

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

mgr Marcin Jeśka

**Konsekwencje stopnia dopasowania cech pracownika do zadań o
różnym poziomie standaryzacji procesów**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor: prof. zw. dr hab. Grażyna Wieczorkowska - Wierzbińska

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, dopasowanie pracownika do cech pracy, standaryzacja procesów

Warszawa, grudzień 2015

Podejście procesowe zakłada, że funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa można przedstawić za pomocą wzajemnie ze sobą powiązanych procesów. Procesy te mają wspomagać realizowanie celów, jakie stawia przed sobą dane przedsiębiorstwo, przy jednoczesnej minimalizacji ponoszonych kosztów (Weiss, 2012). Przedmiotem zainteresowania pracy są **procesy (sekwencje działań) realizowane przez pojedynczego pracownika w trakcie wykonywania przez niego zadań**. Zarządzanie pracą pojedynczego pracownika polega na identyfikacji, analizowaniu, strukturalizowaniu, projektowaniu i optymalizowaniu procesów, a także sterowaniu ich przebiegiem, z uwzględnieniem przyjętych celów (strategicznych i operacyjnych).

Dążenie do uporządkowania świata jest jedną z silniejszych potrzeb człowieka. **Określenie standardów oznacza unifikację cech danego obiektu** (np. napięcia elektrycznego w sieci), pomiaru (jednostki długości, ciężaru, itp.), zachowań (np. ruch prawostronny vs lewostronny), itp. Wprowadzenie standardów ułatwia komunikację i współpracę. Stosowanie jednolitych norm pozwala na unifikację urządzeń i wyposażenia, redukuje koszty poprzez możliwość zastosowania ekonomii skali, pozwala też na szybkie wychwycenie wszelkich zaburzeń i błędów. Proces to czynność, lub sekwencja powiązanych czynności, przekształcająca stan wejścia procesu w stan jego wyjścia. Standaryzacja może dotyczyć zarówno efektu pracy, jak i czynności.

W przeglądzie literatury przedmiotu zwracającej uwagę na rolę standaryzacji uwzględniono:

- Rozróżnienie biurokracji maszynowej vs profesjonalnej (Mintzberg, 1980);
- Koncepcję Thompsona (1967);
- Typologię Perrowa (1967);
- Cyfrowy Tayloryzm (Kulesza, Weaver, Friedman, 2011);
- Teorię Formalizacji Organizacji (Weber, 1947);
- Koncepcję szczupłego zarządzania (Womack, Roos i Jones, 1990);
- Rozważania dotyczące kultury organizacyjnej promującej standaryzację (m.in. Dobrzyński, 1978);
- Model Juillerat (2010);
- Rozważania dotyczące standaryzacji pracy w usługach (m.in. Zeithaml, Berry i Parasuraman, 1988).

Terminologia

Aby uniknąć bałaganu terminologicznego określiliśmy znaczenie używanych w literaturze, często zamiennie, terminów: standaryzacja, proceduralizacja, formalizacja, rutynizacja.

Standaryzacja jest terminem najbardziej ogólnym – może dotyczyć zarówno efektów czynności, jak i czynności samych w sobie. Tam, gdzie wystandaryzowane zostały **procesy osiągnięcia** określonych efektów mówimy o procedurach. Mogą być one bardzo drobiazgowo, np. opisywać ruchy pracownika i określenie sekwencji jego działań, tak aby możliwe było doskonalenie stanu obecnego. **Im więcej procedur** w danej pracy, tym większy jest poziom jej **proceduralizacji** (Wieczorkowska – Wierzbińska 2014).

Procedura to zasada postępowania narzucona pracownikowi. Może być ona przyjęta na mocy zwyczaju lub sformułowana pisemnie. W tym ostatnim przypadku możemy mówić o **formalizacji pracy**. W literaturze badacze formalizacji pracy nie ograniczają się tylko do procedur jej wykonywania, ale analizują wszystkie dokumenty obowiązujące w organizacji (np. statut, regulaminy..).

O rutynizacji pracy (Wieczorkowska – Wierzbińska 2014) mówimy, gdy pracownik sam ustala sobie sposób wykonania zadania. To jakie rutyny (np. stała kolejność wykonywanych zadań

biurowych) sobie wypracują, zależy od pracownika. Rutynizacja pracy jest konsekwencją stylu działania (poziom metodyczności) – jest więc **cechą pracownika**.

Proceduralizacja jest natomiast cechą środowiska pracy. Procedury są zaprojektowane i narzucone pracownikowi przez pracodawcę. Pracownik musi dostosować się do wymagań zewnętrznych w realizacji pracy, nie ma prawa ingerować w kształt tych procedur.

Problem pracy

Punktem wyjścia dysertacji jest stwierdzenie, że zmiany na rynku pracy idą w dwóch przeciwstawnych kierunkach.

