



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae
Rok 13, Nr 1/2009
Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia

Jan F. Terelak, Paulina Jankowska¹

DOPASOWANIE JEDNOSTKA – ORGANIZACJA A ZADOWOLENIE Z PRACY

Streszczenie

Praca ma charakter empiryczny i dotyczy weryfikacji tezy o zadowoleniu z pracy uwarunkowanej dopasowaniem człowieka do organizacyjnych czynników pracy. Podstawą teoretyczną pracy jest Person-Organization Theory P-O Amy Krištof, wyodrębniającej dwa typy dostosowania P-O: suplementarnego i komplementarnego. Badaniami objęto trzy grupy pracowników: pracownicy szeregowi (n=25), specjaliści/eksperci samodzielnie podejmujący decyzje (n=25), kadra kierownicza (n=25). Zastosowano trzy narzędzia badań: Kwestionariusz do badania subiektywnego poczucia dopasowania człowiek – organizacja Joanny Czarnoty-Bojarskiej; Job Affect Scale–JAS) M. J. Burke, A. P. Brief, J. M. George, L. Roberson i J. Webster oraz Arbeitsbeschreibungsbogen O. Neuberger i M. Allerbeck. Stwierdzono między innymi, że dopasowanie P-O zarówno suplementarne jak i komplementarne są powiązane z zadowoleniem z pracy oraz że miejsce w hierarchii organizacyjnej różnicuje dopasowanie P-O.

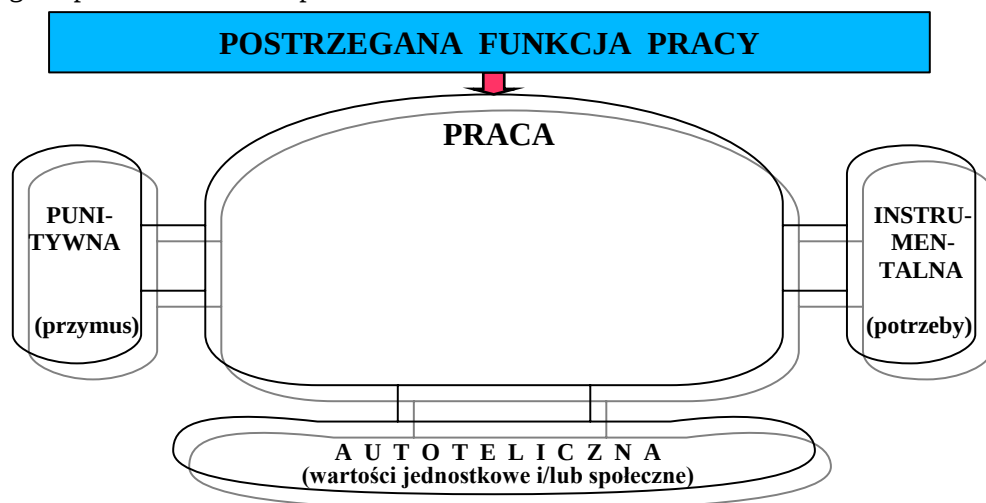
Wstęp

Praca nie zawsze była źródłem poczucia własnej wartości, gdyż zależne jest to od jej subiektywnego postrzegania. W różnych cywilizacjach i okresach historycznych stosunek do pracy był diametralnie różny. Rysunek 1 ilustruje trzy postawy wobec pracy w epoce niewolnictwa, w okresie wczesnego kapitalizmu i

¹ prof. dr hab. Jan F. Terelak, Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego; Paulina Jankowska, Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

okresie ponowoczesności.

Rysunek 1. Trzy postawy wobec pracy w epoce niewolnictwa, w okresie wczesnego kapitalizmu i okresie ponowoczesności.



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 1 tylko autoteliczny stosunek do pracy jest źródłem wartości osobistych i/lub społecznych, daje szansę wykazania się inteligencją i pomysłowością w rozwiązywaniu problemów, dążenia do celu a także doskonalenia się. Ponadto praca stanowi rozległe pole kontaktów społecznych². Pracę można postrzegać na różne sposoby, wyrażające się np. w postawach: (a) punitywnej (człowiek postrzega pracę jako przymus), (b) instrumentalnej (człowiek traktuje pracę jako źródło zaspokojenia potrzeb), (c) autotelicznej (gdy praca jest postrzegana jako wartość osobistą lub społeczną). W związku z powyższym praca może stanowić dla człowieka źródło satysfakcji, ale także może być źródłem negatywnych emocji i frustracji. Należy również pamiętać, że każda praca osadzona jest w kontekście organizacyjnym i kulturowym, który stanowi określoną konfigurację podstawowych wartości, norm i wzorów kulturowych, co także może być przyczyną satysfakcji lub niezadowolenia³.

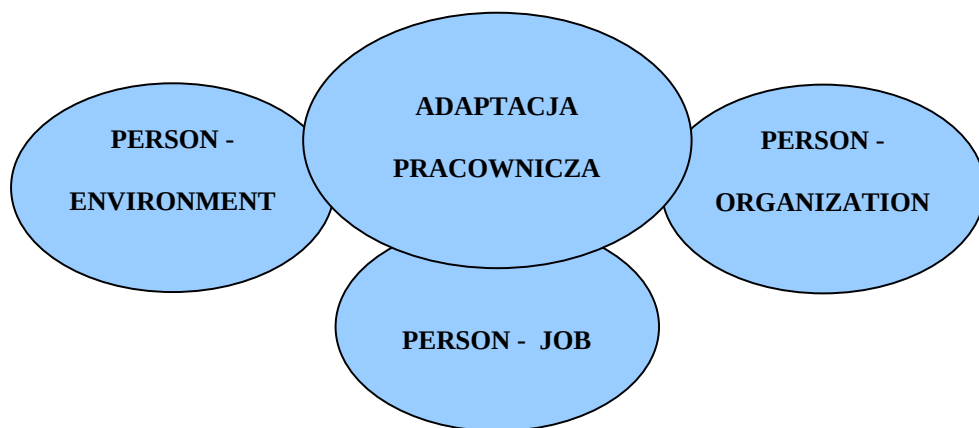
Genezy terminu dopasowanie jednostka - organizacja można upatrywać w teoriach adaptacji pracowniczej i przystosowania społecznego. Wielu badaczy jest zdania, iż adaptacja pracownicza jest czynnikiem, od którego powinno się rozpoczynać wszelkie analizy i badania organizacji i zachowań wewnątrz niej. Adaptacja pracownicza rozpatrywana bywa w literaturze przedmiotu w kilku aspektach.

² J. Czarnota-Bojarska, M. Łada, *Ważność różnych aspektów pracy dla kobiet i mężczyzn o różnym jej stażu*, Nowiny Psychologiczne 1/2004, s. 5-22.

³ Ł. Sułkowski, *O związkach między kulturą organizacyjną a organizacją uczącą się*, Przegląd Organizacji 4/2003, s. 9-11.

Model trójaspektowy adaptacji pracowniczej przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Trójczynnikiowy model adaptacji pracowniczej



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 2 przedstawiony model adaptacji pracowniczej obejmuje trzy koncepcje: (1) koncepcja dopasowania człowieka do zawodu jako takiego, znana w literaturze przedmiotu jako “P-J Theory” (*Person-Job Theory*)⁴; koncepcja dopasowania człowieka do środowiska fizycznego pracy nazwana “P-E Theory” (*Person-Environment Theory*)⁵ oraz koncepcja dopasowania człowieka do organizacyjnych czynników pracy, znana pod nazwą “P-O Theory” (*Person-Organization Theory*)⁶. Istnieją także próby przeciwstawiania ważności obu podejść P-J versus P-O⁷ które jednak nie podważają znaczenia komplementarności obu koncepcji. Podstawą teoretyczną niniejszej pracy jest “*Person-Organization Theory*” Amy Kristof⁸.

Dopasowanie P-O jest tematem ważnym społecznie, gdyż zgodność pomiędzy cechami jednostki a cechami organizacji wpływa nie tylko na postawy człowieka,

⁴ J. R. Edwards, *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique* in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, New York Vol. 6/1991, s. 283–357.

⁵ R. D. Caplan, *Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms*, *Journal of Vocational Behavior* 31/1987, s. 248-267; H. E. A. Tinsley, *The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person-environment fit model*, *Journal of Vocational Behavior* 56/2000, s. 147-179.

⁶ A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, *Personnel Psychology* 49(1)/1996, s. 1-49; S. Adler, *Review of Personality and the fate of organizations*, *Personnel Psychology* 60(4)/2007, s. 1055-1058.

⁷ Por. S. A. Carless, *Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78/2005, s. 411-429.

⁸ A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, *Personnel Psychology* 49(1)/1996.

