

# Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę

Anna Szabowska-Walaszczyk, Anna Maria Zawadzka

*Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański*

Dominujący obecnie model zarządzania koncentruje się na takich celach i wartościach, jak ciągły rozwój i realizowanie wyzwań. W literaturze wyróżnia się jednak także motywację i cele o charakterze dążeniowym oraz unikowym (por. Elliot, 2008), a ponadto samoregulację promocyjną i prewencyjną (por. Higgins, 1997). Zatem pracownicy, oprócz wyzwań, mogą również chcieć realizować potrzeby bezpieczeństwa i zachowania *status quo* (Tamir, Diener, 2008). Postanowiono więc zweryfikować, jak dopasowanie pod względem zróżnicowanych charakterystyk motywacyjnych wiąże się z dobrostanem w obszarze pracy – zaangażowaniem w pracę opisywanym przez wigor, oddanie i zaabsorbowanie (Schaufeli, Bakker, 2003).

W badaniu pierwszym ( $N = 79$ ) zweryfikowano, czy dopasowanie charakterystyk organizacji i ukierunkowania promocyjnego pracownika wiąże się ze wzrostem zaangażowania w pracę. W badaniu drugim ( $N = 110$ ) założono, że preferencja wyzwań i realizacja tej potrzeby w organizacji wiąże się ze wzrostem zaangażowania w pracę. Wyniki badań potwierdziły hipotezy, pokazując, że im większe jest dopasowanie samoregulacyjne promocyjne (badanie 1) oraz pod względem preferencji wyzwań (badanie 2) z cechami organizacji, tym wyższy jest poziom zaangażowania w pracę, jednak jedynie na dwóch wymiarach: oddania i wigoru. Autorzy analizują również związki zaangażowania w pracę z charakterystykami motywacyjnymi osób oraz organizacji.

Słowa kluczowe: *zaangażowanie w pracę, dopasowanie, dążenie, unikanie, samoregulacja*

Znaczenie dopasowania człowiek–praca i człowiek–organizacja dla dobrostanu jednostki znajduje odzwierciedlenie w rozległej literaturze przedmiotu i problematyce badawczej, co szczegółowo opisują w artykule przeglądowym Czerw i Czarnota-Bojarska (artykuł wstępny niniejszego tomu). Przedstawione w artykule wstępnym podsumowanie pokazuje również złożoność zagadnienia: wpływ dopasowania na subiektywne stany pracownika analizowany jest z uwzględnieniem różnych wymiarów i płaszczyzn dopasowania (np. potrzeby, wartości, osobowość), jak i sposobów rozumienia owej zgodności (np. suplementarne vs. komplementarne). Czerw i Czarnota-Bojarska

proponują również możliwy kierunek badań, dotyczący tego, jak wystąpienie dopasowania bądź jego brak stanowi wyzwanie i przyczynia się do rozwoju pracownika lub staje się stresorem, hamuje działanie i w ten sposób wpływa na motywację i dobrostan pracownika.

Niniejszy artykuł dotyczy analizy związków dopasowania pracownika i organizacji na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa z dobrostanem pracownika. Dopasowanie rozumie się tu jako zgodność między osobami i organizacją, pojawiającą się, gdy jedna ze stron posiada to, czego potrzebuje druga strona, obie mają podobne charakterystyki lub oba warunki są prawdziwe (por. Kristof, 1996). Dobrostan w kontekście pracy jest tutaj rozumiany jako zaangażowanie w pracę (por. Bakker, Oerlemans, 2010; Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, Brzozowski, 2013). Zaangażowanie definiuje się w ujęciu zaproponowanym przez Schaufeliego i Bakker (Schaufeli, Bakker, 2003, 2004) jako związany z pracą, pozytywny, względnie trwały stan umysłu, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem (zob. też Czerw, Czarnota-Bojarska,

---

Anna Szabowska-Walaszczyk, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Gdański, ul. Bażyńskiego 4, 80-952 Gdańsk, e-mail: [anna.szabowska@ug.edu.pl](mailto:anna.szabowska@ug.edu.pl)

Anna Maria Zawadzka, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Gdański, ul. Bażyńskiego 4, 80-952 Gdańsk, e-mail: [psyamz@ug.edu.pl](mailto:psyamz@ug.edu.pl)

Korespondencję w sprawie artykułu prosimy kierować na adres: [anna.szabowska@ug.edu.pl](mailto:anna.szabowska@ug.edu.pl)

artykuł wstępny). Wigor (*vigor*) oznacza wysoki poziom energii, umysłową odporność (*resilience*), chęć inwestowania wysiłku w wykonywane zadania, wytrwałość w obliczu trudności; oddanie (*dedication*) to poczucie sensu i znaczenia, entuzjazm, poczucie bycia inspirowanym, duma i chęć podejmowania wyzwań; zaabsorbowanie (*absorption*) oznacza bycie w pełni skoncentrowanym, szczęśliwie pogrążonym w wykonywanych zadaniach, co jest związane z poczuciem szybkiego upływu czasu. Badania dowodzą, że zaangażowanie w pracę wiąże się z większym zadowoleniem z życia, mniejszą absencją, lepszą oceną własnego zdrowia (Schaufeli, Taris, Bakker, 2006; Schaufeli, Taris, Van Rhenen, 2008; Schaufeli, Bakker, Van Rhenen, 2009; Szabowska-Walaszczyk, 2010; Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, Wojtaś, 2011).

Dotychczas prowadzone badania poszukujące związków dopasowania i zaangażowania w pracę koncentrowały się wokół wartości: jeżeli pracownik podzielał wartości organizacji, wtedy zwiększała się jego chęć realizacji zadań i wyznaczanych celów (np. Kimura, 2011; Koyuncu, Burke, Fiksenbaum, 2006; Rich, Lepine, Crawford, 2010). Analizowano również dopasowanie pod względem oczekiwanych charakterystyk pracy. Przykładowo, według Leitera i Maslach (2004) dopasowanie pod względem takich czynników, jak obciążenie pracą, kontrola, nagrody, relacje, sprawiedliwość i wartości buduje zaangażowanie, natomiast brak zgodności wiąże się z wypaleniem (por. też Chirkowska-Smolak, 2012). Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku wspomnianych badań dotyczących zgodności pod względem wartości nie analizowano owej zgodności szczegółowo, tj. jakie wartości cechują pracownika i organizację. Analizy były dokonywane jedynie na poziomie ogólnego subiektywnego odczucia, które można sprowadzić do odpowiedzi na pytanie: „Czy Twoje wartości są dopasowane do wartości organizacji?”. Warto zatem przeprowadzić kolejne badania, poszukując odpowiedzi na poziomie konkretnych wartości, celów i motywów kierujących ludzkim zachowaniem.

Znacząca liczba ważnych teorii psychologicznych przyjmuje ogólne założenie, że osoby dążą do bezpieczeństwa i rozwoju (por. Alderfer, 1972; Deci, Ryan, 1985; Maslow 1970/2009; McGregor, Little, 1998). Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje motywów: dążeniowy (*approach*) – ukierunkowujący osobę na rozwój, wzrost i wyzwania; oraz unikania (*avoidance*) – koncentrujący osobę na bezpieczeństwie, unikaniu ryzyka i zachowaniu *status quo* (por. Elliot, 2006, 2008). Tym rodzajom motywacji odpowiadają dwa analogiczne style samoregulacyjne – promocyjny i prewencyjny (Higgins, 1987). Dowodzi się także, że osoby różnią się między sobą siłą typów motywacji i ukierunkowań samoregulacyjnych, co może

przekładać się na inne sposoby osiągania celów i dobrostanu (por. Brockner, Higgins, Murray, 2004; Tamir, Diener, 2008). Jednocześnie w nurcie psychologii humanistycznej (Maslow, 1970/2009), teorii autodeterminacji (Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2000) i psychologii pozytywnej (Seligman, 2002) podkreśla się znaczenie dla dobrostanu dążeń do samorealizacji i rozwoju, które są zgodne z ludzką naturą. W kontekście pracy i organizacji dążenia te dotyczą realizacji potrzeby kompetencji. Potrzeba ta ma charakter motywacji dążeniowej – wiąże się z poszukiwaniem wyzwań oraz podejmowaniem aktywności na rzecz doskonalenia własnych umiejętności.

