

*dr hab. Małgorzata Adamska-Chudzińska, prof. UEK*¹ 

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*mgr Magdalena Huculak*² 

Studia doktoranckie – Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wzajemne dopasowanie pracownik-organizacja jako czynnik wykorzystania kapitału ludzkiego dla zintegrowanego rozwoju³

WPROWADZENIE

Rozwiązania instytucjonalne, na których opiera się funkcjonowanie współczesnych organizacji wciąż nie są wystarczająco zakorzenione w fundamentalnych wartościach ogólnoludzkich. Niedostosowania te utrudniają pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego dla zapewniania zintegrowanego rozwoju społeczno-gospodarczego. Osiągnięcie zintegrowanego rozwoju zgodnie z przyjętą w artykule wielosferyczną koncepcją rozwoju możliwe jest w wyniku zharmonizowanego realizowania celów we wszystkich sferach bytu ludzkiego (Woźniak, 2014, s. 123). W tym znaczeniu sfera kapitału ludzkiego pozostaje zależna od jego zharmonizowania z pozostałymi sferami w dużym stopniu zdeterminowanymi warunkami funkcjonowania organizacji. Złożoność tego zagadnienia polega na tym, że chociaż kwestia podmiotowości kapitału ludzkiego i znajomości potrzeb pracowników od dawna jest akcentowana jako istotny aspekt kultury organizacyjnej, to praktyczny wydzźwięk tego podejścia słabo zaznacza się

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków; e-mail: achm@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0001-6771-9202.

² Adres korespondencyjny: e-mail: magdalena.huculak@interia.pl. ORCID: 0000-0003-0879-8638.

³ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

w działalności strategicznej. Z jednej strony pracownik nie jest już postrzegany wyłącznie przez pryzmat kosztów, ale także jako dysponent niepowtarzalnych zasobów o priorytetowym znaczeniu dla strategicznej działalności organizacji. Równocześnie z drugiej strony, analiza relacji wzajemnego dopasowania pracownik-organizacja wskazuje na istotny brak równowagi w tym zakresie. Powoduje to narastanie niespójności społeczno-ekonomicznych i pozostawianie poza obszarem aktywności organizacji pewnego zakresu niewykorzystanego potencjału kapitału ludzkiego. Przy szerszym uwzględnieniu aspektów społecznych mógłby on znaleźć wyraz w większym zaangażowaniu pracowników i wzroście efektywności organizacji. Zagadnienie to stanowi jedno z wyzwań, jakie stoi przed systemami zarządzania współczesnymi organizacjami. Niezbędne wydaje się przyjęcie holistycznej wizji człowieka realizującego cele ekonomiczne, obejmującej również jego indywidualne potrzeby i wartości oraz liczenie się ze społecznymi konsekwencjami działań ekonomicznych. Dokonujące się w ten sposób społeczne wartościowanie działalności ekonomicznej jest coraz wyraźniej zauważalnym czynnikiem zwiększania produktywności kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jako ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach, które mają określoną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów (Pocztowski, 2016) pozostaje w dyspozycji pracowników. Ma to fundamentalne znaczenie dla roli organizacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim, która sprowadza się do tworzenia odpowiednich warunków zwiększania motywacji do wykorzystywania go przez pracowników na rzecz organizacji. Zatem, wzajemne liczenie się z szeroko rozumianym systemem potrzeb ujawnianych po obu stronach tj. pracownika i organizacji może być czynnikiem stymulowania wykorzystania kapitału ludzkiego dla budowania wartości organizacji i zintegrowanego rozwoju społeczno-ekonomicznego.

Podjęte w artykule rozważania dotyczą kwestii dbałości o dopasowanie pracownik-organizacja we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie zróżnicowania podejść teoretycznych charakteryzujących proces wzajemnego dopasowania podmiotów, kluczowych modeli dopasowania oraz usystematyzowanie wiedzy w tym zakresie. Założono, że model interakcyjny najlepiej charakteryzuje relację pracownik-organizacja. Przedstawiono rezultaty interakcyjnego dopasowania pracownik-organizacja, zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji w kontekście zintegrowanego rozwoju społeczno-ekonomicznego.

EWOLUCJA POJĘCIA DOPASOWANIE PRACOWNIK-ORGANIZACJA

Problematyka dopasowania pracownik-organizacja stanowi przedmiot zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków już od pierwszej dekady XX wieku. Z jednej strony próbuje się określić warunki dobrego dopasowania czło-

wieka do środowiska pracy, z drugiej analizuje się konsekwencje dopasowania bądź jego braku dla funkcjonowania człowieka i zatrudniającej go organizacji (Merecz, Andysz, 2011, s. 248). Ponad stuletnie zainteresowanie tematyką dopasowania zaowocowało mnogością badań i opracowanych na ich podstawie koncepcji, wskazujących na jego różne płaszczyzny i aspekty (Terelak, Jankowska, 2009, s. 231–232).