- 1) Globalizacja wywołuje silną presję na standaryzację procesów (nazywaną **uniformizacją działania** przez Ellingsen, Monteiro, Munkvold, 2007), czyli takiego wykonywania pracy, by procesy i ich efekty mogły być **porównywane** w różnych miejscach na świecie. W konsekwencji wzrasta liczba ludzi zatrudnionych w organizacjach, w których pracownik realizować musi narzucone mu z góry sekwencje działań. Skrajnym przypadkiem proceduralizacji jest praca przy taśmie produkcyjnej, która coraz częściej zaczyna być wykonywana przez automaty. Następuje jednak znaczny wzrost proceduralizacji w sektorze usług, który jest często określane pogardliwie makdonaldyzacją (procesem, na mocy którego zasady prowadzenia restauracji szybkiej obsługi upowszechniają się, zagarniając coraz większe obszary życia, nie tylko zbiorowe żywienie, ale także służbę zdrowia, oświatę, sprzedaż detaliczną, nawet usługi...).
- 2) Jednocześnie coraz większa liczba osób wykonuje pracę, która **nie jest dobrze zdefiniowana**. Nie można łatwo określić PROCEDUR w pracy opartej na wiedzy, bo trudno jest podać standardy wykonania produktu tej pracy (np. ekspertyzy, prezentacji, organizacji szkoleń, spotkania z personelem). Na ile produkt pracy mógłby być lepszy? Na ile jeden sposób wymyślenia nowej reklamy jest lepszy niż inny? Coraz więcej osób pracuje nad projektami, które nie mają określonych standardów wykonania, zajmuje się przynajmniej **kilkoma sprawami jednocześnie**, i choćby osoby te bardzo się starały, to nie uda im się perfekcyjnie zrealizować wszystkich z nich, dopracować procedur, bo coraz bardziej **rozmyte zakresy realizowanych projektów** i - generalnie - **stanowisk pracy** przesuwać uwagę pracownika do coraz to nowego wyzwania (Wieczorkowska – Wierzińska, 2014). Przykładem jest praca dyrektora firmy, który na co dzień musi wykazywać się wielką elastycznością działania, ze względu np. na nieprzewidywalność otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Chociaż w literaturze dotyczącej zarządzania jasno określone są warunki, kiedy standaryzacja jest potrzebna, a kiedy szkodliwa (Grajewski, 2007), to **problem różnic indywidualnych jest pominięty**. A przecież wiedza psychologiczna pozwala przewidywać, że nie wszyscy pracownicy będą pracować równie dobrze w warunkach wysokiej lub niskiej proceduralizacji.

Celem pracy jest dokonanie przeglądu literatury i przetestowanie narzędzi rekrutacyjnych/selekcyjnych w formie przygotowanego w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania WZ UW internetowego Sondażu Stylów Aktywności (SSA). Takie narzędzie może pomóc przewidywać koszty psychologiczne u osób zatrudnionych na stanowiskach charakteryzujących się wysoką bądź niską proceduralizacją. Praca ta ma więc znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Charakter rozprawy doktorskiej

W rozprawie doktorskiej, która ma charakter empiryczny, oprócz przygotowania narzędzi, przetestowano 6 hipotez dotyczących modyfikującego wpływu cech pracownika (stylu aktywności i temperamentu) na konsekwencje wykonywania pracy o różnym stopniu proceduralizacji.

H₁. Pracę sproceduralizowaną preferują pracownicy o wysokim poziomie metodyczności. Nisko reaktywnym pracownikom łatwiej jest przystosować się do pracy niezgodnej z ich preferencjami.

H₂. Osiągane ZAROBKI zależą od stopnia dopasowania STYLU AKTYWNOŚCI pracownika (poziom metodyczności) do poziomu proceduralizacji pracy. Im niższa metodyczność, tym niższe zarobki w pracy wysoko sproceduralizowanej.

H₃. Osiągane ZAROBKI zależą od stopnia dopasowania możliwości energetycznych wyznaczanych przez TEMPERAMENT pracownika do poziomu proceduralizacji pracy. Im wyższa reaktywność, tym wyższe zarobki w pracy wysoko sproceduralizowanej.

H₄. Dobrostan EMOCJONALNY (częstość przeżywanych emocji negatywnych i pozytywnych) w pracy zależy od stopnia dopasowania STYLU AKTYWNOŚCI pracownika (poziom metodyczności) do poziomu proceduralizacji pracy. Im niższa metodyczność, tym gorsze przystosowanie do pracy wysoko sproceduralizowanej.

H₅. Dobrostan EMOCJONALNY (częstość przeżywanych emocji negatywnych i pozytywnych) w pracy zależy od stopnia dopasowania możliwości energetycznych wyznaczanych przez TEMPERAMENT do poziomu proceduralizacji pracy. Im wyższa reaktywność, tym gorsze przystosowanie do pracy nisko sproceduralizowanej.

H₆ Niedopasowanie wykonywanej pracy do preferowanego poziomu proceduralizacji skłania do chęci zmiany charakteru pracy. Osoby deklarujące chęć pozostania w pracy niedopasowanej do preferencji, w zamian za podwyżkę, są mniej reaktywne niż Ci, którzy chcą zmiany charakteru pracy.

Przegląd literatury ma charakter syntetyczny z największą częścią poświęconą cechom pracowników (styl działania i temperament), najczęściej pomijanym w klasycznej literaturze z zakresu zarządzania, a pełniącym kluczową rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zgodnie z poleceniem promotora część przeglądu literatury i szczegóły techniczne przeprowadzonych analiz zostały przeniesione do aneksów.