Współczesna kultura organizacji, czyli wartości realizowane przez organizację, kształtowana jest przez nowe czynniki, takie jak globalizacja, wirtualizacja (rozwój cyfrowych technologii umożliwiających np. pracę zdalną), gospodarka oparta na wiedzy (Bańka, 2006; Terelak, 2011). Wiąże się to ze wzrostem popularności modeli zarządzania opartych na wyzwaniach oraz zmianie w stosunku do tradycyjnych modeli opartych na lojalności i poczuciu bezpieczeństwa pracownika. Nowoczesne modele wspierają elastyczność, pozwalają realizować zadania w środowisku dynamicznym. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku modeli zatrudnienia. Tradycyjny model, oparty na stabilności pracy i karierze polegającej na wspinaniu się po szczeblach drabiny w jednej organizacji, zastąpił współczesny model oparty na pracy będącej wyzwaniem, określonej w czasie, specjalizującej pracownika w danej dziedzinie kompetencji (Jamka, 2011).

W kontekście powyższych zmian w organizacjach, warto poszukiwać odpowiedzi na pytanie czy równie istotne jest dopasowanie pracownika i organizacji na wymiarze potrzeb bezpieczeństwa i rozwoju oraz jakie ma to znaczenie dla dobrostanu w pracy.

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki dwóch badań, które miały odpowiedzieć na pytanie, czy dopasowanie vs. brak dopasowania pracownika i organizacji na wymiarze potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa wiąże się z jego zaangażowaniem w pracę. Biorąc pod uwagę charakter zastosowanego pomiaru dobrostanu w pracy, czyli zaangażowania w pracę, które wiąże się z chęcią podejmowania wyzwań i wykraczania poza własne obowiązki (por. Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, 2011; Salanova, Bakker, Llorens, 2006; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2009) założono, że dopasowanie pracownik–organizacja na wymiarze realizacji potrzeb rozwoju będzie się wiązać ze wzrostem zaangażowania, podczas gdy dopasowanie na wymiarze realizacji potrzeby bezpieczeństwa może nie mieć takiego znaczenia dla zaangażowania w pracę.

### Dwa rodzaje motywacji i samoregulacji

Dążenie i unikanie to jedne z podstawowych motywów działania wynikające z natury ludzkiej: chętnie dążymy do odczuwania przyjemności i jednocześnie staramy się ograniczać ból i negatywne doświadczenia. Z perspektywy psychologii motywacji orientacja dążeniowa oznacza nasilenie lub nakierowanie działania w kierunku pozytywnego bodźca, natomiast motywacja o charakterze unikania oznacza nasilenie lub nakierowanie działania w kierunku od niepożądanego bodźca (por. Elliot, 2006). Z kolei zgodnie z teorią samoregulacji autorstwa Higginsa (1997) istnieje (1) nastawienie typu promocyjnego, które jest oparte na realizacji Ja idealnego i poszukiwaniu pozytywnych rezultatów – ludzi motywują marzenia, nadzieje i osiągnięcia oraz (2) nastawienie prewencyjne, wiążące się z Ja powinnościowym i realizowaniem potrzeb o charakterze bezpieczeństwa, stabilizacji (unikaniem stanów niepożądanych). Rozróżnienia te znajdują odzwierciedlenie w procesach poznawczych, sposobach działania i formułowanych celach oraz odczuwanych emocjach.

Jak podsumowują Tamir i Diener (2008), cele o charakterze dążeniowym są łatwiejsze do monitorowania i łatwiej o postęp w ich realizacji, powodują koncentrację na pozytywnych zdarzeniach (sukcesach), a ich osiągnięcie wiąże się z doznaniem afektywnymi typu radość, ekscytacja. Z kolei cele o charakterze unikania są trudniejsze w monitorowaniu, powodują koncentrację na negatywnych aspektach (możliwe porażki i trudności), realizacja takiego celu powoduje odczucia typu ulga czy uspokojenie. Badania w kontekście samoregulacji wskazują również na istnienie dwóch rodzajów strategii. Przykładowo, Crowe i Higgins (1997) wykazali, że nastawienie promocyjne wiąże się z preferencją osiągania pozytywnych rezultatów („+1”), a najlepsza strategia to zapewnianie „trafień” i obrona przed brakiem korzyści („0”). Z kolei osoby nastawione prewencyjnie starają się unikać niepowodzeń (złych trafień – „-1”) oraz zapewniać właściwe odrzucenia.

Wyniki badań pokazują, że ukierunkowanie promocyjne wiąże się z otwartością na zmiany, a ukierunkowanie prewencyjne z preferowaniem sytuacji *status quo* (Lieberman, Idson, Camacho, Higgins, 1999). Badacze dowodzą również, że osoby nastawione promocyjnie wolą większą różnorodność i są bardziej kreatywne (Friedman, Förster, 2001). Wyniki powyższych badań sugerują zatem, że motywacja i cele o charakterze dążeniowym mogą w większym stopniu przyczynić się do osiągnięcia dobrostanu – co wykazali między innymi Elliot i Sheldon (1997). Nie oznacza to jednak, że tylko cele i orientacja dążeniowa mają rację bytu.

Wystąpienie dopasowania samoregulacyjnego (*regulatory fit*), czyli zgodności nastawienia osoby z możliwościami działania (lub rodzajem celu), również może

mieć pozytywne konsekwencje dla osiąganych rezultatów (por. Tamir, Diener, 2008) i tym samym dobrostanu w pracy. Udowodniono (Lieberman i in., 1999), że w sytuacji dopasowania na wymiarze promocyjnym, w odróżnieniu od dopasowania na wymiarze prewencyjnym, utrudnienie w realizacji podjętego zadania wiąże się z poszukiwaniem nowych rozwiązań i opcji. Z kolei dopasowanie na wymiarze prewencyjnym wzmacnia chęć dokończenia zadania dopóty, dopóki jest ono satysfakcjonujące dla osoby. Shah, Higgins i Friedman (1998) dowiedli, że motywacja i wykonanie zadania było lepsze, gdy miało miejsce dopasowanie (zgodność) ukierunkowania promocyjnego (prewencyjnego) pracownika z charakterystyką promocyjną (prewencyjną) sytuacji, w jakiej pracownik wykonywał zadanie. Z kolei Petrou, Demerouti i Häfner (2015) wykazali w serii trzech badań, że radzenie sobie ze zmianami było skuteczne w przypadku wystąpienia dopasowania samoregulacyjnego o charakterze prewencyjnym, a nie promocyjnym. Osoby w sytuacji dopasowania prewencyjnego w porównaniu do braku tego dopasowania lepiej wykonywały zadanie, deklarowały większą adaptację do zmian oraz wykazywały zwiększone zaangażowanie w pracę i obniżone poczucie wyczerpania w pracy. W przypadku dopasowania i braku dopasowania na wymiarze promocyjnym poziom wykonania zadań, adaptacja do zmian i zaangażowanie w pracę (wigor i oddanie) nie różniły się istotnie. Natomiast sama orientacja promocyjna wiązała się z większą chęcią adaptacji do zmian i wyższym zaangażowaniem w pracę (wigo-rem). Wynik ten ukazuje potencjał, jaki ma dopasowanie osoba–organizacja dla dobrostanu w pracy, gdyż – jak wynika z badania – orientacja promocyjna ze względu na swą charakterystykę jest na stałe związana z pozytywną reakcją na zmianę, podczas gdy orientacja prewencyjna może wiązać się z pozytywnym postrzeganiem zmiany jedynie w sytuacji dopasowania.