Wielość interpretacji wynikająca z analiz teoretyczno-empirycznych wskazuje na istotną ewolucję, jaką przeszło to pojęcie. Próba jej przedstawienia wymaga usystematyzowania tych interpretacji z uwzględnieniem pewnej chronologii wyłaniającej się z porównania prezentowanych w literaturze grup podejść teoretycznych, do których należą koncepcje: adaptacji pracowniczej, przystosowania zawodowego i dopasowania interakcyjnego.

Genezy pojęcia dopasowanie pracownik-organizacja można upatrywać w koncepcjach adaptacji pracowniczej, gdyż początkowo było z nią utożsamiane. W tym nurcie literatury prezentowane jest stanowisko wskazujące, że od adaptacji pracowniczej i koncepcji przystosowania społecznego należałoby rozpoczynać wszelkie badania i analizy zachowań wewnątrzorganizacyjnych (Terelak, 2011). Powołując się na koncepcję adaptacji prezentowaną m.in. przez J. Szczepańskiego (1963) wskazywano, że dopasowanie jest zjawiskiem jednostronnym. Według J. Szczepańskiego, proces adaptacji jest świadomą lub podświadomą modyfikacją społeczną nabytych cech odbywającą się w taki sposób, by były one zgodne z cechami uważanymi w środowisku pracy za pożądane i moralne, oraz takie, które umożliwiają bezkonfliktową koegzystencję. Zgodnie z taką interpretacją pojęcie dopasowania ujmowane było w kategoriach dosłownego dostosowania się pracownika do organizacji bez uwzględnienia wzajemnego wpływu stron. Osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy czynnościami podejmowanymi przez pracownika a tymi, które wynikają z powierzonych mu w organizacji zadań oparte było na zmianach dokonujących się w pracowniku.

Z czasem w adaptacyjnych koncepcjach dopasowania zwrócono uwagę także na aspekt dwustronności relacji pracownik-organizacja (Czarnik, 1980). Uznano, iż pracownik nie tylko dostosowuje się do środowiska pracy, ale za sprawą swojego zachowania wpływa na to środowisko nieznacznie je modyfikując. Mimo to, koncepcje adaptacji pracowniczej nie traktują dopasowania jako procesu wpływów równorzędnych; dopuszczają jedynie nieznaczne modyfikacje środowiska pracy w wyniku zachowań podejmowanych przez pracowników. Modyfikacje te mieszczą się w określonych organizacyjnych standardach, nie są dokonywane za sprawą świadomych działań organizacji zmierzających do wzajemnego dopasowania się (dostrajaniu się) stron relacji.

W kolejnej grupie podejść określanej jako koncepcje przystosowania zawodowego wskazuje się na współzależność, jaka powinna istnieć pomiędzy potencjałem pracownika a cechami środowiska pracy (Davis, 1994; Karney 2007, s. 157). Charakterystyka dopasowania pracownik-organizacja obejmuje zatem

dwa wzajemnie uzupełniające się wymiary: instytucjonalny i indywidualny (Adamska-Chudzińska, 2012, s. 84). Pierwszy wyznaczany przez relację pomiędzy wymaganiami środowiska zawodowego a możliwościami ich spełnienia przez pracownika. Jest on ukierunkowany na osiągnięcie celów ogólnych organizacji w tej części, która zależna jest od czynności wykonywanych przez pracownika. Drugi wymiar opiera się na relacji pomiędzy oczekiwaniami pracownika a uzyskiwanymi od organizacji wartościami. Jest on ukierunkowany na zaspokojenie potrzeb własnych pracownika w zakresie, w jakim uzyskiwane od organizacji korzyści na to pozwalają. Dbałość o adekwatność parametrów w obu wymiarach wyznacza taki poziom przystosowania zawodowego, który gwarantuje zaangażowanie pracownika i efektywność organizacji.

Ocena poziomu dopasowania pracownik-organizacja dokonywana na kanwie koncepcji przystosowania zawodowego uwzględnia ową dwuwymiarową zależność pomiędzy potencjałem pracownika a cechami środowiska pracy. Z jednej strony, istotny jest wpływ pracownika zależny od kompetencji zawodowych, a zarazem od oczekiwań formułowanych wobec organizacji, a z drugiej strony, cechy środowiska pracy charakteryzowane przez wymagania zawodowe i równocześnie gratyfikacje pozwalające na zaspokajanie oczekiwań pracownika.

