

Kiedy zadowoleni z pracy są także zadowoleni z życia? Rola kompetencji pracownika i jego dopasowania do środowiska pracy

Agata Jastrzębowska-Tyczkowska*

Wydział Psychologii, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Warszawa

Krystyna Skarżyńska

Wydział Psychologii, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Warszawa

WHEN WORK SATISFACTION TRANSLATES INTO LIFE SATISFACTION? THE ROLE OF AN EMPLOYEE'S COMPETENCES AND THEIR ADJUSTMENT TO THE WORK ENVIRONMENT

Previous studies have shown that depending on circumstances there is a possibility of a positive, a negative or no significant relationship between job satisfaction and life satisfaction. These circumstances have not been established so far. This study verifies whether and how this relationship is associated with the acquired competencies and their adjustment to the requirements of work environment. The study was conducted through an online survey. It covered college graduates working in Poland. The declared level of different types of competences, both possessed and required, as well as various types of fit/match: organizational, educational and the new, not yet measured in psychological research competencies adjustment were assessed. Several different measures of job satisfaction (cognitive and affective aspect) and well-being (Work Description Inventory, Job Affect Scale and Satisfaction With Life Scale) were used. The purpose of this article was to describe the role of various types of workers fit to the workplace and work environment, their soft skills (personal, social) and the relationship of these variables with job and life satisfaction. It has been shown which system of tested variables fosters a positive relationship between job and life satisfaction (spillover hypothesis), which is associated with a negative relationship between these two variables (compensation hypothesis), and how the system of measured variables is associated with no relationship between job and life satisfaction (segmentation hypothesis). The obtained results have allowed us to conclude that for job and life satisfaction more important than the possessed soft skills are a person's organization adjustment and possession of competencies that are required in their work.

Key words: organizational fit, educational match, competencies adjustment, competencies possessed, job satisfaction, well-being

WPROWADZENIE

Relacje między zadowoleniem z życia a zadowoleniem z różnych jego sfer (*satisfaction domains*) są w psychologii najczęściej opisywane na dwa sposoby: odwołując się do tzw. teorii „góra-dół” (*top-down theories*) lub „dół-góra” (*bottom-up theories*) (Diener, 1984). Teorie „góra-dół” zakładają, że człowiek posiada wrodzoną predyspozycję do odczuwania szczęścia, która przekłada się na poszczególne sfery jego życia. Z drugiej strony teorie „dół-góra” zakładają, że ogólne szczęście człowieka to subiektywny wynik oszacowania przyjemności i przykrości w poszczegól-

nych obszarach życia, takich jak zadowolenie z zarobków, z dzieci czy z miejsca zamieszkania.

Metaanaliza wielu badań, opracowana pod koniec lat 80. ubiegłego wieku, wykazała, że zadowolenie z pracy wiąże się pozytywnie z zadowoleniem z życia, a siła tego związku jest umiarkowana: $r=.44$ (Tait, Padgett i Baldwin, 1989). Nieco późniejsze analizy zwróciły uwagę na to, że zadowolenie z pracy może wiązać się z zadowoleniem z życia pozytywnie lub negatywnie, a też czasami nie wykrywano związku między obiema zmiennymi (Rain, Lane i Steiner, 1991). Pozytywny związek między zadowoleniem z pracy a zadowoleniem z życia tłumaczony jest hipotezą promieniowania (*spillover*) satysfakcji. Im większy jest poziom zadowolenia z pracy, tym człowiek jest bardziej zadowolony z życia i odwrotnie. Wraz ze spadkiem zadowolenia z pracy maleje zadowolenie z życia. Związek negatywny między zadowoleniem z pra-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agata Jastrzębowska-Tyczkowska, Wydział Psychologii, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, ul. Chodakowska 19/31, 03-815 Warszawa. email: ajastrzebowska@swps.edu.pl

cy a zadowoleniem z życia wyjaśniany jest hipoteza kompensacji (*compensation*). Osoby niezadowolone z pracy mogą być zadowolone z życia lub odwrotnie: zadowolone z pracy mogą być niezadowolone z życia. Brak satysfakcji w jednej sferze jest wówczas kompensowany zadowoleniem czerpanym w innym obszarze. Kiedy natomiast zadowolenie z pracy nie wiąże się z zadowoleniem z życia – mówimy o hipotezie segmentacji (ang. *segmentation*). Niektórzy ludzie potrafią izolować sferę zawodową od osobistej. Wyniki badań kanadyjskich wskazują, że u większości osób działa mechanizm promieniowania: zadowoleni z pracy są bardziej zadowoleni z życia (49.2%) lub kompensacji, czyli negatywny związek między zadowoleniem z pracy i zadowoleniem z życia (43.5%). Natomiast wśród 7.3% badanych osób nie stwierdzono istotnego związku między omawianymi zmiennymi (Dolan i Gosselin, 2000). Jak dotąd, nie znaleziono jednak czynników osobowościowych czy społecznych, od których zależą procesy promieniowania, kompensacji lub segmentacji.

DOPASOWANIE CZŁOWIEKA DO ŚRODOWISKA PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY I Z ŻYCIA

W literaturze psychologicznej przedstawiono wiele badań podkreślających rolę dopasowania człowieka do środowiska pracy, jako możliwego predyktora zadowolenia z pracy i z życia (Brandstätter, 1991; Caplan, 1983; Furnham, 1991; Locke, 1976; Vroom, 1964). Dopasowanie jest rozumiane jako interakcja między różnymi wymiarami człowieka i otoczenia (Caplan, 1987; French, Rodgers i Cobb, 1974; Ostroff i Schulte, 2007). Zasada zdaje się być prosta – im lepiej możliwości i oczekiwania człowieka pasują do wymagań i możliwości środowiska, w którym funkcjonuje społecznie, tym jego zadowolenie z pracy i z życia jest większe.

