

Małgorzata Waszkowska

Aleksandra Andysz

Dorota Merecz

## DOPASOWANIE PRACOWNIKA DO ORGANIZACJI JAKO MEDIATOR RELACJI MIĘDZY OCENĄ ŚRODOWISKA PRACY A ODCZUWANYM STRESEM WŚRÓD PRACOWNIKÓW SOCJALNYCH

PERSON–ORGANIZATION FIT AS A MEDIATOR OF RELATIONSHIP BETWEEN WORK ENVIRONMENT  
AND STRESS AMONG SOCIAL WORKERS

Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera / Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź, Poland  
Zakład Psychologii Pracy / Department of Occupational Psychology

### STRESZCZENIE

**Wstęp:** Stres zawodowy pracowników socjalnych związany jest z występowaniem w ich środowisku pracy wielu zróżnicowanych zagrożeń psychospołecznych, z których część wpływa na stopień ich dopasowania do organizacji. Celem badania było zweryfikowanie hipotezy zakładającej, że dopasowanie pracownika do organizacji jest mediatorem relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem. **Materiał i metody:** Badaniem objęto grupę 500 pracowników socjalnych wykonujących pracę z klientem. Zastosowano w nich: „Kwestionariusz do badania subiektywnego dopasowania człowiek–organizacja” Czarnoty-Bojarskiej, kwestionariusz „Środowisko pracy” opracowany w Zakładzie Psychologii Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi i „Kwestionariusz stresu ogólnego” (PSS-10) Cohena i wsp. **Wyniki:** Analiza regresji wykazała, że spośród 4 analizowanych aspektów środowiska pracy jedynie ocena polityki firmy istotnie wpływała na stres odczuwany przez pracowników społecznych. Dopasowanie komplementarne i suplementarne, a także identyfikacja z organizacją okazały się mediatorami relacji między oceną polityki a odczuwanym stresem, chociaż mediatorem całkowitym było jedynie dopasowanie komplementarne. **Wnioski:** Wyniki badań wskazują, że dopasowanie do organizacji, a szczególnie wymiar dopasowania komplementarnego, stanowi istotny warunek dobrego funkcjonowania pracowników. Med. Pr. 2014;65(2):219–228

**Słowa kluczowe:** dopasowanie człowiek–organizacja, stres zawodowy, pracownicy socjalni

### ABSTRACT

**Background:** Occupational stress of social workers is associated with various psychosocial hazards in the work environment. Some of them affect person–organization fit (P–O fit). The aim of the study was to verify a hypothesis on the mediating role of P–O fit in the relationship between work environment and stress. **Material and Methods:** The research was based on a sample of 500 social workers directly involved in social work. The data were obtained using the Person–Organization Fit Questionnaire by Czarnota-Bojarska, the Work Environment Questionnaire developed by the Department of Occupational Psychology, Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź, and the Perceived Stress Scale (PSS-10) by Cohen et al. **Results:** As revealed by the regression analysis of the 4 analyzed work environment factors, only organizational politics was significantly related with perceived stress. Complementary and supplementary dimensions of P–O fit and identification with organization were the mediators of the relationship between organizational policies and stress, but only complementary fit proved to be a total mediator. **Conclusions:** The results of the study suggest that person–organization fit, especially its complementary aspect, is an essential determinant of accomplishing the core functions of social work and good practice among social workers. Med Pr 2014;65(2):219–228

**Key words:** person–organization fit, occupational stress, social workers

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Małgorzata Waszkowska, Zakład Psychologii Pracy, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, ul. św. Teresy 8, 91-348 Łódź, e-mail: waszko@imp.lodz.pl  
Nadesłano: 20 grudnia 2013, zatwierdzono: 17 lutego 2014

### WSTĘP

Pracownicy socjalni należą do grup zawodowych, w których występuje największe zagrożenie czynnikami psychospołecznymi i związanym z nimi stresem. Wyni-

ka ono ze specyfiki pracy tej grupy. Jej zadaniem jest niesienie pomocy najsłabszym obywatelom – osobom długotrwale bezrobotnym, rodzinom ubogim, patologicznym, imigrantom i innym. Szczególnie stresogenne jest realizowanie zadań w ośrodkach pomocy społecznej

i centrach pomocy rodzinie w formie tzw. pracy z klientem, czyli w bezpośrednim współdziałaniu z osobami lub rodzinami wymagającymi wsparcia, udzielanego w celu poprawy ich sytuacji. Najczęściej wymienianymi zagrożeniami psychospołecznymi występującymi w pracy pracowników socjalnych są:

- dylematy moralne wynikające z biurokratycznej struktury i polityki instytucji niosących pomoc (1),
- przepisy prawa ograniczające możliwości udzielania pomocy podopiecznym i niedostatek posiadanych do dyspozycji środków, które służą do zaspokajania potrzeb podopiecznych (1–5),
- niewłaściwa organizacja pracy i duże obciążenie pracą, brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników (6,7),
- wynagrodzenie nieproporcjonalne do wkładanego wysiłku (7),
- częsty brak oczekiwanych rezultatów pracy lub długie oczekiwanie na ich pojawienie się (8),
- trudne warunki pracy (7,9),
- praca z trudnymi i agresywnymi klientami (6,10,11).

Głównymi źródłami stresu dla omawianej grupy są: polityka opieki socjalnej, czynniki organizacyjne oraz warunki ekonomiczne, w jakich funkcjonuje opieka społeczna (7,12).

