

Prokrastynacja zawodowa jako forma ekologii pracy i jej współczesne uwarunkowania

Agnieszka Bartczak*, Antoni Wontorczyk,

Instytut Psychologii Stosowanej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków

Marek Strzelecki

Instytut badań Rynku i Gospodarki

Marian Banaś

Krajowa Administracja Skarbowa

PROCRASTINATION AT WORK AS A FORM OF WORK ECOLOGY AND ITS CONTEMPORARY DETERMINANTS

Procrastination is a construct that we usually associate with a clear negative. Procrastinators are considered unreliable people with low levels of conscientiousness and low self-regulation. Procrastinators themselves declare the need for change. However, procrastination not always will only bring losses. In professional procrastination, we can observe the phenomenon of positive procrastination, which is not a non-productive procrastination nor does it involve costs for a procrastinating person or an organization. Therefore, in this article, we propose a look at procrastination at work as a phenomenon with multilevel conditions.

Key words: professional procrastination, positive procrastination, conscientiousness, intensity of affect

„Ośmielam się powiedzieć, że człowiekowi nie może przytrafić się większa hańba niż kiedy zobaczy, że z lenistwa oszukał samego siebie i zaprzedał swoją duszę grzechowi tracąc życie wieczne.”

J. Bunyan, *Heavenly footman* (wstęp).

Przekład: W. Sałacki.

Prokrastynacja jest niewątpliwie problemem związanym z psychologicznym funkcjonowaniem człowieka we współczesnym świecie. W sposób szczególny uwidacznia się w społeczeństwach ponowoczesnych. Globalizacja i związana z nią dekonstrukcja dotychczasowych form organizacji życia społecznego sprawiły, że wiele sprawdzonych dotychczas sposobów rozwiązywania codziennych zadań nie zapewnia już jednostce sukcesu. Ponowoczesność, której doświadczamy żyjąc w rozwiniętych krajach świata jest tym etapem rozwoju społecznego, w który pasmo nieustannych zmian czasem nawzajem wykluczających się postrzega się jako proces postępu, zaś tradycyjną zasadę uniwersalizmu mimo, że związaną z sukcesywnym wzrostem – jako proces historyczny, ograniczający wolność człowieka (Bańka, 2016, 2018). Współczesna zasada postępu – co jest sprawą niepokojącą – opartego na dekonstrukcji zakłada, że rozwój nie musi oznaczać

kumulacji doświadczenia i może polegać na dyskontynuacji a nawet unicestwieniu tego, co dotychczas istniało (Bańka, 2017). Tak więc globalizacja, w gruncie rzeczy przyniosła liczne zagrożenia, związane przede wszystkim z rozkładem dotychczasowych ram życia zbiorowego. Proces rozluźniania tradycyjnych ram organizacji życia społecznego prowadzi między innymi do efektu społecznej bierności określanej mianem społeczeństwa uspionego (Kowalik, 2015), czy społeczeństwa 3N (Bańka, 2016). Społeczeństwa uspione cechuje zaś bierność, zanik motywacji do działań zbiorowych, brak partycypacji społecznej, wycofanie się z różnorodnych form organizacji życia społecznego wręcz ucieczka do izolacji. Zerwanie kontaktów społecznych sprawia, że w konsekwencji każdy podąża swoją drogą. Obserwuje się zanik empatii, wzajemnej życzliwości i następuje nieuchronny etap kreowania modelu życia w samotności. Ten powolny proces transformacji w kierunku dekontekstualizacji sensu działania (Bańka, 2017, 2018) pociąga za sobą wiele niekorzystnych zjawisk społecznych i psychologicznych, do których z całą pewnością należy zaliczyć prokrastynację. Choć zjawisko to dostrzegano już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia to postępujący proces transformacji w różnych sferach aktywności *homo sapiens*: społecznej, ekonomicznej, czy nawet kulturowej sprawiają, że współcześnie wymaga ono nowego zdefiniowania. W kontekście tych procesów w niniejszym artykule podejmujemy próbę spojrzenia na prokrastynację zawodową jako jeden z efektów takiej transformacji

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agnieszka Bartczak, Instytut Psychologii Stosowanej, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków.
bartczak.agn@gmail.com

poszukując jej związków także z skłonnością do ujawniania formy aktywności, którą w społeczeństwie tradycyjnym jednoznacznie określano jako patologiczną, albo przynajmniej przejaw postępującej choroby.

W literaturze przedmiotu prokrastynacji nadano tak wiele różnorodnych znaczeń, że z powodzeniem wypełniają one pojemne kontinuum narracji terminologicznej począwszy od bieguna negatywnego poprzez wymiar neutralny na pozytywnym kończąc. Prokrastynacja zawsze wzbudzała ciekawość ludzką o czym świadczą liczne doniesienia na jej temat poczynając od opisów wyjętych z języka potocznego, poprzez literaturę piękną, poezję na malarstwie kończąc. Problemu prokrastynowania nie ominęła również filozofia wiążąc je raczej ze zjawiskiem pozytywnym, a sam stan nieciernienia (żeby nie powiedzieć dosadniej-lenistwa) opisywano jako ukojenie ducha i uspokojenie myśli. Dla starożytnych filozofów ten stan psychologiczny był równoznaczny ze szczęściem i osiągnięciem celu życia (Tatarkiewicz, 1981). Nawet na początku ubiegłego stulecia ciągle wielu filozofów było przekonanych, że odkładanie wykonywania zadań, tak skutecznie, że w końcu nigdy nie zostaną wykonane wcale nie musi być uznane za negatywną strategię postępowania. Bertrand Russell (1932) twierdził, że gdyby większość społeczeństwa była nieskora do działania, byłoby mniej waśni, konfliktów i wojen, a tylko nieliczni chcieliby walczyć. Filozof ten, znany z kontrowersyjnych lewicowych wręcz ekscentrycznych poglądów uważał, że społeczeństwo ponad siły oddaje się pracy zawodowej zaniedbując – z powodu braku czasu – rozwój własnych talentów, osobistych zainteresowań i pasji w efekcie unieszczęśliwiający siebie. Choć w okresie wielkiej rewolucji przemysłowej kiedy każdy rodzaj aktywności, który nie prowadził do wysokiej wydajności w pracy postrzegany był jako przejaw lenistwa i nieproduktywnej osobowości (Dean, 1997) w czasach współczesnych robotyzacji, automatyzacji, dominacji organizacji pracy z wykorzystaniem nowych technologii informatycznych idea nieciernienia i odkładania działania ma ciągle wiele kontekstów w tym nie wszystkie negatywne (Bańka, 2017; Kotler i Cslione, 2009). Przeplatające się okresy nieciernienia i wątpliwości decyzyjnych z fazami działania i intensywnej aktywności stają się naturalnym cyklem mobilności zawodowej współczesnego człowieka pracy (Bańka, 2017, 2018). Z tej perspektywy pojęcie prokrastynacji w szczególności zawodowej potrzebuje nowego zdefiniowania. Odkładanie wykonania zadania wcale nie musi wynikać z braku wiedzy, czy kompetencji pracownika, ale również dostrzegania sensu jego wykonania, konfliktu wartości instrumentalnych z autotelicznymi, naruszania norm grupowych, wreszcie zburzenia wewnętrznej harmonii własnej wrażliwości.

