

**Magdalena Janas**

Biblioteka Instytutu Neofilologii  
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

## Zagadnienie „dopasowania” pracownika do miejsca pracy — badania personelu bibliotek szkół wyższych w Polsce

**Streszczenie:** Cel — Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagadnienia dopasowania pracownika do pracy i zatrudniającej go organizacji na gruncie bibliotecznym. Metoda — Na potrzeby opracowania niniejszego artykułu przeprowadzono przegląd piśmiennictwa na temat dopasowania pracownika i organizacji oraz badania ankietowe wśród bibliotekarzy szkół wyższych w Polsce. Wyniki — Przeprowadzone badania wykazały dobry poziom dopasowania pracowników do zatrudniających ich bibliotek. Zarysowały jednocześnie obszary problemowe, którymi są przede wszystkim niesprawiedliwość wynagrodzeń i zbyt niski wpływ pracowników na rozwój bibliotek. Wnioski — Osoby niezadowolone i zestresowane pracują gorzej i chętniej korzystają ze zwolnień lekarskich. Niedopasowanie pracowników do firmy przynosi więc niekorzystne skutki finansowe i organizacyjne. Badania tego typu byłoby zatem przydatne w bibliotekach, gdyż poszerzają wiedzę o pracownikach i stwarzają możliwość lepszego rozwiązywania konfliktów. **Słowa kluczowe:** biblioteka szkoły wyższej, bibliotekarze, psychologia pracy, dopasowanie.

### Wstęp

Praca, będąc jednym z głównych obszarów aktywności człowieka, pochłania znaczną część jego zasobów fizycznych, intelektualnych i emocjonalnych. Zmieniająca się rzeczywistość zmusza niejednokrotnie do podejmowania pracy niezgodnej z preferencjami i kompetencjami. Zmienność warunków oraz wymuszona mobilność doprowadziły do sytuacji, gdzie trwanie w jednym zawodzie i w jednym miejscu pracy, należą już do przeszłości. Odnalezienie swojego miejsca na polu zawodowym staje się więc zadaniem trudnym, w związku z czym maleje więź z wyuczonym zawodem.

Powyższe sytuacje odczuwane są jako silnie stresujące i obciążające. Dlatego też, mając na uwadze zwiększenie efektywności oraz zmniejszenie kosztów pracy, jak i dobro pracowników, warto przyjrzeć się zjawisku dopasowania pracownika i organizacji. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagadnienia dopasowania pracownika do pracy i zatrudniającej go organiza-

cji na gruncie bibliotecznym. W pierwszej części prezentowane są teoretyczne zagadnienia związane z pojęciem „dopasowanie pracownika i organizacji”. Część drugą stanowi opis badania ankietowego przeprowadzonego wśród bibliotekarzy szkół wyższych w Polsce.

### Definicje i podstawowe pojęcia

Kwestia dopasowania człowieka do organizacji interesuje naukowców od pierwszej dekady XX wieku. „Początkowo relację między pracownikiem a organizacją postrzegano jako proces jednostronny – mówiono wówczas o adaptacji pracowniczej, zawodowej bądź przystosowaniu społecznym”<sup>1</sup>. Aktualnie pojęcie „dopasowanie” jest rozumiane bardzo szeroko. Badacze wychodzą bowiem z założenia, że tak organizacje, jak i pracownicy mają wymogi, a równocześnie zasoby do zaferowania. W przypadku pracownika jest to jego osobowość oraz umiejętności, zaś po stronie organizacji – kultura organizacyjna.

Dopasowanie jednostki do organizacji wpływa na pozytywną postawę wobec pracy (utożsamienie się z grupą i organizacją, zadowolenie z pracy i zaangażowanie w nią), zachowania etyczne oraz niższą płynność kadr w organizacji. „Natomiast duża rozbieżność między wzajemnymi oczekiwaniami a posiadanymi zasobami, niewłaściwy podział władzy i obowiązków, złe relacje interpersonalne, (...) stanowią dla pracowników źródło stresu”<sup>2</sup>. Niedopasowanie można traktować jako rozbieżność między potrzebami jednostki i organizacji. W dłuższej perspektywie czasu dysonans ten wiąże się z pogorszeniem zdrowia psychicznego i fizycznego, co ma znaczenie dla efektywności pracy.