### Dopasowanie do organizacji

Prowadzone od ponad 50 lat badania nad dopasowaniem człowieka do jego środowiska pracy dostarczyły wiele dowodów na to, że stres zawodowy wynika z niezbieżności między właściwościami pracownika i środowiska, w jakim pracuje. Wśród wielu płaszczyzn dopasowania szczególnie ważne jest dopasowanie do organizacji rozumiane jako podobieństwo lub zgodność cech pracowników i organizacji (grupy społecznej, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, żeby osiągnąć określony cel) (13,14). Można je rozpatrywać w 2 podstawowych wymiarach:

- komplementarnym – którym jest zgodność między możliwościami pracownika a wymogami stawianymi mu przez organizację oraz między jego potrzebami a zasobami organizacji;
- suplementarnym – którym jest podobieństwo cech, celów i wartości cenionych przez pracownika i reprezentowanych przez organizację.

Zaspokojenie potrzeb pracownika i zgodność cenionych przez niego wartości z wartościami uznawanymi przez organizację prowadzi do jego utożsamiania się z organizacją. Z tego powodu niektórzy badacze uznają stopień, w jakim pracownik identyfikuje się ze swoją

organizacją, za trzeci wskaźnik dopasowania do organizacji. Jest on rozumiany jako więź oparta na przekonaniach i emocjach, jaką pracownicy odczuwają w związku ze swoją organizacją, bądź jako proces, w którego trakcie cele pracowników i organizacji stają się zbieżne (15).

Dopasowanie do organizacji jest procesem ciągłym, który rozpoczyna się już na etapie naboru kandydatów do pracy. Decyzja o zatrudnieniu w konkretnej firmie zależy od wzajemnej atrakcyjności partnerów tej relacji, o której stanowią głównie wzajemne oczekiwania i możliwość ich spełniania. W okresie zatrudnienia następują kolejne etapy dopasowywania pracownika i środowiska pracy w zakresie tych aspektów, które nie zostały poznane podczas rekrutacji. Zmienia się również stopień i zakres dopasowania stosownie do zmieniającego się środowiska pracy (np. warunków organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych, społecznych), a także właściwości pracownika (np. kompetencje, pozycja w strukturze i hierarchii firmy).

Stopień dopasowania człowieka do organizacji zależy zarówno od właściwości pracownika, jak i 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 (za: 16). 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 (17,18).

Jak wskazują badania, postawy pracowników wobec organizacji, a także funkcjonalne regulowanie ich zachowania w miejscu pracy w większym stopniu zależą od subiektywnej niż obiektywnej oceny dopasowania. Przemawia to za tym, żeby w pomiarze dopasowania wykorzystywać narzędzia samoopisowe, jakimi są kwestionariusze.

Na to, jak duże znaczenie zarówno dla firmy, jak i dla pracownika ma ich wzajemne dopasowanie, wskazują wyniki licznych badań.

Przekonania o wspólnych wartościach, zasadach i celach, spostrzeganie podobieństwa postaw i zachowań członków organizacji prowadzą do poczucia zadowolenia z przebywania w danej grupie, do utożsamiania się z nią, a także chęci pozostania w niej (14,15,19–21). Skłaniają pracowników również do podejmowania działań na rzecz organizacji (22).

Dopasowanie do organizacji ma istotny wpływ na poziom satysfakcji z pracy odczuwanej przez pracow-

ników (23,24). Wysoka satysfakcja pracowników sprzyja z kolei zaangażowaniu w pracę, a przez to wpływa na jej jakość.

Natomiast duża rozbieżność między wzajemnymi oczekiwaniami a posiadanymi zasobami, niewłaściwy podział władzy i obowiązków, złe relacje interpersonalne, niezgodna z oczekiwaniami pracowników polityka firmy prowadzą do utraty zaufania do firmy i stanowią dla pracowników źródło stresu (25). Ponadto stopień dopasowania do organizacji ujemnie koreluje z odczuwanym stresem (26), a także stanem zdrowia i zdolnością do pracy (16,27).

### Stres zawodowy

We współczesnych koncepcjach psychologicznych stres zawodowy rozumiany jest jako złożony proces, który jest uruchamiany wtedy, gdy zaburzona zostaje relacja (interakcja) między pracą (tj. warunkami, w jakich przebiega, jej wymaganiami i wartościami, jakie niesie) a pracownikiem (tzn. jego możliwościami (zasobami) i potrzebami). Jeśli jednostka spostrzega mniej lub bardziej świadomie, że nie może sobie poradzić z wymaganiami pracy i odbiera to jako zagrożenie, jej reakcją jest napięcie fizjologiczne i psychiczne (28).

Człowiek w interakcji ze środowiskiem pracy nie jest jednak jej biernym uczestnikiem, tj. wyłącznie obiektem oddziaływania środowiska. Często on sam bywa przyczyną stresu, stawiając sobie lub pracy nierealne wymagania. Może również wpływać na zaistniałą sytuację poprzez zmianę siebie, samodzielne kształtowanie warunków pracy i relacji międzyludzkich.

Wyniki badań pokazują, że zaburzenia w funkcjonowaniu zawodowym pracowników socjalnych i zaburzenia stanu ich zdrowia związane są niejednokrotnie z tym, że nie posiadają oni odpowiednich zasobów osobistych, które uodparniałyby ich na działanie stresorów i pozwalałyby im skutecznie radzić sobie z wymaganiami pracy i stresem.