Podsumowując charakterystykę motywacji dążeniowej i unikowej oraz uzyskiwane w większości badań wyniki, można stwierdzić, że zarządzanie i specyfika pracy oparte na wyzwaniach i dużej dynamice sprzyjają osobom o orientacji dążeniowej (promocyjnej).

### Zaangażowanie w pracę a wyzwania (dążenie) i bezpieczeństwo (unikanie)

Podobnie jak w przypadku motywacji dążeniowej, również w przypadku zaangażowania w pracę badania wskazują na silniejszy pozytywny związek zaangażowania w pracę z cechami osoby i otoczenia zorientowanymi na wyzwania, osiągnięcie wyjątkowych rezultatów i rozwój (por. dalej). Po pierwsze, zaangażowanie pracownika wiąże się z jego cechami, które można określić jako mające charakter dążeniowy: ekstrawersją (Wefald,



2008), byciem proaktywnym i przejawianiem inicjatywy (Salanova, Schaufeli, 2008), orientacją na aktywne uczenie się (Sonnentag, 2003), gotowością do samonaprawy (Zawadzka, Szabowska-Walaszczyk, 2014) oraz podejmowaniem w pracy zachowań wykraczających poza obowiązki (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, 2011; Szabowska-Walaszczyk, Brzozowski, Zawadzka, 2013). Po drugie, w przypadku charakterystyki kultury organizacji to wyzwania i rozwój, możliwość osiągania nowych celów wiążą się z większym zaangażowaniem. Dotychczas wykazano, że większemu zaangażowaniu pracowników sprzyjają klimat innowacyjny (Hakanen, Perhoniemi, Toppinen-Tanner, 2008), możliwości rozwoju (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, 2011; Szabowska-Walaszczyk, Brzozowski i in., 2013, Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka i in., 2013) i otrzymywanie pozytywnych informacji zwrotnych (Schaufeli, Bakker, 2004).

Co więcej, gdy zaangażowanie w pracę jest opisywane na podstawie afektywnego modelu Russela (dwa wymiary: pobudzenia i przyjemności; 1980) charakteryzuje się je silnym pobudzeniem i przyjemnymi doznaniem – czyli takimi uczuciami, jak radość czy ekscytacja (Bakker, Oerlemans, 2010), które pojawiają się również w sytuacji realizacji celów dążeniowych (por. wcześniej). Przykładowo Van Beek, Taris, Schaufeli, Brenninkmeijer (2014) w badaniach poświęconych samoregulacji wykazali, że nastawienie promocyjne wiąże się pozytywnie z zaangażowaniem w pracę, podczas gdy nastawienie prewencyjne z pracoholizmem. Podobnie Bańka, Bazińska i Wołowska (2002) analizowali, jak różne rodzaje przywiązania do organizacji wiążą się z dobrostanem. Koncepcja przywiązania zaprezentowana przez tych badaczy nawiązuje do modelu Allena i Meyera (1997), w którym rozróżnia się trzy ujęcia przywiązania: afektywne, trwałości oraz normatywne. Dwa ujęcia nawiązują do motywacji typu dążenie–unikanie. I tak przywiązanie afektywne odnosi się do zaangażowania pracownika w organizację ze względu na to, co otrzymuje od organizacji, i do radości z wykonywanej pracy („chcę kontynuować zatrudnienie”). Z kolei przywiązanie zwane trwałym dotyczy pozostawiania w organizacji ze względu na koszty, jakie może ponieść pracownik, jeśli opuści organizację. Jest ono oparte na potrzebie stabilizacji i bezpieczeństwa, unikaniu zmian („muszę kontynuować zatrudnienie”). Bańka, Bazińska i Wołowska (2002) wykazali, że przywiązanie do pracy o charakterze trwałości wiązało się pozytywnie jedynie z zadowoleniem z wynagrodzenia, podczas gdy przywiązanie do pracy o charakterze afektywnym wiązało się silnie z zadowoleniem z pracy, wynagrodzenia, wykonywanego zawodu oraz z wyższą samooceną.

Możliwego wyjaśnienia, dlaczego większe zaangażowanie wiąże się z nastawieniem samoregulacyjnym o charakterze

dążeniowym, dostarcza motywacyjna teoria autodeterminacji. Podkreśla się w niej, że jedną z trzech kluczowych dla dobrostanu potrzeb psychologicznych jest potrzeba kompetencji (Ryan, Deci, 2000). Realizacja tej potrzeby odnosi się do dążenia do podnoszenia i doskonalenia posiadanych umiejętności. Implikacje dotyczące związku zaangażowania w pracę z ukierunkowaniem samoregulacyjnym o charakterze dążeniowym niosą również badania podłużne, których celem jest poszukiwanie mechanizmów kształtowania zaangażowania. Według badaczy, poziom zaangażowania zależy od stopnia zaspokojenia jednej z podstawowych potrzeb – kompetencji (Shimazu, Schaufeli, 2009), co jest możliwe dzięki poszukiwaniu i otrzymaniu informacji zwrotnych na temat swojej efektywności oraz dążeniu do samonaprawy i doskonalenia (Zawadzka, Szabowska-Walaszczyk, 2011). Wiąże się z tym zjawisko tzw. spirali korzyści – pozytywnego sprzężenia zwrotnego między pozytywnymi emocjami, zasobami osobistymi, zasobami pracy i zaangażowaniem (*positive gain spiral*, Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, Bakker, 2010). Zaangażowani pracownicy są bardziej proaktywni i wykazują inicjatywę, dążą do rozwoju, w związku z czym ich osiągnięcia często wykraczają poza obowiązki, w efekcie otrzymują pozytywne informacje zwrotne. To przekłada się na doświadczanie pozytywnych emocji i wzrost zasobów osobistych: samooceny, poczucia własnej wartości oraz poczucia własnej skuteczności (Llorens, Salanova, Schaufeli, Bakker, 2007; Salanova, Bakker, Llorens, 2006; Xanthopoulou i in., 2009). W efekcie następuje dalszy wzrost zaangażowania oraz poszukiwanie kolejnych możliwości działania – wyzwań, których realizacja dostarczy budujących doświadczeń. Podobnie wykazano, że w przypadku nastawienia promocyjnego, jak i orientacji o charakterze dążeniowym, sukces zwiększa przewidywane prawdopodobieństwo kolejnego sukcesu, natomiast takiego efektu nie powoduje nastawienie prewencyjne ani cele oparte na unikaniu (Elliot, Sheldon, 1997; Förster, Grant, Idson, Higgins, 2001).

W części teoretycznej artykułu przytoczono wyniki badań wskazujących na znaczenie dopasowania osoba–otoczenie dla skuteczności działania i dobrostanu jednostki na wymiarach motywacji – dążeniowym i unikania, które są związane z realizacją potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa. Na tej podstawie postanowiono zweryfikować, na ile dopasowanie pracownik–organizacja na wymiarach dążenia i unikania będzie wiązać się z wymiarem dobrostanu w pracy, jakim jest zaangażowanie w pracę. W tym celu przeprowadzono dwa badania, w których analizowano dopasowanie w kontekście stylów samoregulacyjnych oraz możliwości zaspokajania potrzeb. Badanie 1 było badaniem quasi-eksperymentalnym, w którym aktywizowano typ

kultury organizacyjnej i badano ukierunkowania na potrzeby wzrostu (promocyjne) i bezpieczeństwa (prewencyjne). Badanie 2 polegało na tym, że za pomocą kwestionariuszy sprawdzano potrzeby pracowników w zakresie wzrostu (tj. potrzebę wyzwań) i bezpieczeństwa oraz ich stopień realizacji przez organizację w odczuciu pracowników.