Paul M. Muchinsky i Carlyn J. Monahan wyróżniają dwa rodzaje dopasowania:

- suplementarne, będące podobieństwem cech, celów i wartości cenionych przez pracownika i reprezentowanych przez organizację;
- komplementarne, które jest pojmowane jako zgodność między możliwościami pracownika a wymogami stawianymi mu przez organizację oraz między jego potrzebami a zasobami organizacji<sup>3</sup>.

Można też wskazywać na różne sfery dopasowania, w których pracownik konfrontuje swoje potrzeby i możliwości z zasobami i wymaganiami środowiska. Jest ich kilka:

- dopasowanie do organizacji pod względem wartości i celów;
- dopasowanie do kultury organizacyjnej pod względem stopnia akceptacji różnych jej elementów (np. sposób zwracania się do siebie między podwładnymi i przełożonymi lub ubierania się do pracy);

<sup>1</sup> Terelak Jan F., Jankowska Paulina, *Dopasowanie jednostka – organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae. Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach”, 2009, nr 1, s. 234.

<sup>2</sup> Waszkowska Małgorzata, Andysz Aleksandra, Merecz Dorota, *Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników społecznych*, „Medycyna Pracy”, 2014, nr 65 (2), s. 221.

<sup>3</sup> Tamże, s. 220.

- dopasowanie do pracy (gdy obowiązki służbowe odpowiadają umiejętnościom, możliwościom i potrzebom pracownika)<sup>4</sup>.

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną, bardzo istotną rzecz — dopasowanie ma dwa wymiary: obiektywny i subiektywny. Dopasowanie obiektywne to stan niezależny od percepcji danej osoby, o którym osoby trzecie mogą wysuwać wnioski na podstawie zewnętrznych kryteriów, takich jak: wysokość zarobków, wykształcenie, dobre samopoczucie itp. Niestety, bazując na nich, badacz nie zawsze uzyskuje pewność, iż rzeczywiste warunki zewnętrzne są zgodne z subiektywnymi przekonaniami na ich temat. Cechy osobowości, emocje, indywidualne potrzeby, doświadczenia czy wartości kształtują bowiem indywidualny obraz świata.

Osobisty odbiór warunków, w których znajduje się pracownik, określa się jako dopasowanie subiektywne, odnoszące się bezpośrednio do danej osoby. To dzięki subiektywnemu odczuwaniu, takie same warunki mogą być odbierane w radykalnie inny sposób<sup>5</sup>, a postawy wobec organizacji modelowane są na podstawie subiektywnej oceny dopasowania. Poczucie zgodności między pracownikiem a organizacją zwiększa dobrostan osoby w środowisku, prowadzi do poczucia zadowolenia z przebywania w grupie oraz chęci pozostania w niej i działań na jej rzecz, a także polepsza komunikację i ma wpływ na większą efektywność funkcjonowania grupy. Jak pisze Joanna Czarnota-Bojarska: „z punktu widzenia pytań badawczych wystarczająca jest informacja o (...) subiektywnym poczuciu dopasowania, nawet jeśli pracownik nietrafnie postrzega swoją organizację”<sup>6</sup>, gdyż dopasowanie subiektywne wykazuje ściślejszy związek z funkcjonowaniem w pracy niż obiektywne. W prezentowanym tu badaniu przyjęto więc, że podstawą będzie odczuwany i oceniany przez pracowników stopień dopasowania.

Poziom dopasowania zależy w równym stopniu od pracownika, jak i zatrudniającej go organizacji. „Wśród cech indywidualnych pracownika sprzyjających dobremu dopasowaniu, obok kompetencji, wymienia się: otwartość na nowe doświadczenia, sumienność, typ osobowości zawodowej, inteligencję, cenione wartości, poczucie własnej skuteczności i kontroli. Cechy organizacji, od których zależy dopasowanie, to: kultura oparta na silnych wartościach, stosowanie różnorodnych sposobów socjalizowania nowych członków, jasne formułowanie roli, wymagań i obowiązków w organizacji”<sup>7</sup>.