W celu zidentyfikowania właściwości indywidualnych, które z jednej strony przyczyniają się do eskalowania odczuwanego stresu, a z drugiej – sprzyjają jego łagodzeniu, przeprowadzono wiele badań. Rose i wsp. (29) oraz Regher i wsp. (30) wykazali istotne związki między neurotyzmem (zwłaszcza myśleniem życzeniowym, brakiem zaufania do siebie, nieśmiałością i nerwowością w relacjach z ludźmi) a podatnością na stres i występowaniem jego negatywnych skutków. Z kolei wśród czynników chroniących wymienia się wsparcie społeczne, twardość (hardiness), prężność (resilience), dobrą samoocenę, poczucie kontroli, umie-

jętność radzenia sobie ze stresem (31), inteligencję emocjonalną i kompetencje społeczne (32).

Wydaje się, że stres zawodowy pracowników socjalnych w znacznej mierze może wiązać się z brakiem lub też niedostatecznym dopasowaniem pracowników do instytucji pomocy społecznej, w której pracują, tj. stanem nierównowagi, nieodpowiedniości między cechami człowieka a właściwościami środowiska.

Wyniki badań wskazują, że cechy środowiska pracy, dopasowanie do organizacji i stres zawodowy są elementami ściśle ze sobą związanymi i wzajemnie na siebie oddziałującymi. Stres zawodowy oraz jego skutki indywidualne i organizacyjne związane są z występowaniem w środowisku pracy wielu zróżnicowanych zagrożeń psychospołecznych. Część z nich wpływa również na stopień dopasowania pracowników do organizacji. Równocześnie stopień dopasowania wpływa na postawy człowieka wobec organizacji i pracy, na jego zachowania oraz na stan zdrowia. Przyjęto więc tezę, że zbieżność celów i wartości organizacji i pracownika, a także adekwatność ich wzajemnych oczekiwań i możliwości ich spełniania może obniżać poziom doświadczonego napięcia i stresu w pracy.

Celem niniejszego badania było zweryfikowanie hipotezy zakładającej, że dopasowanie pracownika do organizacji jest mediatorem relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem.

Postawiono 2 pytania badawcze:

1. Z którymi aspektami instytucji zatrudniających pracowników socjalnych związany jest odczuwany przez nich stres?
2. W jakim stopniu poszczególne wymiary dopasowania do pracy modyfikują tę relację?

## MATERIAŁ I METODY

### Grupa badana

Badania miały charakter indywidualny i przeprowadzone były metodą ankietową za pośrednictwem ankietów, z zachowaniem przepisów dotyczących ochrony danych osobowych.

Badaniami objęto 500 pracowników socjalnych wykonujących pracę z klientem w miejskich ośrodkach pomocy społecznej, miejskich ośrodkach pomocy rodzinie, gminnych ośrodkach pomocy społecznej, miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej oraz w powiatowych centrach pomocy rodzinie. Respondenci zatrudnieni byli w miejscowościach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców i poniżej 100 tys. mieszkańców w równych proporcjach na terenie 10 województw.

Zdecydowaną większość badanej grupy stanowiły kobiety (456 osób; 91,2%). Średnia wieku wynosiła 39,62 roku ( $\pm 9,16$ ). Pod względem wykształcenia najliczniejszą grupę stanowiły osoby z dyplomem magisterskim (239 osób; 47,8%), następnie osoby z wykształceniem średnim (166 osób; 33,3%) i licencjackim (95 osób; 19%). Średni staż pracy w pomocy społecznej wynosił 12,23 roku ( $\pm 9,01$ ), natomiast średnia lat przepracowanych na obecnym stanowisku 9,85 roku ( $\pm 8,51$ ).

### Narzędzia badawcze

#### Środowisko pracy (zmienna niezależna)

Do pomiaru oceny środowiska pracy zastosowano kwestionariusz „Środowisko pracy” opracowany w Zakładzie Psychologii Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi. Zawiera on 26 twierdzeń opisujących 4 wymiary charakteryzujące firmę:

- politykę firmy – 7 twierdzeń, np. „Zasady funkcjonowania mojej firmy są jasne i logiczne”;
- organizację i planowanie pracy – 8 twierdzeń, np. „W mojej firmie pracownicy mają precyzyjnie ustalony zakres obowiązków”;
- klimat społeczny – 7 twierdzeń, np. „W przypadku wystąpienia problemów w pracy pracownik może liczyć na pomoc ze strony kolegów”;
- jakość i efektywność komunikacji – 4 twierdzenia, np. „W firmie decyzje dotyczące pracowników zapadają bez ich udziału”.

Respondent odnosi się do poszczególnych twierdzeń na 5-punktowej likertowskiej skali odpowiedzi od 1 (zdecydowanie tak) do 4 (zdecydowanie nie), określając, w jakim stopniu dane twierdzenie charakteryzuje jego firmę. Wynik w każdej skali stanowi średnia z wartości przypisanych do każdego określenia. Im niższy wynik, tym bardziej środowisko pracy jest niesprzyjające dla pracowników.

Kwestionariusz charakteryzuje się satysfakcjonującymi właściwościami psychometrycznymi – współczynnik zgodności wewnętrznej  $\alpha$  Cronbacha dla całej skali wynosi 0,960, a dla skal: polityka firmy – 0,899; organizacja i planowanie pracy – 0,798; klimat społeczny – 0,879 oraz jakość i efektywność komunikacji – 0,651 (33).

#### Stres (zmienna zależna)

Poziom odczuwanego stresu zmierzono za pomocą „Kwestionariusza stresu ogólnego” (PSS-10) Cohena, Kamarca i Mermelsteina, zaadaptowanego przez Juczynskiego i Ogińską-Bulik (34). Kwestionariusz zawiera 10 pytań dotyczących subiektywnych odczuć związanych z problemami i zdarzeniami osobistymi,

zachowaniami i sposobami radzenia sobie. Na załączonych do każdego pytania skalach od 0 (nigdy) do 4 (bardzo często) badany zaznacza, z jaką częstotliwością na przestrzeni ostatniego miesiąca występowały opisane odczucia. Suma odpowiedzi jest wskaźnikiem poziomu stresu – im jest wyższa, tym silniejszy jest odczuwany stres. Narzędzie cechuje się wysoką trafnością i rzetelnością ( $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,86; w badaniu własnym – 0,837).