W psychologii jednym z kluczowych rodzajów dopasowania człowieka do środowiska pracy jest dopasowanie człowieka do organizacji (*Person-Organization fit*; P-O fit). Ten rodzaj dopasowania jest rozumiany jako dopasowanie potrzeb i możliwości ze strony pracownika oraz zasobów i oczekiwań ze strony organizacji oraz zgodność norm, celów i wartości organizacji i pracownika. Badacze rozróżniają dwa kluczowe rodzaje dopasowania człowieka do organizacji: dopasowanie komplementarne oraz suplementarne (Caldwell i O'Reilly, 1990; Kristof, 1996; Muchinsky i Monahan, 1987). Dopasowanie komplementarne (*complementary fit*) dotyczy dopasowania potrzeb i możliwości ze strony pracownika oraz zasobów i oczekiwań ze strony organizacji. Dopasowanie suplementarne (*supplementary fit*) natomiast określa poziom zgodności norm, celów i wartości organizacji oraz norm, celów i wartości pracownika. Dopasowanie suplementarne występuje wówczas, kiedy dany pracownik pasuje do określonego kontekstu środowiskowego, ponieważ uzupełnia, „wzbogaca” je lub posiada cechy podobne do tych występujących w jego otoczeniu (Kristof-Brown i Guay, 2011; Muchinsky i Monahan, 1987). O dopaso-

waniu komplementarnym mówi się, jeśli jednostka i środowisko uzupełniają wzajemnie swoje potrzeby – środowisko zapewnia możliwości realizacji potrzeb zgodnych z oczekiwaniami jednostki (Beasley, Jason i Miller, 2012; Muchinsky i Monahan, 1987). Metaanaliza wskazuje na umiarkowany pozytywny związek między satysfakcją z pracy i dopasowaniem suplementarnym oraz komplementarnym (Westerman i Cyr, 2004).

Dopasowanie człowieka do środowiska pracy jest eksplorowane nie tylko przez psychologów, lecz również socjologów, którzy zwracają uwagę na dopasowanie edukacyjne (*educational match*) człowieka do stanowiska jego pracy. W analizach socjologicznych wyróżnia się brak dopasowania edukacyjnego ilościowego/wertykalnego (*vertical mismatch*) oraz jakościowego/horyzontalnego (*horizontal mismatch*), które informują o tym czy liczba ukończonych lat nauki oraz ukończony kierunek studiów są zgodne z wymaganiami danego stanowiska pracy (CEDEFOP, 2010). Wiadomo, że sam poziom wykształcenia ma bezpośredni wpływ na doświadczaną satysfakcję z życia, przy czym jest ona wyższa u osób lepiej wykształconych (Salinas-Jimenez, Artes i Salinas-Jimenez, 2011). Dopasowanie edukacyjne wiąże się także pośrednio z dobrostanem psychicznym człowieka, poprzez wyższe zarobki, osiągane przez osoby wyżej wykształcone. Ponadto, badania szwedzkie oraz irlandzkie dowodzą, że osoby, które nie są dopasowane edukacyjnie do swojej pracy, zarabiają mniej (Kelly, O'Connell i Smyth, 2008; Nordin, Persson i Rooth, 2010), a to także może wpływać pośrednio na ich zadowolenie z pracy i życia. Znaczenie posiadanego wykształcenia w stosunku do poczucia dobrostanu jest również podkreślone w Diagnostyce Społecznej 2013. Wykształcenie jest tam istotnym predyktorem dobrostanu psychicznego człowieka – po wieku, małżeństwie, nadużywaniu alkoholu, dochodzie na osobę, liczbie przyjaciół (na tym samym miejscu jest bezrobocie) i płci (Czapiński i Panek, 2014). W świetle tych danych przypuszczamy, że dopasowanie organizacyjne oraz edukacyjne będą wiązać się pozytywnie z zadowoleniem z pracy oraz z życia (Hipoteza 1).

POSIADANE KOMPETENCJE PRACOWNIKA A ZADOWOLENIE Z PRACY I Z ŻYCIA

W dzisiejszych czasach, charakteryzujących się znacznym tempem rozwoju technologii czy przenikaniem się zawodów – efektywny, czyli pożądanym przez pracodawców pracownik powinien posiadać umiejętność pracy w zespole, potrafić szybko i efektywnie komunikować się ze swoimi współpracownikami i klientami. Równocześnie powinien zarządzać sobą i ludźmi, posiadać umiejętność rozwiązywania problemów, być odpornym na stres, mobilny i dyspozycyjny, swobodnie poruszać się w Internecie i w social mediach, czyli posiadać tzw. kompetencje miękkie (Argyle, 1998; Gertis, Derksen, Verbruggen i Katzko, 2005). Kompetencje miękkie (*soft skills*) to ogólne umiejętności człowieka, nie związane z jedną dziedziną życia, przenoszone/transferowane (*transfera-*

ble skills) ze sfery zawodowej na osobistą lub odwrotnie. Mogą być nabyte w życiu codziennym, czyli w domu lub w szkole, lecz wykorzystywane w pracy (Boyatzis, 2008). Przykładami kompetencji miękkich są kompetencje osobiste, dotyczące samorozwoju człowieka (np. radzenie sobie ze stresem czy organizacja pracy własnej) oraz społeczne, związane ze współpracą i komunikacją z innymi ludźmi (np. kompetencja komunikacyjna). Z jednej strony ludzie kompetentni są bardziej efektywni zawodowo, co jest istotne z perspektywy organizacji, a z drugiej – te same kompetencje mogą być interpretowane jako predyktor dobrostanu człowieka, bowiem osoby posiadające kompetencje miękkie: charakteryzuje wyższa jakość związków interpersonalnych, posiadają gotowość do udzielania pomocy innym i korzystają ze wsparcia społecznego, posiadają umiejętność korzystania ze strategii radzenia sobie ze stresem oraz potrafią się przystosować do zmian i prawidłowo funkcjonują społecznie (Palmer, Donaldson i Stough, 2002; Schutte, Malouff, Simunek, McKenley i Hollander, 2002). Można więc przypuszczać, że posiadane kompetencje osobiste i społeczne wiążą się pozytywnie z zadowoleniem z pracy oraz z życia (Hipoteza 2).