Z kolei, na kanwie koncepcji interakcyjnego dopasowania pracownik-organizacja przyjęto, że proces dopasowania to synonim odpowiedniości dwóch nierozdzielnie splecionych ze sobą elementów, synchronicznie podlegających zmianom. Zgodnie z takim założeniem proces dopasowania to nie tylko zmiany zachodzące w pracowniku, ale także jednoczesne zmiany zachodzące w środowisku, a także interakcje między nimi (Ratajczak, 2007). Na dualizm pojęcia dopasowania pracownik-organizacja zwrócili uwagę P.M. Muchinsky i C.J. Monahan (1987) uznając, że jest to ciągle i wzajemne dostrajanie się stron relacji dopasowania. Autorzy wprowadzili do tej koncepcji pojęcia: dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego. Dalsze badania pozwoliły na wyróżnienie (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005) dwóch wymiarów dopasowania komplementarnego.

Dopasowanie pracownik-organizacja zgodnie z interakcyjnymi koncepcjami dopasowania, oznacza zatem podobieństwo/zgodność cech, norm i wartości pracownika i organizacji (Werbel, Gilliland 1999; Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Zasadniczą rolę w tym względzie odgrywa osobowość pracownika, a po stronie organizacji – kultura organizacyjna. Dopasowanie pracownik-organizacja to także zgodność oczekiwań pracownika z organizacyjnymi możliwościami ich realizacji oraz posiadanie przez pracownika możliwości/zdolności niezbędnych do spełniania oczekiwań/wymagań stawianych przed nim przez pracodawcę. Dopasowanie w analizowanym zakresie należy więc rozumieć z jednej strony jako podobieństwo pomiędzy stronami relacji dopasowania, a z drugiej jako uzupełnianie się pracownika i organizacji (wzajemne zaspokajanie potrzeb).

WARUNKI DOPASOWANIA PRACOWNIK-ORGANIZACJA W MODELU ADAPTACJI PRACOWNICZEJ

Dopasowanie pracownik-organizacja interpretowane na gruncie koncepcji adaptacji pracowniczej obejmuje zmiany dokonujące się w pracowniku, mające na celu wkomponowanie się w środowisko pracy i realizowanie wcześniej określonych czynności zawodowych. W ten sposób organizacja może osiągać zamierzone cele strategiczne, a pracownik w zamian za uzyskane gratyfikacje zaspokajać swoje potrzeby. Zasadniczymi warunkami tak rozumianej równowagi jest plastyczność zachowania się pracownika i jego umiejętność dostosowania się do aktualnych relacji w środowisku pracy (Ratajczak, 1980, s. 185). Cecha ta zawarta jest we wszystkich teoretycznych ujęciach adaptacji pracowniczej, pomimo że jest ona dość różnie definiowana (Nowacki, 2004, s. 8; Davis, 2003, s. 81; Jasiński 1999, s. 133; Penc 1997). Spełnienie warunków wkomponowania się w środowisko pracy może polegać na:

- przystosowaniu się pracownika do grupy pracowniczej oraz do wymagań na konkretnym stanowisku pracy,
- przeszkoleniu i osiągnięciu zakładanej przez organizację maksymalnej sprawności zawodowej,
- wprowadzeniu pracownika do pracy obejmujące udzielenie informacji określających zakres, metody i sposób kontroli pracy,
- przystosowanie się pracownika do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i rynku pracy bądź związanych z powrotem do aktywności zawodowej.

Niektórzy autorzy (Edwards, 1991; Caplan, 1987; Kristof, 1996) zwracają uwagę, że proces adaptacji powinien obejmować trzy typy aktywności pracownika:

- dopasowanie do zawodu (Person-Job Theory);
- dopasowanie do środowiska fizycznego pracy (Person-Environment Theory);
- dopasowanie do organizacyjnych czynników pracy (Person-Organization Theory).

Aktualnie adaptacja kojarzona jest bardziej z procesem kadrowym wprowadzenia pracownika do organizacji, niejako zaadaptowania do pracy w danym środowisku pracy. Zgodnie z takim rozumowaniem można określić, iż proces wprowadzania do pracy ma na celu przede wszystkim zapoznanie pracownika z wyznawanymi w organizacji wartościami, obowiązującymi procedurami, promowanymi zachowaniami itp. (Juchnowicz, Rostkowski, Sienkiewicz, 2003, s. 93).