PROKRASTYNACJA I JEJ RÓŻNORODNE ZNACZENIE

Prokrastynacja jest zjawiskiem, które towarzyszy ludzkości od zawsze. Milgram (Milgram, Sroloff i Rosenbaum, 1988, s. 1988) wraz ze swoim zespołem badaw-

czym określili prokrastynację jako „odkładanie na jutro tego, co należy zrobić dzisiaj”. Steel (2007) natomiast podkreśla, że prokrastynacja jest dobrowolnym opóźnieniem zamierzonego kierunku działania, pomimo oczekiwanych negatywnych konsekwencji odłożenia. Kliengsiek (2013a) zauważa, że zwlekanie jest swego rodzaju wzorcem zachowania związanym z cierpieniem psychicznym i fizycznym. Ferrari (1992) mając świadomość, że przyczyny skłonności do prokrastynowania mogą być różne zaproponował odróżnienie prokrastynacji decyzyjnej (związanej z opóźnieniem podjęcia decyzji), od unikowej (związanej z obawą przed doznaniem porażki) i związanej z potrzebą pobudzenia („dreszczyk” emocji do ostatniej chwili).

Wyniki serii zrealizowanych badań nad procesem odkładania zadań skłoniły Steela (2010) do uszczegółowienia jego rozumienia i sformułowania koncepcji prokrastynacji irracjonalnej definiowanej jako irracjonalne odkładanie działań pierwotnie zaplanowanych. Gollwitzer (1996) proponuje podział procesu planowania działania na fazę wstępną, deliberatywną oraz postdecyzyjną lub implementalną. Stąd też irracjonalność prokrastynacji pojawiającej się w fazie wdrożeniowej. Stanowi o tym świadomość negatywnych skutków zwlekania przy jednoczesnej jej kontynuacji. O irracjonalnym aspekcie prokrastynacji wspominali już Sabini i Silver (1982), definiując prokrastynowanie jako nielogiczne zwlekanie działania. Tice i Bratslavsky (2000) określają natomiast prokrastynację jako awarię samoregulacji, obejmującą przedkładanie krótkoterminowej poprawy nastroju związanej z odłożeniem działania nad korzyściami jakie wiąże się z realizacją długoterminowych celów. Ferrari i Pychyl (2000) podkreślają wolicjonalność jako nieodłączny element towarzyszący prokrastynowaniu. Sirois i Pychyl (2013) natomiast zwracają uwagę na hedonistyczny wymiar zwlekania związany z wyborem bardziej atrakcyjnej alternatywy, mimo ważności odwołanego celu. Zgodnie z tym rozumieniem prokrastynacja będzie specyficzną formą krótkotrwałej optymalizacji nastroju. Media internetowe odgrywają w tym procesie szczególną rolę (Reinecke i in., 2017). Oferują współczesnym jednostkom idealne narzędzie do zwlekania z wykonywaniem zadań (Hoffman, Reinecke i Meier, 2017) przenosząc ich aktywność, w inną przestrzeń, nie awersyjną, ale nagradzającą. Portale społecznościowe i rozrywkowe takie, jak Facebook czy YouTube są najczęstszym powodem przerwania samodzielnej nauki (Meier i in., 2016) a nawet pracy, co ma negatywny wpływ na dalszy proces przyswajania wiedzy lub jakości i terminowości wykonywanych zadań.

PROKRASTYNACJA ZAWODOWA

Prokrastynacja zawodowa jest szczególnym rodzajem prokrastynacji. Jeśli zapytamy osobę, która nie jest już uczniem ani studentem o zwlekanie, najprawdopodobniej jej odpowiedź będzie miała związek z prokrastynowaniem właśnie w pracy. Ogromna większość badań dotyczących

tego zjawiskiem skupia się jednak na prokrastynacji akademickiej, najprawdopodobniej ze względu na szeroki i stosunkowo łatwy dostęp do tej grupy badanych. Nie oznacza to jednak, że badania nad prokrastynacją zawodową nie istnieją. W potocznym rozumieniu prokrastynacja zawodowa kojarzona jest z brakiem umiejętności właściwego zarządzania czasem. Takie rozumienie nie pozbawione jest racji zwłaszcza we współczesnych społeczeństwach informacyjnych gdzie umiejętność i wysoka sprawność zarządzania zadaniami i czasem są kluczowe z punktu widzenia postrzegania osoby (pracownika) jako osiagającej sukces zawodowy. Metin (2018, s. 37) prokrastynację zawodową definiuje, jako „opóźnienie działań związanych z pracą poprzez celowe angażowanie się (behawioralne lub poznawcze) w działania nie związane z pracą, bez intencji wyrządzenia szkody pracodawcy, pracownikowi, miejscu pracy lub klientowi” (Metin, 2018).