Badana próba

W związku z tym, że wg literatury przedmiotu (Grajewski, 2007) poziom proceduralizacji powinien zależeć od kwalifikacji pracowników i poziomu złożoności wykonywanych zadań, do badań zaprosiliśmy osoby z wyższym wykształceniem, których praca polega na kontakcie z innymi osobami. Aby zmaksymalizować wariancję zmiennej wyjaśniającej: **stopień proceduralizacji pracy**, dołożyliśmy starań, aby w badanej próbie znalazły się osoby z dwóch grup zawodowych pracujących w różnych warunkach: psychoterapeuci (N = 99) i pracownicy służby więziennej (N = 102). Obie grupy nie różniły się ani wiekiem, ani zarobkami. Różniły się natomiast procentowym udziałem płci, dlatego płeć była kontrolowana we wszystkich analizach statystycznych. W badaniu wzięli również udział pracownicy wykonujący inne zawody (N = 42), którzy odpowiedzieli na zaproszenie do badania zamieszczone na stronie internetowej. Wśród osób tych znaleźli się pracownicy o różnym poziomie proceduralizacji pracy.

Przebadana grupa dostępna (convenience sample) nie rości sobie pretensji do jakiegokolwiek reprezentatywności polskich pracowników z wyższym wykształceniem, ale moim celem nie było szacowanie rozkładu zmiennych w populacji, lecz testowanie hipotez o zależnościach zmiennych. Do tego celu reprezentatywność próby nie jest wymagana (Wieczorkowska, Król, Wierziński, 2015).

Wyniki

Wszystkie hipotezy w modelu teoretycznym dotyczą moderującego wpływu cech pracownika (stylu aktywności i temperamentu) na konsekwencje wykonywania pracy o różnym stopniu proceduralizacji.

Analizy wyników przedstawione w pracy pozwalają odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Kto lubi prace wysoko sproceduralizowane? Wyniki testowania hipotezy 1.

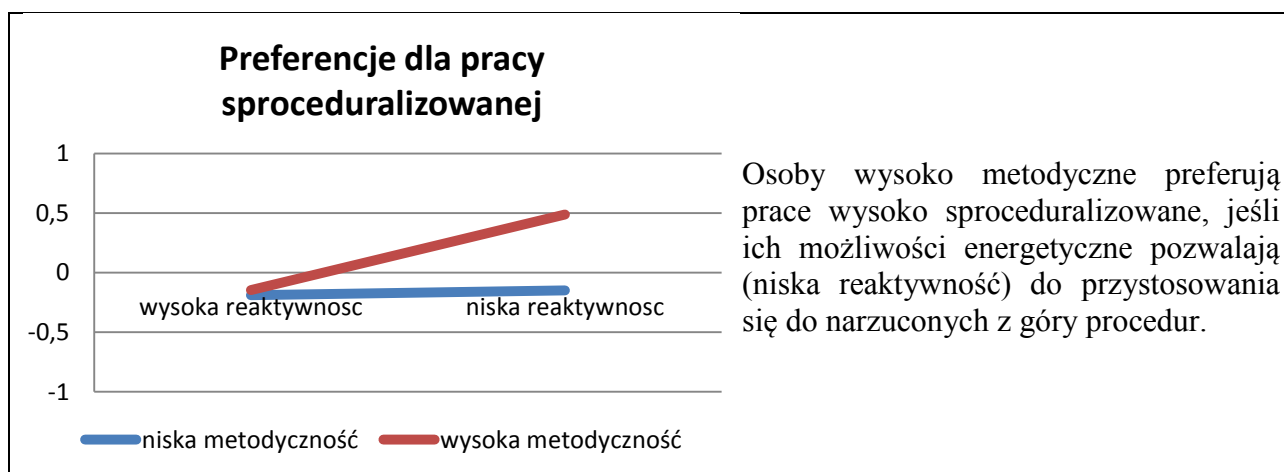
H₁. Pracę sproceduralizowaną preferują pracownicy o wysokim poziomie METODYCZNOŚCI. Nisko REAKTYWNYM pracownikom łatwiej jest przystosować się do pracy niezgodnej z ich preferencjami.

Aby przetestować tę hipotezę przeprowadzona została analiza regresji preferencji pracy sproceduralizowanej z 5 predyktorami: stopniem proceduralizacji pracy, STYLEM AKTYWNOŚCI (poziomem metodyczności), TEMPERAMENTEM (poziomem reaktywności), interakcją dwóch ostatnich predyktorów, przy kontroli płci i wieku (dokładne wyniki znajdują się w ANEKSIE 6.).

Okazało się, że osoby nisko reaktywne i wysoko metodyczne preferują prace wysoko sproceduralizowaną (Tabela 8.1). Podobnie osoby, które już wykonują pracę sproceduralizowaną wykazują preferencję względem tego typu pracy. Najważniejszym wynikiem jest interakcja pomiędzy poziomem metodyczności a reaktywnością (rys. 8.1a). Osoby wysoko metodyczne preferują prace wysoko sproceduralizowane, jeśli ich możliwości energetyczne pozwalają (niska reaktywność) do przystosowania się do narzuconych z góry procedur.