DETERMINANTY DOPASOWANIA PRACOWNIK-ORGANIZACJA W MODELU PRZYSTOSOWANIA ZAWODOWEGO

Zawarty w koncepcjach przystosowania zawodowego mechanizm wzajemnego oddziaływania człowieka i środowiska pracy stał się podstawą istotnej zmiany w analizach zachowania się pracownika w organizacji. Potraktowanie dopaso-

wania pracownik-organizacja jako układu zmiennych wzajemnie zależnych pozwoliło dostrzec znaczenie funkcjonalnej zgodności obu członów owego układu. Twórcy pierwowzoru modelu przystosowania zawodowego (Davis, Lofquis, Weiss, 1968) założyli, że pracownik wnosi do środowiska pracy uzdolnienia i potrzeby, których zaspokojenia oczekuje od tego środowiska. Z kolei, środowisko pracy stawia pracownikowi określone wymagania i jednocześnie dysponuje wzmocnieniami, czyli gratyfikacjami, które umożliwiają zaspokojenie potrzeb. Na tej podstawie określono główne determinanty dopasowania pracownik-organizacja, a mianowicie przydatność pracownika dla organizacji i jego zadowolenie z otrzymywanych gratyfikacji. Są one równocześnie komplementarnymi kryteriami przystosowania zawodowego. Kryterium przydatności traktowane jest jako zewnętrzne. Pozwala oceniać wkład pracownika w realizację celów strategicznych organizacji. Natomiast, kryterium zadowolenia ma charakter wewnętrzny. Odnosi się do subiektywnie odczuwanych przez pracownika emocji związanych z pracą. Teoria autorów (Davis, Lofquis, Weiss 1968; Davis 1994, s. 33–40) była kilkakrotnie modyfikowana, mimo to zarzuca się jej m.in. brak informacji o wzajemnym wpływie uzdolnień i potrzeb pracownika oraz skutku tego wpływu na przystosowanie zawodowe.

Kolejną, zmodyfikowaną wersję pierwotnego modelu przystosowania zawodowego przedstawił Z. Borucki (1977, s. 469–482). Zaproponował on wprowadzenie trzeciego kryterium, jakim jest stopień akceptacji człowieka w grupie pracowniczej. Wprowadził tym samym do dotychczasowego modelu trzecią kategorię odpowiedniości będącą wynikiem relacji pomiędzy wymaganiami grupy pracowniczej a poziomem uspołecznienia pracownika. Dokonana modyfikacja ma duże walory poznawcze, jednak nie znalazła odzwierciedlenia w analizach zachowania się pracownika w kontekście wpływu wszystkich trzech uwarunkowań, tj.: przydatności do pracy, zadowolenia z pracy i poziomu uspołecznienia.

Interesującą postać zweryfikowanego modelu przystosowania zawodowego podaje J.E. Karney (2007, s. 157). W modelu autorki zaprezentowane zostały główne wyznaczniki aktywności zawodowej, tj.: zawodowa sprawność psychiczna pracownika rozumiana jako wielowymiarowy system możliwości wykonywania pracy oraz system wartości oczekiwanych od organizacji. Stanowią istotne punkty odniesienia dla wyznaczenia zasadniczych kryteriów przystosowania zawodowego, tzn.: przydatności pracownika do pracy na danym stanowisku pracy oraz jego satysfakcji z jej wykonywania. Przy czym, ocena przydatności, podobnie jak w pierwowzorze, dokonywana jest w konsekwencji tego, jak pracownik radzi sobie z zadaniami pracy i jak współpracuje z innymi. Natomiast, kryterium satysfakcji zostało wprowadzone w miejsce wcześniejszego – zadowolenia i ściślej niż to ostatnie powiązane z wysiłkiem pracy oraz otrzymywaniem za nią określonych wartości. W zmodyfikowanym modelu J.E. Karney potwierdzona została zasadność komplementarnego ujmowania przydatności pracownika i satysfakcji z pracy jako zasadniczych kryteriów analizowania przystosowania zawodowego człowieka.

ZAŁOŻENIA INTERAKCYJNEGO MODELU DOPASOWANIA PRACOWNIK-ORGANIZACJA

Interakcyjne ujęcie relacji dopasowania pracownik-organizacja osadzone jest na tezie K. Lewina, zgodnie z którą zachowanie jest wspólną funkcją osoby i sytuacji w otoczeniu, a oddzielna analiza charakterystyki osoby i sytuacji nie wyjaśnia dokładnie wariacji między zachowaniem i postawami (Terelak, 2011, s. 232). Zatem relacja dopasowania pracownik-organizacja wynikać musi z transakcji dokonującej się pomiędzy cechami osoby i otoczenia synchronicznie podlegających zmianom. Aspekt interakcyjności został uwzględniony także w podejściu P.M. Muchinsky i C.J. Monahan (1987), którzy dokonali rozróżnienia na dopasowanie suplementarne (*supplementary fit*) oraz dopasowanie komplementarne (*complementary fit*). Pierwsze opisuje zgodność w zakresie wartości i celów pracownika i organizacji. Drugie odnosi się do wzajemnego uzupełniania się brakujących, ale niezbędnych elementów charakterystyki pracownika i organizacji.