Konsekwencją braku dopasowania są zachowania nieodpowiednie z punktu widzenia organizacji lub stres spowodowany próbą dostosowania się do panujących w niej wymogów, co nie pozwoli na osiągnięcie zamierzonego celu.

<sup>4</sup> Andysz Aleksandra, *Dopasowanie człowiek-środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji*. W: Merecz Dorota (red.), *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy: od teorii do praktyki*, Łódź, 2011, s. 120.

<sup>5</sup> Tamże, s. 121–122.

<sup>6</sup> Czarnota-Bojarska Joanna, *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa, 2011, s. 44.

<sup>7</sup> Waszkowska Małgorzata, Andysz Aleksandra, Merecz Dorota, *Dopasowanie...*, s. 220.

Dopasowanie do organizacji zaś wywołuje zaangażowanie i lojalność pracownika, który bardziej skłonny jest podejmować z własnej woli zadania wykraczające poza zakres przypisanych mu obowiązków.

## Material i metody

### Uczestnicy badania i procedura jego realizacji

Dobór osób badanych nie był losowy, gdyż badaniami metodą ankietową za pośrednictwem Internetu objęto bibliotekarzy zatrudnionych w bibliotekach szkół wyższych w Polsce. Udział w badaniu był dobrowolny, a jego wyniki anonimowe, o czym badanych poinformowano pisemnie. Badania prowadzono w dniach 1–31 maja 2018 roku za pomocą portalu internetowego Survio. Przyporządkowany do ankiety link został rozesłany mailowo do ponad 300 osób. Na ankietę odpowiedziało 100 osób.

### Narzędzia badawcze

W badaniach zastosowano *Kwestionariusz do badania subiektywnego dopasowania człowiek-organizacja* autorstwa Joanny Czarnoty-Bojarskiej<sup>8</sup>, który opisuje dopasowanie suplementarne (18 twierdzeń, np. *Wiem, czego oczekuje ode mnie firma*) oraz komplementarne (16 twierdzeń, np. *Jestem w miejscu, w którym powinienem być*). Zadaniem badanych było wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się z każdym z twierdzeń. Do dyspozycji postawiono 7-stopniową skalę odpowiedzi, počawszy od *całkowicie się nie zgadzam* do *całkowicie się zgadzam*.

W badaniu wzięło udział 87 kobiet i 13 mężczyzn. Najliczniejszą grupę wiekową stanowili respondenci w wieku od 31 do 50 lat (65), a najmniej liczną osobą poniżej 30 roku życia (4). Największą grupę stanowili bibliotekarze o stażu pracy od 6 do 15 lat (31), a najmniejszą od 1 roku do 5 lat (8).

### Analiza wyników ankiety

Ankietowani wyrazili zdecydowane poglądy. Odpowiedzi *nie mam zdania, raczej się zgadzam/nie zgadzam* było niewiele. Dlatego w opisie wyników badań odpowiedzi *całkowicie się zgadzam/nie zgadzam* i *zgadzam się/nie zgadzam się* przeważnie zostały zaprezentowane łącznie. Tam, gdzie odpowiedzi wyrażały niepewność (*nie mam zdania, raczej*), zostały one przedstawione dodatkowo.

Pierwsza część ankiety dotyczyła dopasowania suplementarnego. Respondenci zostali poproszeni o odniesienie się do 18 twierdzeń:

1. *Moje kompetencje/umiejętności są przydatne dla firmy* — zdecydowana większość (87%) osób biorących udział w badaniu wierzy, że ich umiejętności są przydatne dla firmy. Zdania na ten temat nie posiada 2% badanych. Taka sama grupa uważa, iż ich kompetencje nie są przydatne w firmie.

<sup>8</sup> Zob. Czarnota-Bojarska Joanna, *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa, 2010.