#### Dopasowanie do organizacji (zmienna pośrednicząca)

Do pomiaru dopasowania zastosowano „Kwestionariusz do badania subiektywnego dopasowania człowiek–organizacja” Czarnoty-Bojarskiej (35). Składa się na niego 47 itemów opisujących 3 czynniki:

- dopasowanie suplementarne – zgodność wartości, celów oraz norm jednostki i organizacji (16 twierdzeń, np. „Wymaga się ode mnie tyle, ile mogę dać”);
- dopasowanie komplementarne – zgodność między możliwościami pracownika a wymogami stawianymi mu przez organizację oraz między jego potrzebami a zasobami organizacji (18 twierdzeń, np. „Pasuję do mojej organizacji”);
- tożsamość organizacyjną – identyfikowanie się z grupą społeczną, jaką tworzy organizacja (13 twierdzeń, np. „Uważam, że organizacja jest dla mnie ważna”).

Udzielając odpowiedzi na pytania, respondenci korzystają z 6-stopniowej skali odpowiedzi od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”. Wynik w każdej skali stanowi średnia z wartości przypisanych do każdego określenia. Im wyższy wynik w każdej ze skal, tym lepsze jest dopasowanie w danym zakresie.

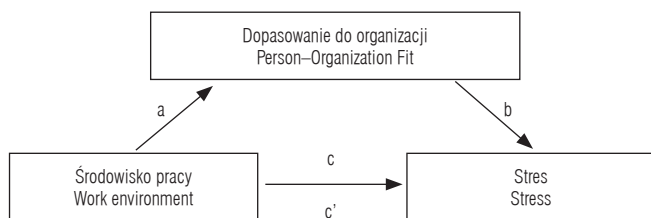
Kwestionariusz charakteryzuje się wysoką rzetelnością ( $\alpha$  Cronbacha dla poszczególnych skal wynosi: dopasowanie suplementarne – 0,969; dopasowanie komplementarne – 0,945; zgodność oczekiwań organizacji wobec pracownika i jej możliwości oraz oczekiwań jednostki wobec organizacji i możliwości ich zaspokojenia przez organizację – 0,911; w badaniu własnym odpowiednio – 0,927; 0,893; 0,891).

#### Analiza statystyczna

Postawioną w badaniu hipotezę o mediującej roli dopasowania do organizacji w relacji między oceną środowiska pracy a stresem zweryfikowano w kilku etapach. W pierwszym dokonano oceny istotności wpływu oceny poszczególnych aspektów środowiska pracy na stres z zastosowaniem analizy regresji. Następnie w kolejnych modelach regresji, zgodnie z modelem zaproponowanym przez Barona i Kenny’ego (za: 36), przetestowano

wano hipotezy mediacyjne. Analiza mediacji polega na sprawdzeniu za pomocą regresji istotności i siły związku między:

- zmienną niezależną a zależną – relacja c,
- zmienną niezależną a mediatorem – relacja a,
- zmienną niezależną a zmienną zależną, kiedy zmienna niezależna i mediator są uwzględnione w analizie – relacja c' (ryc. 1).



a – związek między środowiskiem pracy a mediatorem (dopasowanie człowiek–organizacja) / relationship between work environment and mediator (person–environment fit), b – związek między mediatorem (dopasowanie człowiek–organizacja) a stresem / relationship between mediator (person–environment fit) and stress, c – bezpośredni związek między środowiskiem pracy a stresem / direct relationship between work environment and stress, c' – pośredni wpływ środowiska pracy na odczuwany stres z uwzględnieniem dopasowania człowiek–organizacja jako mediatora / indirect effect of work environment on stress with the person–environment fit as a mediator.

Ryc. 1. Związek między badanymi zmiennymi  
Fig. 1. Relationship between tested variables

O mediacyjnej roli danej zmiennej można mówić wtedy, gdy analizy wykażą, że:

- zmienna niezależna istotnie wpływa na mediator,

- zmienna niezależna istotnie wpływa na zmienną zależną pod nieobecność mediatora w modelu,
- mediator ma istotny wpływ na zmienną zależną,
- wpływ zmiennej niezależnej na zależną zmniejsza się (mówimy wtedy o mediacji częściowej) bądź przestaje być istotny (mówimy wtedy o mediacji całkowitej), kiedy do modelu zostanie włączony mediator.

Wszystkie analizy przeprowadzono z zastosowaniem pakietu statystycznego SPSS w wersji 19.

**WYNIKI**

Przed przystąpieniem do analizy wyników badań sprawdzono rozkłady wyników badań uzyskanych za pomocą zastosowanych narzędzi (tab. 1). Na podstawie testu Shapiro-Wilka stwierdzono, że rozkłady w zakresie wszystkich zmiennych istotnie różnią się od rozkładu normalnego.

W celu określenia, z którymi aspektami instytucji zatrudniających pracowników socjalnych związany jest odczuwany przez nich stres, przeprowadzono analizę regresji. Wykazała ona, że w badanej próbie spośród 4 ocenianych aspektów środowiska pracy tylko wymiar „polityki organizacji” okazał się istotnym predyktorem odczuwanego stresu (tab. 2), chociaż czynnik ten wyjaśnił zaledwie 8% wariancji tej zmiennej.