### BADANIE 1

W badaniu 1 analizowano związek dopasowania na wymiarach wzrostu i bezpieczeństwa, opierając się na założeniach teorii samoregulacyjnego ukierunkowania Higginsa (1987, 1997). Wynika z niej, że ukierunkowanie promocyjne jest odpowiedzialne za zaspokajanie potrzeb wzrostu, a ukierunkowanie prewencyjne – za zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa. Postanowiono sprawdzić, jak aktywny rodzaj kultury organizacyjnej: (a) promocyjnej, dotyczącej aspiracji, marzeń pracownika, i (b) prewencyjnej, odwołującej się do obowiązków i powinności pracownika, wpływa na zaangażowanie pracownika w zależności od jego chronicznego ukierunkowania (tj. stałej predyspozycji do kierowania się w działaniu bardziej obowiązkami lub aspiracjami). Biorąc pod uwagę inny charakter tych ukierunkowań oraz specyfikę postawy zaangażowania w pracę, która polega na tym, że zaangażowanie dotyczy chęci podejmowania wyzwań i wykraczania poza własne obowiązki (por. Ouweneel i in., 2011; Salanova i in., 2006; Xanthopoulou i in., 2009), założono, że jedynie dopasowanie chronicznego ukierunkowania promocyjnego z kulturą promocyjną wpłynie na wzrost zaangażowania w pracę. Z kolei dopasowanie chronicznego ukierunkowania prewencyjnego z kulturą prewencyjną nie będzie mieć znaczenia dla postawy zaangażowania w pracę.

Postawiono hipotezę H1: Dopasowanie kultury promocyjnej organizacji i ukierunkowania promocyjnego pracownika wiąże się ze wzrostem zaangażowania w pracę.

### Metoda

**Osoby badane.** Przebadano 79 osób, w tym 40 kobiet i 39 mężczyzn, w wieku  $M = 23,75$  roku ( $SD = 0,90$ ). Badani byli studentami ostatnich lat (czwarty–piąty rok) na kierunkach zarządzanie, prawo i administracja Uniwersytetu Gdańskiego. Wszyscy badani mieli doświadczenie z pracą w organizacji (pracowali obecnie bądź wcześniej).

**Materiały.** Do pomiaru zaangażowania w pracę zastosowano kwestionariusz UWES-PL (w adaptacji Szabowskiej-Walaszczyk, Zawadzkiej, Wojtaś, 2011). Składa się on z 17 stwierdzeń – sześciu dotyczących wigoru (np. „W pracy czuję, że rozpira mnie energia”), sześciu – zaabsorbowania (np. „Czuję się szczęśliwy(-a), kiedy intensywnie pracuję”) i pięciu – oddania (np. „Moja praca

jest dla mnie natchnieniem”). Badani ustosunkowują się do stwierdzeń na siedmiostopniowej skali określającej częstość danego odczucia, zachowania – od 0 – *nigdy* do 6 – *zawsze, każdego dnia*. Średnia dla zaangażowania w pracę to  $M = 4,11$  i  $SD = 0,91$ . Średnimi dla każdego z trzech wymiarów zaangażowania były:  $M$  wigor = 4,13;  $SD = 0,95$ ;  $M$  zaabsorbowanie = 3,84;  $SD = 0,98$ ;  $M$  oddanie = 4,41;  $SD = 1,03$ . Rzetelność  $\alpha$  Cronbacha dla całej skali zaangażowania w pracę wyniosła 0,93, a dla podskal zaangażowania w pracę wyniosła  $\alpha$  wigor = 0,84,  $\alpha$  zaabsorbowanie = 0,84,  $\alpha$  oddanie = 0,87. W obu badaniach wyniki analizowano zarówno dla wymiaru zaangażowania jako wyniku łącznego, jak i dla trzech wymiarów (wigoru, zaabsorbowania, oddania). Przyjęto taką metodę, ponieważ chociaż analiza eksploracyjna narzędzia wskazywała na istnienie jednego czynnika (Szabowska-Walaszczyk i in., 2011), to dalsza analiza confirmacyjna sugeruje, że oba modele (jedno-, jak i trójczynniki) cechuje dopasowanie na granicy akceptowalności (Szabowska-Walaszczyk, 2013).

Chroniczne nastawienie samoregulacyjne mierzono za pomocą kwestionariusza RFQ autorstwa Higginsa i kolegów (*Regulatory Focus Questionnaire*, Higgins i in., 2001) w opracowaniu Dolińskiego i Drogosza (2007). Kwestionariusz obejmuje dwie skale badające nastawienie promocyjne (np. „Czuję, że zrobiłem(łam) postęp na drodze do sukcesu w moim życiu”) i prewencyjne (np. „Jak często byłeś(łaś) posłuszny(-a) zasadom i nakazom ustanawianym przez twoich rodziców”). Na kwestionariusz składa się 11 stwierdzeń: sześć dotyczących ukierunkowania promocyjnego i pięć obejmujących nastawienie prewencyjne. Badany ustosunkowuje się do stwierdzeń na pięciostopniowej skali, w której 1 oznacza *nigdy*, a 5 oznacza *często*. Średnie i odchylenia dla omawianych skal były następujące: nastawienie promocyjne  $M = 3,59$ ;  $SD = 0,57$ , nastawienie prewencyjne  $M = 3,16$ ;  $SD = 0,71$ . Obydwie skale miały zadowalającą rzetelność:  $\alpha$  Cronbacha dla nastawienia promocyjnego = 0,71,  $\alpha$  Cronbacha dla nastawienia prewencyjnego = 0,74.

**Sposób aktywizacji kultury organizacyjnej – promocyjnej i prewencyjnej.** Badani otrzymywali opis wybranej sytuacji zawodowej w kulturze promocyjnej lub prewencyjnej, opracowany przez Zawadzką, Rybarczyk-Adamską i Dedelis (2012). Ten sposób aktywizowania sytuacyjnego ukierunkowania prewencyjnego i promocyjnego był wcześniej z powodzeniem stosowany w innych badaniach (por. Higgins, Roney, Crowe, Hymes, 1994). W grupie pierwszej (kultury prewencyjnej) badani czytali opis prewencyjny, np. „Do Twoich obowiązków w firmie należy realizowanie projektów naprawczo-rozwojowych. Od dłuższego czasu realizowałeś jeden z takich bardzo ważnych

projektów dla firmy, w której pracujesz. Miał on umożliwić firmie utrzymanie się na rynku i efektywne działanie. Było to wymagające przedsięwzięcie, za które byłeś odpowiedzialny. Udało Ci się. Firma uniknęła trudności i efektywnie działa (...)"'. W grupie drugiej (kultury promocyjnej) badani otrzymywali opis promocyjny, np. „W firmie przygotowujesz projekty naprawczo-rozwojowe, które urzeczywistniają Twoje aspiracje i ambicje. Od dłuższego czasu realizowałeś jeden z takich bardzo ważnych projektów dla firmy, w której pracujesz. Miał on doprowadzić do dalszego rozwoju firmy na rynku. Było to wymagające i ambitne przedsięwzięcie, które postawiłeś sobie za cel. Udało ci się. Firma zyskała nowe możliwości (...)"'.  
**Procedura.** Badanie miało charakter quasi-eksperymentalny. Badanych podzielono na dwie równoliczne pod względem płci grupy. W pierwszej kolejności wszystkim osobom badane wypełniały kwestionariusz RFQ – chronicznego nastawienia regulacyjnego. Następnie w grupie pierwszej osoby badane otrzymywały opis sytuacji zawodowej w firmie o kulturze promocyjnej, w grupie drugiej osoby badane otrzymywały opis sytuacji zawodowej w firmie o kulturze prewencyjnej. Zadaniem osób badanych było wyobrażenie sobie na podstawie otrzymanego opisu, że znaleźli się w danej sytuacji zawodowej. Na końcu wszyscy badani wypełniali kwestionariusz zaangażowania w pracę UWES-PL.