Współcześnie wyróżnia się dwa rodzaje prokrastynowania zawodowego: próżnowanie w cyberprzestrzeni (*cyberslacking*) oraz marnotrawienie czasu w pracy (*soldiering*) (Metin i in., 2016; Metin, 2018). Vitak, Crouse i LaRose (2011) zaobserwowali wzmożone korzystanie z internetu w celach prywatnych przez pracowników, co mogłoby świadczyć o odwlekaniu zadań zawodowych. Ten specyficzny rodzaj zwlekania w środowisku pracy określili terminem *cyberslackingu*. Zjawisko to jest nowym problemem zawodowym nieodłącznie związanym z gwałtownym rozwojem w ostatnich kilku dekadach technologii informacyjnych i teleinformacyjnych. Wszechobecny dostęp do globalnej sieci – a więc także w miejscu pracy – umożliwia wybór atrakcyjniejszych alternatyw jako form działania niż wykonywanie zadań związanych z codzienną pracą. Korzystanie z komputera lub telefonu komórkowego w miejscu pracy – które współcześnie stały się podstawowymi narzędziami pracy – sprawia, że bez większych ograniczeń możemy kontaktować się ze znajomymi obecnymi w innej przestrzeni, zostawiać dane na portalach społecznościowych, a nawet robić w sieci zakupy. Formy *cyberslackingu* w miejscu pracy mogą być różnorodne. Nie wszystkie są negatywne z punktu widzenia wydajności w pracy, a przynajmniej nie są postrzegane jako jednoznacznie negatywne (np. sprawdzenie wiadomości w prywatnej skrzynce mailowej). Ponieważ nie wszystkie są groźne dla organizacji w związku z tym nie podejmuje się prób walki z nimi. Są jednakże i takie formy *cyberslackingu*, których konsekwencje mogą być niekorzystne dla organizacji ponieważ potencjalnie mogą narzącać je na straty finansowe, a nawet problemy prawne (np. pobieranie muzyki z sieci, hazard lub oglądanie filmów). Aby z nimi walczyć firmy w komputerach osobistych pracowników instalują stosowane oprogramowania, które uniemożliwiają podejmowanie takich aktywności.

Badania na temat związku *cyberslackingu* z wynikami w pracy przynoszą rozbieżne rezultaty (Galewski, 2009). Niektórzy badacze są przekonani, że *cyberslacking* mimo wszystko jest zjawiskiem pozytywnym, wpływa bowiem korzystnie na kreatywność i zdolność do innowacyjnego

myślenia pracownika (Blanchard i Henle, 2007). Tezy te mają jednak ograniczony zasięg wyjaśniania problemu prokrastynacji zawodowej można bowiem przypuszczać, że pozytywne skutki występują tylko wtedy kiedy Internet w celach prywatnych wykorzystywany jest tylko w niewielkim procencie codziennego czasu pracy. W winnych badaniach zrealizowanych przez Van Rooij, Meerkerk, Shoemaker i Van de Mheen (2014) nie znaleziono związku między korzystaniem z Internetu w celach osobistych, a wydajnością kontekstową lub zadaniową. Z kolei Metin (2018) wykazał pozytywną zależność *cyberslackingu* z kontrproduktywnymi zachowaniami w miejscu pracy. Jeszcze inni badacze tego zjawiska (Garrett i Danziger, 2008) wykazali, że *cyberslacking* prowadzi do wzrostu strat dla organizacji związanych z podwyższeniem kosztów ponoszonych przez firmy na bezpieczeństwo w sieci oraz niższej wydajności pracowników w związku z czasem poświęcanym na „przebywanie” w sieci w celach prywatnych. Opisane powyżej wyniki prowadzą do przekonania, iż zjawisko prokrastynowania w miejscu pracy związane z próżnowaniem w cyberprzestrzeni wymaga szczegółowych badań ponieważ ma uwarunkowania wielopłaszczyznowe.

Drugi rodzaj prokrastynowania w miejscu pracy jest związany z obniżoną produktywnością pracownika (*soldiering*). Paulsen (2015) zauważa, że ten rodzaj działania ma zazwyczaj miejsce, gdy pracownik nie jest pozytywnie związany ze swoim miejscem pracy, lub jego potencjalne możliwości nie są w pełni wykorzystane przez organizację co w konsekwencji prowadzi do postrzegania wykonywanych zadań jako bezsensownych (nieproduktywnych). Ten rodzaj zachowania charakteryzuje minimum jedno godzinne zwlekanie w ciągu dnia roboczego bez intencji wyrządzenia szkody osobom trzecim czy też obciążenia swoją pracą współpracowników. Ponieważ próżnowanie prokrastynacyjne w miejscu pracy nie ma intencji negatywnych dla organizacji dlatego należy je odróżnić od kontrproduktywnych zachowań w pracy (np. sabotaż czy łamanie norm). Za przejaw próżnowania uważane jest np. regularne korzystanie z długich przerw na kawę, palenie papierosów, czy długie rozmowy pracowników na tematy prywatne w trakcie wykonywania zadań.

Generalnie oba typy prokrastynacji zawodowej (*cyberslacking* i *soldiering*) wiążą się w mniejszym lub większym zakresie ze stratami nie tylko dla organizacji, ale także i samych pracowników. W efekcie zwlekania z wykonywaniem zadań prokrastynanci w przeciwieństwie do pracowników nieprokrastynujących osiagają niższe wynagrodzenie (Nguyen, Steel i Ferrari, 2013), ich okres zatrudnienia jest krótszy i częściej zasilają szeregi osób bezrobotnych. Badania przeprowadzone przez Reicke i współpracowników (2014) pokazują, że korzystanie z mediów internetowych w celach osobistych w pracy jest konsekwencją niskiej samokontroli, wywołującej dodatkowo poczucie winy u osób prokrastynujących. Pewnym wyjątkiem są badania Steela (2010), który zwraca uwagę, że jeżeli *cyberslacking* jest związany z prywatnymi celami rekrutacyjnymi pracownika to nie należy go wiązać

z działaniem kontrproduktywnym. Sens jego rozumowania sprowadza się do przekonania, iż w przypadku poszukiwania nowego zatrudnienia lub przyjaznego emocjonalnie środowiska pracy, zwłaszcza kiedy dotychczasowe jest toksyczne, prokrastynowanie jest korzystne jednostki, a nawet do pewnego stopnia uzasadnione z punktu widzenia jakości życia.

Lonergan i Maher (2000) wykryli, iż prokrastynowanie zawodowe niezależnie od formy jest również efektem wykonywania nudnej, monotonnej pracy. Dlatego dobrym sposobem zmiany tego stanu jest zwiększenie aktywności na stanowisku pracy poprzez wzbogacenie obowiązków zawodowych pracownika (Harris i Sutton, 1983).