W związku z tym w testowaniu hipotezy o mediacyjnej roli dopasowania do organizacji w relacji między oceną środowiska pracy a odczuwanym stresem tylko relację

Tabela 1. Statystyki podstawowe „Kwestionariusza do badania subiektywnego dopasowania człowiek–organizacja”, kwestionariusza „Środowisko pracy” i „Kwestionariusza stresu ogólnego” (PSS-10)

Table 1. Basic statistics of the Person–Organization Fit Questionnaire, Work Environment Questionnaire and Perceived Stress Scale (PSS-10)

Zmienna Variable	M	SD
Środowisko pracy / Work environment		
organizacja i planowanie pracy / organization and job planning	2,11	0,53
polityka organizacji / organizational politics	2,13	0,61
klimat organizacyjny / organizational climate	2,10	0,55
jakość i skuteczność komunikacji / quality and efficacy of communication	2,27	0,56
Stres / Stress (PSS-10)	16,89	6,30
Subiektywne dopasowanie człowiek–organizacja / Person–Organization Fit		
dopasowanie komplementarne / complementary fit	2,93	0,75
dopasowanie suplementarne / supplementary fit	2,50	0,59
identyfikacja z organizacją / identification with organization	2,78	0,66

M – średnia / mean, SD – odchylenie standardowe / standard deviation.

**Tabela 2.** Regresja krokowa z uwzględnieniem 4 wymiarów kwestionariusza „Środowisko pracy” (predyktory) i stresu (zmienna zależna)  
**Table 2.** Stepwise regression analysis for four dimensions of the Work Environment Questionnaire (predictors) and stress (dependent variable)

Krok Step	Zmienna wprowadzona <sup>a</sup> Entered variable <sup>a</sup>	Skorygowane R <sup>2</sup> Adjusted R <sup>2</sup>	df	F	β
1	polityka firmy / organizational politics	0,083	498	46,054***	0,291***

<sup>a</sup> Zmienne wykluczone: organizacja i planowanie pracy; klimat organizacyjny; jakość i skuteczność komunikacji / excluded variables: organization and job planning, organizational climate, quality and efficacy of communication.  
 df – stopnie swobody / degrees of freedom; F – test Fishera / Fisher's test; β – standaryzowany współczynnik regresji / standardized regression coefficient.

\*\*\* p < 0,001.

**Tabela 3.** Analiza medycyjnej roli dopasowania komplementarnego i suplementarnego oraz identyfikacji w relacji między polityką organizacyjną a stresem  
**Table 3.** Analysis of the mediating role of complementary and supplementary fit and identification with organization in relation between organizational politics and stress

Model	Predyktor Predictor	Zmienna zależna Dependent variable	B±SE	β(p)	Wyjaśniana wariancja Variance explained [%]
Analiza dla dopasowania komplementarnego / Analysis for complementary fit					
a	polityka firmy / organizational politics	dopasowanie komplementarne / complementary fit	-0,727 (0,045)	-0,591***	35
b	dopasowanie komplementarne / complementary fit	stres / stress	-3,860 (0,335)	-0,459***	21
c	polityka firmy / organizational politics	stres / stress	3,015 (0,444)	0,291***	8
c'	polityka firmy / organizational politics	stres / stress	0,320 (0,512)	0,031 (0,532)	21
	dopasowanie komplementarne / complementary fit		-3,706 (0,416)	-0,440***	
Analiza dla dopasowania suplementarnego / analysis for supplementary fit					
a	polityka firmy / organizational politics	dopasowanie suplementarne / supplementary fit	-0,461 (0,039)	-0,472***	22
b	dopasowanie suplementarne / supplementary fit	stres / stress	-4,062 (0,439)	-0,383***	15
c	polityka firmy / organizational politics	stres / stress	3,015 (0,444)	0,291***	8
c'	polityka firmy / organizational politics	stres / stress	1,469 (0,483)	0,142 (0,002)	16
	dopasowanie suplementarne / supplementary fit		-3,352 (0,494)	-0,316***	
Analiza dla identyfikacji z organizacją / analysis for identification with organization					
a	polityka firmy / organizational politics	identyfikacja z organizacją / identification with organization	-0,538 (0,042)	-0,494***	
b	identyfikacja z organizacją / identification with organization	stres / stress	-2,810 (0,407)	-0,295***	9
c	polityka firmy / organizational politics	stres / stress	3,015 (0,444)	0,291***	8
c'	polityka firmy / organizational politics	stres / stress	1,989 (0,503)	0,192***	11
	identyfikacja z organizacją / identification with organization		-1,907 (0,462)	-0,200***	

B – niestandaryzowany współczynnik regresji / unstandardized regression coefficient; SE – standardowy błąd regresji / standard error of the regression; β – standaryzowany współczynnik regresji / standardized regression coefficient; p – istotność / significance.

\*\*\* p < 0,001.

a, b, c, c' – jak w rycinie 1 / as in Figure 1.

między stresem a oceną polityki organizacji uwzględniono jako zmienną niezależną. Oddzielnie dla każdego rodzaju dopasowania utworzono modele regresji i prześledzono istotność oraz siłę związku między zmiennymi. Uzyskane współczynniki  $\beta$  oraz poziomy istotności występujących związków przedstawiono w tabeli 3.