Tabela 8.1. Wyniki analizy regresji preferencji sproceduralizowanej pracy w zależności od poziomu proceduralności pracy, reaktywności, metodyczności i ich interakcji

$R = 0,7$	β	p	Interpretacja
(Stała)		0,012	
niska reaktywność	0,17	0,001	Nisko reaktywni preferują prace wysoko sproceduralizowane
metodyczność	0,17	0,001	Wysoko metodyczni preferują prace wysoko sproceduralizowane
metodyczność * niska reaktywność	0,15	0,002	Patrz niżej
proceduralność pracy	0,58	0,000	Osoby wykonujące prace wysoko sproceduralizowane wykazują preferencje względem tego typu pracy



Rysunek 8.1a. Preferencje dla pracy sproceduralizowanej w zależności od interakcji temperamentu (poziomu reaktywności) i stylu aktywności (poziomu metodyczności) pracownika

2. Czy styl aktywności pracownika moderuje związek zarobków ze stopniem proceduralizacji pracy? Wyniki testowania hipotezy 2.

H₂. Osiągane ZAROBKI zależą od stopnia dopasowania STYLU AKTYWNOŚCI pracownika (poziom metodyczności) do poziomu proceduralizacji pracy. Im wyższy poziom metodyczności, tym wyższe zarobki w pracy wysoko sproceduralizowanej.

Aby przetestować tę hipotezę przeprowadzona została analiza regresji wysokości zarobków z 4 predyktorami: płcią, wiekiem, stopniem proceduralizacji pracy, STYLEM AKTYWNOŚCI (poziomem metodyczności) i interakcją dwóch ostatnich predyktorów.

Dokładne wyniki analizy regresji zostały przedstawione w ANEKSIE 6. Okazało się, że zarobki rosną wraz z wiekiem (Tabela 8.2). Interakcja metodyczności z poziomem proceduralności pracy jest nieistotna statystycznie, w związku z tym, nie można mówić tu o moderacji. Wzrost proceduralności pracy nie wiąże się z niższym wynagrodzeniem.

Tabela 8.2. Wyniki analizy regresji zarobków w zależności od poziomu proceduralności pracy, reaktywności, metodyczności i ich interakcji

R = 0,38	β	p	Interpretacja
(Stała)		0,000	
Płeć	-0,07	0,358	Brak różnic międzypłciowych
Wiek	0,36	0,000	Starsi zarabiają więcej niż młodsi
Proceduralność pracy	0,02	0,848	Zarobki nie zależą od stopnia proceduralności pracy
Metodyczność	-0,12	0,103	Zarobki nie zależą od stopnia metodyczności pracownika
Proceduralność pracy * metodyczność	0,00	0,966	Brak efektu interakcji

3. Czy temperament pracownika moderuje związek zarobków ze stopniem proceduralizacji pracy? Wyniki testowania hipotezy 3.

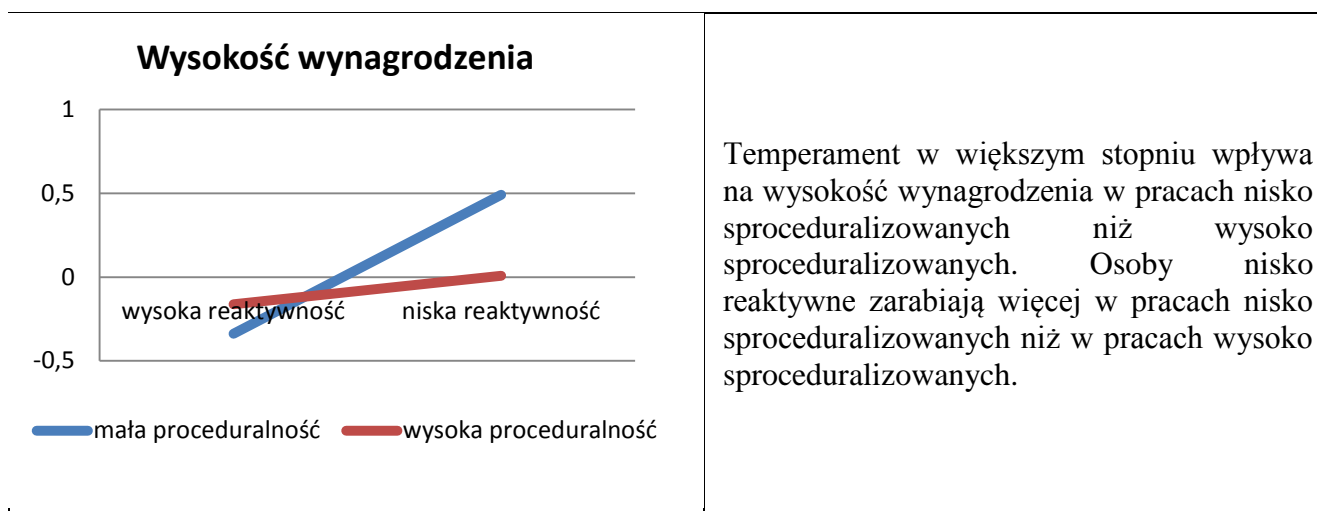
H₃. Osiągane ZAROBKI zależą od stopnia dopasowania możliwości energetycznych, wyznaczanych przez TEMPERAMENT pracownika, do poziomu proceduralizacji pracy. Im wyższa reaktywność, tym wyższe zarobki w pracy wysoko sproceduralizowanej.