## Wyniki

Metodą wprowadzania przeprowadzono cztery analizy regresji z danymi dyskretnymi. Zmiennymi niezależnymi w testowanych modelach były: typ kultury organizacyjnej (TK), ukierunkowanie promocyjne (UProm) i prewencyjne (UPrew) oraz interakcje tych zmiennych (TK × UProm i TK × UPrew). Analizowanymi zmiennymi zależnymi były zaangażowanie w pracę oraz każdy z trzech jego wymiarów (tj. behawioralny – wigor, poznawczy – zaabsorbowanie i afektywny – oddanie).

Model analizy regresji z danymi dyskretnymi umożliwia badanie związków między zmienną zależną a zmiennymi niezależnymi o charakterze mieszanym – nominalnym i ciągłym. Zmienną o charakterze nominalnym (tj. typ kultury) przekształcono na dwie zmienne instrumentalne za pomocą kodowania zero-jedynkowego. Grupa, w której aktywizowano sytuację zawodową w kulturze prewencyjnej firmy, była grupą odniesienia w tych analizach. Pierwszy testowany model analizy regresji, w której zmienną zależną było zaangażowanie w pracę, okazał się nieistotny statystycznie [ $F(5, 72) = 1,81; p < 0,12$ ]. Następnie do modelu regresji po stronie zmiennej zależnej wprowadzono wymiar behawioralny zaangażowania w pracę – wigor. Testowany

Tabela 1  
Współczynniki hierarchicznej analizy regresji dla zmiennej zależnej wigor (badanie 1)

Zmienne	$\beta$	t
Typ kultury	0,06	0,51
Ukierunkowanie promocyjne	0,09	0,55
Ukierunkowanie prewencyjne	0,09	0,57
Typ kultury x Ukierunkowanie promocyjne	0,32	1,98*
Typ kultury x Ukierunkowanie prewencyjne	-0,01	-0,07

$R = 0,41; R^2 = 0,17;$   
 $skorR^2 = 0,11;$   
 $F(5, 72) = 2,88; p < 0,05$

\*  $p < 0,05$ .

Źródło: tabele 1–6 – opracowanie własne.

model okazał się istotny statystycznie [ $R = 0,41; R^2 = 0,17; skorR^2 = 0,11; F(5, 72) = 2,88; p < 0,02$ ]. Analiza szczegółowych współczynników regresji wskazała, że istotnym predyktorem wigoru był współczynnik  $\beta$  dla interakcji TK × UProm ( $\beta = 0,32; t = 1,98; p < 0,05$ ; por. tabela 1).

Innymi słowy, wzrost wigoru w zaangażowaniu w pracę wiązał się z grupą kultury promocyjnej i ukierunkowaniem promocyjnym. Model regresji dla poznawczego wymiaru zaangażowania w pracę – zaabsorbowania – okazał się nieistotny statystycznie ( $F < 1,00, n.i.$ ). Na koniec po stronie zmiennej zależnej do modelu regresji wprowadzono trzeci, afektywny wymiar zaangażowania w pracę – oddanie.

Tabela 2  
Współczynniki hierarchicznej analizy regresji dla zmiennej zależnej oddanie (badanie 1)

Zmienne	$\beta$	t
Typ kultury	0,13	1,13
Ukierunkowanie promocyjne	-0,10	-0,61
Ukierunkowanie prewencyjne	0,34	2,06*
Typ kultury x Ukierunkowanie promocyjne	0,30	-1,79, $p < 0,08$
Typ kultury x Ukierunkowanie prewencyjne	-0,21	-1,28

$R = 0,35; R^2 = 0,12;$   
 $skorR^2 = 0,06;$   
 $F(5, 72) = 1,99; p < 0,09$

\*  $p < 0,05$ .



Model okazał się istotny na poziomie tendencji [ $R = 0,35$ ;  $R^2 = 0,12$ ;  $skorR^2 = 0,06$ ;  $F(5, 72) = 2,00$ ;  $p < 0,09$ ]. Analiza współczynników regresji wskazała na istotne współczynniki  $\beta$  dla zmiennych – UPrew ( $\beta = 0,34$ ;  $t = 2,06$ ;  $p < 0,05$ ) i TK  $\times$  UProm ( $\beta = 0,29$ ;  $t = 1,79$ ;  $p < 0,08$ ; por. tab. 2). Wynik ten może sugerować, że istnieje związek między nastawieniem prewencyjnym i oddaniem oraz że dopasowanie kultura promocyjna i UProm wiążą się ze wzrostem oddania.

W dwóch z trzech wymiarów zaangażowania w pracę: wigoru i oddania wykazano, że dopasowanie kultury promocyjnej i ukierunkowania promocyjnego ma znaczenie dla wzrostu zaangażowania w pracę. Zatem hipoteza H1 uzyskała potwierdzenie odnośnie do tych wymiarów zaangażowania w pracę. Ponieważ jednak wyniki uzyskane w badaniu 1 nie dają jednoznacznej odpowiedzi na zadane w prezentowanym opracowaniu pytanie, przeprowadzono badanie 2.

## BADANIE 2

Aby poszerzyć analizy dotyczące znaczenia dopasowania pracownika i charakterystyk organizacji otrzymane w badaniu 1, drugie badanie przeprowadzono wśród osób pracujących. W badaniu 2, przeprowadzonym w formie kwestionariuszowej, testowano, czy i jak dopasowanie na wymiarze potrzeb wyzwania i bezpieczeństwa wiąże się z zaangażowaniem w pracę.

Badając potrzeby i stopień ich realizacji przez organizację odwołano się do modelu kotwic kariery Scheina (1990). Kotwice te odzwierciedlają potrzeby i motywy jednostki w kontekście jej życia zawodowego (kariery). Jak wynika z badań poprzedników, zaangażowanie w pracę wiąże się z chęcią podejmowania wyzwań i wykraczania poza własne obowiązki oraz z poczuciem własnej skuteczności (por. Ouweneel i in., 2011; Salanova i in., 2006; Xanthopoulou i in., 2009). W badaniu założono, że zaangażowanie w pracę będzie efektem dopasowania preferencji potrzeby wyzwania i możliwości realizacji tej potrzeby w organizacji. Z kolei w przypadku dopasowania preferencji potrzeby bezpieczeństwa i realizacji tej potrzeby nie założono takiego związku. W niniejszym badaniu testowano zatem hipotezę:

H2: Preferencje potrzeby wyzwania i realizacja tej potrzeby w organizacji wiąże się ze wzrostem zaangażowania w pracę.

### Metoda

**Osoby badane.** Przebadano 110 pracujących osób z województwa pomorskiego, 68 kobiet i 42 mężczyzn, w wieku  $M = 35$  ( $SD = 8,38$ ). Zdecydowana większość badanych (98%) pracowała na pełnym etacie. Z badanych osób 12,7% zajmowało stanowiska kierownicze,

59% specjalistyczne, 21% wykonawcze i 7,2% zawód wolny (na stałe współpracowali z jednym pracodawcą). Badani pochodzili z różnych organizacji i dobrowolnie brali udział w badaniu, dzięki temu zmniejszono ryzyko potrzeby aprobaty społecznej – respondenci nie byli badani w ramach struktur swojej organizacji, więc uniknięto ryzyka fałszowania obrazu siebie lub organizacji.