Ocena polityki firmy i poziom dopasowania komplementarnego analizowane oddzielnie istotnie wiązały się z poczuciem stresu (odpowiednio:  $\beta = -0,591$ ,  $p < 0,001$ ;  $\beta = -0,459$ ,  $p < 0,001$ ). Kiedy jednak uwzględniono ich jednoczesny wpływ na zmienną zależną, związek między polityką firmy a stresem stał się nieistotny ( $\beta = 0,031$ ;  $p < 0,532$ ). Z kolei poziom dopasowania komplementarnego pozostał jedynym istotnym predyktorem stresu odczuwanego przez pracowników socjalnych ( $\beta = -0,440$ ;  $p < 0,001$ ). Wyjaśniał on 21% wariacji wyników w zakresie stresu doświadczanego przez pracowników socjalnych. Wskazuje to na całkowitą mediację poziomu dopasowania komplementarnego w relacji między oceną polityki firmy a odczuwanym stresem.

W kolejnych modelach regresji testowano hipotezę o mediacyjnej roli dopasowania suplementarnego i identyfikacji z organizacją w relacji między polityką organizacji a stresem. Obydwa zmienne okazały się istotnymi predyktorami stresu, jednak charakter stwierzonego związku był inny niż w przypadku dopasowania komplementarnego. Związek między oceną polityki organizacji a stresem nie przestał być istotny, jednak wprowadzenie wskaźników dopasowania suplementarnego i identyfikacji z organizacją osłabiło jego siłę (zmałyły wartości współczynników  $\beta$ ). Mimo to nadal był on istotny. Należy więc uznać, że dopasowanie suplementarne i identyfikacja z organizacją odgrywały w tej relacji rolę mediatorów częściowych. Ocena polityki wraz z poziomem dopasowania suplementarnego wyjaśniały 16% procent wariacji wyników dotyczących odczuwanego stresu, natomiast ocena polityki wraz z identyfikacją z organizacją – 11%.

## OMÓWIENIE

Celem przedstawionych badań było zweryfikowanie hipotezy o mediacyjnej roli dopasowania człowieka do organizacji w relacji między oceną środowiska pracy a stresem. W badaniu uwzględniono 4 aspekty, pod których kątem można oceniać funkcjonowanie organizacji, stanowiące potencjalne źródło stresu, takie jak: polityka firmy, organizacja i planowanie pracy, klimat społeczny oraz jakość i efektywność komunikacji. Spośród nich jedynie ocena polityki firmy okazała się tą, z którą wiązał się stres odczuwany przez badanych.

Negatywna ocena polityki organizacji wskazuje m.in. na brak otwartości organizacji na potrzeby pracowników, brak dbałości o właściwe warunki pracy, brak możliwości rozwoju zawodowego pracowników, niedoceniając ich inicjatywy oraz niską zdolność organizacji do przeciwstawiania się konfliktom. Wynik niniejszego badania oznacza, że dostrzeżenie przez pracowników zaniedbań i nieprawidłowości w tej sferze było istotnym źródłem stresu.

Rezultaty prezentowanych badań wskazują, że zgodnie z naszą hipotezą na relację między środowiskiem pracy a poziomem odczuwanego stresu istotny wpływ mediujący ma stopień dopasowania pracowników socjalnych do zatrudniającej ich organizacji. Obydwa badane wymiary dopasowania, czyli dopasowanie komplementarne i suplementarne, a także identyfikacja z organizacją były czynnikami, od których bezpośrednio i pośrednio zależał poziom ogólnego stresu odczuwanego przez badanych pracowników socjalnych.

Najsilniej ujemnie ze stresem odczuwanym przez pracowników wiązało się dopasowanie komplementarne, czyli zgodność wzajemnych oczekiwań i możliwości ich zaspokajania przez strony relacji. Zróżnicowanie związku poszczególnych aspektów dopasowania z odczuwanym stresem jest zgodne z wynikami badań innych autorów, wskazującymi, że chociaż wszystkie komponenty dopasowania są ze sobą silnie związane, to wpływają one na różne aspekty postaw pracowników wobec organizacji i ich zachowania w sposób względnie niezależny (24).

Badania dotyczące związku dopasowania z satysfakcją z pracy wskazują, że chociaż zarówno dopasowanie komplementarne, jak i suplementarne wiążą się z satysfakcją z pracy, to dominującą rolę w jej kształtowaniu odgrywa dopasowanie komplementarne (14,23,27). Jak wynika jednak z badań Terelaka (24), poszczególne rodzaje dopasowania mogą mieć różny wpływ na rodzaj zadowolenia z pracy. Chociaż obydwa rodzaje dopasowania wiązały się z poznawczym (np. jestem usatysfakcjonowany moim wynagrodzeniem za pracę, praca jest dla mnie ważna) i emocjonalnym (np. lubię moją pracę, dobrze czuję się w pracy) zadowoleniem z pracy, dopasowanie komplementarne okazało się najsilniejszym predyktorem emocjonalnego zadowolenia z pracy jedynie w grupie szeregowych pracowników.

W innych badaniach dopasowanie komplementarne było związane z kontynuacyjnym zaangażowaniem w pracę (ze względu na korzyści płynące z pracy lub możliwe straty wynikające z odejścia z organizacji) (za: 35), ale okazało się również predyktorem zamiaru opuszcze-

nia organizacji (16). Można więc przypuszczać, że nawet w przypadku mniejszej zgodności wartości i celów (gorszego dopasowania suplementarnego), jeśli organizacja w dużym stopniu zaspokaja potrzeby i spełnia oczekiwania pracowników (istnieje duże dopasowanie komplementarne), pracownicy pozostają w organizacji. Dzieje się tak jednak głównie ze względu na korzystny dla nich stosunek kosztów, jakie ponoszą, angażując się w pracę, do uzyskiwanych za to gratyfikacji. Jeśli gratyfikacje w ich ocenie są niewystarczające, gotowi są zrezygnować z pracy u danego pracodawcy.

Uzyskane wyniki potwierdzają tezę o wpływie tego wymiaru dopasowania na funkcjonowanie pracowników socjalnych.