NOWY RODZAJ DOPASOWANIA – DOPASOWANIE KOMPETENCYJNE

Z jednej strony wiadomo, że różne wskaźniki dopasowania są istotnym predyktorem zadowolenia z pracy oraz z życia. Z drugiej strony coraz częściej podkreśla się znaczenie posiadanych kompetencji jako istotnego czynnika nie tyle w kontekście przewidzenia efektywności zawodowej pracownika, co dobrostanu psychicznego człowieka. Uwzględniając znaczenie kompetencji oraz różnych rodzajów dopasowania dla zadowolenia z pracy i z życia proponujemy nowy rodzaj dopasowania człowieka do stanowiska pracy tj. dopasowanie kompetencyjne (*competencies adjustment*). Dopasowanie kompetencyjne jest to stopień, w jakim kompetencje posiadane przez pracownika są zgodne z kompetencjami wymaganymi na obejmowanym przez człowieka stanowisku pracy.

Podobnie jak w socjologii zwraca się uwagę na nadmiar i niedobór wykształcenia (*over- i undereducated*), tak my wyróżniamy dwa zjawiska dotyczące braku dopasowania kompetencyjnego. O nadmiarze kompetencji niewymaganych (*excess of competencies not required*) mówimy, kiedy człowiek posiada kompetencje, które nie są od niego wymagane w miejscu pracy. Mogę posiadać kompetencje kierownicze, ale pracuję na stanowisku szeregowym, więc nie mam możliwości ich wykorzystania w miejscu pracy. Natomiast o niedoborze kompetencji wymaganych (*shortage of competencies required*) mówimy, kiedy człowiek nie posiada kompetencji, które są od niego wymagane, np. brak kompetencji komunikacyjnej w pracy dziennikarza. Analogicznie jak w przypadku dopasowania organizacyjnego oraz edukacyjnego przypuszczamy, że dopasowanie kompetencyjne również wiąże się pozytywnie z zadowoleniem z pracy oraz z życia (Hipote-

za 3). Im większy wskaźnik dopasowania kompetencyjnego oraz mniejszy niedobór kompetencji wymaganych i nadmiar kompetencji niewymaganych, tym zadowolenie z pracy i z życia jest większe.

Dodatkowo w badaniu sprawdzono, jaka jest rola różnych wyżej wymienionych rodzajów dopasowania człowieka do środowiska pracy (organizacyjne, edukacyjne, kompetencyjne) oraz posiadanych kompetencji (osobistych i społecznych) u osób charakteryzujących się różnym rodzajem związku między zadowoleniem z życia oraz pracy (hipoteza segmentacji – brak związku między wymienionymi zmiennymi (sferami zadowolenia), promieniowania – związek pozytywny między zmiennymi, kompensacji – związek ujemny między zmiennymi). Przypuszczamy, że związek między różnymi rodzajami dopasowania i posiadanych kompetencjami a zadowoleniem z pracy i z życia będzie różny u osób charakteryzujących się schematem promieniowania, kompensacji czy segmentacji (Hipoteza 4).

METODA

Osoby badane: W badaniu uczestniczyło 419 pracujących absolwentów wyższych uczelni; w większości kobiety (78%). Dane zbierano przez Internet, a badanie miało charakter kwestionariuszowy. Zaproszenie oraz link do badania zostały wysłane pracującym absolwentom szkół wyższych drogą mailową oraz udostępnione na Facebooku. Link do badania otworzyło 500 osób, 419 (czyli 83.8%) wypełniło ankietę w całości.

ZMIENNE I NARZĘDZIA BADAWCZE

- 1) Satysfakcja z pracy. Do pomiaru satysfakcji z pracy (aspekt poznawczy zadowolenia z pracy) wykorzystano pytania zawarte w Arkuszu Opisu Pracy (*Work Description Inventory*, WDI) Neubergera i Allerbeck w polskiej adaptacji Zalewskiej (2001). Do pomiaru zadowolenia z komunikacji z kolegami, przełożonym, warunków pracy, organizacji i kierownictwa, możliwości rozwoju i wynagrodzenia nie wykorzystano całego narzędzia, a wyłącznie pytania podsumowujące zawierające 7-stopniowe skale schematycznych twarzy od niezadowolonej do zadowolonej. Badanie zadowolenia ze składowych polegające na pytaniach wprost było już wcześniej wykorzystane w badaniach psychologicznych Cohrs, Abele i Dette (2006). Dodatkowo respondentom zadano trzy pytania wprost o zadowolenie z pracy, przyjemność z niej czerpaną oraz satysfakcję. Analiza rzetelności dla wszystkich 10 itemów okazała się być bardzo wysoka $\alpha=.91$.
- 2) Samopoczucie w miejscu pracy – afekt pozytywny i afekt negatywny. Skala Afektu w Pracy (*Job Affect Scale*, JAS), autorstwa Briefa, Burke'a, George'a, Robinsona i Webstera, w polskiej adaptacji Zalewskiej (2002), służy do pomiaru odczuwanego w pracy afektu pozytywnego i afektu negatywnego (aspekt

afektywny zadowolenia z pracy). Skala składa się 20 przymiotników, z których 10 opisuje afekt pozytywny i 10 afekt negatywny. Respondenci na skali siedmiostopniowej oceniają, jak silnie odczuwali dane emocje w pracy w ciągu dwóch ostatnich tygodni. Pomiar obu rodzajów afektów cechuje się wysoką zgodnością wewnętrzną (α Cronbacha dla afektu pozytywnego wynosi .84, natomiast dla negatywnego .79). Zarówno afekt pozytywny, jak i negatywny słabo lub umiarkowanie korelują z pomiarem poznawczego aspektu zadowolenia z pracy. Można wobec tego uznać, że Skala Afektu w Pracy jest narzędziem trafnym i rzetelnym (Zalewska, 2002).