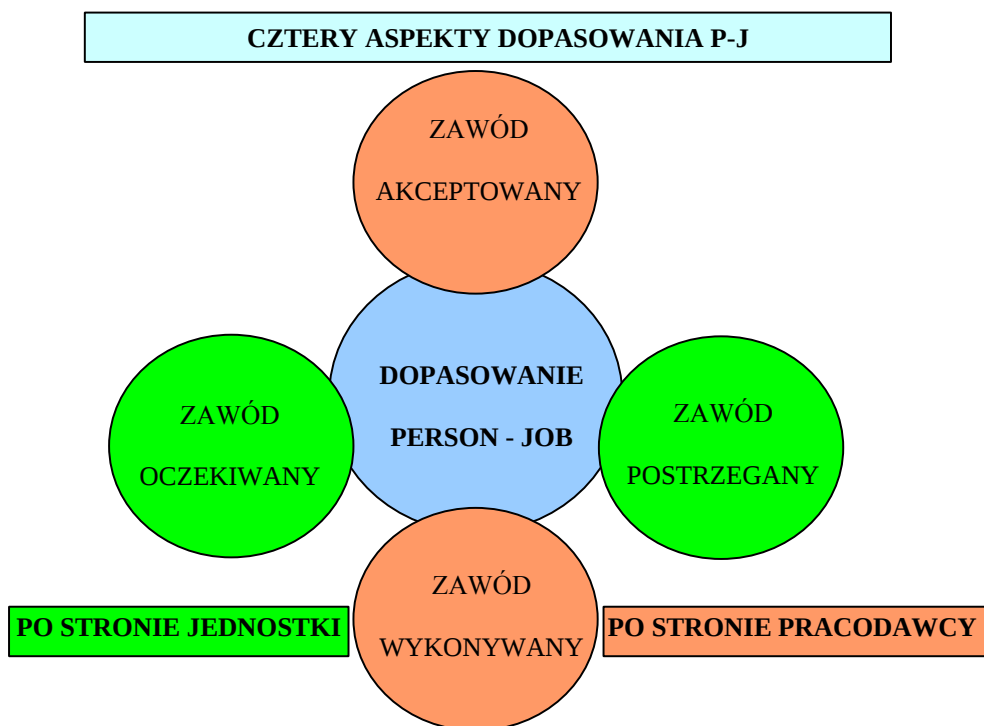
ale także na jego zachowania⁹. Dopasowanie jednostka - organizacja wpływa na pozytywne postawy wobec pracy, tj. zadowolenie z pracy i zaangażowanie organizacyjne oraz na zachowania, takie jak niższa fluktuacja, większa chęć do pracy zespołowej, większa skłonność do zachowań etycznych, mniejszy stres organizacyjny, itp.¹⁰.

Celem niniejszej pracy jest ocena relacji między dwoma komponentami dopasowania jednostka – organizacja: komplementarnego i suplementarnego oraz dwoma aspektami zadowolenia z pracy: poznawczym i afektywnym u pracowników na różnym szczeblu hierarchii zawodowej.

Poznawcze i emocjonalne aspekty P-O

Dopasowanie P-O jest wynikiem czterech komplementarnych aspektów roli zawodowej: *rola oczekiwana i postrzegana* (po stronie kandydata do pracy) oraz *rola akceptowana i wykonywana* (po stronie pracodawcy) (rysunek 3).

Rysunek 3. Cztery aspekty zawodu



Źródło: Opracowanie własne.

⁹ D. M. Cable, J. R. Edwards, *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, Journal of Applied Psychology 89(5)/2004, s. 822-834.

¹⁰ D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; P. E. Spector, *Job satisfaction*, Thousand Oaks, Sage Publications 1997; Terelak, J. F., *Stres organizacyjny*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa 2005.

Tak np. duża rozbieżność między rolą oczekiwaną i akceptowaną oraz między postrzegana i wykonywaną, stanowi poważną przesłankę eliminacji już na wstępnym etapie badania motywacji i zainteresowań zawodowych oraz niezadowolenia z pracy (aspekt emocjonalny P-O)¹¹.

Pominiemy szczegółowe omawianie owych czterech aspektów roli zawodowej, pozostając przy postawie jednostki wobec wykonywanych przez nią czynności zawodowych¹², jako subiektywnie odczuwany stosunek do pracy lub jako stopień zaspokojenia potrzeb związanych z pracą¹³. Postawy są względnie stałymi odczuciami, przekonaniem i tendencjami w stosunku do innych osób, grup, pomysłów, spraw, celów. Owa trójskładnikowa definicja postawy podkreśla, iż postawa składa się z trzech aspektów: stosunku emocjonalnego (uczuciowo – oceniający składnik postawy), przekonania człowieka na temat danego obiektu (poznawczy składnik postawy) oraz tendencji do pozytywnych bądź negatywnych zachowań w stosunku do obiektu (behawioralny składnik postawy).

Subiektywnym komponentem dopasowania P-O jest postawa zadowolenia z pracy. Początkowo zadowolenie z pracy postrzegane było jako emocjonalny komponent postawy wobec pracy. Wraz z rozwojem badań na temat zadowolenia z pracy zaczęto postrzegać je jako postawę składającą się równocześnie z komponentu emocjonalnego i poznawczego¹⁴. Najbardziej znana jest dwuczynnikowa koncepcja zadowolenia z pracy Herzberga, oparta na założeniu, że pozytywne nastawienie wobec pracy zależy od zaspokojenia potrzeb samorealizacyjnych i rozwojowych oraz, że emocje wobec pracy i w miejscu pracy stanowią dwa niezależne wymiary, a nie jednorodne kontinuum. Bazując na tym poglądzie, dokonał rozdzielenia zadowolenia i niezadowolenia z pracy, dowodząc, że za te dwa stany odpowiedzialne są różne wymiary pracy. I tak, za wymiar niezadowolenia z pracy odpowiedzialne są czynniki związane z okolicznościami pracy, (tzw. czynniki higieny, które nie zależą od jednostki wykonującej daną pracę), takie jak np. wynagrodzenie oraz dodatkowe korzyści płynące z pracy, bezpieczeństwo w pracy i zabezpieczenie na przyszłość, warunki pracy: odpowiednia temperatura powietrza, oświetlenie, wentylacja, godziny pracy, przywileje, pozycja społeczna, symbole pozycji społecznej, polityka firmy i jasności stosowanych kryteriów, poziom nadzoru technicznego – możliwość uzyskania pomocy w rozwiązywaniu problemów zawodowych, rodzaj relacji interpersonalnych między pracownikami, przełożonymi a podwładnymi; możliwość osiągnięcia satysfakcjonujących relacji w stosunkach społecznych firmy¹⁵.

Na drugi wymiar, tj. zadowolenie z pracy, wpływ ma stopień zaspokojenia po-

¹¹ J. Terelak, *Refleksje na temat: Wybór zawodu pilota wojskowego jako czynnik motywacyjny o charakterze neurotyczno-kompensacyjnym*, *Medycyna Lotnicza* 33/1971, s. 83-89.

¹² L. Kulczycka, U. Bukowska, *Satysfakcja z pracy w kontekście kultury organizacyjnej*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 597/2003, s. 85-96.

¹³ J. Czarnota-Bojarska, *Źródła zadowolenia z pracy*, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 8/2004, s. 11-14.

¹⁴ R. Jaros, A. Zalewska, *Reaktywność a zadowolenie z pracy*, *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Psychologica* 7/2003, s. 63-75.

¹⁵ J. F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.

trzeb związanych z treścią pracy czyli tzw. motywatory wewnętrzne, do których zaliczyć można np.: dążenie do osiągnięć, pozytywna ocena pracy przez przełożonych, wzrost poczucia odpowiedzialności i zaznajomienia się z nowymi dziedzinami w swej pracy, progresja pozycji społecznej w pracy, możliwości samorealizacji (w zakresie wiedzy i doświadczenia zawodowego).

Najbardziej istotnym aspektem dwuczynnikowej teorii Herzberga jest podkreślenie faktu, że jednostka może doświadczać zadowolenia i niezadowolenia z pracy w tym samym czasie i niezależnie od siebie. Jednakże podczas licznych weryfikacji tej teorii nie uzyskano wyników, które by ją potwierdzały, zwłaszcza w zakresie aspektu poznawczego zadowolenia z pracy¹⁶.

Usystematyzowanie zagadnienia emocjonalnego aspektu dopasowania P-O (zadowolenia vs niezadowolenia z pracy) nastąpiło w połowie lat 80. W definicjach zaczęto podkreślać aspekt poznawczy zadowolenia z pracy stawiając go na równi z emocjami, a także rozszerzono zakres badań o analizę wzajemnych relacji zadowolenia z pracy z wachlarzem zachowań organizacyjnych. Dopasowanie P-O zaczęto rozumieć jako postawę wobec pracy – obejmującą zarówno aspekt poznawczy, jak i afektywny¹⁷.

W niniejszej pracy dopasowanie P-O definiujemy jako ocenę, wyrażaną w reakcjach afektywnych i ocenach poznawczych, i dotyczącą w jakim stopniu wykonywana praca jest korzystna bądź niekorzystna dla osoby. Aspekt poznawczy tej oceny bywa nazywany satysfakcją z pracy, a aspekt emocjonalny – samopoczuciem lub nastrojem w miejscu pracy. Przyjmujemy zatem dwukomponentowy model dopasowania P-O, zakładając przy tym, że: (1) poznawczy i emocjonalny aspekt zadowolenia z pracy mogą być różnie zdeterminowane; (2) poznawczy i emocjonalny aspekt zadowolenia nie muszą być jednakowe, tzn. uczucia wobec pracy mogą nie wskazywać na to, co się o niej myśli.

Geneza postaw była przedmiotem wielu badań, które wykazały, że aspekt poznawczy i afektywny kształtują się w wyniku innych procesów (np. subiektywnych - np. osobowościowych, i obiektywnych - np. warunków pracy)¹⁸.

Dopasowanie jednostka - organizacja jako dwustronny proces adaptacji pracowniczej

Początkowo relację między pracownikiem a organizacją postrzegano jako proces jednostronny - mówiono wówczas o adaptacji pracowniczej, zawodowej bądź przystosowaniu społecznym. Jedną z najczęściej przyjmowanych definicji adaptacji jest definicja J. Szczepańskiego¹⁹, mówiąca, iż proces adaptacji to świadoma i podświadoma modyfikacja społeczna nabytych cech, w taki sposób, aby były one zgodne z wzorami cech uznawanymi w danym środowisku za moralne i pożądane oraz żeby umożliwiały bezkonfliktowe współzycie. Adaptacja pracownicza jest procesem ciągłym, mającym miejsce przez cały czas zatrudnienia w danej organi-

¹⁶ G. Bartkowiak, *Psychologia Zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.