**Materiały.** Do badania zaangażowania w pracę zastosowano skróconą wersję kwestionariusza UWES-PL badającego zaangażowanie w pracę autorstwa Schaufeliego i Bakker (2003) w polskiej adaptacji Szabowskiej-Walaszczyk i in. (2011). Kwestionariusz składa się z dziewięciu stwierdzeń: po trzy badające trzy wymiary zaangażowania: wigor, zaabsorbowanie i oddanie. W badaniu drugim wykorzystano taką wersję narzędzia, aby skrócić czas odpowiedzi – pozostałe kwestionariusze liczyły ponad 50 pozycji. Podobnie jak w pełnej wersji, badany ustosunkowuje się do stwierdzeń na siedmiostopniowej skali, określając częstość występowania podanych odczuć i zachowań związanych z pracą, gdzie 0 oznacza *nigdy*, 6 oznacza *zawsze, każdego dnia*. Średnie dla całej skali i jej podskal wyniosły odpowiednio:  $M$  zaangażowanie = 3,71,  $SD = 1,18$ ;  $M$  wigor = 3,60,  $SD = 1,25$ ;  $M$  zaabsorbowanie = 3,76,  $SD = 1,28$ ;  $M$  oddanie = 3,78,  $SD = 1,31$ . Rzetelności dla całej skali i podskal wyniosły odpowiednio:  $\alpha$  zaangażowania w pracę = 0,91,  $\alpha$  wigoru = 0,83,  $\alpha$  zaabsorbowanie = 0,73,  $\alpha$  oddanie = 0,85. Skale te miały wysokie rzetelności.

Do pomiaru preferowanych przez pracowników potrzeb zastosowano kwestionariusz *Moja kariera* autorstwa Anny Paszkowskiej-Rogacz (2009). Jest to polska adaptacja *Inwentarza orientacji na karierę* Scheina (1990). Narzędzie to składa się z 25 stwierdzeń, badających preferencje pięciu następujących potrzeb: wyzwania, przywództwa, stylu życia, bezpieczeństwa i stabilizacji, oddanie sprawom społecznym. Dla celów niniejszego opracowania przeprowadzono analizy, biorąc pod uwagę wyniki dwóch z pięciu potrzeb: wyzwania (np. „Marzę o takiej karierze, dzięki której będę rozwiązywać trudne problemy lub stawać wobec prawdziwych wyzwań”) oraz bezpieczeństwa i stabilizacji (np. „Poszukuję takiej pracy, która da mi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji”). Badani ustosunkowują się do stwierdzeń kwestionariusza na sześciostopniowej skali, przypisując rangi: od 1 – *stwierdzenie całkowicie do mnie nie pasuje* do 6 – *stwierdzenie całkowicie do mnie pasuje*. Średnie dla potrzeby wyzwania oraz potrzeby bezpieczeństwa i stabilizacji wyniosły odpowiednio:  $M = 3,28$ ,  $SD = 1,09$  i  $M = 4,07$ ,  $SD = 1,06$ . Rzetelności wyniosły:  $\alpha$  wyzwania = 0,80,  $\alpha$  bezpieczeństwo i stabilizacja = 0,80.

W celu pomiaru możliwości zaspokojenia potrzeb w organizacji tak reformułowano stwierdzenia kwestionariusza

*Moja kariera*, aby opisywały organizację i możliwość realizacji każdej z potrzeb w jej ramach. Badani ustosunkowywali się do każdego z 25 stwierdzeń, po pięć dla każdej z potrzeb realizowanych przez organizację, np. dla wyzwań przykładowym stwierdzeniem było: „W mojej pracy mogę rozwiązywać trudne problemy lub stawać wobec prawdziwych wyzwań”, a dla stabilizacji: „Obecna praca daje mi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji”. Badani zaznaczali swoje odpowiedzi na sześciostopniowej skali, nadając rangi od 1 – *to stwierdzenie zupełnie nie pasuje do sytuacji pracy* do 6 – *to stwierdzenie całkowicie pasuje do sytuacji pracy*. Podobnie jak w przypadku potrzeb pracowników, tak i tu, ze względu na zakres tematyczny pracy, w dalszych analizach uwzględniono jedynie dane dotyczące realizacji potrzeb wyzwań oraz bezpieczeństwa i stabilizacji w organizacji. Średnie dla możliwości realizacji potrzeb wyzwań oraz bezpieczeństwa i stabilizacji w organizacji wyniosły odpowiednio:  $M = 0,68$ ,  $SD = 1,20$  i  $M = 3,56$ ,  $SD = 1,28$ . Rzetelności wyniosły:  $\alpha$  dla możliwości realizacji potrzeby wyzwań = 0,87,  $\alpha$  dla możliwości realizacji potrzeby bezpieczeństwa i stabilizacji = 0,91.

**Procedura.** Osoby badane otrzymywały zestaw kwestionariuszy i wypełniały je w następującej kolejności: kwestionariusz *Moja kariera* służący ocenie potrzeb w pracy pracowników, kwestionariusz *Moja kariera* dostosowany do badania możliwości realizacji potrzeb w danej organizacji oraz skrócony kwestionariusz zaangażowania w pracę UWES-PL.

## Wyniki

Zastosowano – metodą wprowadzania – model regresji liniowej. Przeprowadzono, analogicznie jak w badaniu 1, cztery regresje. Zmiennymi niezależnymi były: potrzeby pracowników dotyczące wyzwań (PW) i bezpieczeństwa (PB), realizacja potrzeby wyzwań (OPW) i bezpieczeństwa (OPB) przez organizację oraz ich interakcje (PW  $\times$  OPW i PB  $\times$  OPB). Zmiennymi zależnymi w kolejnych regresjach były: poziom zaangażowania w pracę oraz trzy jego wymiary – wigor, zaabsorbowanie i oddanie. Pierwszy testowany model dla zmiennej zależnej zaangażowania w pracę okazał się istotny:  $R = 0,65$ ;  $R^2 = 0,42$ ;  $skorR^2 = 0,39$ ;  $F(6, 103) = 12,84$ ;  $p < 0,001$ . Analiza szczegółowych współczynników regresji wskazała, że istotnymi predyktorami zaangażowania w pracę były PW pracowników ( $\beta = 0,33$ ;  $t = 4,02$ ;  $p < 0,001$ ) oraz stopień realizowania tej potrzeby OPW ( $\beta = 0,19$ ;  $t = 2,35$ ;  $p < 0,05$ ) i potrzeby OPB przez organizację ( $\beta = 0,31$ ;  $t = 3,68$ ;  $p < 0,01$ ). Natomiast współczynniki dotyczące interakcji badanych zmiennych wskazujące na dopasowanie były nieistotne statystycznie (por. tabela 3).

Tabela 3

*Współczynniki hierarchicznej analizy regresji dla zmiennej zależnej zaangażowanie w pracę (badanie 2)*

Zmienne	$\beta$	$t$
Potrzeba wyzwań	0,30	3,20**
Potrzeba bezpieczeństwa	-0,11	1,39
Realizacja w organizacji potrzeby bezpieczeństwa	0,19	2,34*
Realizacja w organizacji potrzeby wyzwań	0,29	2,98**
PW $\times$ OPW	0,10	1,20
PB $\times$ OPB	-0,01	-0,11
	$R = 0,65$ ; $R^2 = 0,42$ ; $skorR^2 = 0,39$ ; $F(6, 103) = 12,61$ ; $p < 0,001$	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ;

PW – potrzeba wyzwań, OPW – realizacja potrzeby wyzwań w organizacji, PB – potrzeba bezpieczeństwa, OPB – realizacja potrzeby bezpieczeństwa w organizacji.