Należy wspomnieć o ograniczeniach niniejszego badania. Nie zostało ono przeprowadzone na reprezentatywnej grupie pracowników socjalnych. Zrezygnowano z takiego sposobu doboru próby, ponieważ przeprowadzenie badań wśród osób zatrudnionych w wielu placówkach na terenie kraju, o zróżnicowanym profilu działalności, czyli różnej charakterystyce środowiska pracy, utrudniłoby analizę i interpretację wyników. Ponadto wymagałoby kilkakrotnie większych nakładów finansowych. W badaniach skoncentrowano się więc na tej części pracowników, którzy wykonują *sensu stricto* pracę z klientem i w największym stopniu są narażeni na zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy. W związku z powyższym nie można odnosić wyników badań do całej populacji tej grupy zawodowej.

Ponadto wyniki badań wskazują, że bezpośredni związek między polityką firmy a stresem pracowników nie jest silny ( $\beta = 0,291$ ). Należy mieć jednak na uwadze, że w badaniach oceniano ogólny poziom subiektywnie odczuwanego stresu, na który mogą mieć wpływ również inne, nieoceniane w badaniach czynniki środowiska pracy, a także niekorzystne czynniki występujące w życiu pozazawodowym (np. problemy rodzinne, finansowe, zdrowotne), które w badaniu nie były kontrolowane.

Uzyskane wyniki pozwalają jednak na sformułowanie wniosków dotyczących funkcjonowania zawodowego pracowników socjalnych, a także na wytyczenie kierunku przyszłych badań i analiz. Wskazane jest uwzględnienie w przyszłych badaniach dotyczących funkcjonowania zawodowego pracowników – ich postaw wobec pracy, zaangażowania w pracę i psychologicznych skutków pracy – np. cech osobowościowych czy innych cech indywidualnych sprzyjających odporności na stres. Uwzględnione mogłyby zostać wspomniane we wstępie twardość czy prężność, lub czynniki motywacyjne zachowań pracowników, które pozwo-

lą lepiej zrozumieć badane zjawiska i relacje między pracownikiem a jego środowiskiem pracy.

W świetle uzyskanych wyników wydaje się, że konstrukt dopasowania do organizacji może być przydatny w pracach nad tworzeniem wielowymiarowego modelu stresu pracowników.

## WNIOSKI

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań potwierdzają, że dopasowanie do organizacji stanowi istotny warunek dobrego funkcjonowania pracowników. Szczególnie istotne wydaje się dopasowanie suplementarne, tj. zbieżność cech, celów i wartości cenionych przez pracownika i reprezentowanych przez organizację.

Zgodność cech organizacji i pracownika już na etapie zatrudniania może znacznie ułatwiać adaptację pracownika do środowiska pracy, a w dalszym okresie ułatwić mu radzenie sobie zarówno w codziennych, jak i w wyjątkowych, trudnych sytuacjach zawodowych. Należy jednak pamiętać, że zatrudnienie „odpowiedniego człowieka na odpowiednim miejscu” nie zwalnia pracodawcy z dbałości o środowisko pracy ani kształtowania go w taki sposób, żeby było ono przyjazne dla pracowników, ani z dbałości o rozwój kompetencji pracowników oraz zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań.

Na dopasowanie pracownika do organizacji można oddziaływać za pomocą szkoleń zwiększających zakres jego kompetencji przydatnych organizacji, motywacyjnej funkcji wynagrodzenia oraz precyzyjnej komunikacji standardów, norm i wartości promowanych przez firmę (37). W przeciwnym razie należy się liczyć z tym, że mimo dużej początkowej zgodności, skutek doświadczanego przez pracownika stresu będzie się ona zmniejszała do takiego poziomu, przy którym dalsza współpraca pracodawcy i pracownika może się dla nich okazać szkodliwa lub niemożliwa.

## PIŚMIENNICTWO

1. Wilberforce M., Jacobs S., Challis D., Manthorpe J., Stevens M., Jasper R. i wsp.: Revisiting the causes of stress in social work: sources of job demands, control and support in personalised adult social care. *Brit. J. Soc. Work* 2012;1–19, <http://dx.doi.org/10.1093/bjsw/bcs166>
2. Ulrich C., O'Donnell P., Taylor C., Farrar A., Danis M., Grady C.: Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Soc. Sci. Med.* 2007;65(8):1708–1719, <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.05.050>