Aby przetestować tę hipotezę przeprowadzona została analiza regresji wysokości zarobków z 4 predyktorami: płcią, wiekiem, stopniem proceduralizacji pracy, TEMPERAMENTEM (poziomem reaktywności) i interakcją dwóch ostatnich predyktorów.

Dokładne wyniki analizy regresji zostały przedstawione w ANEKSIE 6. Zarobki nie zależą od stopnia proceduralizacji pracy, natomiast zgodnie z przewidywaniami istotna okazała się interakcja proceduralności pracy i reaktywności (Tabela 8.3). Temperament w większym stopniu wpływa na zarobki w pracach nisko sproceduralizowanych niż wysoko sproceduralizowanych (Rys. 8.3a). Zarobki rosną wraz z wiekiem, ale nie zależą od płci.

Tabela 8.3. Wyniki analizy regresji zarobków w zależności od wieku, płci, stopnia proceduralności pracy, reaktywności pracownika i ich interakcji

$R = 0,46$	β	p	Interpretacja
(Stała)		0,000	
proceduralność pracy	-0,08	0,300	Zarobki nie zależą od stopnia proceduralności pracy
niska reaktywność	0,25	0,001	Nisko reaktywni zarabiają więcej
proceduralność pracy * niska reaktywność	-0,17	0,017	Patrz niżej
Wiek	0,34	0,000	Starsi zarabiają więcej
Płeć	0,02	0,758	Brak różnic płci



Rysunek 8.3a. Zarobki w zależności od interakcji temperamentu (poziomu reaktywności) i proceduralności pracy

4. Czy styl aktywności moderuje częstość przeżywania pozytywnych i negatywnych emocji w pracy? Wyniki testowania hipotezy 4.

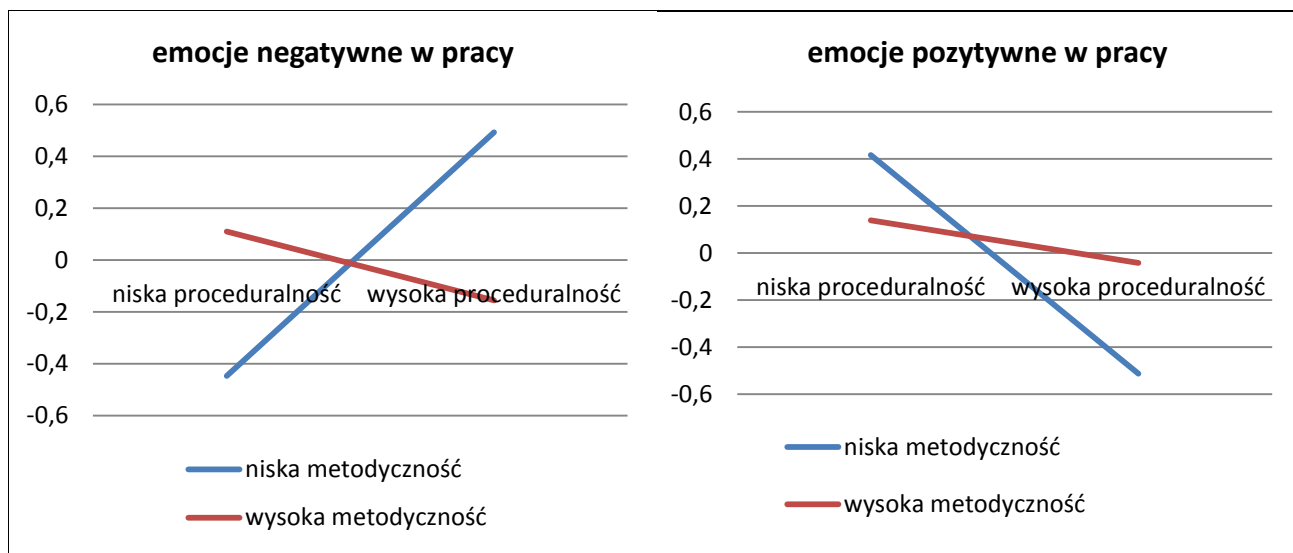
H₄. Dobrostan EMOCJONALNY (częstość przeżywanych emocji negatywnych i pozytywnych) w pracy zależy od stopnia dopasowania STYLU AKTYWNOŚCI pracownika (poziom metodyczności) do poziomu proceduralizacji pracy. Im niższa metodyczność, tym gorsze przystosowanie do pracy wysoko proceduralizowanej.

Aby przetestować tę hipotezę zostały przeprowadzone 2 analizy regresji częstości emocji negatywnych/pozytywnych z 4 predyktorami: płcią, wiekiem, stopniem proceduralizacji pracy, stylem aktywności (poziom metodyczności) pracownika i interakcją dwóch ostatnich predyktorów.