¹⁷ D. W. Organ, J. P. Near, *Cognition vs affect in measures of job satisfaction*, *International Journal of Psychology* 20/1985, s. 241-253.

¹⁸ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

¹⁹ J. Szczepański, *Zapytaj samego siebie*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980.

zacji. Związane jest to z faktem, iż zmianom ulegają zarówno warunki pracy, jak i sam pracownik. J. Baran²⁰ wyróżnia dwa rodzaje adaptacji: (1) bierną (gdy pracownik bezkrytycznie przystosowuje się do warunków pracy); (2) czynną (gdy pracownik krytycznie i aktywnie ustosunkowuje się do warunków pracy akceptując tylko to, co dobre i odrzucając to, co złe – hamujące rozwój). Wymienia się także adaptację twórczą, polegającą między innymi na: (a) przekształcaniu istniejące stany rzeczy; (b) wnoszeniu do warunków pracy nowych elementów, postaw i wzorców; (c) wykorzystywaniu dostępnych w organizacji zasobów i środków; (d) mobilizowaniu pozostałych pracowników do innowacyjnych zachowań; (e) podnoszeniu kultury pracy i dyscypliny społeczno – zawodowej; (f) wymaganiu od otoczenia akceptacji swoich dotychczasowych wartości i postaw. Takie podejście do adaptacji zgodne jest z interakcyjną teorią zachowania, z której wywodzi się koncepcja dopasowania jednostka – organizacja. Interakcyjna perspektywa ma długą tradycję, poczynając od propozycji Kurta Lewina²¹, sugerującego że zachowanie jest wspólną funkcją osoby i sytuacji w otoczeniu, a oddzielna analiza charakterystyki osoby i sytuacji nie wyjaśnia dokładnie wariacji między zachowaniem i postawami. Badacze zajmujący się dopasowaniem jednostka – organizacja przyjęli zatem założenie, że dopasowanie P-O ma charakter systemowy, gdyż nie wynika jedynie z cech osoby ani cech otoczenia pracy, ale z istniejącej między nimi transakcji. Tak rozumiane dopasowanie P-O można opisywać na cztery różne sposoby: (1) jako stopień zgodności pomiędzy wartościami jednostki a wartościami organizacji; (2) jako przystawanie celów kadry kierowniczej i pozostałych pracowników organizacji; (3) jako zgodność między potrzebami i preferencjami pracownika a wzmocnieniami dostępnymi w otoczeniu pracy; (4) jako zgodność osobowości jednostki i kultury organizacji²².

Różne czynniki odpowiedzialne za dopasowanie P-O przedstawia rysunek 4.

W naszych rozważaniach bliscy jesteśmy definicji dopasowania P-O Schnaider i wsp.²³, zgodnie z którą dopasowanie jest to proces, w trakcie którego zarówno człowiek stara się odkryć oczekiwania organizacji i dopasować się do nich, a sama organizacja identyfikuje i zaspokaja potrzeby pracowników. Wyróżnia się kilka typów dopasowania: (a) suplementarne, (b) komplementarne, (c) jako forma identyfikacji społecznej, (d) między jednostką a przełożonymi. Dwa pierwsze typy dopasowania są przedmiotem naszych zainteresowań badawczych. Każdy z tych typów wywodzi się z innej dziedziny nauk psychologicznych. Dopasowanie suplementarne wywodzi się z prac zajmujących się kulturą organizacyjną i osobowością pracowników. Dopasowanie komplementarne ma swój początek w badaniach nad uwarunkowaniami postaw wobec pracy i warunkami stwarzanymi

²⁰ J. Baran, *Spoleczne aspekty adaptacji pracowniczej*, Res Humanie, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie, Warszawa 1995, s. 41-70.

²¹ K. Lewin, *Principles of topological psychology*, McGraw-Hill, New York 1936.

²² T. Sekiguchi, *Person – organization fit and person – job fit in employee selection: A review of the literature*, Journal of the Osaka University of Economics 54(6)/2004, s. 179-196.

²³ B. Schneider i in., *What Is This Thing Called Fit?*, w: Anderson A., Herriot (red.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Chichester, John Wiley & Sons, New York 1999, s. 393-413.

przez organizację²⁴.

Rysunek 4. Czynniki odpowiedzialne za dopasowanie P-O



Źródło: Opracowanie własne.

Podstawą teoretyczną naszych badań jest wielowymiarowa koncepcja dopasowania między jednostką a organizacją autorstwa Amy L. Kristof²⁵.

Wielowymiarowa koncepcja dopasowania P-O Amy L. Kristof

A. L. Kristof²⁶ w swojej koncepcji dopasowania P-O przyjęła, iż dwa rodzaje dopasowania suplementarne i komplementarne to oddzielne procesy oparte na różnym wnioskowaniu. Podstawową różnicą między powyższymi typami dopasowania jest przyjęta definicja organizacji. Organizacja w przypadku dopasowania suplementarnego jest opisywane przez ludzi bezpośrednio w niej funkcjonujących, a w przypadku dopasowania komplementarnego również przez osoby nie mające z nią styczności. I tak *dopasowanie suplementarne* występuje, gdy jednostka uzupełnia, wzbogaca lub posiada charakterystykę podobną do charakterystyki organizacji (np. kultura, klimat emocjonalny, wartości, cele, normy, itp.). Charakterystyka jednostki jest więc badana poprzez wartości, cele, osobowość i postawy. Im

²⁴ J. Czarnota-Bojarska, *Trzy podejścia do problemu dopasowania człowiek – organizacja*, Psychologia, Edukacja i Społeczeństwo 1/2004, s. 23-35.

²⁵ A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, Personnel Psychology 49(1)/1996.

²⁶ A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, Personnel Psychology 49(1)/1996.

większe podobieństwo między tymi opisami, tym większe dopasowanie²⁷. Najczęściej używaną operacjonalizacją dopasowania suplementarnego była zgodność pomiędzy indywidualnymi a organizacyjnymi wartościami²⁸. Z kolei *dopasowanie komplementarne* występuje, gdy charakterystyka jednostki tworzy całość z charakterystyką organizacji lub, gdy jednostka oferuje coś czego brakuje organizacji. Kristof²⁹ wyróżnia dwie perspektywy opisu tego typu dopasowania: (a) perspektywa potrzeby – zasoby (dopasowanie P-O występuje, gdy organizacja zaspokaja potrzeby, pragnienia i preferencje jednostki a jednostka inwestuje czas i energię w swoją karierę, w dużej części po to, aby zyskać to, czego potrzebuje); (b) perspektywa wymagania – zdolności (dopasowanie P-O występuje, gdy jednostka posiada zdolności niezbędne by sprostać wymaganiom organizacji). Najprostszą formą dopasowania komplementarnego są wymagania pracodawcy odnośnie do posiadanego doświadczenia, wykształcenia, znajomości języków obcych oraz oczekiwania kompetencyjne i finansowe stawiane przez pracownika³⁰. Na rysunku 5. przedstawiono model dopasowania suplementarnego i komplementarnego P-O.

Jak wynika z przedstawionych na rysunku 5 relacji między dwoma typami dopasowania P-O, proces ewaluacji dopasowania rozpoczyna się już w momencie procesu rekrutacji do pracy. Zarówno potencjalny pracodawca, jak i osoba poszukująca pracy oceniają dwa rodzaje dopasowania - komplementarne i suplementarne. Pracodawca ocenia dopasowanie komplementarne na podstawie oszacowania zdolności, umiejętności i wiedzy oraz ich przydatności podczas wykonywania powierzonych obowiązków, a dopasowanie suplementarne na podstawie dostrzeganego podobieństwa cech osobowości i kultury organizacji³¹. Ocena dopasowania, dokonywana przez osobę ubiegającą się o pracę, oparta jest na informacjach uzyskanych podczas starań o pracę (np. pozyskanych ze stron internetowych, pism branżowych, a także od znajomych czy pracowników firmy, itp.). Można zatem wnioskować, iż dopasowanie suplementarne i dopasowanie komplementarne są ze sobą powiązane w taki sam sposób, w jaki normy i cele przekładające się na działania jednostki. Jednostki postrzegające, że wartości ich organizacji odzwierciedlają ich własne, czują silną więź z organizacją. Potwierdzają to badania D. M. Cable i D. S. DeRue³², w których dopasowanie suplementarne było operacjonalizowane jako uzupełnianie się wartości pracowników i jako podobieństwo do kultury organizacyjnej, dopasowanie komplementarne zaś jako połączenie w jeden konstrukt jednostki i sytuacji, tzn. perspektyw potrzeby – zasoby i wymagania – zdolności.

²⁷ D. M. Cable, J. R. Edwards, *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, Journal of Applied Psychology 89(5)/2004, s. 822-834.

²⁸ J. W. Westerman, L. A. Cyr, *An Integrative Analysis of Person- Organization Fit Theories*, International Journal of Selection and Assessment 12(3)/2004, s. 252-261.

²⁹ A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, Personnel Psychology 49(1)/1996.