- 3) Zadowolenie z życia. Popularnym narzędziem pomiaru zadowolenia z życia jest Skala Satysfakcji z Życia (*Satisfaction With Life Scale*, SWLS) Diener'a i in. (1985), w polskiej adaptacji Juczyńskiego (2001). Skala ta zawiera pięć stwierdzeń na które osoba badana udziela odpowiedzi na 7 – stopniowej skali. Im większa liczba punktów tym większa satysfakcja z życia osoby badanej. Skala SWLS ma zadawalające właściwości psychometryczne (Lewis, Shevlin, Bunting i Joseph, 1995). Jej jednoczynnikowy charakter został potwierdzony w kilku projektach badawczych (Pavot, Diener, Colvin i Sandvik, 1991; Pavot i Diener, 1993). W przytaczanych badaniach rzetelność wyniosła α Cronbacha = .72.
- 4) Dopasowanie człowieka do organizacji. Do pomiaru dopasowania człowieka do pracy wykorzystano kwestionariusz mierzący dopasowanie komplementarne/suplementarne, autorstwa Czarnoty-Bojarskiej (2010). Analiza rzetelności wszystkich itemów narzędzia łącznie okazała się być lepsza, aniżeli dopasowania suplementarnego i komplementarnego osobno, z tego względu w tym badaniu dopasowanie to funkcjonuje jako jeden wskaźnik – dopasowanie organizacyjne.
- 5) Posiadane kompetencje. Do pomiaru kompetencji wykorzystano klasyfikację opracowaną przez badaczy Bilansu Kapitału Ludzkiego w Polsce (2011), którzy od 2010 roku systematycznie badają posiadane przez Polaków kompetencje. Zdecydowano się na wykorzystanie tej klasyfikacji ze względu na jej uniwersalność i nawiązanie do Międzynarodowej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności ISCO-08. Badacze wyróżniają 11 ogólnych kategorii kompetencji: kognitywne, matematyczne, techniczne, komputerowe, artystyczne, fizyczne, samoorganizacyjne, interpersonalne, biurowe, kierownicze i dyspozycyjne oraz 27 podwymiarów zachowań, które świadczą o posiadaniu lub nie danej kompetencji. Uczestników poproszono kolejno o samoocenę na 4-stopniowej skali w jakim stopniu dane podwymiary zachowania są przez nich posiadane, a następnie na ile są wymagane na ich stanowisku pracy. Dzięki temu uzyskano oceny kompetencji posiadanych oraz wymaganych, jak i obliczono wskaźniki niedoboru kompetencji wymaganych i nadmiaru kompetencji niewymaga-

nych (zob. załącznik 1). Wszystkich jedenaście kompetencji posiadanych poddano analizie czynnikowej, w celu dokonania ich kategoryzacji – wyłoniono 4 czynniki [kompetencje osobiste (samoorganizacyjne, kognitywne, dyspozycyjne, artystyczne), społeczne (biurowe, interpersonalne, kierownicze), komputerowo-matematyczne, techniczno-fizyczne]. Do dalszych analiz wykorzystano wyłącznie posiadane kompetencje miękkie – osobiste i społeczne.

- 6) Dopasowanie kompetencyjne zostało zmierzone w sposób molarny oraz molekularny (Edwards i in., 2006). Podejście molarne odwołuje się wprost do subiektywnej oceny poziomu dopasowania człowieka do otoczenia. Natomiast w podejściu molekularnym uwzględnia się odczucia osoby dotyczące zarówno jej samej, jak i cech jej otoczenia, po czym obie oceny są porównywane. W efekcie obu pomiarów otrzymano trzy wskaźniki dopasowania kompetencyjnego¹.
 - a. dopasowanie kompetencyjne – pytanie wprost (pomiar molarny) – ocena na 6-stopniowej skali stwierdzenia [Moja praca jest dopasowana do moich umiejętności/kompetencji, które posiadam] (pomiar molarny);
 - b. niedobór kompetencji wymaganych – średnia różnica między poziomem kompetencji posiadanym i wymaganym dla kompetencji wymaganych;
 - c. nadmiar kompetencji niewymaganych – średnia różnica między poziomem kompetencji posiadanym i wymaganym dla kompetencji niewymaganych.
- 7) Dopasowanie edukacyjne zostało obliczone jako średnia z samooceny dotyczącej dwóch stwierdzeń określających zgodność pracy z posiadanym poziomem wykształcenia oraz zgodność pracy z ukończonym kierunkiem studiów. Miara związku między oboma stwierdzeniami okazała się być bardzo wysoka i dodatnia – wyniosła $r=.88$ – stąd decyzyja o połączeniu obu ocen.

WYNIKI

Najpierw sprawdzono jak poszczególne zmienne wyjaśniane i wyjaśniające wiążą się ze sobą (Tabela 1). Okazało się, że związek między zadowoleniem z życia i z oceną satysfakcji z pracy wynosi $r=.41$, z afektem pozytywnym wynosi $r=.38$, natomiast z afektem negatywnym $r=-.33$. Uzyskane tu wyniki są niemal identyczne z wynikami uzyskanymi w metaanalizie opracowanej przez Tait, Padgett i Baldwin (1989).

¹ Co istotne – wszystkie trzy zmienne dotyczą autopercepcji i dostarczają informacji o poczuciu dopasowania czy subiektywnej ocenie posiadanych i wymaganych kompetencji.