Wyniki analizy regresji zostały przedstawione w Tabeli 8.4. **Zgodnie z przewidywaniami im bardziej proceduralizowana praca, tym gorszy dobrostan – częstsze emocje negatywne i rzadsze emocje pozytywne.** Choć styl aktywności (poziom metodyczności) nie jest istotnym predyktorem dobrostanu, to moderuje związek stopnia proceduralności pracy z częstością emocji negatywnych i pozytywnych (Rys. 8.4a). Stopień proceduralizacji pracy silniej wpływa na dobrostan emocjonalny osób mało metodycznych niż wysoko metodycznych. Im wyższa proceduralność pracy, tym częstsze u nich emocje negatywne i rzadsze emocje pozytywne.

Tabela 8.4. Wyniki analizy regresji częstości emocji negatywnych i pozytywnych w pracy w zależności od stopnia proceduralizacji pracy, stylu aktywności (poziom metodyczności) pracownika i ich interakcji

	<i>Emocje negatywne</i> <i>R=0,42</i>		<i>Emocje pozytywne</i> <i>R=0,44</i>	
	<i>β</i>	<i>p</i>	<i>β</i>	<i>p</i>
(Stała)		0,00		,000
proceduralność pracy	0,17	0,07	-0,28	0,003
Metodyczność	-0,02	0,81	0,05	0,604
Proceduralność pracy * metodyczność	-0,30	0,00	-0,19	0,045
Wiek	-0,12	0,17	0,19	0,024
Płeć	0,11	0,21	-0,14	0,114



Rysunek 8.4a. Częstość emocji negatywnych i pozytywnych w pracy w zależności od interakcji stopnia sproceduralizowania pracy i stylu aktywności (poziom metodyczności) pracownika

5. Czy temperament moderuje częstość przeżywania pozytywnych i negatywnych emocji w pracy? Wyniki testowania hipotezy 5.

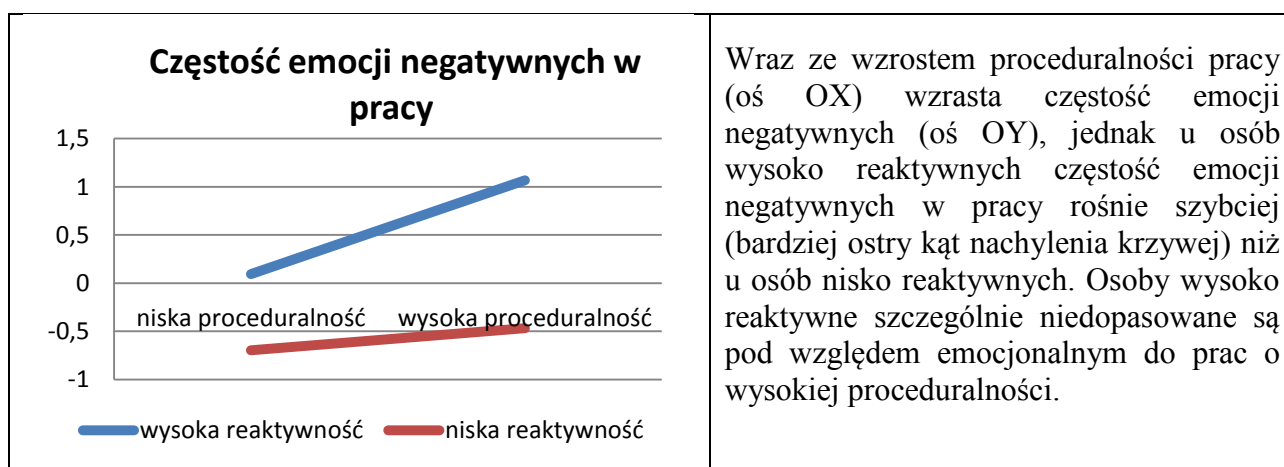
H₅. Dobrostan EMOCJONALNY (częstość przeżywanych emocji negatywnych i pozytywnych) w pracy zależy od stopnia dopasowania możliwości energetycznych wyznaczonych przez TEMPERAMENT do poziomu proceduralizacji pracy. Im wyższa reaktywność, tym gorsze przystosowanie do pracy nisko sproceduralizowanej.

Aby przetestować tę hipotezę przeprowadzone zostały 2 analizy regresji częstości emocji negatywnych/pozytywnych z 4 predyktorami: płcią, wiekiem, stopniem proceduralizacji pracy, poziomem reaktywności pracownika i interakcją dwóch ostatnich predyktorów.

Wyniki analizy regresji zostały przedstawione w Tabeli 8.5. Analogicznie jak w poprzedniej analizie **im bardziej sproceduralizowana praca, tym gorszy dobrostan – częstsze emocje negatywne i rzadsze emocje pozytywne.** Reaktywność jest istotnym predyktorem (wyższa reaktywność powiązana jest z większą częstością emocji negatywnych i mniejszą częstością emocji pozytywnych), ale jednocześnie jest moderatorem wpływu stopnia proceduralizacji na częstość emocji negatywnych (Rys. 8.5a)

Tabela 8.5. Wyniki analizy regresji częstości emocji negatywnych i pozytywnych w pracy w zależności od stopnia proceduralności pracy, reaktywności pracownika i ich interakcji

	<i>Emocje negatywne</i> <i>R=0,6</i>		<i>Emocje pozytywne</i> <i>R=0,5</i>	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
(Stała)		0,000		0,000
proceduralność pracy	0,30	0,000	-0,36	0,000
niska reaktywność	-0,58	0,000	0,34	0,000
proceduralność pracy * niska reaktywność	-0,19	0,018	0,05	0,580
wiek	-0,05	0,546	0,15	0,067
pleć	-0,04	0,652	-0,05	0,588



Rysunek 8.5a Częstość emocji negatywnych w pracy w zależności od interakcji stopnia sprocuduralizowania pracy i reaktywności pracownika

6. Czy dopasowanie do poziomu proceduralizacji pracy wpływa na chęć jej zmiany? Wyniki testowania hipotezy 6.

H₆ Niedopasowanie wykonywanej pracy do preferowanego poziomu proceduralizacji może skłaniać do chęci zmiany charakteru pracy. Nadmiar procedur w stosunku do preferencji jest gorszy niż ich niedosyt.