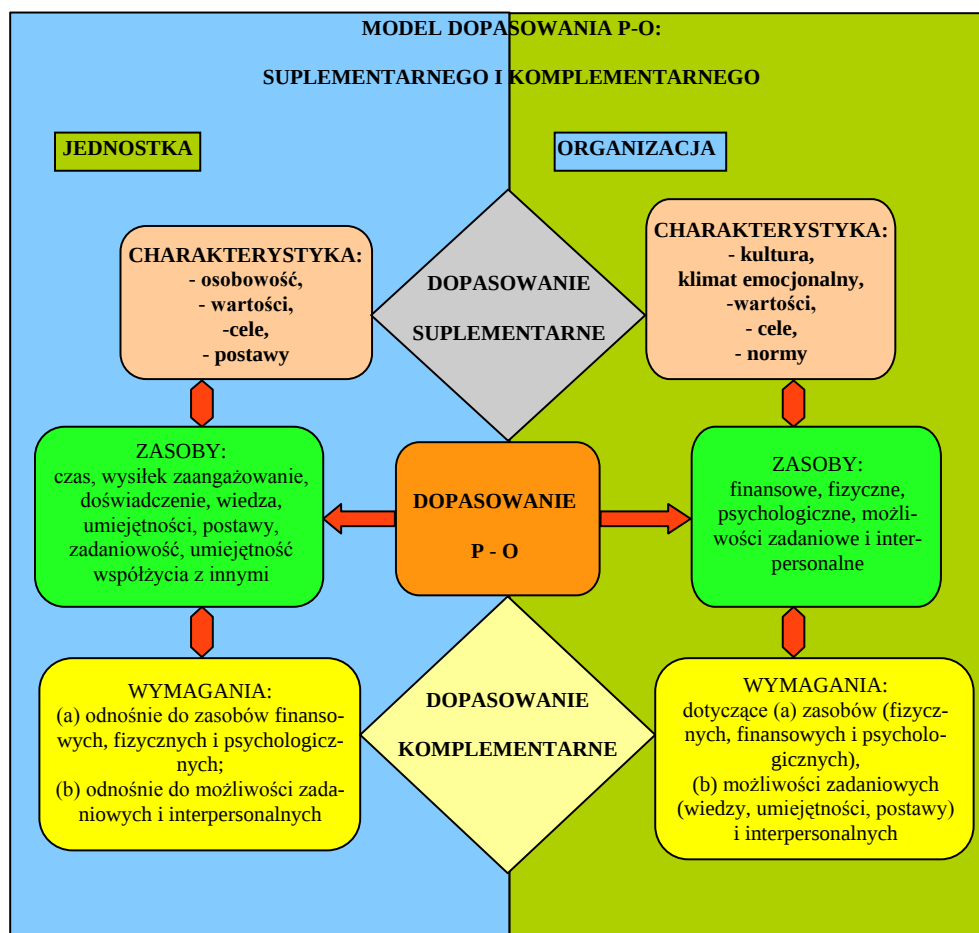
³⁰ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek – organizacja*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 7/2003, s. 10-12.

³¹ A. L. Kristof-Brown, *Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person – Job and Person – Organization*, Personnel Psychology 53(3)/2000, s. 643-671.

³² D. M. Cable, D. S. DeRue, *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*, Journal of Applied Psychology 87(5)/2002, s. 875-884.

Otrzymane współczynniki korelacji dla dopasowania suplementarnego i perspektyw potrzeby - zasoby oraz perspektywy wymagania zdolności wyniosły odpowiednio $r = 0.53$ ($p < .01$) i $r = 0.28$ ($p < .01$). Związek między dopasowaniem komplementarnym i dopasowaniem suplementarnym badała Joanna Czarnota Bojarska (dane nieopublikowane), która wykazała, iż istnieje silny związek między tymi typami dopasowania na poziomie $r = .622$ ($p = .000$).

Rysunek 5. Model dopasowania P-O: suplementarnego i komplementarnego P-O



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, Personnel Psychology 49(1)/1996, s. 4.

Wnioski z badań nad związkiem dopasowania P-O z zadowoleniem z pracy

Badania nad dopasowaniem jednostka - organizacją zostały zapoczątkowane w latach dziewięćdziesiątych. Zgodnie z ówczesną definicją dopasowania P-O jako zgodność między istniejącymi systemami: wartościami organizacji i podstawo-

wymi przekonaniami jednostki, dopasowanie badano mierząc zgodność wartości jednostki i kultury organizacji firmy³³. W ówczesnych badaniach wśród różnych grup zawodowych (np. młodszych księgowych, menedżerów średniego szczebla, starszych księgowych, menedżerów sektora publicznego, itp.) wykazano między innymi, że zadowolenie z pracy uwarunkowane jest zgodnością wartości jednostki i organizacji³⁴. Do czasu zintegrowania różnych rodzajów dopasowania w jeden przedstawiony wcześniej model Amy L. Kristof, zgodność wartości między jednostką a kulturą organizacyjną była najczęstszą operacjonalizacją dopasowania jednostka - organizacja. Po przedstawieniu przez Kristof wieloczynnikowej koncepcji dopasowania zaczęto badać dopasowanie w poszerzonej formule. Jednym z pierwszych takich badań było badanie autorstwa D. M. Cable i D. S. DeRue³⁵, dotyczące wzajemnego związku dopasowania suplementarnego i komplementarnego oraz ich związku z zachowaniami organizacyjnymi. Badacze analizowali związek dopasowania suplementarnego z zachowaniami na poziomie organizacji, np. fluktuacją, zachowaniami obywatelskimi i powiązanie perspektywy potrzeby – zasoby z czynnikami kariery zawodowej, np. satysfakcją zawodową, satysfakcją z kariery. Satysfakcja zawodowa okazała się być najbardziej zależna od dopasowania komplementarnego. Mniejszy, ale również znaczny wpływ na nią okazało się mieć dopasowanie suplementarne. Wyniki tego badania wskazują, że pracownicy oceniają swoją satysfakcję zawodową głównie na podstawie oszacowania na ile organizacja spełnia ich potrzeby, a nie na ile ich wartości są zgodne z wartościami kultury organizacyjnej ich firmy³⁶. Badaniem opierającym się również na koncepcji dopasowania P-O Amy L. Kristof było badanie J. W. Westermana i Lindy A. Cyr³⁷, dotyczące zintegrowanej analizy powiązań między trzema rodzajami dopasowania a postawami pracowników. Dopasowanie suplementarne było operacjonalizowane jako zgodność wartości i zgodność osobowości, a dopasowanie komplementarne jako zgodność między pracownikiem a środowiskiem pracy. Satysfakcja zawodowa okazała się być najbardziej zależna od dopasowania suplementarnego, dopasowanie komplementarne również miało na nią znaczący wpływ. Zgodność osobowości nie pociągała za sobą satysfakcji zawodowej, co może dziwić zwłaszcza biorąc pod uwagę, iż osobowość jako cecha wynikająca również z przyczyn genetycznych, jest bardziej stała w czasie niż wartości, które są podatne na wpływy z zewnątrz. Główną konkluzją omawianego badania jest fakt, iż dopasowanie jednostka - organizacja jest wielowymiarowe. Zgodność wartości oraz

³³ J. Chatman, *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*, *Administrative Science Quarterly* 36/1991, s. 459-484.

³⁴ Por. A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, *Personnel Psychology* 49(1)/1996.

³⁵ D. M. Cable, D. S. DeRue, *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*, *Journal of Applied Psychology* 87(5)/2002.

³⁶ C. A. O'Reilly, J. Chatman, D. F. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison approach to assessing Person-Organization Fit*, *Academy of Management Journal* 34(3)/1991, s. 487-516.

³⁷ J. W. Westerman, L. A. Cyr, *An Integrative Analysis of Person- Organization Fit Theories*, *International Journal of Selection and Assessment* 12(3)/2004.

środowisko pracy okazały się znaczącymi predyktorami satysfakcji z pracy. Zgodność osobowości bez względu na rodzaj pomiaru okazała się nie być powiązana z satysfakcją zawodową.

Badaniem potwierdzającym rozumienie dopasowania P-O w taki sposób jak zdefiniowała je Amy L. Kristof, jest kolejne badanie D. M. Cable'a i J. R. Edwards³⁸. Na podstawie tego badania autorzy wnioskuje, że u podstaw dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego leżą dwa tak samo ważne procesy. Pracownik staje się niezadowolony, gdy otoczenia nie daje mu szans na zaspokojenie potrzeb bądź gdy wartości kultury organizacyjnej są niezgodne z wyznawanymi przez niego wartościami. Główna konkluzja tego badania dotyczy faktu, iż dopasowanie suplementarne i dopasowanie komplementarne są ze sobą powiązane i oba mają swój niezależny wpływ na wyniki.

Rezultat ten mocno wsparł pogląd, iż należy połączyć te dwa rodzaje dopasowania w większy konstrukt teoretyczny, dzięki czemu można było by wyjaśnić ich interakcje, jak również powiązanie różnych aspektów dopasowania z wynikami istotnymi dla jednostek i organizacji³⁹.

Meta – analizy zagadnienia dopasowania jednostka - organizacja podjęła się autorka wielowymiarowej koncepcji – Amy L. Kristof – Brown wraz z R. D. Zimmermannem i Erin C. Johnson⁴⁰. Badacze przeanalizowali 47 badań dotyczących relacji między dopasowaniem suplementarnym i satysfakcją z pracy, 65 na temat powiązania dopasowania komplementarnego z satysfakcją z pracy. Wyniki tej meta-analizy wykazały, iż ważniejszym predyktorem satysfakcji zawodowej było dopasowanie komplementarne. Współczynnik związku między satysfakcją a dopasowaniem suplementarnym wynosi 0,44, a między dopasowaniem komplementarnym 0,56. Autorzy nie badali powiązania satysfakcji z dopasowaniem jako siłą identyfikacji społecznej, ale przeanalizowali 9 badań na temat dopasowania między jednostką a grupą - współczynnik związku między nimi wyniósł 0,31. Powyższa meta – analiza ukazała, iż w prawie każdym przypadku dopasowanie komplementarne ma największy wpływ na postawy jednostki i jej zachowania.