Powodem prokrastynowania w pracy może być również awersyjność jakiejś doświadcza pracownik w stosunku do wykonywanych zadań zwłaszcza kiedy zostały mu narzucone przez przełożonego i są przez niego nieakceptowane, wręcz nie ma możliwości negocjowania ich warunków (Milgram, Sroloff i Rosenbaum, 1988). Stąd ważnym jest, aby pracownicy byli przekonani, że zadania, które wykonują w pracy są znaczące i ważne dla organizacji oraz potrzebne dla innych ludzi zmniejszają bowiem skłonność do prokrastynowania. Warto również zadbać o właściwy przepływ informacji między kierownictwem a pracownikami na temat jakości wykonywanych zadań oraz zapewnić warunki autonomii pracy w tym możliwość podejmowania samodzielnych decyzji w zakresie wykonywania obowiązków zawodowych. Wszystkie te czynniki sprzyjają niskiej skłonności do prokrastynowania (Lonergan i Maher, 2000).

Przez długi okres czasu uważano, że presja czasu sprzyja osiągnięciu wyższych wyników w pracy. Tymczasem badania nad prokrastynacją pracowniczą nie potwierdzają tej prawidłowości. W trakcie wykonywania zadań pod presją czasu spada stopień zaangażowania w wykonywanie czynności zawodowych co w rezultacie prowadzi do obniżonych wyników pracy (Metin, Peeters i Tavis, 2018) a nawet pogorszenia kondycji psychicznej w następstwie spadku samopoczucia pracowników (van Eerde, 2016).

INTENSYWNOŚĆ AFEKTU A PROKRASTYNACJA ZAWODOWA

Jednym z istotnych czynników dyspozycyjnych modyfikujących skłonność pracowników do prokrastynowania w pracy jest intensywność afektu. Intensywność afektu to konstrukcja zdefiniowana operacyjnie na podstawie szeregu badań podłużnych zrealizowanych przy pomocy samoopisowych narzędzi, które pozwalają mierzyć typowy dla danej jednostki wzorzec reakcji emocjonalnej (Larsen i Diener, 1987). Intensywność afektu rozumiana też jako styl reaktywności emocjonalnej obejmuje zarówno negatywny jak i pozytywny stan afektywny. Oznacza to, iż osoby u których obserwujemy określony wzorzec reaktywności reagują w bardzo podobny sposób niezależnie od tego jakiego stanu afektywnego doświadczają: pozy-

tywnego czy negatywnego. W swoich badaniach Larsen i współpracownicy (1986) wykazali, że intensywność afektu, jako indywidualny wzorzec reakcji na bodźce wywołujące emocje w życiu codziennym nie zmienia swojego fenotypu nawet wtedy gdy poziom stymulacji emocjonalnej doświadczanej przez jednostkę utrzymuje się przez dłuższy okres czasu na tym samym poziomie. Jeśli przyjmujemy, zgodnie z twierdzeniem Tice'a i Bratslavskiego (2000), że prokrastynacja to awaria samokontroli obejmująca prymat krótkotrwałej poprawy nastroju poprzez odwołanie wykonania zadania awersyjnego mimo świadomości długofalowych negatywnych konsekwencji, to możemy stwierdzić, że głównym mediatorem zwleknięcia będzie błędna regulacja emocji wpływająca na zaniżony poziom samokontroli (Pychyl i Sirois, 2016). Prawidłowy poziom samokontroli będzie zatem niezbędnym czynnikiem wytrwania w procesie realizacji zadania awersyjnego. W przypadku zaniżonego poziomu samokontroli natychmiastowa poprawa nastroju będzie determinantą prowadzącą do częstego zwleknięcia, co z kolei wiązać się będzie z wysokim poziomem intensywności doznawanego afektu. Ponieważ osoby o niskim progu reaktywności są bardziej podatne na frustrację z powodu poniesionego niepowodzenia (Emmons i King, 1989; Amali i Chowdhury, 2017) będą także bardziej skłonne do prokrastynowania w przypadku zadania awersyjnego ze względu na lęk przed porażką. Osoby te są również podatne na stymulację sensoryczną z powodu niskiej umiejętności skutecznej selekcji bodźców środowiskowych i, co za tym idzie, łatwiej ulegają pobudzeniu. Okazuje się, że choć nie istnieje wyraźny i bezpośredni związek między częstotliwością prokrastynowania a intensywnością afektu, to biorąc pod uwagę intensywność odczuwanego dyskomfortu związanego z wykonaniem zadania awersyjnego i zaangażowaniem w działania zastępcze mające na celu podniesienie nastroju możemy przypuszczać, że istnieje pozytywna zależność pomiędzy skłonnością do podejmowania zachowań ryzykownych a zwlekaniem. Z punktu widzenia jakości wykonywania zadań w pracy jest zatem istotne, aby nie wywoływały one u pracownika afektu negatywnego a z całą pewnością skrajnie negatywnego w przeciwnym wypadku prawdopodobieństwo ich odwołania – jak pokazują badania – jest wysokie. Potwierdza się zatem powszechnie znana w procesie zarządzania zasada ważności autonomii i kontroli pracy, które jak pokazują badania wpływają korzystnie nie tylko na proces motywacji do pracy (Bańka, 1995; Biela, 2018; Wontorczyk, 2017), ale także na skłonność do prokrastynowania.

SUMIENNOŚĆ A PROKRASTYNACJA ZAWODOWA

Na sumiennność można spojrzeć z dwóch perspektyw. Z jednej, jako sposób traktowania przez pracownika przydzielanych mu zadań w procesie pracy, a więc skrupulatne i rzetelne wywiązywanie się z obowiązków zawodowych, albo – z drugiej – jako cechę osobowości człowieka. Zgodnie z pierwszym rozumieniem, choć zwleknięcie jest ściśle związane z sumiennością, skrupulatnością

w pracy, to nie jest z nią tożsamy (Shouwenburga, 2004). Ze względu na złożoność sumiennosci jako sposobu traktowania zadań w procesie pracy prokrastynację lepiej jest rozpatrywać jako jeden z głównych jej czynników. Sumiennosc jest predyktorem wydajności w pracy (Dudley i in., 2006). Prokrastynacja natomiast będzie predyktorem kontrwydajności w miejscu pracy. Sumiennosc jest pozytywnie powiązana z aktywnym szukaniem pracy i czasem podjęcia zatrudnienia (Kanfer, Wanberg i Kantrowitz, 2001), podczas, gdy skłonność do prokrastynowania wydłuża ten czas (Senecal i Guay, 2000) i wiąże się z mniejszą liczbą odbytych rozmów rekrutacyjnych (Turban i in., 2013). Okazuje się także, że niski poziom tak rozumianej sumiennosci jest pozytywnie skorelowany z niższymi zarobkami i zależność ta jest silniej obserwowana u mężczyzn niż u kobiet (Judge, Livingstone i Hurst, 2012). Lay i Brokenshire (1997) wskazują, iż związek prokrastynowania z nieefektywnymi metodami poszukiwania pracy jest silniejszy niż np. z sumiennoscią w wykonywaniu zadań na stanowisku pracy. Wysokie skłonności prokrastynacyjne są zatem moderatorem częstych zmian miejsca pracy (Wilk, Desmarais i Sackett, 1995; Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2006).