Zapytano pracowników, jaka byłaby ich decyzja, gdyby mieli dokonać wyboru pomiędzy zmianą pracy a wyższymi zarobkami. Stopień dopasowania obliczono odejmując od stopnia preferowanej proceduralizacji pracy, stopień proceduralizacji pracy wykonywanej. Na tej podstawie wyodrębniono trzy grupy pracowników:

1. grupa **niedopasowanych** pracowników, dla których praca była **zbyt nisko sprocuduralizowana**;
2. grupa pracowników **dopasowanych** pod względem stylu aktywności i proceduralności pracy;
3. grupa **niedopasowanych** pracowników, dla których praca była **nazbyt sprocuduralizowana**.

Procentowo, większość zatrudnionych wybierała wyższe zarobki (por. tab. 8.6). Wykazano, że grupa 3. istotnie różni się od pozostałych dwóch grup pod względem chęci zmiany charakteru pracy. W grupie tej 37% niedopasowanych pracowników chciało zmienić charakter wykonywanej pracy.

Tabela 8.6. Zestawienie wyborów dotyczących zmiany pracy lub wyższych zarobków u pracowników dopasowanych i niedopasowanych do stopnia proceduralizacji swojej pracy

		Wybór		Ogółem
		1 wyższych zarobków	2 zmiany wykonywanej pracy	
Dopasowanie	1 chcą WIĘCEJ procedur	81,0%	19,0%	100,0%
	2 grupa dopasowana	81,7%	18,3%	100,0%
	3 chcą MNIEJ procedur	63,3%	36,7%	100,0%
Ogółem		75,4%	24,6%	100,0%

Analizy wykazały, że chęć zmiany pracy w przypadku osób doświadczających w pracy więcej procedur można przewidywać na podstawie informacji o:

- częstości przeżywanych informacji negatywnych (więcej) i pozytywnych (mniej);
- reaktywności pracownika (pracownicy nisko reaktywni częściej deklarują chęć zmiany pracy).

Konkluzje:

Biorąc pod uwagę, jak wielkie znaczenie ma dopasowanie pracownika do środowiska pracy w teorii i praktyce zarządzania, lepsze rozumienie zjawiska dopasowania jest kluczowym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji zarządczych. Menedżerowie chcący zwiększyć poziom wyników u podwładnych powinni wziąć pod uwagę szerszy wachlarz parametrów zanim uwzględnią teorię dopasowania *P – E fit*. Jak wykazano w badaniach, które analizowane były w tej pracy, metodyczność oraz reaktywność przy uwzględnieniu wymiaru środowiska pracy, jakim jest proceduralność są warunkami brzegowymi, które decydują o dopasowaniu pracownika do środowiska pracy.

Głębsze rozumienie dopasowania pracownika do środowiska pracy, które rozpatruje się pod kątem proceduralności, implikuje dostosowanie zarówno osoby (np. podczas procesu selekcji i rekrutacji, czy zmiany stanowiska pracy dla osoby już zatrudnionej), jak i komponentów środowiska (np. modyfikację właściwości zadań w pracy, struktury organizacyjnej, zmiana liczby procedur). Dotychczasowe teorie dopasowania *P – E fit* wskazują, że zaprojektowanie pracy w taki sposób, by była kongruentna z preferencjami jednostki prowadzi do większej satysfakcji, a tym samym do **przyciągania i zatrzymywania talentów** w pracy.

Wyniki przeprowadzonych analiz danych przekonują o:

- 1) użyteczności przygotowanego w Katedrze Psychologii i Socjologii Zarządzania internetowego Sondażu Stylów Aktywności służącego do pomiaru:
 - stylu działania,
 - reaktywności,
 - dobrostanu emocjonalnego (częstości emocji negatywnych i pozytywnych w pracy),
 - opisu charakteru zarówno wykonywanej, jak i wymarzonej pracy,
 - szacowanych zarobków;
- 2) wyższych kosztach emocjonalnych (częstsze emocje negatywne, rzadsze pozytywne) ponoszonych przez osoby wykonujące prace proceduralizowane;

- 3) adaptacji do pracy sproceduralizowanej wśród osób taką pracę wykonujących (im bardziej sproceduralizowana jest wykonywana praca, tym bardziej sproceduralizowana jest wymarzona praca);
- 4) roli stylu działania (metodyczności) przejawiającej się w tym, że osoby nisko metodyczne ponoszą wyższe koszty emocjonalne w pracy wysoko sproceduralizowanej niż osoby wysoko metodyczne;
- 5) roli temperamentu pracownika przejawiającej się w tym, że w pracy nisko sproceduralizowanej sprawdzają się lepiej (osiągają wyższe zarobki) osoby nisko reaktywne.