Wyniki własnych badań

Praca własna ma odpowiedzieć na pytanie: Czy grupy pracowników na różnym szczeblu hierarchii organizacyjnej są mniej lub bardziej dopasowane do organizacji i czy ma to związek z poczuciem zadowolenia z pracy?

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H.1. Istnieje pozytywny związek między dopasowaniem P-O a zadowoleniem z pracy: dopasowanie P-O suplementarne i dopasowanie komplementarne korelują dodatnio zarówno z aspektem emocjonalnym jak i poznawczym zadowolenia z pracy.

³⁸ D. M. Cable, J. R. Edwards, *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, Journal of Applied Psychology 89(5)/2004.

³⁹ D. M. Cable, J. R. Edwards, *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, Journal of Applied Psychology 89(5)/2004.

⁴⁰ A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman, E. C. Johnson, *Consequences of individuals' fit at work: a meta – analysis of person – job fit, person – organization, person – group fit and person – supervisors fit*, Personnel Psychology 58(2)/2005.

H.2. Aspekt emocjonalny i aspekt poznawczy zadowolenia z pracy są ze sobą powiązane w ten sposób, że większe zadowolenie z pracy w aspekcie poznawczym sprzyja większemu emocjonalnemu zadowoleniu z pracy lecz nie odwrotnie, tj. aspekty afektywne satysfakcji z pracy nie przekładają się zawsze na poznawcze aspekty zadowolenia z pracy.

H.3. Miejsce w hierarchii organizacyjnej różnicuje dopasowanie P-O suplementarne i komplementarne: dopasowanie P-O suplementarne jest dobrym predyktorem zadowolenia poznawczego z pracy jedynie w grupie kadry kierowniczej, zaś dopasowanie komplementarne jest istotnym predyktorem emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy jedynie w grupie pracowników szeregowych.

1. Materiał i metody badań

1.1. Charakterystyka osób badanych.

Opierając się na dwóch klasyfikacjach zawodów: Klasyfikacji Zawodów i Specjalności wprowadzonej rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004r. (Dz.U. Nr 265, poz. 2644) oraz Społecznej Klasyfikacji Zawodów-2007, wyodrębniono trzy grupy stanowisk pracowniczych: (1) pracownicy szeregowi (n=25), (2) specjaliści / eksperci samodzielnie podejmujący decyzje (n=25), (3) kadra kierownicza (n=25).

Metody badań⁴¹

(1) Kwestionariusz do badania subiektywnego poczucia dopasowania człowiek – organizacja Joanny Czarnoty – Bojarskiej.

Kwestionariusz zawiera on 48 pytań dotyczących trzech aspektów dopasowania: (a) suplementarnego (18 pytań), (b) komplementarnego (21 pytań), (c) dopasowania jako siły identyfikacji z organizacją (9 pytań), satysfakcja z pracy w danej organizacji (2 pytania). Parametry psychometryczne skal są zadowalające i wynoszą: (a) dla skali dopasowania suplementarnego: współczynnik α - Cronbacha = 0,874, współczynnik Spearmana – Browna = od 0,858 do 0,879, korelacja międzypółkowa = od 0,751 do 0,784; (b) dla skali dopasowania komplementarnego: współczynnik α - Cronbacha = 0,908, współczynnik Spearmana – Browna = od 0,890 do 0,942, korelacja międzypółkowa = od 0,814 do 0,889; (c) dla skali dopasowania jako siły identyfikacji społecznej: współczynnik α - Cronbacha = 0,827, współczynnik Spearmana – Browna = od 0,792 do 0,861, korelacja międzypółkowa = od 0,654 do 0,754.

W badaniu wykorzystano tylko dwie pierwsze skale – dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego.

(2) Skala Afektu Pracy (Job Affect Scale –JAS) M. J. Burke, A. P. Brief, J. M. George, L. Roberson i J. Webster.

Kwestionariusz SAP został użyty w polskiej adaptacji skali dokonała Anna Zalewska⁴². Pozwala on na pomiar aspektu emocjonalnego w pracy na dwóch

⁴¹ Wszystkie metody badawcze uzyskano od autorów ich polskiej adaptacji. W tym miejscu bardzo serdecznie dziękujemy Joannie Czarnocie – Bojarskiej za udostępnienie „Kwestionariusza do badania subiektywnego poczucia dopasowania człowiek – organizacja” oraz Annie Zalewskiej za udostępnienie „Skali Afektu w Pracy” i „Arkusza Opisu Pracy”.

⁴² A. M. Zalewska, Skala Afektu w Pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki, Studia Psy-

względnie niezależnych wymiarach emocji: afekt pozytywny i afekt negatywny. Skala zawiera 20 stwierdzeń opisujące te stany na 7-stopniowej skali (od 1 – bardzo słabo, do 7 – bardzo silnie) intensywności odczuwania danej emocji w pracy w ciągu ostatnich dwóch tygodni. Autorka odnotowała wysoką korelację między polską i angielską wersją w zakresie ogólnych ocen afektu pozytywnego i afektu negatywnego na poziomie $r = 0,88$ i $r = 0,86$. Obie wersje po poddaniu ich wyników analizie czynnikowej rotacji Varimax, okazały się być silnie bądź bardzo silnie naładowane pierwszym czynnikiem jeśli chodzi o afekt pozytywny i drugim czynnikiem, jeśli chodzi o afekt negatywny. Trafność kryterialna techniki została oszacowana na podstawie korelacji między odczuwanym afektem pozytywnym i afektem negatywnym oraz dwoma wskaźnikami poznawczego aspektu zadowolenia z pracy – ogólnej satysfakcji z pracy mierzonej Arkuszem Opisu Pracy oraz wyniku ogólnego „Skali Satysfakcji z Pracy”. Korelacje te wskazują na umiarkowany związek obu rodzajów afektu ze sobą oraz umiarkowane i słabe powiązanie ich z satysfakcją z pracy. Rzetelność Skali Afektu Pracy mierzono analizując właściwości statystyczne pozycji testowych – współczynnik α - Cronbacha, które wyniosły: dla afektu pozytywnego = od 0,839 do 0,879; dla afektu negatywnego = od 0,787 do 0,837.

(3) Arkusz Opisu Pracy (Arbeitsbeschreibungsbogen) Oswalda Neubergera i Mechthild Allerbeck.

Arkusz Opisu Pracy (AOP) Oswalda Neubergera i Mechthild Allerbeck w polskiej adaptacji Anny Zalewskiej⁴³, umożliwia pomiar satysfakcji ze składników pracy, ogólnego zadowolenia z tych składników oraz ogólnego zadowolenia z pracy. AOP pozwala ocenić aspekt poznawczy zadowolenia z następujących składników: koledzy (8 itemów), przełożony (12 itemów), treść pracy (12 itemów), warunki pracy (11 itemów), organizacja i kierownictwo (13 itemów), rozwój (9 itemów), wynagrodzenie (7 itemów). Składniki te oceniane są na 4-stopniowej skali (tak – raczej tak – raczej nie – nie). AOP zawiera również dwa dodatkowe pytania – dotyczące czasu pracy i możliwości utraty miejsca pracy. Odpowiedzi udziela się na 4-stopniowej skali (tak – raczej tak – raczej nie – nie).

Ponadto AOP zawiera pytania dotyczące ogólnego zadowolenia z pracy i życia. Odpowiedzi na te pytania udziela się na 7-stopniowej skali symboli twarzy analogicznie do oceny ogólnego zadowolenia ze składników pracy.

Wskaźniki zgodności wewnętrznej oraz średnie skorygowane współczynniki korelacji itemów z całą skalą dla wszystkich skal, za wyjątkiem skali Koledzy, wskazują na dużą rzetelność pomiaru. W wersji polskiej współczynnik α - Cronbacha wyniósł odpowiednio dla skal: koledzy = 0,69, przełożony = 0,86, treść pracy = 0,84, warunki pracy = 0,87, organizacja i kierownictwo = 0,92, rozwój = 0,92, wynagrodzenie = 0,91.

2. Wyniki badań

Wszystkie analizy statystyczne zostały wykonane za pomocą pakietu staty-

chologiczne 40(4)/2002, s. 173-192.

⁴³ A. M. Zalewska, Arkusz Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich, *Studia Psychologiczne* 39(1)/2001, s. 197-217.

stycznego SPSS 12.0 PL.

Tabela 1. Wartość wariancji zmiennej zależnej - zadowolenie w aspekcie poznawczym – dla dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,696(a)	,484	,470	,82903

a Predyktory: (Stała), PO Dopasowanie suplementarne, PO Dopasowanie komplementarne

Jak wynika z tabeli 1 poznawczy aspekt zadowolenia jest wyjaśniany przez 48% wariancji dopasowania P-O suplementarnego i komplementarnego

Tabela 2. Związek dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego z zadowoleniem w aspekcie poznawczym

Model		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	46,435	2	23,217	33,780	,000(a)
	Reszta	49,485	72	,687		
	Ogółem	95,920	74			

a Predyktory: (Stała), PO Dopasowanie suplementarne, PO Dopasowanie komplementarne

b Zmienna zależna: Zadowolenie aspekt poznawczy

Jak wskazuje na to tabela 2 zaproponowany model liniowy okazał się być istotny, $F_{(2,72)} = 33,78$; $p < 0,001$.