Tabela 1
Statystyki opisowe i analizy korelacji

Zmienne	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Dopasowanie organizacyjne	4.38	.80	–										
2 Dopasowanie edukacyjne	4.23	1.59	.22**	–									
3 Dopasowanie kompetencyjne	4.68	1.12	.55**	.53**	–								
4 Niedobór kompetencji wymaganych	.20	.30	-.16**	.01	-.08	–							
5 Nadmiar kompetencji niewymaganych	1.19	.70	-.03	-.09	-.05	-.33**	–						
6 Kompetencje osobiste	2.75	.67	.36**	.27**	.35*	-.01	-.16**	–					
7 Kompetencje społeczne	2.88	.75	.16**	-.11*	.02	-.08	-.15**	.30**	–				
8 Satysfakcja z pracy	2.75	.91	.88**	.28**	.54**	-.14**	-.03	.30**	.11*	–			
9 Afekt pozytywny	4.59	1.11	.67**	.24**	.47**	-.18**	-.04	.39**	.21**	.69**	–		
10 Afekt negatywny	3.04	.97	-.58**	-.12*	-.31**	.27**	-.11*	-.08	-.06	-.62**	-.54**	–	
11 Zadowolenie z życia	23.44	6.35	.42**	.20**	.32**	-.21**	.09	.19**	.06	.41**	.38**	-.33**	–

* $p < .05$; ** $p < .01$

Okazało się, że dopasowanie organizacyjne najsilniej wiąże się ze wszystkimi mierzonymi miarami dobrostanu (por. Tabela 1). Drugim, pod względem siły związku, rodzajem dopasowania, okazało się być dopasowanie kompetencyjne, mierzone pytaniem wprost. Co istotne, dopasowanie kompetencyjne silniej aniżeli edukacyjne wiąże się z dobrostanem człowieka (Jastrzębowska, 2015). Niedobór kompetencji wymaganych jest oczywiście związany negatywnie z dopasowaniem kompetencyjnym. Nadmiar niewymagalnych kompetencji wiąże się słabo ujemnie z afektem negatywnym ($r = -.11$), co oznacza, że wraz ze wzrostem posiadanych kompetencji, które nie są wymagane na obejmowanym stanowisku, maleje odczuwany afekt negatywny. Kompetencje osobiste wiążą się umiarkowanie z oceną satysfakcji z pracy ($r = .30$) oraz z afektem pozytywnym ($r = .39$), natomiast słabo z zadowoleniem z życia ($r = .19$). Kompetencje społeczne, słabiej niż osobiste, również wiążą się z oceną satysfakcją z pracy ($r = .11$) oraz z afektem pozytywnym ($r = .21$).

Następnie w analizach regresji sprawdzono, które zmienne są ważniejsze dla ogólnego i zawodowego dobrostanu – różne rodzaje dopasowania człowieka do pracy, czy posiadane przez niego kompetencje miękkie – osobiste i społeczne (Tabela 2).

Okazało się, że (por. Tabela 2):

- 1) na podstawie dopasowania organizacyjnego można przewidzieć zarówno poziom zadowolenia z pracy, jak i z życia. Dopasowanie organizacyjne pozytywnie wiąże się z satysfakcją z pracy, afektem pozytywnym i zadowoleniem z życia, natomiast negatywnie z afektem negatywnym;
- 2) na podstawie niedoboru kompetencji wymaganych można przewidzieć afekt pozytywny, negatywny oraz zadowolenie z życia. Niedobór kompetencji negatywnie wiąże się z afektem pozytywnym i zadowoleniem z życia, natomiast pozytywnie afektem negatywnym;
- 3) wyłącznie na podstawie dwóch zmiennych – dopasowanie organizacyjne oraz edukacyjne – można przewidzieć 78% zmienności satysfakcji z pracy, przy czym dopasowanie organizacyjne jest czynnikiem znacznie ważniejszym ($\beta = .85$);
- 4) afekt pozytywny można przewidzieć na podstawie dopasowania organizacyjnego ($\beta = .53$), kompetencyjnego ($\beta = .12$), niedoboru kompetencji wymaganych ($\beta = -.08$), posiadanych kompetencji osobistych ($\beta = .12$) i społecznych ($\beta = .09$);
- 5) afekt negatywny można przewidzieć na podstawie dopasowania organizacyjnego ($\beta = -.59$), niedoboru kompetencji wymaganych ($\beta = .16$) oraz posiadanych kompetencji osobistych ($\beta = .15$);
- 6) zadowolenie z życia można przewidzieć na podstawie dopasowania organizacyjnego ($\beta = .32$) oraz niedoboru kompetencji wymaganych ($\beta = -.13$).

W kolejnych analizach sprawdzano, czy i jakie zmienne uwzględnione w naszym badaniu różnicują osoby u których stwierdzono pozytywny związek między zadowoleniem z pracy a zadowoleniem z życia (działające

Tabela 2
Wyniki analizy regresji (współczynniki β) dla miar dobrostanu

	Satysfakcja z pracy $R^2=.78$	Afekt pozytywny $R^2=.50$	Afekt negatywny $R^2=.39$	Zadowolenie z życia $R^2=.21$
Dopasowanie organizacyjne	.85**	.53**	-.59**	.32**
Dopasowanie edukacyjne	.07*	–	–	–
Dopasowanie kompetencyjne	–	.12*	–	–
Niedobór kompetencji wymaganych	–	-.08*	.16**	-.13**
Nadmiar kompetencji niewymaganych	–	–	–	–
Posiadane kompetencje osobiste	–	.12**	.15**	–
Posiadane kompetencje społeczne	–	.09*	–	–

* $p < .05$; ** $p < .01$

zgodnie z hipotezą promieniowania), od osób u których relacje między zadowoleniem z pracy i życia były negatywne (czyli, zgodnie z hipotezą kompensacji) oraz od osób, u których nie stwierdzono istotnego związku między zadowoleniem z pracy i życia (zgodnie z hipotezą separacji).