Oznacza to, że warto, aby kandydaci do pracy znali swoje mocne i słabe strony określane przez styl działania i temperament, ale także, aby oferty pracy były opisywane w kategoriach stopnia jej proceduralności. Każdy zdesperowany pracownik może wykonywać pracę niezgodną z jego predyspozycjami, ale trzeba pamiętać że ponoszone w sytuacji niedopasowania koszty psychologiczne będą miały niekorzystne długotrwałe konsekwencje, między innymi w postaci chorób (np. Ferguson, Daniels i Jones, 2006). Pracodawcy to się też nie oplaca.

Podsumowując: Ignorowanie proceduralności w opisie środowiska pracy prowadzić może do niekompletnego pojmowania zjawiska dopasowania. Pomijanie w praktyce zarządzania proceduralności pracy, jako istotnego wymiaru środowiska, prędzej czy później doprowadzi menedżerów zajmujących się Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi do błędnych decyzji, które przerodzić się może w niedopasowanie u pracowników, które przerodzić się może w niezadowolenie. Niezadowolenie zaś może wzbudzić wewnętrzne dążenie, by zmienić swoją sytuację, np. poprzez zmianę zatrudnienia.

Ograniczenia i sugestie dla przyszłych badań

Pomimo wkładu przeprowadzonych w dysertacji badań do wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi, ich wyniki należy rozpatrywać w świetle pewnych ograniczeń.

Tak jak w zdecydowanej większości badań w naukach o zarządzaniu, analizowane w dysertacji badania nie spełniły kryterium randomizacji pierwszego stopnia. Próby losowe w badaniach prowadzonych w ramach nauk o zarządzaniu są stosowane rzadko, ze względu na częstość, z jaką ludzie odmawiają uczestnictwa. Można wylosować próbę, nawet próbę reprezentatywną (choć to jest zabieg kosztowny), ale nie można zmusić wylosowanych ludzi do udziału w badaniach (Wieczorkowska, Król, Wierziński, 2014)

Nie możemy też mówić o zależnościach przyczynowo-skutkowych, ze względu na korelacyjny charakter badań. Nie sposób bowiem wykluczyć istnienia efektu nieuwzględnionej w modelu „trzeciej zmiennej”, która mogłaby odpowiadać za stwierdzone zależności korelacyjne.

Trzeba też pamiętać, że wszystkie ilościowe badania naukowe są prowadzone w paradygmacie „ceteris paribus” (przy ustalonym wpływie innych zmiennych), zaś w praktyce organizacyjnej „ceteris nigdy nie jest paribus” (Wieczorkowska, Król, Wierziński, 2015).

Interesujące byłoby zbadanie w przyszłości dynamiki adaptacji. O ile literatura psychologiczna przekonuje, że cechy pracownika, takie jak styl działania i temperament, bez traumatycznych doświadczeń nie ulegają znaczącym zmianom w ciągu życia jednostki. To preferencje dotyczące pracy sproceduralizowanej mogą tym zmianom podlegać. Ważna jest bowiem **jakość procedur**, które mogą być spostrzegane przez pracownika jako ułatwiające lub utrudniające wykonywanie zadań.

Warto byłoby przeprowadzić badanie typu panelowego, np. przebadać tę samą grupę osób po 2 – 3 latach, by obliczyć dynamikę dobrostanu emocjonalnego w czasie, w warunkach niskiej lub

wysokiej proceduralizacji. Adaptacja do pracy jest bowiem procesem fazowym. Można zaczynać pracę z wielkim entuzjazmem, a później stopniowo zmieniać nastawienie. Może też być odwrotnie – zaczynamy pracę, której nie lubimy, aby później zacząć ją doceniać.

Interesujące byłoby w przypadku badań panelowych zbadanie diachronicznych współczynników regresji (pochodzących z różnych punktów czasowych), np. pomiędzy metodycznością a dobrostanem emocjonalnym, nasileniem objawów psychosomatycznych, stopniem proceduralizacji wymarzonej pracy. Początkowy brak różnic między kosztami emocjonalnymi pracowników nisko i wysoko metodycznych może przekształcić się w duże różnice po paru latach. Trzeba dodać, że problemem badań panelowych jest niestety, między innymi, umieralność osób badanych lub wykuszanie się ich z innych powodów [*attrition rate*]. Pojawiłby się również problem zapewnienia dobrowolności i anonimowości osobom badanym.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest również mała liczba grup zawodowych uwzględnionych w badaniu (choć ważną zaletą jest fakt, że grupy te w tak dużym stopniu różniły się ze względu na proceduralność ich pracy). Wskazane byłoby przebadanie większej liczby pracowników z różnych grup zawodowych, w celu zwiększenia heterogeniczności próby i zakresu ogólności wyników. Zgodnie z najnowszymi trendami w badaniach nad dopasowaniem *P – E fit*, warto byłoby też przeprowadzić badania międzykulturowe, aby sprawdzić uniwersalność dopasowania stylów aktywności pracownika do środowiska pracy o określonym poziomie proceduralności.