Tabela 3. Istotność statystyczna dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego dla zadowolenia w aspekcie poznawczym

Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
		B	Błąd standardowy	Beta		
1	(Stała)	1,193	,518		2,305	,024
	PO Dopasowanie komplementarne	,438	,252	,315	1,736	,087
	PO Dopasowanie suplementarne	,663	,300	,401	2,210	,030

a Zmienna zależna: Zadowolenie aspekt poznawczy

Jak wskazuje na to tabela 3 wartość współczynnika beta dla dopasowania komplementarnego wyniosła 0,315 i jako predyktor nie jest istotny statystycznie ($t = 1,74$; $p < 0,1$), natomiast beta dla dopasowania suplementarnego wyniosła 0,401 i jest istotnym statystycznie predyktorem poznawczego zadowolenia z pracy ($t = 2,21$; $p < 0,05$). Ponieważ współczynnik beta dla dopasowania suplementarnego jest wyższy od komplementarnego, można założyć, że dopasowanie suplementarne silniej wpływa na zadowolenie z pracy w aspekcie poznawczym.

Tabela 4. Wartość wariancji zmiennej zależnej – aspekt emocjonalny zadowolenia z pracy – dla dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego

Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
1	,539(a)	,290	,271	,83113

a Predyktory: (Stała), PO Dopasowanie suplementarne, PO Dopasowanie komplementarne

Jak wynika z tabeli 4 afektywny aspekt zadowolenia jest wyjaśniany przez 27% wariancji dopasowania P-O suplementarnego i komplementarnego.

Tabela 5. Związek dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego z aspektem emocjonalnym zadowolenia z pracy

Model		Suma kwadratów	Df	Średni kwadrat	F	Istotność
1	Regresja	20,344	2	10,172	14,725	,000(a)
	Reszta	49,736	72	,691		
	Ogółem	70,080	74			

a Predyktory: (Stała), PO Dopasowanie suplementarne, PO Dopasowanie komplementarne, b Zmienna zależna: SAP Afekt pozytywny

W celu sprawdzenia związku między afektem pozytywnym a dopasowaniem komplementarnym i suplementarnym przeprowadzono analizę regresji. Zaproponowany model liniowy okazał się istotny statystycznie, $F(2,72) = 14,72$; $p < 0,001$.

Tabela 6. Istotność statystyczna dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego dla aspektu emocjonalnego zadowolenia z pracy.

Model		Współczynniki nie-standaryzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
		B	Błąd standardowy	Beta		
1	(Stała)	2,460	,519		4,740	,000
	PO Dopasowanie komplementarne	,572	,253	,482	2,265	,027
	PO Dopasowanie suplementarne	,089	,301	,063	,295	,769

a Zmienna zależna: SAP Afekt pozytywny

Jak wynika z tabeli 6 wartość współczynnika beta dla dopasowania komplementarnego wyniosła 0,482 i jest on istotnym statystycznie predyktorem emocji pozytywnych w pracy ($t = 2,26$; $p < 0,05$). Natomiast dopasowanie suplementarne okazało się być nieistotnym statystycznie predyktorem afektu pozytywnego zadowolenia z pracy.

Tabela 7. Wartość wariancji zmiennej zależnej - zadowolenie w aspekcie poznawczym – dla dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego, z uwzględnieniem zajmowanego szczebla w hierarchii organizacyjnej.

Szczeble hierarchii organizacyjnej	Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
Szeregowi	1	,637(a)	,406	,352	,95507
Specjaliści-eksperci	1	,726(a)	,527	,484	,86664
Kadra kierownicza	1	,807(a)	,651	,619	,62957

a Predyktory: (Stała), PO Dopasowanie suplementarne, PO Dopasowanie komplementarne

Dla grupy pracowników szeregowych zaproponowany model wyjaśnia 35% wariancji zmiennej zależnej. Dla grupy specjalistów – ekspertów zaproponowany model wyjaśnia 48% wariancji zmiennej zależnej. Dla grupy kadry kierowniczej zaproponowany model wyjaśnia 62% wariancji zmiennej zależnej. Tak więc poznawczy aspekt zadowolenia z pracy zależy od dopasowania suplementarnego i komplementarnego głównie w grupie kadry kierowniczej.

Tabela 8. Istotność statystyczna dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego dla zadowolenia w aspekcie poznawczym, z uwzględnieniem zajmowanego szczebla w hierarchii organizacyjnej

Szczeble hierarchii organizacyjnej	Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane Beta	T	Istotność
			B	Błąd standardowy			
Szeregowi	1	(Stała)	1,631	,900		1,812	,084
		PO Dopasowanie komplementarne	,387	,518	,282	,748	,462
		PO Dopasowanie suplementarne	,587	,595	,371	,986	,335
Specjaliści-eksperci	1	(Stała)	,747	1,009		,740	,467
		PO Dopasowanie komplementarne	,511	,469	,331	1,089	,288
		PO Dopasowanie suplementarne	,787	,573	,418	1,374	,183
Kadra kierownicza	1	(Stała)	-,365	,918		-,397	,695
		PO Dopasowanie komplementarne	,612	,323	,399	1,893	,072
		PO Dopasowanie suplementarne	,845	,396	,450	2,134	,044

a Zmienna zależna: Zadowolenie aspekt poznawczy

Tylko dopasowanie P-O suplementarne jest istotnym predyktorem poznawczego zadowolenia z pracy jedynie w grupie kadry kierowniczej. Wartość współczynnika beta dla dopasowania suplementarnego wynosi 0,450 ($t(24)=2,13$; $p<0,05$), zaś dla dopasowania komplementarnego 0,399 ($t(24)=1,89$; $p<0,1$).

Tabela 9. Wartość wariancji zmiennej zależnej - emocjonalny aspekt zadowolenia z pracy – dla dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego, z uwzględnieniem zajmowanego szczebla w hierarchii organizacyjnej

Szczeble hierarchii organizacyjnej	Model	R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
Szeregowi	1	,499(a)	,249	,181	,85019
Specjaliści-eksperti	1	,441(a)	,195	,122	,86626
Kadra kierownicza	1	,677(a)	,458	,409	,77051

a Predyktory: (Stała), PO Dopasowanie suplementarne, PO Dopasowanie komplementarne

Jak wynika z tabeli 9 w grupie pracowników szeregowych zaproponowany model wyjaśnia 18% wariancji zmiennej zależnej. Dla grupy specjaliści – eksperci zaproponowany model wyjaśnia 12% wariancji zmiennej zależnej. Dla grupy kadry zaproponowany model wyjaśnia 40% wariancji zmiennej zależnej. Tak więc emocjonalny aspekt zadowolenia z pracy zależy od dopasowania suplementarnego i komplementarnego także przede wszystkim w grupie kadry kierowniczej.

Tabela 10. Związek dopasowania suplementarnego i dopasowania komplementarnego z afektem pozytywnym, z uwzględnieniem zajmowanego szczebla w hierarchii organizacyjnej

Szczeble hierarchii organizacyjnej	Model		Suma kwadratów	Df	Średni kwadrat	F	Istotność
Szeregowi	1	Regresja	5,278	2	2,639	3,651	,043(a)
		Reszta	15,902	22	,723		
		Ogółem	21,180	24			
Specjaliści-eksperti	1	Regresja	3,997	2	1,998	2,663	,092(a)
		Reszta	16,509	22	,750		
		Ogółem	20,506	24			
Kadra kierownicza	1	Regresja	11,033	2	5,516	9,292	,001(a)
		Reszta	13,061	22	,594		
		Ogółem	24,094	24			

a Predyktory: (Stała), PO Dopasowanie suplementarne, PO Dopasowanie komplementarne

b Zmienna zależna: SAP Afekt pozytywny

W celu sprawdzenia związku między afektem pozytywnym a dopasowaniem komplementarnym i dopasowaniem suplementarnym w grupach pracowników na różnym szczeblu hierarchii organizacyjnej przeprowadzono analizę regresji. Zaproponowany model liniowy okazał się być statystycznie istotny dla pracowników

szeregowych ($F(2,22) = 3,65$; $p < 0,05$) i dla kadry kierowniczej ($F(2,22) = 9,29$; $p < 0,001$). Dla grupy specjaliści – eksperci model nie jest istotny statystycznie ($F(2,22) = 2,66$; $p < 0,1$).

Tabela 11. Test post - hoc Studenta- Newmana – Keulsa na grupach jednorodnych obrazujący istotne różnice w średnim dopasowaniu komplementarnym pracowników na różnym szczeblu hierarchii organizacyjnej

Szczeble hierarchii organizacyjnej	N	Podzbiór dla alfa = .05	
		1	2
Szeregowi	25	2,8584	
Specjaliści-eksperci	25	2,9828	
Kadra kierownicza	25		3,5392
Istotność		,572	1,000

Wyświetlane są średnie dla grup jednorodnych.

a Wykorzystywana jest średnia harmoniczna wielkości próby = 25,000.

Przeprowadzony test Studenta – Newmana – Keulsa nie potwierdził różnic między średnim dopasowaniem komplementarnym kadry kierowniczej a specjalistami i pracownikami szeregowymi. Stwierdzono natomiast istotne statystycznie różnice w średnim dopasowaniu suplementarnym ze względu na zajmowane miejsce hierarchii organizacyjnej ($F(2,72) = 5,517$; $p < 0,01$). W związku z istniejącymi istotnymi różnicami w średnim dopasowaniu suplementarnym u pracowników na różnym szczeblu hierarchii organizacyjnej, przeprowadzono test post - hoc Studenta- Newmana – Keulsa na grupach jednorodnych.