2. *Nie przyznają się, że jestem pracownikiem firmy* — z tym stwierdzeniem nie zgodziło się 9% ankietowanych, 8% raczej się z nim nie zgodziło, 75% zatrudnionych może ujawnić swoje miejsce pracy.
3. *Darzę szacunkiem swoich współpracowników* — najliczniejsza grupa (67%) udzieliła odpowiedzi *całkowicie się zgadzam* lub *zgadzam się*. Dodatkowe 23% raczej darzy szacunkiem kolegów z pracy. Odpowiedź *nie mam zdania* wybrało 5% ankietowanych. Na brak szacunku wskazują odpowiedzi tylko 2% osób.
4. *Moją pracę przyczyniam się do sukcesów firmy* — więcej niż połowa poddanych badaniu (69%) uważa, że ma udział w sukcesie zatrudniającej ich biblioteki. Kolejne 19% *raczej się z tym zgadza*. Zdania na ten temat nie wyraziło 8% osób, a odmienną opinię reprezentuje 8% badanych.
5. *Wstydę się, że pracuję w firmie* — wstyd z powodu pracy w swojej bibliotece odczuwa tylko 1% badanych, zaś nie odczuwa go 79% osób.
6. *Lubię ludzi, z którymi pracuję* — żaden z uczestników badania nie dokonał wyboru *całkowicie się nie zgadzam*, a tylko 1% wskazał na możliwość *nie zgadzam się*. Odpowiedzi *nie mam zdania na ten temat* udzieliło 5% ankietowanych. Zdecydowaną większość (79%) stanowią osoby lubiące swoich współpracowników.
7. *Moja praca jest ważna dla firmy* — za zgodne z własnymi przekonaniem uznano to zdanie 56% badanych, a 18% za raczej zgodne. 24% badanych nie miało zdania na ten temat, ale tylko 1% uznało, że ich praca nie jest ważna dla firmy.
8. *Źle się czuję w organizacji* — ponad połowa badanych (58%) nie potwierdza tej opinii, 23% raczej jej nie potwierdza. Łącznie odpowiedź *zgadzam się* i *raczej się zgadzam* pojawiła się w 11% przypadków.
9. *Czuję się potrzebny w organizacji* — największa grupa ankietowanych (54%) wskazała opcję *zgadzam się*, mniej osób (30%) — *raczej się zgadzam*. Tylko 3% ankietowanych wybrało *nie zgadzam się*.
10. *Wiem, czego oczekuje ode mnie firma* — większość (59%) wskazała odpowiedź *całkowicie się zgadzam* lub *zgadzam się*. 27% wybrało opcję *raczej się zgadzam*, 5% — *nie zgadzam się*. Na to pytanie nie potrafiło odpowiedzieć 7% badanych.
11. *Myślę źle o swojej organizacji* — niemal połowa ankietowanych (49%) nie zgadza się z tym zdaniem, jedna trzecia (30%) raczej się nie zgadza. Zdecydowanie źle o swojej organizacji myśli 5% osób poddanych badaniu, raczej źle — 4%, a 12% nie wyrobiło sobie na ten temat opinii.
12. *Nie boję się wygłaszać swojego zdania w organizacji* — do takiej opinii przychyliła się 40% ankietowanych, raczej jest z nią zgodnych 25% osób biorących udział w badaniu, 11% raczej się z nią nie zgadza, a 13% boi się wygłaszać swoje zdanie. 12% nie posiada wyrobionej opinii na ten temat.