Kolejni autorzy rozwinęli komplementarny wymiar dopasowania zakładając, że zarówno organizacja, jak i pracownicy mają pewne wymagania, potrzeby i oczekiwania, a równocześnie zasoby do zaoferowania (Van Harrison, 1987; Edwards 1991; Schneider i in., 1999; Branham, 2010). Zgodnie z takim podejściem różnicuje się dopasowanie w zależności od podmiotu, z perspektywy, którego jest ono oceniane. J.R. Edwards (1991) wyróżnił dopasowanie typu potrzeby – zasoby (*needs – supplies*) jak również typu wymagania – możliwości (*demands – abilities*). Pierwszy typ dopasowania, zdaniem autora, określa zgodność wartości oczekiwanych przez pracownika z możliwościami ich zagwarantowania przez organizację. Ten typ dopasowania oceniany jest z perspektywy pracownika. Drugi typ dopasowania rozpatrywany jest z perspektywy organizacji i odnosi się do pracowniczych możliwości sprostania wymaganiom organizacji.

Z kolei A.L. Kristof-Brown (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005) rozwijając i zarazem łącząc podejścia poprzedników wskazała, że obie strony dopasowania, zarówno organizacja, jak i pracownik posiadają pewne zasoby oraz oczekiwania, których spodziewają się zaspokojenia. Zarówno zasoby, jak również oczekiwania wynikają z charakterystyki uczestnika dopasowania (wyznawane wartości, cele oraz normy działania). W przypadku organizacji podstawę tej charakterystyki stanowi kultura organizacyjna, w przypadku pracownika – osobowość. Autorka potwierdziła rozróżnienie dopasowania suplementarnego i komplementarnego oraz dwóch wymiarów tego ostatniego zgodnie z podejściem J.R. Edwardsa i teorią przystosowania zawodowego. Ponadto zwróciła uwagę na fakt, iż te dwa rodzaje dopasowania, są procesami opartymi na różnym wnioskowaniu zaznaczyła jednak, że mimo to ujmowanie dopasowania jedynie w jednym aspekcie bagatelizuje ich wzajemne związki.

Dalsze analizy poświęcone tematyce interakcyjności dopasowania doprowadziły do powstania koncepcji D.M. Cable i J.R. Edwards (2004), w której autorzy

inaczej postrzegają relacje w układzie suplementarnym i komplementarnym. Różnica pomiędzy dwoma typami dopasowania polega, zdaniem autorów, nie tyle na różnicach w treści, ile na odmiennym pojmowaniu natury rozważanych wymiarów. Potencjalnie w organizacji może istnieć każdy wymiar oceny dopasowania. Nie znaczy to jednak wcale, że dany wymiar ma istotne znaczenie dla rzeczywistej oceny dopasowania. Zdaniem D.M. Cable'a i J.R. Edwardsa, należy skupić się raczej na wadze poszczególnych wymiarów lub atrybutów, aniżeli na ich natężeniu.

Biorąc pod uwagę zarówno główne założenia dopasowania interakcyjnego, jak i szczegółowe interpretacje poszczególnych autorów zauważyć należy, że model interakcyjny charakteryzuje relację pracownik-organizacja w sposób, który sprzyja pełnemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego w organizacji i osiągnięciu obopólnych korzyści.

REZULTATY INTERAKCYJNEGO DOPASOWANIA PRACOWNIK-ORGANIZACJA DLA ZINTEGROWANEGO ROZWOJU

Dopasowanie interakcyjne zazwyczaj utożsamiane jest z pozytywnymi następstwami zarówno dla pracownika, jak i organizacji. Z punktu widzenia pracownika relacja dopasowania związana jest z poczuciem dobrostanu psychicznego i atrakcyjności sytuacji pracy. Tym samym osobę dopasowaną do środowiska pracy uznaje się za wydajniejszą i bardziej usatysfakcjonowaną (Chirkowska-Smolak, 2016). Z kolei wpływ doświadczania przez pracowników zadowolenia i lepszej jakości zawodowego funkcjonowania skutkuje wzrostem efektywności i jakości wykonywanej pracy, które finalnie wzmacniają konkurencyjność organizacji i zapewniają jej lepszą kondycję finansową (Harter, Schmidt, Hayes, 2002; Rogozińska-Pawelczyk, 2010).