Tabela 12. Test post - hoc Studenta- Newmana – Keulsa na grupach jednorodnych obrazujący istotne różnice w średnim dopasowaniu suplementarnym pracowników na różnym szczeblu hierarchii organizacyjnej

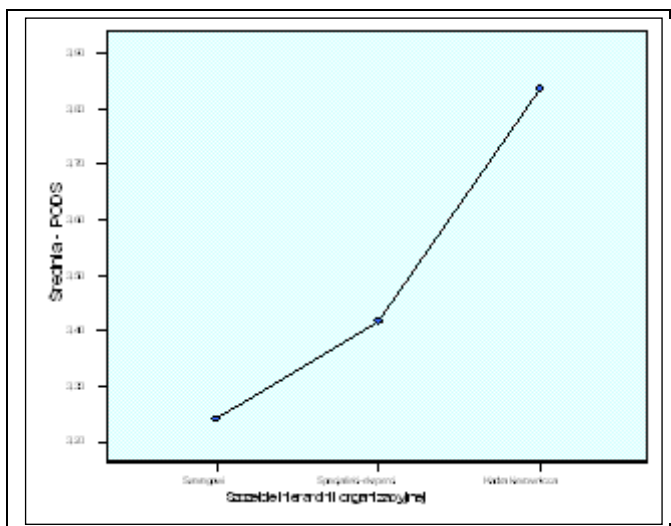
Szczeble hierarchii organizacyjnej	N	Podzbiór dla alfa = .05	
		1	2
Szeregowi	25	3,2412	
Specjaliści-eksperci	25	3,4164	
Kadra kierownicza	25		3,8360
Istotność		,344	1,000

Wyświetlane są średnie dla grup jednorodnych.

a Wykorzystywana jest średnia harmoniczna wielkości próby = 25,000.

Przeprowadzony test Studenta – Newmana – Keulsa uwidocznił istotne statystycznie różnice między średnim dopasowaniem suplementarnym kadry kierowniczej a specjalistami i pracownikami szeregowymi (rysunek6).

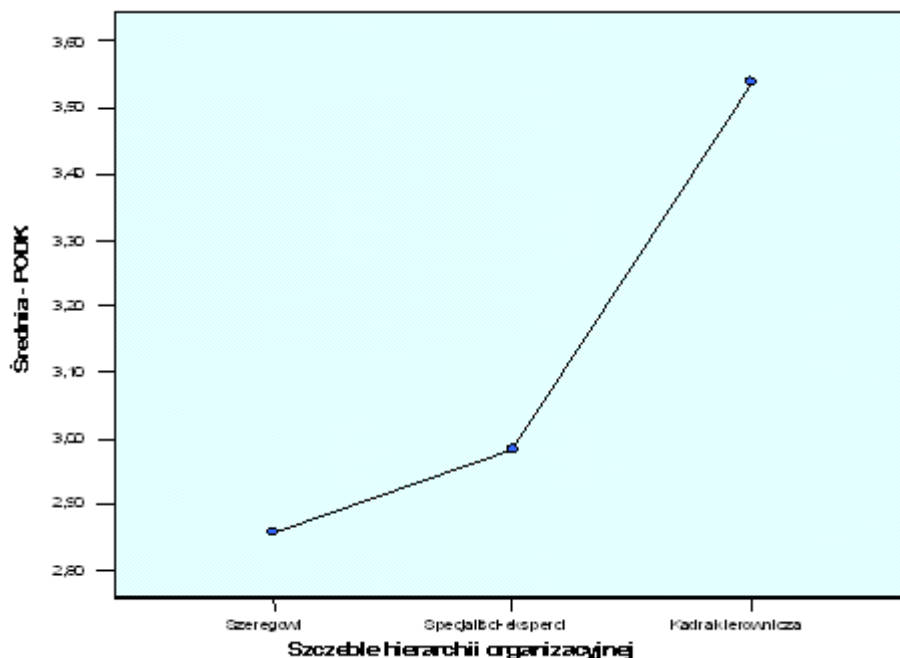
Rysunek 6. Ilustracja różnic między średnim dopasowaniem suplementarnym pracowników na różnym szczeblu hierarchii organizacyjnej



Jak wynika z rysunku 6 stwierdzono występowanie istotnych statystycznie różnic między średnim dopasowaniem suplementarnym kadry kierowniczej (3,84) a specjalistami (3,42) i pracownikami szeregowymi (3,24). Różnice między średnim dopasowaniem suplementarnym specjalistów – ekspertów a pracowników szeregowych okazały się być nieistotne statystycznie. Kierownicy wykazują istotnie większe dopasowanie suplementarne od pracowników szeregowych

Z kolei przeprowadzona analiza testem post hoc Studenta – Newman – Keulsa uwidoczniała istotne statystycznie różnice także między średnim dopasowaniem komplementarnym kadry kierowniczej a specjalistami i pracownikami szeregowymi (rysunek 7). Różnice między średnim dopasowaniem komplementarnym specjalistów – ekspertów a pracowników szeregowych okazały się być nieistotne statystycznie. Kierownicy wykazują istotnie ($F(2,72)=5,477$; $p<0,01$). większe dopasowanie komplementarne niż pracownicy niższego szczebla.

Rysunek 7. Ilustracja różnic między średnim dopasowaniem komplementarnym pracowników na różnym szczeblu hierarchii organizacyjnej



Tak więc badania własne wykazały, iż miejsce zajmowane w hierarchii organizacyjnej różnicuje pracowników w zakresie obu typów dopasowania P-O: suplementarnego i komplementarnego a także w zakresie obu aspektów zadowolenia z pracy: poznawczego i emocjonalnego.

3. Dyskusja wyników

Badania potwierdziły pierwszą sformułowaną hipotezę, mówiącą o pozytywnej zależności między dopasowaniem P-O a zadowoleniem z pracy.

Potwierdzona została także druga hipoteza, mówiąca o tym, że osoby uzyskujące wysokie wyniki w skalach dopasowania P-O suplementarnego i komplementarnego uzyskują również wysokie wyniki w skali poznawczego aspektu zadowolenia z pracy. Im większe dopasowanie komplementarne i suplementarne, tym większe poznawcze zadowolenie z pracy. Stwierdzono także, że dopasowanie P-O suplementarne silniej wpływa na poznawcze aspekty zadowolenia z pracy, co jest niezgodne z wynikami badań innych autorów. Podobne wyniki uzyskali jedynie J. W. Westerman i Linda A. Cyr⁴⁴, gdzie dopasowanie suplementarne operacjonalizowane było jako zgodność wartości. Może to wskazywać na to, iż o zadowoleniu poznawczym, tj. sądach wartościujących pracę, decyduje głównie zbieżność wartości, celów i norm organizacji, a zatem szeroko pojęta zgodność człowieka z kulturą organizacyjną zatrudniającej go firmy. Wynika z tego, że poczucie dzielenia

⁴⁴ J. W. Westerman, L. A. Cyr, *An Integrative Analysis of Person- Organization Fit Theories*, International Journal of Selection and Assessment 12(3)/2004.

wspólnych wartości z firmą istotniej wpływa na formułowanie bardziej pozytywnych sądów poznawczych na temat firmy, pozostałych pracowników i panujących w firmie stosunków społecznych. Można przypuszczać, iż w badanej grupie osób duże dopasowanie komplementarne samo w sobie stanowi podstawę do zadowolenia, a duże dopasowanie suplementarne stanowi o jego sile.

Otrzymane wyniki badań wskazują również, iż osoby uzyskujące wysokie wyniki w skali dopasowania komplementarnego uzyskiwały również wysokie wyniki w skali odczuwanego emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy. Można wnioskować, iż dopasowanie komplementarne, tj. zgodność wymogów i zasobów, a także potrzeb i zasobów wynikających z charakterystyk organizacji i jednostki, ma istotny wpływ na odczuwanie pozytywnych emocji w pracy. Sugeruje to, iż oferowane przez organizację zasoby, np. opieka medyczna, pakiet usług socjalnych, dostępność ofert szkoleniowych, poszerzania kwalifikacji oraz rozwoju wywołują pozytywne emocje, jako że pracownik ma poczucie, iż inwestowany w pracę czas i wysiłek jest zasadny.

Potwierdziła się również hipoteza mówiąca o powiązaniu między aspektem emocjonalnym i aspektem poznawczym zadowolenia z pracy. Stwierdzono, że im silniejsze emocje pozytywne towarzyszące pracy, tym większe zadowolenie poznawcze z pracy. Nie potwierdzono więc założeń teoretycznych A. P. Briefa⁴⁵ o tym, że dwa aspekty zadowolenia z pracy nie muszą być takie. Osoby badane, które okazały się być zadowolone z pracy pod względem poznawczym, odczuwają w niej również pozytywne emocje.

W pracy poddano analizie związek zajmowanego w hierarchii organizacyjnej miejsca z dopasowaniem P-O suplementarnym i komplementarnym. Stwierdzono, że dopasowanie P-O suplementarne okazało się być bardziej istotnym predyktorem zadowolenia poznawczego niż dopasowanie komplementarne jedynie w grupie kadry kierowniczej. Wydaje się zatem, że osoby zajmujące kierownicze stanowiska przywiązują o wiele większą wagę do panującej w firmie kultury, obowiązującej w niej norm, wartości, a także celów, które organizacja przed sobą stawia. Podobne postrzeganie otoczenia jest dla tej grupy pracowników bardziej istotne niż realizacja kontraktu psychologicznego i wzajemnej wymiany zasobów. Za zadowolenie poznawcze pozostałych dwóch grup badanych pracowników – pracowników szeregowych oraz specjalistów – ekspertów, odpowiedzialne są inne, nieujęte w badaniu własnym, zmienne.

Ponadto stwierdzono, że dopasowanie P-O komplementarne jest istotnym predyktorem emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy jedynie w grupie pracowników szeregowych. Im większe dopasowanie komplementarne pracownika, tym większe jest jego zadowolenie w aspekcie emocjonalnym. Wynikać to może z faktu, iż pracownicy szeregowi wykonują w pracy działania o umiarkowanej trudności, dzięki czemu mają poczucie, że są w stanie sprostać wymaganiom, które stawia przed nimi kierownictwo⁴⁶.