13. *Pasuję do mojej organizacji* – więcej niż połowa badanych (58%) to potwierdza, a 24% raczej się z tym zgadza. A tylko 2% nie zgodziło się z tym stwierdzeniem.
14. *Mój charakter odpowiada oczekiwaniom organizacji* – nikt z badanych nie wskazał odpowiedzi *całkowicie się nie zgadzam*, tylko 1% badanych uznał, iż *nie zgadza się*. Wyrobionej opinii nie miało 16%, zaś reszta (77%) wybrała możliwość *raczej się zgadzam*, *zgadzam się* albo *całkowicie się zgadzam*.
15. *Nie czuję się dyskryminowany w organizacji pod żadnym względem* – nieco mniej niż połowa (42%) nie czuje się w pracy dyskryminowana, mniej osób (22%) raczej nie czuje się dyskryminowana. Jednak sporo osób (28%) czuje się dyskryminowana.
16. *W pracy nie muszę ukrywać jakichś cech mojego charakteru* – łącznie odpowiedź *całkowicie się zgadzam*, *zgadzam się* i *raczej się zgadzam* padła wśród 63% badanych, zaś łącznie *całkowicie się nie zgadzam*, *nie zgadzam się* i *raczej się nie zgadzam* wśród 26% osób, 11% nie miało zdania na ten temat.
17. *Praca w firmie jest dla mnie wyzwaniem* – dla 32% osób ankietowanych praca jest wyzwaniem. Niewielu mniej uczestników badania (28%) uznaje, że praca raczej jest wyzwaniem. Z tym stwierdzeniem raczej nie mogło się zgodzić 14% ankietowanych.
18. *W mojej firmie mogę być sobą* – największa liczebnie grupa badanych (40%) uznała, że zgadza się z tym poglądem, nieco mniej osób (30%) *raczej się zgodziło*. Odmiennego zdania było łącznie 21% badanych.

Druga część ankiety dotyczyła dopasowania komplementarnego i składała się z 16 stwierdzeń:

1. *Firma stwarza mi odpowiednie warunki pracy* – najliczniejsza grupa (44%) wskazała odpowiedź *raczej się zgadzam*, 20% osób badanych wskazało na odpowiedź *zgadzam się*. 16% ankietowanych uważa, że firma raczej nie zapewnia im odpowiednich warunków.
2. *Jestem w miejscu, w którym powinienem być* – większość respondentów (71%) zgadza lub prawie zgadza się z tym stwierdzeniem. Wyrobionego zdania w tym aspekcie nie posiadało 16% respondentów, zaś negatywnie do zadanego pytania odniosło się 13% badanych.
3. *Wymaga się ode mnie tyle, ile mogę dać* – najczęściej (31%) pojawiała się odpowiedź *zgadzam się*, zaraz po niej (28%) – *raczej się zgadzam*. 20% badanych uznało, iż *raczej się nie zgadza*, a 12%, że *nie zgadza się*. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż nie ma możliwości sprawdzenia, czy wymagania pracodawcy są zbyt wysokie, czy wręcz odwrotnie – zbyt niskie.
4. *Odpowiada mi mój zakres obowiązków* – zdecydowana większość respondentów jest z niego zadowolona: łącznie pojawiło się 77% odpowiedzi

*całkowicie się zgadzam, zgadzam się lub raczej się zgadzam*. Nie jest on satysfakcjonujący dla 18% ankietowanych.