Synergiczne wzajemne dopasowywanie się korzystnie wpływa na postawę zaangażowania pracowników, zgodnie z którą wzrasta lojalność i emocjonalny związek z organizacją. Zachowania będące skutkiem zaangażowania owocują sumiennym wykonywaniem obowiązków, brakiem absencji oraz chęcią opuszczenia organizacji. Pracownicy silniej odczuwający dopasowanie z organizacją, a więc i więź z nią są bardziej skłonni do inwestowania większego wysiłku w wykonywanie obowiązków. Działania pracowników ukierunkowane są nie tyle na własne korzyści, co na realizację celów organizacji oraz współpracowników. Chętniej pomagają innym członkom organizacji, podtrzymują relacje społeczne w firmie (Karney, 2007), są bardziej wytrwali w dążeniu do osiągnięcia efektów pracy, cechuje ich inicjatywa, a także dążenie do samorozwoju. Wszystkie te postawy pracownicze, pozytywnie przekładają się na funkcjonowanie organizacji (Czarnota-Bojarska, 2010).

Należy również wskazać na związek zaangażowania pracowników (pożądanych form zachowania) ze strategią organizacyjną (co robi?) oraz kulturą organi-

zacyjną (jak to robi?) (Żurek, 2015, s. 16–17). Takie podejście do zaangażowania pozwała na stwierdzenie, że pracownik optymalnie dopasowany do organizacji będzie utożsamiał się z celami firmy, zachowywał się według standardów i praktyk przyjętych w firmie, a także wykazywał się gotowością podjęcia dodatkowego wysiłku, wykraczającego poza zakres obowiązków, ponieważ będzie odczuwał satysfakcję z wykonywanej pracy.

Zaprezentowane wielowymiarowe sprzężenie działań ekonomicznych ze sferą dopasowania w zakresie potrzeb i zasobów pomiędzy pracownikami a zatrudniającymi ich organizacjami wskazuje na istotne znaczenie owego sprzężenia dla budowania polityki spójności społeczno-ekonomicznej. Warto zauważyć, że zintegrowane realizowanie celów strategicznych organizacji i potrzeb pracowniczych warunkuje nie tylko pełne wykorzystanie wartości kapitału ludzkiego, ale stanowi zarazem jeden z elementarnych wymiarów osiągnięcia zintegrowanego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Holistyczne podejście do działalności ekonomicznej obejmujące wzajemne liczenie się z potrzebami i możliwościami po obu stronach relacji dopasowania silnie akcentuje rolę aspektów podmiotowych i społecznych w osiągnięciu wyników ekonomicznych. Stanowi zatem ważną stymulantę zintegrowanego rozwoju. Trudno byłoby oczekiwać zintegrowanego rozwoju w potężnych systemach ekonomicznych bez nadania rangi społecznemu wartościowaniu działalności ekonomicznej wewnątrz organizacji. Jak twierdzi M.G. Woźniak (2015, s. 4), im powszechniejszy jest rozwój zintegrowany w wymiarze osobowym, tym łatwiejszy jest dostęp do strategicznych zasobów, którymi we współczesnej gospodarce stają się byty niematerialne: informacje, idee i powiązania, czyli kapitał ludzki, społeczny i relacyjny. Ignorowanie społecznych determinant rozwoju może ograniczać ekspansję gospodarki opartej na wiedzy i sieciowe struktury rynku.

PODSUMOWANIE

Pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego dla zapewniania zintegrowanego rozwoju społeczno-gospodarczego wymaga podejmowania rozwiązań silnie zakorzenionych w fundamentalnych wartościach ogólnoludzkich. Wzajemne respektowanie podmiotowości w zakresie potrzeb, możliwości i oczekiwań po obu stronach relacji dopasowania pracownik-organizacja stwarza szansę na holistyczne podejście do człowieka jako podmiotu podejmującego aktywność ekonomiczną. Warunkują to interakcyjne koncepcje, które traktują proces dopasowania jako synonim odpowiedniości dwóch nierozzerwalnie splecionych ze sobą elementów, synchronicznie podlegających zmianom. Zgodnie z takim założeniem proces dopasowania to ciągłe i wzajemne dostrajanie się stron relacji dopasowania (Muchinsky, Monahan, 1987), a zatem nie tylko zmiany zachodzące w pracowniku i jednocześnie zmiany zachodzące w środowisku, ale także interakcje między nimi (Ratajczak, 2007).