Okazało się, że (por. Tabela 3):

- 1) we wszystkich trzech wyodrębnionych grupach dopasowanie organizacyjne wiąże się pozytywnie z satysfakcją z pracy, afektem pozytywnym oraz negatywnie z afektem negatywnym. W grupie, gdzie zadowolenie z pracy nie wiąże się z zadowoleniem z życia (hipoteza segmentacji) dopasowanie organizacyjne nie wiąże się z zadowoleniem z życia;
- 2) o ile w grupie, gdzie zadowolenie z pracy wiąże się pozytywnie z zadowoleniem z życia (hipoteza promieniowania) dopasowanie edukacyjne wiąże się ze wszystkimi miarami dobrostanu zawodowego i ogólnego, o tyle w grupie trzeciej (przy segmentacji sfery pracy i życia) wiąże się wyłącznie z satysfakcją z pracy ($r=.32$) i zadowoleniem z życia ($r=.26$). Co ciekawe, w grupie gdzie związek między zadowoleniem z pracy i z życia jest negatywny (hipoteza kompensacji) dopasowanie edukacyjne nie wiąże się z żadną miarą dobrostanu;
- 3) dopasowanie kompetencyjne wiąże się pozytywnie z satysfakcją z pracy i afektem pozytywnym we wszystkich grupach. W grupie pierwszej (hipoteza promieniowania) wiąże się również z afektem negatywnym i zadowoleniem z życia, a w drugiej (hipoteza kompensacji) również z afektem negatywnym;
- 4) niedobór kompetencji wymaganych wiąże się negatywnie ze wszystkimi miarami dobrostanu w grupie

pierwszej (gdzie stwierdzono mechanizm promieniowania zadowolenia). W grupie trzeciej (przy segmentacji) niedobór wiąże się wyłącznie z afektami (negatywnym i pozytywnym), natomiast w grupie drugiej (przy kompensacji) – wyłącznie z afektem negatywnym.

- 5) nadmiar kompetencji niewymaganych wiąże się pozytywnie wyłącznie z zadowoleniem z życia w grupie drugiej (z kompensacją).
- 6) posiadane kompetencje osobiste wiążą się z afektem pozytywnym we wszystkich grupach. W grupie drugiej (z kompensacją) wiążą się również z satysfakcją z pracy, natomiast w grupie pierwszej (z promieniowaniem) – również z satysfakcją z pracy oraz zadowoleniem z życia;
- 7) posiadane kompetencje społeczne we wszystkich grupach wiążą się pozytywnie wyłącznie z afektem pozytywnym.

PODSUMOWANIE I DISKUSJA

Przedstawione analizy doprowadziły nas do następujących ustaleń.

Po pierwsze, okazało się, że zarówno różne rodzaje dopasowania (organizacyjne, kompetencyjne, edukacyjne), jak i posiadane kompetencje miękkie wiążą się z zadowoleniem z pracy oraz z życia (por. Tabela 1). Im lepszy jest poziom dopasowania człowieka do stanowiska pracy oraz im wyższy poziom kompetencji osobistych i społecznych tym większe jest zadowolenie z pracy oraz z życia.

Po drugie, po uwzględnieniu w analizach regresji wszystkich rodzajów dopasowania oraz posiadanych kompetencji miękkich, okazało się, że najważniejszym czynnikiem na podstawie którego można przewidzieć

Tabela 3

Współczynniki siły związku między różnymi miarami dopasowania i posiadanymi kompetencjami a dobrostanu w podziale na grupy

	Satysfakcja z pracy	Afekt pozytywny	Afekt negatywny	Zadowolenie z życia
Hipoteza promieniowania – pozytywny związek między zadowoleniem z pracy i życia (n=210)				
Dopasowanie organizacyjne	.91**	.76**	-.65**	.68**
Dopasowanie edukacyjne	.33**	.30**	-.16*	.26**
Dopasowanie kompetencyjne	.59**	.54**	-.36**	.49**
Niedobór kompetencji wymaganych	-.19**	-.21**	.27**	-.25**
Nadmiar kompetencji niewymaganych	–	–	–	–
Posiadane kompetencje osobiste	.36**	.41**	–	.29**
Posiadane kompetencje społeczne	–	.18*	–	–
Hipoteza kompensacji – negatywny związek między zadowoleniem z pracy i życia (n=67)				
Dopasowanie organizacyjne	.87**	.59**	-.44**	-.40**
Dopasowanie edukacyjne	–	–	–	–
Dopasowanie kompetencyjne	.43**	.41**	-.25*	–
Niedobór kompetencji wymaganych	–	–	.27*	–
Nadmiar kompetencji niewymaganych	–	–	–	.28*
Posiadane kompetencje osobiste	.27*	.41**	–	–
Posiadane kompetencje społeczne	–	.28*	–	–
Hipoteza segmentacji – brak związku między zadowoleniem z pracy i życia (n=94)				
Dopasowanie organizacyjne	.69**	.30**	-.49**	–
Dopasowanie edukacyjne	.32**	–	–	.26*
Dopasowanie kompetencyjne	.55**	.27**	–	–
Niedobór kompetencji wymaganych	–	-.21*	.28**	–
Nadmiar kompetencji niewymaganych	–	–	–	–
Posiadane kompetencje osobiste	–	.29**	–	–
Posiadane kompetencje społeczne	–	.21*	–	–

* $p < .05$; ** $p < .01$

zarówno zadowolenie z pracy (aspekt poznawczy i afektywny), jak i z życia jest dopasowanie organizacyjne (por. Tabela 2).

Po trzecie, niedobór kompetencji wymaganych okazał się być istotnym predyktorem obu afektów odczuwanych w pracy oraz zadowolenia z życia. Zgodnie z przypuszczeniami, okazał się być czynnikiem negatywnym w stosunku do dobrostanu, co oznacza, że im większy jest niedobór tym gorsze jest samopoczucie w pracy oraz zadowolenie z życia.

Po czwarte, te same analizy pokazują, że posiadane kompetencje miękkie mają znaczenie wyłącznie w predykcji afektów odczuwanych w pracy, natomiast na ich podstawie nie możemy przewidzieć satysfakcji z pracy czy zadowolenia z życia.