5. *Praca w firmie odpowiada moim możliwościom* — w tym pytaniu ankietowani bibliotekarze odpowiedzieli identycznie jak w pytaniu poprzednim. Także tu 77% udzieliło odpowiedzi twierdzących, a 18% przeczących.
6. *Czuję, że firma dba o mnie* — najwięcej osób ankietowanych (29%) udzieliło odpowiedzi *raczej się zgadzam*, tylko nieco mniej (25%) — *raczej się nie zgadzam*. Odpowiedzi zdecydowanie pozytywne wybrało 15%, a zdecydowanie negatywne — 13%.
7. *Firma ceni moją pracę* — 33% ankietowanych bibliotekarzy czuje, iż firma raczej ceni ich pracę, a 25% — przeciwnie. 20% nie posiada zdania na ten temat.
8. *Firma spełnia moje oczekiwania co do warunków i miejsca pracy* — pracownicy bibliotek wydają się być zadowoleni, gdyż 83% udzieliło odpowiedzi od *raczej się zgadzam* po *całkowicie się zgadzam*. 10% pozostaje nieusatysfakcjonowana.
9. *Czuję się doceniany w firmie* — prawie jedna trzecia ankietowanych (29%) czuje się raczej doceniana, 13% — doceniana. Niedoceniani stanowią 10% badanych, a raczej niedoceniani — 15%.
10. *Czuję, że rozwijam się w firmie* — z tym stwierdzeniem raczej zgadza się prawie jedna czwarta ankietowanych (24%), tyle samo osób (23%) zgadza się i nie ma zdania. Niezadowolonych z możliwości rozwoju jest łącznie 30%.
11. *Odpowiadają mi zasady działania firmy* — z tą opinią zgadza się 13%, a nie zgadza się 15%. Z kolei 33% biorących udział w badaniu jest raczej zadowolonych, a 18% raczej niezadowolonych. Jedna piąta ankietowanych (21%) nie ma zdania na ten temat.
12. *Czas pracy w firmie nie przeszkadza mi w realizacji planów osobistych* — więcej niż połowa uczestników badania (54%) uważa, że czas pracy nie przeszkadza im w realizacji swoich planów, dodatkowo 26% raczej się z ich opinią zgadza. Niezadowoleni stanowią grupę 4%.
13. *Organizacja zaspokaja moje potrzeby rozwoju* — także i w tym przypadku więcej osób (23% — *zgadzam się*, 32% — *raczej zgadzam się*) jest usatysfakcjonowanych możliwością rozwoju. Brak właściwych warunków do rozwoju deklaruje 16% ankietowanych.
14. *Czuję się sprawiedliwie wynagradzany* — największą grupę (32%) stanowią osoby, które czują się niesprawiedliwie wynagradzane, niemal tyle samo osób (31%) uważa, że są raczej niesprawiedliwie wynagradzane. Tylko 7% ankietowanych jest zdania, że w sprawie wynagrodzeń są traktowani sprawiedliwie. 11% nie posiada zdania na ten temat.
15. *Czuję, że mam wystarczający wpływ na funkcjonowanie firmy* — ponad jedna czwarta (27%) osób biorących udział w badaniu jest zdania, że nie ma

wystarczającego wpływu na działanie firmy, a 21% uważa, że ich wpływ jest raczej zbyt mały. Zadowolenie ze swoich możliwości w tym aspekcie wyraziło 19% badanych, a 23% było raczej zadowolonych.

16. *Praca w firmie nie wpływa źle na moje zdrowie* – 30% nie zauważa negatywnego wpływu firmy na swoje zdrowie, 24% raczej zgadza się z tym poglądem. 21% ankietowanych bibliotekarzy dostrzega niekorzystny wpływ pracy na stan zdrowia, a 14% raczej nie zgadza się z tym sformułowaniem.

## Wnioski

Obraz, jaki wyłonił się z badania jest zasadniczo optymistyczny. Wykazało ono wysoki poziom dopasowania suplementarnego bibliotekarzy i zatrudniających ich bibliotek. Wyraźnie zwraca uwagę dobry klimat społeczny panujący w bibliotekach, na który składają się jakość stosunków interpersonalnych, życzliwość i przyjazność atmosfery pracy. Okazuje się, że badani lubią i szanują swoich współpracowników. Dobry klimat emocjonalny w miejscu zatrudnienia powoduje, iż pracownicy czują się bezpiecznie i komfortowo, w związku z czym nie odczuwają obaw przed wyrażaniem swoich opinii, nie ukrywają też swoich cech charakteru. Organizacja może więc dobrze wykorzystać wiedzę oraz doświadczenie swoich pracowników. Z jednej strony wiedzą oni czego pracodawca od nich oczekuje, a z drugiej mają poczucie, że wraz ze swoimi kompetencjami są potrzebni zatrudniającej ich instytucji, a ich praca jest ważna, gdyż przyczynia się do sukcesów całej biblioteki.

Nieco gorzej ankietowani ocenili dopasowanie komplementarne, choć trzeba zaznaczyć, że wyjątek stanowi czas pracy oraz zakres obowiązków. Bibliotekarze doceniają czas pracy, gdyż nie koliduje on z życiem osobistym i pozwala na utrzymanie równowagi między pracą a sferą prywatną. Z kolei zakres obowiązków uważają za satysfakcjonujący między innymi dlatego, iż odpowiada on ich możliwościom. Jednak, gdy dokładniej przyjrzeć się wynikom badania, okazuje się, że obowiązki służbowe nie są raczej źródłem zadowolenia bibliotekarzy. Badania wykazały bowiem, że praca stanowi wyzwanie tylko dla około jednej trzeciej ankietowanych, a taka sama grupa nie ma poczucia, iż rozwija się w firmie. Pracownicy bibliotek w umiarkowanym stopniu czują się też doceniani przez pracodawcę. Nie ma też powszechnego wrażenia, że firma dba o pracowników. Co więcej, niemal 30% badanych czuje się w jakimś stopniu dyskryminowanych.