Zaprezentowane podejście traktować można jako przyczynek do rozwijanych w literaturze szerszych interpretacji współczesnych procesów rozwojowych. Należy do nich koncepcja M.G. Woźniaka (2009, s. 173), sferycznie ujmująca procesy zintegrowanego rozwoju jako harmonijne, pozytywne zmiany w ośmiu sferach bytu ludzkiego: natury, ducha, wiedzy, techniki, konsumpcji, ekonomii, polityki oraz sferze społecznej. Jeśli bowiem sfera ekonomii, jak twierdzi autor, służyć ma zharmonizowanej poprawie jakości życia we wszystkich sferach bytu ludzkiego, to uwzględniać powinna wyzwania modernizacji refleksyjnej kapitału ludzkiego. Biorąc pod uwagę, że cele zintegrowanego rozwoju są osiągnięte w wyniku realizowania poszczególnych jego składowych, to kwestia wzajemnego dopasowania pracownik-organizacja dotyczy takiego właśnie obszaru odcinkowego. Należy także zauważyć, że osiąganie odcinkowych celów rozwojowych w danej sferze nie pozostaje bez wpływu na szanse realizacji celów właściwych dla innej sfery. Istotne jest zrozumienie sposobu funkcjonowania sieci i funkcji zintegrowanego rozwoju by zrozumieć wpływ determinant poszczególnych sfer na osiąganie zintegrowanego rozwoju i funkcjonowania sprawnego systemu ekonomicznego. Kwestia wzajemnego dopasowania pracownik-organizacja ujmowana powinna być w szerszym kontekście wszystkich obszarów wpływów jako element sfery społecznej w zakresie wartościowania kapitału ludzkiego. Zarządzanie ukierunkowane selektywnie i skoncentrowane w ramach jednej sfery może rodzić ryzyko napięć między sferami i zagrażać realizowaniu celów zintegrowanego rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

- Adamska-Chudzińska, M. (2012). *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji. Aspekt prospołeczny*, Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Borucki, Z. (1977). Krytyczna analiza teorii przystosowania zawodowego R.V. Davisa, L.H. Lofquista, D.J. Weissa. *Przegląd Psychologiczny*, 3, 20, 469–481.
- Branham, L. (2010). *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, Warszawa: Studio EMKA.
- Cable, D.M., Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit. A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 822–834. DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.822.
- Caplan, R.D. (1987). Person-environment fit theory and organizations. Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248–267. DOI: 10.1016/0001-8791(87)90042-X.
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 11, 34–44. DOI: 10.7366/1896180020163603.
- Czarnik, H. (1980). *Adaptacja młodych pracowników*, Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo SCHOLAR.

- Davis, P. (2003). *Adaptacja zawodowa*, Warszawa: Wydawnictwo Peti.
- Davis, R.V., Lofquis, L.H., Weiss D.J. (1968). A theory of Work adjustment. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 23, Mineapolis: University of Minnesota.
- Davis, R.V. (1994). The Theory of Work Adjustment as Convergent Theory. W: M.L. Savickas, R.W. Lent (red.), *Convergence in Career Development Theories*. Palo Alto, CA: CPP Books, s. 9–32.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit. A conceptual integration, literature review, and methodological critique. W: C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 6. New York: Wiley, s. 283–357. DOI: 10.4236/jss.2014.212016 4,412.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Jasiński, Z. (red.). (1999). *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa: Placet.
- Juchnowicz, M., Rostkowski, T., Sienkiewicz, Ł. (2003). *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Karney, J.E. (2007). *Psychopedagogika pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Kristof, A.L. (1996). Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work. A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
- Merecz, D., Andysz, A. (2011). Dopasowanie do organizacji a ocena zdolności do pracy. *Medycyna Pracy*, 62(3), 247–258.
- Muchinsky, P.M., Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. DOI: 10.1016/0001-8791(87)90043-1.
- Nowacki, T. (2004). *Leksykon pedagogiki pracy*, Radom: Instytut Technologii Eksploatacji.
- Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo: Placet.
- Pocztowski, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 2. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Ratajczak, Z. (1980). *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2010). Czynniki zadowolenia i niezadowolenia z pracy w ocenach zatrudnionych w przedsiębiorstwach uzwiązkowionych i nieuzwiązkowionych – Ocena środowiska pracy i warunków zatrudnienia. W: B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 105–116.
- Schneider, B. i in. (1999). What is This Thing Called Fit? W: A. Anderson, P. Herriot (red.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Chichester; New York: John Wiley & Sons, s. 393–412.