Po piąte, dopasowanie organizacyjne i kompetencyjne wiążą się z dobrostanem we wszystkich trzech grupach (por. Tabela 3). Wyłącznie w grupie, w której obserwuje się negatywny związek między zadowoleniem z pracy oraz z życia zarówno dopasowanie edukacyjne, jak i niedobór kompetencji wymaganych nie wiążą się z dobrostanem zawodowym oraz ogólnym. Jeżeli człowiek w swoim życiu kompensuje niezadowolenie w jednej sferze życia, satysfakcją w innej, poprzez większy wysiłek, czas, zasoby wkładany w inne sfery, to wtedy może nie mieć znaczenia to, czy „pasuje” do swojej pracy pod względem posiadanego wykształcenia oraz czy posiada niedobór kompetencji. Ale obserwowany efekt kompensacji nie musi być efektem świadomego „przesterowania” zasobów

z jednej sfery życia, w drugą. Być może kompensacja nie odbywa się całkiem świadomie i jest efektem nieracjonalnych wyborów w jednej ze sfer życia.

Po szóste, kompetencje osobiste nie są czynnikiem istotnym dla grupy osób, które separują sferę zawodową od prywatnej. Mechanizmy tej separacji mogą być analogiczne, jak w opisanej wyżej kompensacji.

IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

W naszym badaniu okazało się, że dopasowanie organizacyjne i kompetencyjne silniej, aniżeli edukacyjne wiąże się z dobrostanem człowieka, co wydaje się być zgodne z tym co twierdził Schneider (1987) w modelu ASA (*attraction-selection attrition*). Jego zdaniem „to ludzie czynią miejsce” (*The people make the place*). Ważniejsze więc niż czynniki demograficzne (na przykład, uzyskane formalne wykształcenie) jest to, czy człowiek pasuje do organizacji i czy czuje się kompetentnym elementem całości. Poprzez dobre społeczne relacje w organizacji (związane z dopasowaniem organizacyjnym) człowiek buduje nie tylko własny kapitał społeczny, ale też poszerza kapitał przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki mają więc implikacje praktyczne zarówno dla dobrostanu indywidualnych pracowników, jak i dla programów kształcenia zawodowego oraz organizacji.

Dla dobrostanu człowieka istotne jest to, by poszukiwał on takiej organizacji, która będzie „pasowała” mu pod względem założonych celów i wyznawanych wartości. Przy szukaniu pracy człowiek powinien poznać kulturę organizacyjną, by móc ocenić, czy pasuje ona do niego, a nie tylko on do organizacji. Jeżeli już człowiek pracuje – powinien mieć świadomość, jakie kompetencje są od niego wymagane, w jakim stopniu je posiada i – jeżeli istnieje różnica między obiema ocenami – konieczne jest dla jego dobrostanu uzupełnienie tego niedoboru.

Dla systemu szkolnictwa wyższego: w polskich programach studiów zwraca się szczególną uwagę na przedmioty, które pozwalają rozwinąć u studentów kompetencje osobiste i społeczne, ze względu na ich znaczenie na rynku pracy. Nasze badania dowodzą, że ważniejsze, aniżeli ślepy rozwój kompetencji miękkich jest zainwestowanie w dobry system praktyk umożliwiający studentom poznanie struktury organizacji oraz ich dopasowanie kompetencyjne do zawodu. Badania innych autorów także dowodzą szczególnego znaczenia dopasowania organizacyjnego dla zadowolenia z pracy i z życia.

Dla organizacji również ważne jest, aby posiadać zadowolonych pracowników. Aby osiągnąć ten cel firmy powinny dołożyć wszelkich starań, aby jej pracownicy czuli się do niej dopasowani, rozumieli i wierzyli w misję firmy i wyznawali pewne wspólne wartości. Jednocześnie organizacje powinny jasno formułować wymagania kompetencyjne wobec pracowników i umożliwiać im dokonywanie trafnych samoocen. Sądzimy więc, że funkcję taką

powinny spełniać ulokowane w strukturze organizacyjnej firmy centra oceny, identyfikujące luki kompetencyjne i stwarzające możliwości ich uzupełniania.

LITERATURA

- Argyle, M. (1998). Zdolności społeczne. W: S. Moscovici (red.), *Psychologia społeczna w relacji ja inni* (s. 77-104). Warszawa: WSiP.
- Beasley, C.R., Jason, L.A., Miller, S.A. (2012). The general environment fit scale: a factor analysis and test of convergent construct validity. *American Journal of Community Psychology*, 50, 1-2, 64-76.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 27, 1, 5-12.
- Brandstätter, H. (1991). Emotions in everyday life situations: Time sampling of subjective experience. W: F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (red.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (s. 173-192). Oxford, England: Pergamon Press.
- Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A. III. (1990). Measuring person-job fit with a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Caplan, R.D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. W: C.L. Cooper (red.), *Stress research* (s. 35-78). New York: Wiley.
- Caplan, R.D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- CEDEFOP (2010). *Skill mismatch in Europe. Europe's challenge is not just to improve skill levels, but to match people with the right skills to the right jobs*. Pobrane z: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9023_en.pdf
- Cohrs, J.C., Abele, A.E., Detle, D.E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140, 363-395.
- Czapiński J., Panek T. (red.). (2014). *Diagnoza społeczna 2013*. www.diagnoza.com [11.04.2016r.]
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowieka – organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 1, 71-75.
- Dolan, S.L., Gosselin, E. (2000). *Job satisfaction and life satisfaction: Analysis of a reciprocal model with social demographic moderators*. Pobrano ze strony: <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/484.pdf>.
- Edwards, J.R., Cable, D., Williamson, I., Lambert, L., Shipp, A. (2006). The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827.
- French, J.R.P., Jr., Rodgers, W.L., Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. W: G. Coelho, D. Hamburg, J. Adams (red.), *Coping and adaptation* (s. 316-333). New York: Basic Books.
- Furnham, A. (1991). Work and leisure satisfaction. W: F. Strack, M. Argyle, N. Schwartz (red.), *Subjective well-*