Badanie wykazało również obszary, w których pojawiają się największe trudności na linii pracownik-pracodawca. Są to wynagrodzenia oraz wpływ na funkcjonowanie firmy. Niemal połowa ankietowanych (48%) nie uważa, by miała wystarczający wpływ na funkcjonowanie firmy, a jeszcze większa grupa, bo aż 63% uważa system wynagradzania za niesprawiedliwy.

Aby uzyskać pełniejszy obraz sytuacji, sprawdzono, na które pytania pojawiło się najwięcej odpowiedzi *nie mam zdania*. Okazuje się, że grupa około 20%



ankietowanych nie jest w stanie udzielić jednoznacznej opinii na temat tego czy ich kompetencje i praca są ważne dla firmy, czy pracodawca docenia ich wysiłek. Z punktu widzenia dopasowania są to bardzo ważne elementy, które wzmacniają motywację i dobre samopoczucie pracownika w instytucji. Należałoby się więc zastanowić, na ile jest to brak refleksji pracowników, na ile zaś brak informacji zwrotnej od pracodawcy. Być może cele organizacji, jej oczekiwania i wymagania wobec pracowników nie są formułowane w sposób jasny i jednoznaczny. I w związku z tym, jedna piąta badanych bibliotekarzy nie wie, jaka jest ich pozycja w instytucji.

Na podstawie badania tego typu można uzyskać odpowiedzi na pytania o zadowolenie z wynagrodzenia, zakres obowiązków, jakość kontaktów interpersonalnych, zaangażowanie w wykonywaną pracę i równowagę między życiem osobistym a zawodowym, poczucie komfortu i kompetencji, stres zawodowy, wpływ pracy na stan zdrowia. Z punktu widzenia pracodawcy są to istotne informacje, gdyż jako skutki niedopasowania i stresu wymienia się m.in. chorobę wieńcową, dolegliwości ze strony układu mięśniowo-szkieletowego, lęk, depresję, bezsenność, wrogość oraz poczucie niższości<sup>9</sup>. Dla pracodawców następstwa tego typu problemów mają wymiar finansowy – osoby niezadowolone i zestresowane pracują gorzej i chętniej korzystają ze zwolnień lekarskich. Jak zauważa Aleksandra Andysz: „satisfakcja zawodowa oraz poczucie przydatności pracownika do pracy pozwalają przewidywać, na ile trwała będzie relacja pracownika z jego miejscem pracy, czyli – jak długi będzie staż pracy danego pracownika w organizacji”<sup>10</sup>. Pracownicy dobrze dopasowani rzadziej myślą o zmianie pracy. Mając to na uwadze pracodawca powinien czuć się zobligowany do monitorowania poziomu dopasowania pracowników, przykładowo poprzez badania ankietowe dotyczące satysfakcji oraz motywacji zatrudnionych oraz potrzeb w zakresie szkoleń, zmiany zakresu obowiązków. Na podstawie diagnozy można przystąpić do działań na rzecz tworzenia warunków sprzyjających optymalnemu dopasowaniu.

Takim działaniem będzie na pewno zapewnienie pracownikom udziału w szkoleniach umożliwiających doskonalenie zawodowe, a zwłaszcza poszerzanie tzw. kompetencji miękkich, związanych z komunikacją, umiejętnościami interpersonalnymi i społecznymi czy inteligencją emocjonalną. Umiejętności miękkie są fundamentalne dla prowadzenia skutecznej komunikacji, współpracy, zaangażowania i zdolności realizowania tego, czego oczekuje organizacja. Niestety w treningu tych umiejętności inwestuje się sporadycznie z powodu ograniczeń finansowych.