⁴⁵ A. P. Brief, *Attitudes and around organizations*, Thousand Oaks Sage Publications, 1998.

⁴⁶ K. Serafin, *Zadowolenie i satysfakcja z pracy, luksus czy codzienność?*, Zeszyty Naukowe Górnośląskiej Wyższej Handlowej im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach 15/2002, s. 45-52.

Stwierdzono, że wysoka korelacja między dwoma zmiennymi niezależnymi: dopasowaniem P-O suplementarnym i komplementarnym sugeruje możliwość połączenia ich w jeden większy konstrukt teoretyczny. Sugestie takie wynikają z badań innych autorów⁴⁷ i są niezgodne z założeniem Amy L. Kristof⁴⁸, że dopasowanie komplementarne wynika z dopasowania suplementarnego w taki sam sposób, jak zachowania i działania człowieka wynikają z kultywowanych przez niego wartości, przestrzeganych norm oraz wyznaczonych celów. Trudno się też zgodzić konkluzją D.M. Cable i J.R. Edwardsa⁴⁹, że wprawdzie te dwa rodzaje dopasowania są ze sobą powiązane, ale mają także swój niezależny wpływ na wyniki istotne zarówno dla jednostek, jak i dla organizacji. Nasze badania wskazują wyraźnie, że związek ten jest zbyt silny i efekty obu zmiennych mają tendencje do znoszenia się nawzajem.

Wnioski

- (1) Dopasowanie jednostka- organizacja jest powiązane z zadowoleniem z pracy.
- (2) Zmienne: dopasowanie suplementarne i dopasowanie komplementarne wchodzi w relację ze zmiennymi: aspekt emocjonalny i aspekt poznawczy zadowolenia z pracy.
 - a) Im większe dopasowanie komplementarne i suplementarne, tym większe poznawcze zadowolenie z pracy.
 - b) Im większe dopasowanie komplementarne, tym większe emocje pozytywne odczuwane w pracy.
- (3) Aspekt emocjonalny i aspekt poznawczy zadowolenia z pracy są ze sobą powiązane w ten sposób, że większe zadowolenie z pracy w aspekcie poznawczym sprzyja większemu emocjonalnemu zadowoleniu z pracy lecz nie odwrotnie, tj. aspekty afektywne satysfakcji z pracy nie przekładają się na poznawcze aspekty zadowolenia z pracy.
- (4) Miejsce w hierarchii organizacyjnej różnicuje relacje między badanymi zmiennymi tylko w trzech przypadkach:
 - a) Dopasowanie P-O suplementarne i komplementarne są istotnym statystycznie predyktorem zadowolenia poznawczego z pracy jedynie w grupie kadry kierowniczej.
 - b) Dopasowanie komplementarne jest istotnym statystycznie predyktorem aspektu emocjonalnego zadowolenia z pracy jedynie w grupie pracowników szeregowych.

⁴⁷ A. L. Kristof–Brown, *Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person – Job and Person – Organization*, *Personnel Psychology* 53(3)/2000; D. M. Cable, D. S. DeRue, *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*, *Journal of Applied Psychology* 87(5)/2002.

⁴⁸ A. L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, *Personnel Psychology* 49(1)/1996.

⁴⁹ D. M. Cable, J. R. Edwards, *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, *Journal of Applied Psychology* 89(5)/2004.

Bibliografia

1. Adler S., *Review of Personality and the fate of organizations*, Personnel Psychology 60(4)/2007, s. 1055-1058.
2. Baran J., *Spoleczne aspekty adaptacji pracowniczej*, Res Humanie, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie, Warszawa 1995, s. 41-70.
3. Bartkowiak G., *Psychologia Zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.
4. Brief A. P., *Attitudes and around organizations*, Thousand Oaks Sage Publications, 1998.
5. Cable D. M., DeRue D. S., *The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*, Journal of Applied Psychology 87(5)/2002, s. 875-884.
6. Cable D. M., Edwards J. R., *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, Journal of Applied Psychology 89(5)/2004, s. 822-834.
7. Caplan R. D., *Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms*, Journal of Vocational Behavior 31/1987, s. 248-267.
8. Carless S. A., *Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study*, Journal of Occupational and Organizational Psychology 78/2005, s. 411-429.
9. Chatman J., *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*, Administrative Science Quarterly 36/1991, s. 459-484.
10. Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek – organizacja*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 7/2003, s. 10-12.
11. Czarnota-Bojarska J., *Trzy podejścia do problemu dopasowania człowiek – organizacja*, Psychologia, Edukacja i Społeczeństwo 1/2004, s. 23-35.
12. Czarnota-Bojarska J., *Źródła zadowolenia z pracy*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 8/2004, s. 11-14.
13. Czarnota-Bojarska J., *Kwestionariusz do badania subiektywnego dopasowania człowiek – organizacja*, dane niepublikowane, s. 3-20.
14. Czarnota-Bojarska J., Łada M., *Ważność różnych aspektów pracy dla kobiet i mężczyzn o różnym jej stażu*, Nowiny Psychologiczne 1/2004, s. 5-22.
15. Edwards J. R., *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique* in Cooper C. L. & Robertson I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, New York Vol. 6/1991, s. 283-357.
16. Jaros R., Zalewska A., *Reaktywność a zadowolenie z pracy*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Psychologica 7/2003, s. 63-75.
17. Kristof-Brown A. L., *Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person – Job and Person – Organization*, Personnel Psychology 53(3)/2000, s. 643-671.
18. Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C., *Consequences of individuals' fit at work: a meta – analysis of person – job fit, person – organization, person – group fit and person – supervisors fit*, Personnel Psychology 58(2)/2005, s. 281-342.
19. Kristof A. L., *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, Personnel Psychology 49(1)/1996, s. 1-49.
20. Kulczycka L., Bukowska U., *Satysfakcja z pracy w kontekście kultury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 597/2003, s. 85-96.
21. Lewin K., *Principles of topological psychology*, McGraw-Hill, New York 1936.
22. Muchinsky P. M., Monahan C. J., *What Is Person- Environment Congruence? Supple-*

- mentary Vz. *Complementary Models Of Fit*, Journal Of Vocational Behavior 31/1987, s. 268-277.
23. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. F., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison approach to assessing Person-Organization Fit*, Academy of Management Journal 34(3)/1991, s. 487-516.
 24. Organ D. W., Near J. P., *Cognition vs affect in measures of job satisfaction*, International Journal of Psychology 20/1985, s. 241-253.
 25. Schneider B. i in., *What Is This Thing Called Fit?*, w: Anderson A., Herriot (red.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Chichester, John Wiley & Sons, New York 1999, s. 393-413.
 26. Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
 27. Sekiguchi T., *Person – organization fit and person – job fit in employee selection: A review of the literature*, Journal of the Osaka University of Economics 54(6)/2004, s. 179-196.
 28. Serafin K., *Zadowolenie i satysfakcja z pracy, luksus czy codzienność?*, Zeszyty Naukowe Górnośląskiej Wyższej Handlowej im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach 15/2002, s. 45-52.
 29. Spector P. E., *Job satisfaction*, Thousand Oaks, Sage Publications 1997.
 30. Sułkowski Ł., *O związkach między kulturą organizacyjną a organizacją uczącą się*, Przegląd Organizacji 4/2003, s. 9-11.
 31. Szczepański J., *Zapytaj samego siebie*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1980.
 32. Terelak J., *Refleksje na temat: Wybór zawodu pilota wojskowego jako czynnik motywacyjny o charakterze neurotyczno-kompensacyjnym*, Medycyna Lotnicza 33/1971, s. 83-89.
 33. Terelak J. F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
 34. Terelak, J. F., *Stres organizacyjny*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa 2005.
 35. Tinsley H. E. A., *The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person-environment fit model*, Journal of Vocational Behavior 56/2000, s. 147-179.
 36. Westerman J. W., Cyr L. A., *An Integrative Analysis of Person- Organization Fit Theories*, International Journal of Selection and Assessment 12(3)/2004, s. 252-261.
 37. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
 38. Zalewska A. M., *Arkusze Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich*, Studia Psychologiczne 39(1)/2001, s. 197-217.
 39. Zalewska A. M., *Skala Afektu w Pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki*, Studia Psychologiczne 40(4)/2002, s. 173-192.
 40. *Klasyfikacja Zawodów i Specjalności* wprowadzona rozporządzeniem Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 8 grudnia 2004 r. (Dz. U. Nr 265, poz. 2644) www.mps.gov.pl.

Abstract

Adjustment person - organization and satisfaction with work

The work has the empirical character and concerns with conditioned work the verification of thesis about satisfaction with adjustment to organizational factors of work the man. The basis theoretical Person - Organization Theory (P-O) Amy Kristof, distinguishing two types of adaptation: supplementary and complementary.

It investigations were huggd was three workers' groups: employee row (n = 25), experts / undertaking decisions individually (n = 25), managerial personnel (n = 25). It it was applied was three tools of investigations: The Questionnaire Subjective Feeling the Adjustment the Man – Organization J. Czarnoty– Bojarskiej; Job Affect Scale – (JAS) M. J. Burke, A. P. Brief, J. M. George, L. Roberson and J. Webster as well as Arbeitsbeschreibungsbogen O. Neuberger and M. Allerbeck. Affirm boundary strip with different, that adjustment P - O both supplementary how and complementary be related with satisfaction with work as well as that place in organizational hierarchy differentiates adjustment P - O.