Z kolei sumiennosc jako czynnik osobowości wpływa na indywidualne strategie wykonywania zadań zawodowych. Realizacja zadań i celów zawodowych natomiast nierozzerwalnie wiąże się z intencjonalnością i ryzykiem ich odkładania. Na poziomie zachowania i kontrolowania intencji, sumiennosc jest moderatorem subiektywnego poczucia doświadczania wykonywanych zadań jako przyjemnych (Lay i Brokenshire, 1997). Prokrastynowanie w związku z wykonywaniem zadań pojawia się więc na etapie formułowania intencji (a zatem niezależnie od oceny wykonywanych zadań) i wprowadzaniem jej w życie. Zwlekanie jest przede wszystkim związane z czasowym opóźnieniem intencji podjęcia wykonania zadania i dopiero na tym etapie procesu poznawczego zaobserwowano związki między prokrastynacją, a poziomem sumiennosci (Lay i Brokenshire, 1997). Możemy przypuszczać, że niski poziom sumiennosci jako cecha osobowa pracownika będzie związana z tendencją do zwlekania, a więc braku formułowania intencji natychmiastowego wykonania powierzonych pracownikowi zadań zwłaszcza kiedy oceniane są jako awersyjne.

PROKRASTYNACJA POZYTYWNA A AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA

Prokrastynacja zazwyczaj rozpatrywana jest jako zjawisko niepożądane i jednoznacznie negatywne. Sami prokrastynatorzy określają zwlekanie jako złe i szkodliwe oraz deklarują motywację do jego redukcji (O'Brien, 2002; Steel, 2007). Osoby prokrastynujące są bardziej niż nieprokrastynujące narażone na stres i wyczerpanie ego (Baumester i in., 1998), ponadto ich perspektywa czasowa skupia się na „tu i teraz” (Sirois, 2014). Prokrastynatorzy często podejmują próby planowania i potrafią ustalać realistyczne cele, jednak pomimo tego i tak

zazwyczaj nie są w stanie ich osiągnąć w wyznaczonym terminie (Ariely i Wetenbroch, 2002). Paradoksalnie ich narzucenie przez przełożonego pomaga w terminowej realizacji.

W wielu badaniach wskazuje się jednak, że prokrastynowanie w pracy wcale nie musi prowadzić do negatywnych skutków zarówno po stronie pracownika jak i pracodawcy. Chu i Choi (2005) postulują rozróżnienie prokrastynacji na aktywną (pozytywną) oraz pasywną (czyli tę, która niesie za sobą jednoznacznie negatywne skutki). Prokrastynacja pozytywna może być postrzegana jako specyficzna strategia regulacji negatywnych emocji, gdyż prowadzi do krótkotrwałego poprawienia nastroju. Odwleczenie zadania niekoniecznie wpłynie na jakość pracy. Badania pokazują (Stephen, Wilcox i Zubsek, 2014), że zaangażowanie w zadania poboczne, podejmowane w celu zredukowania negatywnego nastroju związanego z odwlekaniami zadania głównego, pozwala na utrzymanie pozytywnego wizerunku własnej osoby. Zazwyczaj też udaje się wtedy dokończyć zadanie główne w późniejszym terminie. Jeśli natomiast osoba prokrastynująca nie była zaangażowana w żadne inne zadania poboczne, jej nastrój ulegał znacznemu pogorszeniu, a zadanie główne okazywało się na tyle awersyjne, że nigdy nie zostało dokończony. Nie każde odwleczenie wykonania zadania będzie w sposób negatywny opóźniało jego realizację. Knaus (2004) zwraca uwagę na proces zbierania informacji i przygotowywania planu, który przebiegać może jako faza wstępna realizacji działania. Tradycyjne rozumienie pojęcia prokrastynacji jako cechy jednoznacznie negatywnej wydaje się być błędne, podobnie jak brak rozróżnienia typów osób prokrastynujących. Wiele osób deklaruje, że czekanie z realizacją zadania do ostatniej chwili wpływa niezwykle mobilizująco i pozwala wykorzystać wszystkie możliwe zasoby, które w normalnym trybie pracy nie zostałyby nigdy uruchomione. Może to świadczyć o różnych strategiach postrzegania i wykorzystania czasu, a prokrastynowanie może przynieść korzystne rezultaty tak dla osoby zwlekającej, jak i dla organizacji. W badaniach Chu i Choi (2005) potwierdzono, że istnieją dwa typy prokrastynatorów. Aktywni prokrastynatorzy wolą pracować pod presją, a wykonywane zadania sprawiają im satysfakcję w przeciwieństwie do prokrastynatorów biernych. Ponadto prokrastynatorzy aktywni, podobnie, jak osoby nieprokrastynujące mają wyższy poziom celowego wykorzystania czasu, kontroli czasu i poczucia własnej skuteczności, w odniesieniu do prokrastynatorów biernych. I choć średni czas zwlekania jest podobny dla zwlekania aktywnego i pasywnego, to jego charakterystyka i skutki są inne. Ponieważ prokrastynowanie obejmuje prymat krótkotrwałej poprawy nastroju, warto zwrócić uwagę na aspekt samousprawiedliwienia w przypadku niedokładnego wykonania zadania lub osiągnięcia niższych efektów niż spodziewane. Prokrastynatorzy aktywni mogą poprzez zwlekanie wykonania zadania do ostatniej chwili zyskać możliwość utrzymania wysokiej samooceny pomimo mniej satysfakcjonujących wyników swojej pracy. Zatem poziom satys-