Nie mniej ważną kwestią jest dobór ludzi na stanowiska. Sednem rekrutacji i rozwoju zawodowego zatrudnianych osób powinna być wiedza na temat warunków dopasowania człowiek-organizacja. Osoby odpowiedzialne za nabór

<sup>9</sup> Andysz Aleksandra, *Dopasowanie...*, s. 126.

<sup>10</sup> Tamże, s. 128.

kadr powinny dążyć do obsadzania stanowisk pracy osobami, których cechy i umiejętności są bliskie właściwościom pracownika idealnego. Niestety w przebiegu procesu rekrutacji zarówno potencjalny pracownik, jak i pracodawca, są w stanie dokonać bardzo powierzchownej oceny dopasowania obiektywnego, takich jak umiejętności i kwalifikacje kandydata oraz wymagań i warunków stanowiska, na które prowadzony jest nabór. Osoba rekrutująca nie dysponuje narzędziami umożliwiającymi zbadanie interakcji kandydata z jego przyszłym środowiskiem pracy. Cechy kandydata, tj. wykształcenie, długość doświadczenia zawodowego, mogą odpowiadać wymaganiom stawianym przez pracodawcę, ale ich spełnienie wcale nie musi prowadzić do dobrego dopasowania. Zweryfikowanie tego wymaga dłuższego czasu oraz oczywiście podjęcia pracy w danej organizacji.

Problemy związane z poczuciem subiektywnego niedopasowania sporadycznie pojawiają się w trakcie rozmów z pracodawcą, gdyż obie strony mają obawy związane z poruszaniem kwestii osobistych odczuć i wątpliwości związanych z pracą. Tymczasem dialog jest konieczny dla zrozumienia potrzeb osób zatrudnionych. Bez niego i bez zrozumienia przez pracodawcę popełnianych błędów poprawa dopasowania pracowników do środowiska pracy nie będzie możliwa.

Na koniec należy zaznaczyć, że dopasowanie idealne jest stanem nieosiągalnym, ponieważ jest zależne od zbyt wielu czynników. Nawet gdyby udało się do niego doprowadzić, mogłoby zacząć być postrzegane, w dłuższym okresie, jako monotonia i zatrzymanie rozwoju. Z punktu widzenia organizacji wystarczające będzie dopasowanie optymalne, z niewielkim elementem niedopasowania, które będzie postrzegane jako problem do przezwyciężenia, a jednocześnie mobilizujący do działania i zaspokajający potrzebę wyzwania. Tak pojmowane niedopasowanie można uznać za okoliczność pozytywną i pożądaną.

## Bibliografia

- Andysz Aleksandra, *Dopasowanie człowiek-środowisko pracy z perspektywy zarządzania ryzykiem psychospołecznym w organizacji*. W: Merecz Dorota (red.), *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy: od teorii do praktyki*, Łódź, 2011, s. 119–135.
- Czarnota-Bojarska Joanna, *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa, 2010.
- Terelak Jan F., Jankowska Paulina, *Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae. Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach”, 2009, nr 1, s. 229–254.
- Waszkowska Małgorzata, Andysz Aleksandra, Merecz Dorota, *Dopasowanie pracownika do organizacji jako mediator relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem wśród pracowników socjalnych*, „Medycyna Pracy”, 2014, nr 65(2), s. 219–228.

## Adjusting employees and organization within the academic library field in Poland

**Abstract:** The goal of the paper is to present issues concerning adjusting employees to the workplace and the employing organization within the library field. An overview of subject literature on adjusting employees and organizations has been carried out for the purpose of developing the paper, and survey research among university librarians in Poland has been conducted. The research indicated a good level of the employees' adjustment to the employing libraries. At the same time it has revealed problematic fields, which consist primarily in unfairness of remuneration and an insufficient impact the employees have on the development of the libraries. In conclusion, people who are dissatisfied and stressed out have lower work quality and more often take advantage of medical leaves. Therefore, unsatisfactory adjustment of employees to a company results in negative financial and organizational outcomes. Thus, such research would be useful in libraries because it broadens the knowledge concerning employees and offers new ideas on how to resolve conflicts successfully. **Keywords:** university library, librarians, work psychology, adjustment.