- being: An interdisciplinary perspective (s. 236-260). New York: Pergamon.
- Gertis, L., Derksen, J.J.L., Verbruggen, A.B., Katzko, M. (2005). Emotional intelligence profiles of nurses caring for people with severe behavior problems. *Personality and Individual Differences*, 38, 33-43.
- Jastrzębowska, A. (2015). *Kompetencje pracownika i jego dopasowanie do stanowiska i środowiska pracy a zadowolenie z pracy i życia*. Warszawa: SWPS Uniwersytet humanistycznospołeczny (nie opublikowana praca doktorska).
- Juczyński, Z. (2001). *NPPZ – narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Kelly, E., O'Connell, P.J., Smyth, E. (2008). The economic returns to field of study and competencies among higher education graduates in Ireland. *Economics of Education Review*, 29, 4, 650-657.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Guay, R.P. (2011). Person-environment fit. W: S. Zedeck (red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (t. 3, s. 3-50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Lewis, C.A., Shevlin, M.E., Bunting, B.P., Joseph, S. (1995). Confirmatory factor analysis of the Satisfaction With Life Scale: Replication and methodological refinement. *Perceptual and Motor Skills*, 80, 304-306.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. W: M.D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Muchinsky, P.M., Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Nordin, M., Persson, I., Rooth, D.-O. (2010). Education-occupation mismatch: Is there an income penalty? *Economics of Education Review*, 29, 6, 1047-1059.
- Ostroff, C., Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. W: C. Ostroff, T. A. Judge (red.), *Perspectives on organizational fit* (s. 3-69). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Palmer, B., Donaldson, C., Stough, C. (2002). Emotional intelligence and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 33, 1091-1100.
- Pavot, W.G., Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5, 164-172.
- Pavot, W.G., Diener, E., Colvin, C.R., Sandvik, E. (1991). Further validation of the satisfaction with Life Scale: Evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment*, 57, 149-161.
- Rain, J.S., Lane, I.M., Steiner, D.D. (1991). A current look at the job satisfaction / life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287-307.
- Salinas-Jimenez, M.M., Artes, J., Salinas-Jimenez, J. (2011). Education as a positional good: A life satisfaction approach. *Social Indicators Research*, 103, 409-426.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Simunek, M., McKenley, J., Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16, 769-785.
- Tait, M., Padgett, M., Baldwin, T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 3, 502-507.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Westerman, J.W., Cyr, L.A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 3, 252-261.
- Zalewska, A. (2001). „Arkusze Opisu Pracy” O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich. *Studia Psychologiczne*, 39, 1, 197-217.
- Zalewska, A. (2002). „Skala Afektu w Pracy” – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologiczne*, 40, 4, 173-192.

Załącznik 1

Narzędzie własne do pomiaru posiadanych kompetencji oraz dopasowania kompetencyjnego (pomiar molekularny)

Kompetencje*		Podwymiary zachowania świadczące o posiadaniu kompetencji	POMIAR A	POMIAR B
1	1	szybkie streszczanie dużej ilości tekstu		
	2	logiczne myślenie, analiza faktów		
	3	ciągłe uczenie się nowych rzeczy		
2	4	wykonywanie prostych rachunków		
	5	wykonywanie zaawansowanych obliczeń matematycznych		
3	6	podstawowa znajomość pakietu typu MS Office		
	7	znajomość specjalistycznych programów		
	8	umiejętność pisania programów czy tworzenia stron internetowych		
	9	wykorzystanie Internetu: przeszukiwanie stron internetowych		
4	10	obsługa poczty elektronicznej		
4	11	zdolności artystyczne i twórcze		
5	12	sprawność fizyczna		
6	13	posługiwanie się urządzeniami technicznymi		
	14	dokonywanie napraw urządzeń technicznych		
7	15	samodzielne podejmowanie decyzji		
	16	przedsiębiorczość i przejawianie inicjatywy		
	17	kreatywność (bycie innowacyjnym, wymyślanie nowych rozwiązań)		
	18	odporność na stres		
8	19	terminowa realizacja zaplanowanych działań		
	20	współpraca w grupie		
	21	łatwe nawiązywanie kontaktów ze współpracownikami czy klientami		
9	22	bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli		
	23	rozwiązywanie konfliktów pomiędzy ludźmi		
9	24	organizowanie i prowadzenie prac biurowych		
10	25	przydzielanie zadań innym pracownikom		
	26	koordynowanie pracy innych pracowników		
	27	dyscyplinowanie innych pracowników		
11	28	gotowość do częstych wyjazdów		
	29	elastyczny czas pracy (bez stałych godzin pracy)		

Legenda:

POMIAR A: W jakim stopniu poniższe kompetencje, umiejętności są potrzebne (WYMAGANE) na obejmowanym przez Pana(ia) stanowisku? OCENA (od 0 do 4)

0 – zdecydowanie niepotrzebne, 1 – raczej niepotrzebne, 2 – nie mam zdania, 3 – raczej potrzebne, 4 – zdecydowanie potrzebne;

POMIAR B: W jakim stopniu Pan(i) POSIADA poniżej wymienione umiejętności? OCENA (od 0 do 4)

0 – zdecydowanie nie posiadam, 1 – raczej nie posiadam, 2 – nie mam zdania, 3 – raczej posiadam, 4 – zdecydowanie posiadam.

* 1: kognitywne; 2: matematyczne; 3: komputerowe; 4: artystyczne; 5: fizyczne; 6: techniczne; 7: samoorganizacyjne;
8: interpersonalne; 9: biurowe; 10: kierownicze; 11: dyspozycyjne