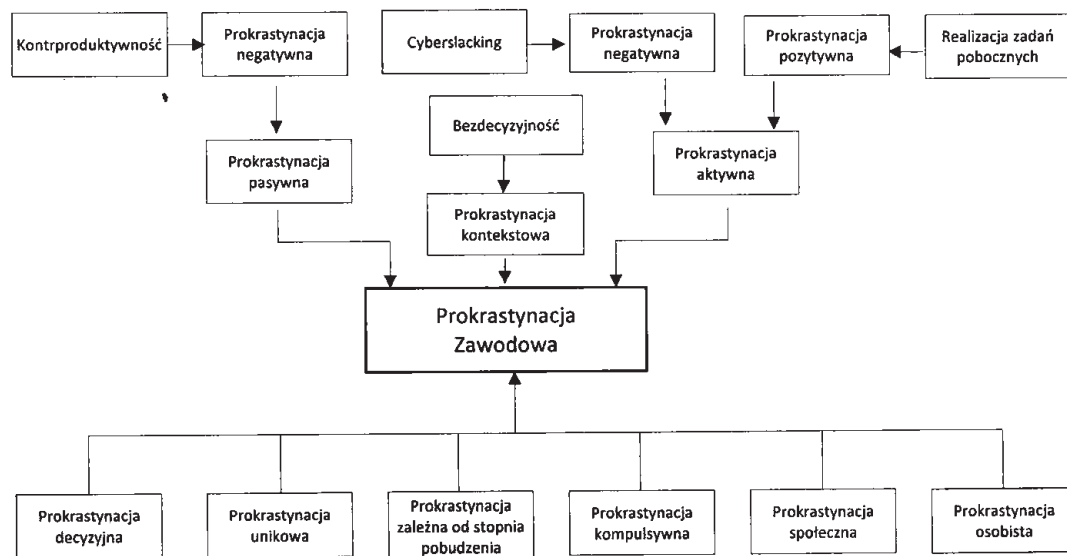
fakcji z życia u osób prokrastynujących aktywnie może być wyższy, niż u prokrastynatorów pasywnych, jednak potwierdzenie tej zależności wymaga dalszych badań.

Wreszcie prokrastynowanie rozumiane jako proces pozytywny może być efektem bezdecyzyjności (Bańka, 2017) podstawą, której są struktury poznawcze człowieka, gdzie natychmiastowe wykonanie zadania narusza spójność mechanizmów regulacyjnych prowadząc do dyskomfortu. Modelowym przykładem takiej sytuacji jest wykonywanie zadań niechcianych i nie lubianych, formułowanych przez osoby nie zbudzające naszego zaufania, albo takich których skutków nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Powodem odkładania czynności, nie jest wówczas brak kompetencji, czy umiejętności jego wykonania, ale perspektywa nieznanych i trudnych do oszacowania skutków wykonywanego działania. W takim kontekście, modelowym dla współczesnego społeczeństwa wiedzy, paradoksalnie odwlekanie momentu podjęcia decyzji o uruchomieniu działania jest zachowaniem adaptacyjnym umożliwia bowiem zgromadzić potrzebne dane, które wspomagają wybranie najbardziej optymalnej w danych okolicznościach decyzji zwłaszcza jeśli idzie o strukturę i formę działania. Pamiętać należy, iż współczesny proces pracy nie ogranicza się (jak dawniej) do prostych form działania (te najczęściej rzadko podlegają prokrastynowaniu), ale działań o strukturach złożonych i niepowtarzalnych sekwencjach działań. Pewnym utrudnieniem tego procesu jest jednak duża dynamika zmian okoliczności kontekstualnych jako cecha współczesnych społeczeństw technokratycznych, informacyjnych. Brak możliwości dostrzegania skutków podejmowanych działań (Bańka, 2016; Kowalik, 2015), które obserwujemy dopiero ze znacznej perspektywy czasowej, utrudnia proces decyzyjny i skazuje jednostki na

wybór strategii bezdecyzyjnej jako lepszej także w procesie pracy bo adaptacyjnej. Wykonywanie zadań trudnych w procesie pracy, o strukturze złożonej (*multitasking*), będzie sprzyjać procesom bezdecyzyjnym, koncentrować jednostki na zadaniach ubocznych, a w efekcie prowadzić do prokrastynowania w obszarze zadań podstawowych w myśl znanego potocznego porzekadła, iż porażka jest zawsze sierotą.

PROTOTYPOWY MODEL PROKRASTYNACJI ZAWODOWEJ

Prokrastynacja zawodowa, podobnie jak akademicka jest szczególnym rodzajem współczesnej formy odkładania zadań konstytuujących codzienną aktywność zawodową pracownika i jest uwarunkowana – jako to zostało powyżej opisane – wielowymiarowo. Uwzględniając dotychczas rozpoznane jej potencjalne moderatory i mediatory proponujemy ją opisać jako strukturę o wielopoziomych uwarunkowaniach (Rycina 1). Prokrastynacja zawodowa umieszczona w centralnym obszarze proponowanego modelu, podlega uwarunkowaniom wielu form zwlekania dotychczas rozpoznanych w różnych obszarach społecznej aktywności jak np. aktywny i pasywny wzorec zachowania prowadzący do podjęcia decyzji o zwlekaniu oraz jego możliwe skutki (w formie prokrastynacji pozytywnej lub negatywnej). Prokrastynacja zawodowa, jako rodzaj zwlekania związany z ważnym obszarem życia człowieka jakim jest praca, łączy w sobie cechy wielu rodzajów prokrastynacji, co również zostało zobrazowane na proponowanym modelu. W modelu nie uwzględniono dyspozycyjnych czynników warunkujących uruchamianie różnych typów prokrastynowania ze



Ryc. 1. Prototypowy model prokrastynacji zawodowej

Źródło: opracowanie własne

względu na konieczność przeprowadzenia dalszych badań, które pozwolą na dokładne ich opisanie. Z tego też względu poniższy model został określony mianem Prototypowego.

Kontrproduktywność w rozumieniu subiektywnego braku satysfakcji zawodowej może być rozpatrywana jako unikanie stresora, którym jest kontakt z miejscem pracy. Jego zewnętrzną manifestacją będzie absencja chorobowa związana ze stresem doświadczanym w organizacji. Prowadzi ona do negatywnej prokrastynacji, czyli takiej, której przejawem jest zaniechanie działań związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych samych w sobie, zwanych prokrastynacją pasywną.

Prokrastynacja aktywna, czyli ta, w której podejmowane są konkretne działania, jest wynikiem dwóch możliwych moderatorów, którymi są prokrastynacja negatywna oraz pozytywna. Prokrastynacja negatywna manifestuje się poprzez cyberslacking i prowadzi do strat organizacji oraz prokrastynatora, natomiast prokrastynacja pozytywna (sodiering) jest predyktorem podjęcia działań pobocznych i może przyczynić się do zwiększenia efektywnej produktywności oraz podniesienia zysków organizacji przy umiejętnym zarządzaniu.