Następnie przeprowadzono analizy regresji dla zmiennych odpowiadających wymiarom zaangażowania – wigor, zaabsorbowanie i oddanie. W pierwszym modelu zmienną zależną był wymiar behawioralny zaangażowania w pracę – wigor. Model okazał się istotny statystycznie [ $R = 0,62$ ;  $R^2 = 0,38$ ;  $skorR^2 = 0,35$ ;  $F(6, 103) = 10,55$ ;  $p < 0,001$ ]. Na podstawie wielkości współczynników  $\beta$  można stwierdzić, że wigor pracowników można było przewidywać, opierając się na preferowaniu potrzeb wyzwań ( $\beta$  PW = 0,30;  $t = 3,20$ ;  $p < 0,01$ ) oraz realizowaniu przez organizację potrzeb wyzwań ( $\beta$  OPW = 0,29;  $t = 2,98$ ;  $p < 0,01$ ) i bezpieczeństwa ( $\beta$  OPB = 0,20;  $t = 2,34$ ;  $p < 0,05$ ; por. tabela 4). Następnie przeprowadzono analizę regresji, metodą wprowadzania, dla zmiennej zależnej zaabsorbowanie. Testowany model był istotny statystycznie [ $R = 0,61$ ;  $R^2 = 0,37$ ;  $skorR^2 = 0,34$ ;  $F(6, 103) = 10,20$ ;  $p < 0,001$ ], a predyktorami zaabsorbowania były PW pracownika ( $\beta = 0,38$ ;  $t = 3,91$ ;  $p < 0,001$ ) i poziom realizacji OPW przez organizację ( $\beta = 0,19$ ;  $t = 1,92$ ;  $p < 0,058$ ; por. tabela 5).

Do ostatniego modelu regresji po stronie zmiennej zależnej wprowadzono wymiar afektywny zaangażowania w pracę – oddanie. Testowany model po wprowadzeniu okazał się istotny statystycznie [ $R = 0,61$ ;  $R^2 = 0,37$ ;  $F(6, 103) = 10,17$ ;  $p < 0,001$ ]. Istotne statystycznie okazały się współczynniki  $\beta$  dla poziomów realizacji OPW ( $\beta = 0,32$ ;  $t = 3,13$ ;  $p < 0,01$ ) i OPB ( $\beta = 0,24$ ;  $t = 2,65$ ;  $p < 0,01$ ). Uzyskano istotny współczynnik  $\beta$  dla interakcji PW i OPW ( $\beta = 0,16$ ;  $t = 1,85$ ;  $p < 0,067$  – istotność na poziomie



Tabela 4  
Współczynniki hierarchicznej analizy regresji dla zmiennej zależnej wigor (badanie 2)

Zmienne	$\beta$	t
Potrzeba wyzwań	0,29	2,99**
Potrzeba bezpieczeństwa	-0,08	-0,99
Realizacja w organizacji potrzeby bezpieczeństwa	0,18	2,08*
Realizacja w organizacji potrzeby wyzwań	0,29	2,86**
PW x OPW	0,02	0,26
PB x OPB	0,08	0,93

$R = 0,62$ ;  $R^2 = 0,38$ ;  
 $skorR^2 = 0,35$ ;  
 $F(6, 103) = 10,55$ ;  
 $p < 0,001$

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

PW – potrzeba wyzwań, OPW – realizacja potrzeby wyzwań w organizacji, PB – potrzeba bezpieczeństwa, OPB – realizacja potrzeby bezpieczeństwa w organizacji.

Tabela 5  
Współczynniki hierarchicznej analizy regresji dla zmiennej zależnej zaabsorbowanie (badanie 2)

Zmienne	$\beta$	t
Potrzeba wyzwań	0,38	3,91***
Potrzeba bezpieczeństwa	0,13	-1,57
Realizacja w organizacji potrzeby bezpieczeństwa	0,13	1,48
Realizacja w organizacji potrzeby wyzwań	0,19	1,92; $p < 0,058$
PW x OPW	0,09	1,03
PB x OPB	-0,08	-0,88

$R = 0,61$ ;  $R^2 = 0,37$ ;  
 $skorR^2 = 0,34$ ;  
 $F(6, 103) = 10,20$ ;  
 $p < 0,001$

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

PW – potrzeba wyzwań, OPW – realizacja potrzeby wyzwań w organizacji, PB – potrzeba bezpieczeństwa, OPB – realizacja potrzeby bezpieczeństwa w organizacji.

tendencji). Oznacza to, że dopasowanie potrzeby wyzwań i realizacji tej potrzeby przez organizację miało znaczenie w kształtowaniu się oddania jako wymiaru zaangażowania w pracę (por. tabela 6).

Tabela 6  
Współczynniki hierarchicznej analizy regresji dla zmiennej zależnej oddanie (badanie 2)

Zmienne	$\beta$	t
Potrzeba wyzwań	0,16	1,62
Potrzeba bezpieczeństwa	-0,09	-1,12
Realizacja w organizacji potrzeby bezpieczeństwa	0,24	2,65*
Realizacja w organizacji potrzeby wyzwań	0,32	3,13*
PW x OPW	0,16	1,85; $p < 0,07$
PB x OPB	-0,03	-0,30

$R = 0,61$ ;  $R^2 = 0,37$ ;  
 $skorR^2 = 0,34$ ;  
 $F(6, 103) = 10,17$ ;  
 $p < 0,001$

\*  $p < 0,01$ .

PW – potrzeba wyzwań, OPW – realizacja potrzeby wyzwań w organizacji, PB – potrzeba bezpieczeństwa, OPB – realizacja potrzeby bezpieczeństwa w organizacji

Uzyskane wyniki wskazują, że hipoteza H2 potwierdziła się jedynie w przypadku jednego z wymiarów zaangażowania: oddania. Uzyskano wynik, który wskazuje, że dopasowanie związane z potrzebą wyzwań i możliwością jej realizacji wiąże się ze wzrostem oddania. W przypadku zaangażowania, jak i jego pozostałych wymiarów, hipoteza się nie potwierdziła, wskazała jedynie na znaczenie potrzeby wyzwań i realizacji tej potrzeby w kształtowaniu zaangażowania w pracę w badanej grupie pracowników.

## DYSKUSJA I PODSUMOWANIE

Zarówno w pierwszym, jak i w drugim badaniu uzyskano wyniki, które częściowo potwierdzają hipotezy – wykazano związki dopasowania o charakterze dążeńiowym z zaangażowaniem w pracę, jednak tylko dla wybranych jego aspektów. Niemniej jednak pokazano, że zarówno charakterystyka osoby, jak i organizacji związana z podejmowaniem wyzwań i rozwojem wiążą się z zaangażowaniem w pracę.

W obydwu badaniach uzyskano wynik, który może sugerować znaczenie dopasowania na wymiarze potrzeb wzrostu i ich realizacji w przewidywaniu afektywnego wymiaru zaangażowania – oddania. Oznacza to, że gdy pracownicy są ukierunkowani promocyjnie i sytuacja jest promocyjna (badanie 1), a także gdy potrzeby pracowników są związane z wyzwaniem i w odczuciu pracownika te potrzeby są realizowane przez firmę (badanie 2), wówczas ich zaangażowanie na wymiarze oddania firmie rośnie.