3. Acker G.: P03-233 Job stress associated with managed care mental health services among social workers in the USA. *Eur. Psychiatr.* 2009;24, Supl. 1:S1232, [http://dx.doi.org/10.1016/S0924-9338\(09\)71465-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0924-9338(09)71465-8)
4. Stanley N., Manthorpe J., White M.: Depression in the profession: social workers' experiences and perceptions. *Brit. J. Soc. Work* 2007;37(2):281–298, <http://dx.doi.org/10.1093/bjsw/bcl058>
5. Zbyrad T.: Źródła stresu pracowników socjalnych. *Polityka Społ.* 2007;5–6:22–28
6. Arrington P.: Stress at work: How do social workers cope? [cytowany 17 lipca 2009]. National Association of Social Workers, Washington, DC. Adres: <http://workforce.socialworkers.org/whatsnew/stress.pdf>
7. Blok W.M.J.: Praca socjalna w Polsce: zawód niosący pomoc w potrzebie [cytowany 21 listopada 2013]. Adres: [http://dps.pl/img/upload\\_files/inne\\_388\\_socwyniki.pdf](http://dps.pl/img/upload_files/inne_388_socwyniki.pdf)
8. Pyżalski J.: Co jest obciążeniem zawodowym pracowników socjalnych? Wstępne badania Kwestionariuszem Obciążeń Zawodowych Pracownika Socjalnego. W: Spodenkiewicz P. [red.]. *Czy jesteśmy skuteczni? Badanie efektywności stosowania kontraktu socjalnego jako narzędzia integracji społecznej.* Hobo, Łódź 2007, ss. 135–147
9. Szarfenberg R.: Sytuacja w pomocy społecznej w świetle opinii pracowników socjalnych z województwa łódzkiego. Instytut Polityki Społecznej, 2007 [cytowany 21 listopada 2013]. Adres: [http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/ps\\_lodzkie.pdf](http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/ps_lodzkie.pdf)
10. Jayaratne S., Croxton T.A., Mattison D.: A national survey of violence in the practice of social work. *Fam. Soc. J. Cont. Soc. Services* 2004;85(4):445–453, <http://dx.doi.org/10.1606/1044-3894.1833>
11. Winstanley S., Hales L.: Prevalence of aggression towards residential social workers: Do qualifications and experience make a difference? *Child Youth Care Forum* 2008;37(2):103–110, <http://dx.doi.org/10.1007/s10566-008-9051-9>
12. Waszkowska M.: Identyfikacja i ocena uciążliwości psychospołecznych czynników środowiska pracy pracownika socjalnego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu NCBiR 1.R.05/2010 w programie wieloletnim pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” [niepublikowany]
13. Werbel J.D., Gilliland S.W.: Person-environment fit in the selection process. *Res. Pers. Hum. Res. Man.* 1999;17:209–244
14. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C.: Consequences of individuals' fit at work: meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Pers. Psychol.* 2005;58(2):281–342, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
15. Boroş S.: Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cogn. Brain Behav.* 2008;XII(1):1–27
16. Merecz D. [red.]: *Dopasowanie człowieka do środowiska pracy – uwarunkowania i skutki.* Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2010
17. Cable D.M., Parsons C.K.: Socialization tactics and person-organization fit. *Pers. Psychol.* 2001;54(1):1–23, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
18. Kim T.Y., Cable D.M., Kim S.P.: Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *J. Appl. Psychol.* 2005;90(2):232–241, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
19. Arthur Jr W., Bell S.T., Villado A.J., Doverspike D.: The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *J. Appl. Psychol.* 2006;91(4):786–801, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
20. Moynihan D.P., Pandey S.K.: The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *J. Publ. Adm. Res. Theor.* 2008;18(2):205–227, <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum013>
21. Liu B., Liu J., Hu J.: Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Soc. Behav. Personal Int. J.* 2010;38(5):615–625, <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2010.38.5.615>
22. Edwards J.R., Cable D.M.: The value of value congruence. *J. Appl. Psychol.* 2009;94(3):654–677, <http://dx.doi.org/10.1037/a0014891>
23. Westerman J.W., Cyr L.A.: An integrative analysis of person-organization fit theories. *Int. J. Select. Assess.* 2004;12(3):252–261, [http://dx.doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279\\_1.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x)
24. Terelak J.F., Jankowska P.: Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy. *Miscel. Oeconom.* 2009;13(1):229–254
25. Ulutas M., Kalkan A., Bozkurt C.Ö.: The effect of person-organization fit on job stress and conflict: An application on employees of businesses in Dalaman international airport. *Int. J. Soc. Scien. Hum. Stud.* 2008;3(1):281–291
26. Bocchino C.C., Hartman B.W., Foley P.F.: The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms. *Consult. Psych. J. Pract. Res.* 2003;55(4):203–214, <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.55.4.203>
27. Merecz D., Andysz A.: Relationship between person-organization fit and objective and subjective health status.

- Int. J. Occup. Med. Environ. Health 2012;25(2):166–177, <http://dx.doi.org/10.2478/S13382-012-0020-z>
28. Fąfrowicz M., Marek T.: Verońska koncepcja źródeł stresu. W: Terelak J. [red.]. *Źródła stresu: teoria i badania*. Wydawnictwo ATK, Warszawa 1999, ss. 13–22
29. Rose J., David G., Jones C.: Staff who work with people who have intellectual disabilities: The importance of personality. *J. Appl. Res. Intellect. Disabil.* 2003;16(4):267–277, <http://dx.doi.org/10.1046/j.1468-3148.2003.00168.x>
30. Regehr C., Hemsworth D., Leslie B., Howe P., Chau S.: Predictors of post-traumatic distress in child welfare workers: A linear structural equation model. *Child. Youth Serv. Rev.* 2004;26(4):331–346, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chilyouth.2004.02.003>
31. Collins S.: Statutory social workers: Stress, job satisfaction, coping, social support and individual differences. *Brit. J. Soc. Work* 2008;38(6):1173–1193, <http://dx.doi.org/10.1093/bjsw/bcm047>
32. Kinman G., Grant L.: Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *Brit. J. Soc. Work* 2011;41(2):261–275, <http://dx.doi.org/10.1093/bjsw/bcq088>
33. Mościcka A.: Czynniki organizacyjne i indywidualne jako tło zachowań mobbingowych w środowisku pracy. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu IMP 21.1.2008. [niepublikowany]
34. Juczyński Z., Ogińska-Bulik N.: Skala Odczuwanego stresu PSS-10. W: Matczak A. [red.]. *Narzędzia pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem*. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2009, ss. 11–22
35. Czarnota-Bojarska J.: *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010
36. Bedyńska S., Książek M.: *Starystyczny drogowskaz. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*. Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012
37. Cable D.M., DeRue D.S.: The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *J. Appl. Psych.* 2002;87(5):875–883, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>