Szczególnym rodzajem zwlekania zawodowego jest prokrastynacja kontekstowa, której głównym predyktorem jest nieumiejętność podjęcia stosownej decyzji co do strategii wykonania powierzonego zadania w pracy wynikająca nie z cech osobowych, ale złożonych uwarunkowań kontekstowych i braku możliwości obserwowania skutków swoich działań (Bańka, 2017).

Dolny panel proponowanego modelu obejmuje różne formy prokrastynacji, które są moderatorami prokrastynacji zawodowej obserwowane także w innych obszarach aktywności społecznej jednostki: edukacyjnej, politycznej, społecznej rodzinnej itp.

PODSUMOWANIE

Prokrastynacja zawodowa jest zjawiskiem dotyczącym dużej części współczesnych społeczeństw na całym świecie. Przywykliśmy do traktowania jej w kategoriach problemu, wady, czynnika przyczyniającego się do wysokich strat materialnych organizacji, ale i jednostki, gdyż prokrastynanci zarabiają mniej i często pracują w niepełnym wymiarze czasu lub w wolnych zawodach (Clarke i Robertson, 2005; Nguyen, Steel i Ferrari, 2013). Uważa się, że wszyscy prokrastynatorzy cierpią z powodu zwlekania i ponoszą wysokie koszty psychologiczne związane z dyskomfortem i obniżeniem nastroju w wyniku opóźnionej realizacji zadania lub porzucenia go całkowicie. Tymczasem okazuje się, że jest to wzorzec stereotypowy, a więc utożsamianiem jej z potocznie rozumianą formą lenistwa. Prokrastynowanie może mieć swoją pozytywną stronę i przynosić określone korzyści tak osobom prokrastynującym, jak i organizacji. Dokładne rozpoznanie mechanizmów prokrastynacji pozytywnej, obejmującej aktywną realizację zadań pobocznych a także kontekstowej, może stanowić przyczynek do nowego – ekologicznego – spoj-

zenia na kwestię prokrastynacji zawodowej i umożliwić opracowanie strategii naprawczych. Celem takich strategii jest np. przekształcenie prokrastynacji negatywnej w pozytywną. Wymaga to jednak dalszych, pogłębionych badań nad współczesnym problemem prokrastynacji zawodowej.

LITERATURA

- Amali, S., Chowdhury, S. (2017). *The relation between affect intensity and procrastination*. <https://www.researchgate.net/publication/319371901>.
- Ariely, D., Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment. *Psychological Science*, 13, 3 (May), 219-224.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Muraven, M., Tice, D.M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 5, 1252-1265. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>.
- Bańka, A. (1995). Jakość życia w psychologicznym doświadczeniu codzienności związanym z rozwojem zawodowym, pracą i bezrobociem. W: A. Bańka, R. Derbis (red.), *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo i bezrobotnych* (s. 9-26). Poznań–Częstochowa: WSP.
- Bańka, A. (2016). Siła sprawcza działania i niecierobienia. *Perspektywa psychologiczna*. W: L. Zacher (red.), *Moc sprawcza ludzi i organizacji* (s. 107-136). Warszawa: Poltext.
- Bańka, A. (2017). Ciągłość interesu i bezinteresowności w aktywności zawodowej i ekonomicznej. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 22, 2, 338-348. DOI: 10.14691/CPPJ.23.2.287.
- Bańka, A. (2018). Psychologia jakości pracy i codzienności z psychologicznej perspektywy ekologii miejsca. W: A. Wontorczyk, A. Bańka (red.), *Jakość życia w pracy i codzienności. Perspektywa ekologiczna*. Kraków: WUJ.
- Biela, A. (2018). Egzystencjalistyczne inspiracje dla ekologiczno psychologicznego spojrzenia na życie człowieka w ujęciu paradygmatu jedności. W: A. Wontorczyk, A. Bańka (red.), *Jakość życia w pracy i codzienności. Perspektywa ekologiczna*. Kraków: WUJ.
- Blanchard, A.L., Henle, C.A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24, 3, 1067-1084.
- Chu, A.H.C., Choi, J.N. 2005. Rethinking procrastination: Positive effects of “active” procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145, 345-264. [Doi.org/10.1037/0021-9010.145.3.345](https://doi.org/10.1037/0021-9010.145.3.345).
- Clarke, S., Robertson, I.T. (2005). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 355-376.
- Dean, C.C. (1997). The principles of scientific management by Frederick W. Taylor: The private printing. *Journal of Management History*, 3, 1, 18-30, <https://doi.org/10.1108/13552529710168843>.
- Dudley, N.M., Orvis, K.A., Lebiecki, J.E., Cortina, J.M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the

- intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 40-57. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.40>.
- Emmons, R.A., King, L.A. (1980). Personal striving differentiation and affective reactivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 3, 478-484.
- Ferrari, J. (1992). Psychometric validation of two procrastination inventories for adults: Arousal and avoidance measures. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 14, 2, s. 97-110.
- Ferrari J.R., Pychyl, T.A. (2000). *Procrastination-current issues and new directions*. Select Press.
- Galewski, T. (2009). Wpływ upowszechniania się cyberslackingu na wydajność pracy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia*, 1, 64, 74-85.
- Garrett, K.R., Danziger, J.N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work. *Cyberpsychology & Behavior*, 11, 287-292.
- Gollwitzer, P.M. (1996). The volitional benefits of planning. W: P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (red.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (s. 287-312). New York: Guilford.
- Harris, N.N., Sutton, R.I. (1983). Task procrastination in organizations: A framework for research. *Human Relations*, 36, 11, 987-995.
- Hofmann, W., Reinecke, L., Meier, A. (2017). Of sweet temptations and bitter aftertaste: Self-control as a moderator of the effects of media use on well-being. W: L. Reinecke, M.B. Oliver (red.), *The Routledge handbook of media use and well-being: International perspectives on theory and research on positive media effects* (s. 211-222), New York, NY: Routledge.
- Implementation intentions: Strong effects of simple plans* | Request PDF. Available from: https://www.researchgate.net/publication/232586066_Implementation_Intentions_Strong_Effects_of_Simple_Plans [accessed Oct 15 2018].
- Judge, T.A., Livingston, B.A., Hurst, C. (2012). Do nice guys-and gals-really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 2, 390-407. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0026021>.
- Kanfer, R., Wanberg, C.R., Krantowitz, T.M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855. doi:10.1037/0021-9010.86.5.837.
- Klingsieck, K.B. (2013a). Procrastination-When good things don't come to those who wait. *European Psychologist*, 18, 24-34. Doi:10.1027/1016-9040/a000138.
- Klingsieck, K.B. (2013). Procrastination in different life domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, 32, 175-185. Doi:10.1007/s12144-013-9171-8.
- Kotler, P., Caslione, J.A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.
- Kowalik, S. (2015). *Uśpione społeczeństwo: szkice z psychologii globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
- Knaus, W.J. (2000). Procrastination, blame, and change. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 5, 153-166.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D., Johnson, E. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor. *Personnel Psychology*, 58, 2, 281-342, DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
- Larsen, R.J., Diener, D., Emmons, R. (1986). Affect intensity and reactions to daily life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 4, 803-814. DOI: 10.1037/0022-3514.51.4.803.
- Larsen, R.J., Diener, E. (1987). Affect intensity as an individual difference characteristic: A review march. *Journal of Research in Personality*, 21, 1, 1-39. DOI: 10.1016/0092-6566(87)90023-7.
- Lay, C.H., Brokenshire R. (1997). Conscientiousness, procrastination, and person-task characteristics in job searching by unemployed adults. *Current Psychology*, 16, 1, 83-96, DOI: 10.1007/s12144-997-1017-9.
- Lonergan, J.M., Maher, K.J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15, 213-224.
- Meier, A., Reinecke, L., Meltzer, C.E. (2016). "Facebocrastination"? Predictors of using Facebook for procrastination and its effects on students' well-being. *Computers in Human Behavior*, 64, 65-76, doi: 10.1016/j.chb.2016.06.011.
- Metin, B. (2018). *Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects* [Available from: https://www.researchgate.net/publication/303910458_Measuring_procrastination_at_work_and_its_associated_workplace_aspects] [accessed Oct 15 2018].
- Metin, U.B., Taris, T.W., Peeters, M.C. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263.
- Metin, B., Peeters, M.C.V., Taris, T.W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having "Good Fit". *Journal of Prevention & Intervention Community* 46, 3, 228-244. DOI: 10.1080/10852352.2018.1470187.
- Milgram, N.A, Sroloff, B., Rosenbaum, M. (1988). The procrastination of everyday life. *Journal of Research in Personality*, 22, 2, 197-212. (tłum. własne)
- Nguyen, B., Steel, P., Ferrari, J.R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 388-399.
- O'Brien, W.K. (2002). Applying the transtheoretical model to academic procrastination. Dissertation abstracts international: Section B: *The sciences and engineering*, 62, 11-B, 53-59. Productivity SSRN Electronic Journal doi: 10.2139/ssrn.2384058.
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22, 3, 351-367.
- Pychyl, T.A., Sirois, F.M. (2016). Procrastination, emotion regulation, and well-being. W F.M. Sirois, T.A. Pychyl (red.), *Procrastination, health, and well-being* (s. 163-188). San Diego, CA, US: Elsevier Academic Press. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-802862-9.00008-6>.
- Russell, B. (1932). *Pochwała lenistwa*. Warszawa.
- Reinecke, L, Aufenanger, S, Beutel, M.E. i in. (2017). Digital stress over the life span: The effects of communication load and Internet multitasking on perceived stress and psychological health impairments in a German probability sample. *Media Psychology*, 20, 1, 1-26. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15213269.2015.1121832> (accessed 14 October 2016)

- Sabini, J., Silver, M. (1982). *Moralities of everyday life*. New York: Oxford University Press.
- Schouwenburg, H.C., Lay, C.H., Pychyl, T.A., Ferrari, J.R. (2004). *Counseling the procrastinator in academic settings*. Washington, DC, US: American Psychological Association, Doi.org/10.1037/10808-000.
- Senecal, C., Guay, F. (2000). Procrastination in job-seeking: an analysis of motivational processes and feelings of hopelessness. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 267-82.
- Sirois, F.M., Pychyl, T. (2013). Procrastination and the priority of short-term mood regulation: consequences for future self. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 2, 115-127.
- Sirois, F.M. (2014). Procrastination and stress: Exploring the role of self-compassion. *Self and Identity*, 13, 2, 128-145. DOI:http://dx.doi.org/10.1080/15298868.2013.763404.
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist? *Journal of Personality and Individual Differences*, 48, 8, 926-34.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 33, 1, 65-94. https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65 PMID: 17201571.
- Stephen, A.T., Wilcox, S., Zubcsek, L. (2014). How being busy overcomes procrastination and enhances productivity. *Journal of Columbia Business School*, 1-42.
- Tatarkiewicz, W. (1981). Historia filozofii (Wyd. 9) T. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna* (s. 47-53). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tice, D.M., Baumeister, R.F. (1997). Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: the costs and benefits of dawdling. *Psychological Science*, 8, 6, 454-458.
- Turban, D.B., Lee, F.K., da Motta Veiga, S.P., Haggard, D.L., Wu, S.Y. (2013). Be happy, don't wait: The role of trait affect in job search. *Personnel Psychology*, 66, 1-32. DOI: 10.1111/peps.12027.
- Van Eerde, W. (2016) Procrastination and well-being at work. W: F.M. Sirois, T.A. Pychyl (red.), *Procrastination, health, and well-being* (s. 233-253). Academic Press.
- Van Rooij, A.J., Meerkerk, G.J., Schoenmakers, T.M., Griffiths, M., van de Mheen, D. (2010). Video game addiction and social responsibility. *Addiction Research & Theory*, 18, 5, 489-493. Doi.org/10.3109/16066350903168579.
- Vitak, J., Crouse, J., LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27, 1751-1759.
- Wilk, S.L., Desmarais, L.B., Sackett, P.R. (1995). Gravitation to jobs commensurate with ability: Longitudinal and cross-sectional tests. *Journal of Applied Psychology*, 80, 1, 79-85.
- Wille B., Tracey T., Feys M., De Fuyt, F. (2013). A longitudinal and multi-method examination of interest-occupation congruence within and across time. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 1, DOI: 10.1016/j.jvb.2013.12.001.
- Wontorczyk, A. (2017). Ukryte i jawne funkcje pracy a ekologia życia człowieka. *Czasopismo Psychologiczne*, 23, 2, 305-317. DOI:10.14691/CPJ.23.2.305.