- Szczepański, J. (1963). *Socjologiczne zagadnienia wyższego wykształcenia*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Terelak, J.F. (2011). *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Terelak, J.F., Jankowska, P. (2009). Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 1(13), 229–254.
- Van Harrison, R. (1987). Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: C.L. Cooper, R. Payne (red.). *Stres w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, s. 260–305.
- Werbel, J.D., Gilliland, S.W. (1999). Person-environment fit in the selection process. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 17, 209–243.
- Woźniak M.G. (2009). Fundamentalne kwestie zintegrowanego rozwoju w warunkach globalnego kryzysu, czyli jakiej polityki potrzebuje obecnie Polska. W: D. Kopycińska (red.). *Ekonomiczne problemy funkcjonowania współczesnego świata*. Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Woźniak, M.G. (2014). Polska potrzebuje zintegrowanego rozwoju. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 37, 123–141.
- Woźniak, M.G. (2015). Od Gospodarki Ekonóm do zintegrowanego rozwoju poprzez nową edukację ekonomiczną. W: A. Pollok (red.). *Edukacja dla zrównoważonego i trwałego rozwoju oraz społecznie odpowiedzialnego biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo PTE, s. 15–45.
- Żurek, A. (2015). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Streszczenie

Przemiany dokonujące się w funkcjonowaniu współczesnych organizacji w coraz większym stopniu ukierunkowane są na wykorzystywanie, obok tradycyjnych także instytucjonalnych czynników rozwoju (wewnątrzorganizacyjnych i indywidualnych). Jednakże rozwiązania instytucjonalne wciąż nie są wystarczająco zakorzenione w fundamentalnych wartościach ogólnoludzkich, w szczególności w odniesieniu do normy podmiotowości w zakresie wzajemnego respektowania potrzeb, możliwości i oczekiwań pracowników i organizacji. Analiza relacji wzajemnego dopasowania pracownik-organizacja wskazuje na istotny brak równowagi w tym zakresie. Niedostosowania te są przejawem braku spójności społeczno-ekonomicznej i utrudniają pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego dla zapewniania zintegrowanego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Przedmiotem artykułu jest kwestia dbałości o wzajemne dopasowanie pracownik-organizacja we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Przyjęto założenie, że wielowymiarowe sprzężenie efektywności działań ekonomicznych ze sferą dopasowania w zakresie potrzeb i zasobów pomiędzy pracownikami a zatrudniającymi ich organizacjami ma istotne znaczenie dla budowania polityki spójności społeczno-ekonomicznej. W artykule dokonano usystematyzowania występującego w literaturze zróżnicowania podejść teoretycznych charakteryzujących proces wzajemnego dopasowania pracownik-organizacja. Na tym tle przedstawiono ewolucję pojęcia dopasowanie pracownik-organizacja oraz wyodrębniono trzy kluczowe typy koncepcji, do których zaliczono koncepcje adaptacji pracowniczej, przystosowania zawodowego i dopasowania interakcyjnego. Dokonano ich prezentacji przy uwzględnieniu głównych wyznaczników i determinat przyjmowanych w poszczególnych modelach dopasowania. Przedstawione zostały rezultaty interakcyjnego dopasowania pracownik-organizacja, zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji w kontekście zintegrowanego rozwoju. Wykazano, że holistyczne ujmowanie kapitału ludzkiego

dokonywane w klimacie podmiotowości, którego praktycznym przejawem jest wzajemne liczenie się z potrzebami i możliwościami po obu stronach relacji dopasowania stanowi ważną, społeczną stymulantę integrowanego rozwoju.

Słowa kluczowe: dopasowanie pracownik-organizacja, dopasowanie interakcyjne, kapitał ludzki, rozwój zintegrowany.

Employees-organization matching as a factor of using human capital for integrated development

Summary

The changes of the modern organization functioning are increasingly focused on using, apart from traditional, also institutional factors of development (internal-organizational and individual). However, institutional solutions have not been sufficiently rooted in fundamental human values, in particular regarding the subjectivity standard as to mutual respect of the needs, capabilities and expectations of employees and organizations. The analysis of the employee-organization match reveals a significant imbalance in this area. This mismatching is a manifestation of a lack of social and economic cohesion and it hinders the harmonious use of human capital to ensure integrated socio-economic development.

The subject of the paper is the issue of harmonizing the employee-organization matching in contemporary human capital management. The assumption was made that multidimensional coupling of economic activities' effectiveness with the sphere of matching in terms of the needs and resources between employees and the organizations employing them is significant for building the policy of social and economic cohesion. The study systematizes the diversity of theoretical approaches characterizing the process of employee-organization matching in the literature. Against this background, the evolution of the concept of employee-organization matching was presented, and three key types of concepts were distinguished, including the concepts of employee adaptation, occupational adaptation and interactive matching. They were presented taking into account the main determinants adopted in individual matching models. The results of the employee-organization interactive matching were presented both for the employee and for the organization in the context of integrated development. It was shown that the holistic recognition of human capital made in an atmosphere of subjectivity, the practical manifestation of which is the mutual reckoning with the needs and possibilities on both sides of the matching relationship, is an important social stimulus of integrated development.

Keywords: employee-organization matching, interactive matching, human capital, integrated development.

JEL: J14, J24.