Wynik ten nawiązuje do teorii autodeterminacji, według której człowiek osiąga dobrostan, gdy realizuje podstawowe potrzeby psychologiczne, zgodne z jego naturą. Tą naturą jest dążenie do doskonalenia się i samorealizacji (Deci, Ryan, 1985; Ryan, Deci, 2000). W kontekście pracy niezwykle ważna jest kultura wzmacniająca te naturalne dążenia i umożliwiającą realizację potrzeby kompetencji, czyli znalezienia się w sytuacji, gdy są zapewnione możliwości rozwoju własnych umiejętności oraz doświadczania swojej skuteczności.

Mimo że uzyskane wyniki są istotne statystycznie na poziomie tendencji, weryfikacja w dwóch badaniach pozwala wyciągnąć pewne wnioski. Interpretując uzyskane wyniki, warto także nawiązać do znaczenia każdego z trzech wymiarów badanego zaangażowania – oddania, wigoru i zaabsorbowania. W przeprowadzonych badaniach wymiar oddania zaangażowania w pracę był efektem dopasowania pracownik–organizacja na wymiarze promocji (wzrostu). Oddanie dotyczy identyfikacji z pracą i poczucia, że praca ma sens, inspiruje pracownika. Zatem można przypuszczać, że właśnie ten wymiar realizuje się u pracownika, gdy jego potrzeby i ukierunkowania dotyczą wyzwań i gdy może je realizować w organizacji. Takie twierdzenie jest uzasadnione w kontekście koncepcji przepływu Csinkszentmihalyi’ego (1990/1997). W teorii tej podkreśla się, że w efekcie odczucia sprostanienia wyzwaniu powstaje stan oddania – zaangażowania w zadanie. Ponadto potwierdzono związek dopasowania na wymiarze potrzeb wzrostu (tj. kultury promocyjnej i ukierunkowania promocyjnego) z wigorem (badanie 1). Brak podobnego wyniku w badaniu 2 można tłumaczyć specyfiką wigoru jako wymiaru zaangażowania w pracę. Otóż wigor dotyczy behawioralnego aspektu zaangażowania (energii i chęci do pracy), zatem ten aspekt zaangażowania mógł być wrażliwszy na działanie aktywizowanego (jak w badaniu 1), a nie ocenianego (jak w badaniu 2) typu kultury organizacyjnej. W przypadku ocenianego typu kultury badani, odpowiadając na pytania, mogli działać bardziej refleksyjnie niż w przypadku aktywizowanego typu kultury, kiedy reakcje badanych mogły mieć bardziej emocjonalny charakter – bezrefleksyjny.

Ponadto fakt, że w badaniu 1 potwierdzono związek dopasowania o charakterze promocyjnym ze składowymi zaangażowania w pracę, wigorem i oddaniem, jest w zgodzie z analizami dotyczącymi reakcji w sytuacji samoregulacyjnego dopasowania o charakterze promocyjnym i osiągnięcia celów dążeniowych. Dopasowanie samoregulacyjne wiąże się bowiem ze zwiększeniem ważności danego celu (czyli do oddania), z kolei osiągnięcie celów dążeniowych wywołuje uczucia typu ekscytacja – które w modelu afektywnym Russella są umieszczone na wymiarze pobudzenia

w obszarze silnej aktywizacji (jak wigor; por. Bakker, Oerlemans, 2010; Tamir, Diener, 2008).

Z zaprezentowanych badań wynika również, że u podstaw zaangażowania w pracę leżą: potrzeba wyzwań pracownika oraz możliwość zaspokojenia przez organizację potrzeb wyzwań i bezpieczeństwa (badanie 2). Wynik ten nawiązuje do wniosków z badań poprzedników, które dowodzą, że zaangażowanie w pracę wiąże się z chęcią podejmowania wyzwań i wykraczania poza własne obowiązki (por. Ouweneel i in., 2011; Salanova i in., 2006; Xanthopoulou i in., 2009).

Warto zauważyć, że trzy wymiary zaangażowania były tłumaczone przez nieco inne zmienne (badanie 2). Predyktorami wigoru były potrzeba wyzwań oraz realizacja potrzeb wyzwań i bezpieczeństwa w organizacji. Predyktorami zaabsorbowania były potrzeba wyzwań i stopień realizacji tej potrzeby, a w przypadku oddania predyktorami były stopień realizacji potrzeby wyzwań i bezpieczeństwa oraz dopasowanie na wymiarze potrzeb wyzwań i jej realizacji w organizacji. Wynik ten dowodzi, że trzy wymiary zaangażowania mogą mieć nieco inne źródła. I tak, wigor, czyli chęć i energia do pracy, wiąże się z wymiarem potrzeb wzrostu oraz z realizacją potrzeby bezpieczeństwa w pracy; oddanie, czyli identyfikacja i poczucie sensu pracy, wynika ze stopnia realizacji potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa oraz dopasowania pracownika na wymiarze potrzeb wzrostu z firmą, zaabsorbowanie zaś, czyli zatracenie, zapomnienie się w pracy, wiąże się z wymiarem potrzeb wzrostu.

Przedstawione wyniki badań wskazują na silne związki zaangażowania w pracę (formy dobrostanu) z motywacją i środowiskiem o charakterze dążeniowym, natomiast nie unikowym. Niemniej jednak istnieją również pracownicy cechujący się samoregulacją prewencyjną, potrzebami bezpieczeństwa i stabilizacji. Osiąganie celów przez te osoby (samoregulacja prewencyjna) wiąże się z brakiem negatywnych zdarzeń i odczuciami ulgi i spokoju, co można odnieść do tradycyjnego ujęcia definicji zdrowia i dobrostanu jako braku choroby. Ponadto, jak zauważają badacze (por. Brockner, Higgins, 2001; Brockner i in., 2004; Tamir, Diener, 2008), unikanie i różnicowane doświadczenia są niezbędne dla dobrostanu osób i sukcesu przedsiębiorstw, co powinno znajdować odzwierciedlenie w sposobie zarządzania, wyznaczania celów oraz budowie systemów motywacyjnych.

Badania wykazały, że dopasowanie na linii pracownik–organizacja na wymiarze prewencji nie ma istotnego znaczenia dla postawy zaangażowania w pracę. Z drugiej strony wyniki wskazują na znaczenie realizacji potrzeby bezpieczeństwa w organizacji dla zaangażowania pracowników (por. badanie 2). Wynik ten można interpretować

w ten sposób, że realizacja potrzeby bezpieczeństwa jest dla pracowników ważna, jednak dopasowanie motywacji unikowej – koncentrującej jednostkę na bezpieczeństwie i wspierające to bezpieczeństwo otoczenie – nie jest kluczowe dla postawy zaangażowania w pracę. Natomiast, jak wynika z badań poprzedników (por. Petrou i in., 2014), dopasowanie pracownik–organizacja na wymiarze motywacji potrzeb bezpieczeństwa może sprzyjać zaangażowaniu się pracowników w pracę w sytuacjach zmian (tj. gdy otoczenie dynamicznie się zmienia).

Przeprowadzone badania mają także ograniczenia. W badaniu 1 nie uzyskano istotnych zależności na poziomie związków dopasowania na wymiarze potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa i zaangażowania w pracę. Mimo że sposób aktywizacji kultury organizacyjnej był wcześniej z powodzeniem stosowany w innych badaniach, być może w badanej grupie nie uaktywnił z wystarczającą siłą wyobrażenia o danym typie kultury. Uzyskany wynik być może wiąże się ze specyfiką badanej grupy – zbadano studentów, którzy zazwyczaj podejmują prace dorywcze. Zatem, aby to sprawdzić, warto przeprowadzić kolejne badanie na grupach pracowników. Co więcej, należałoby przebadać grupy liczniejsze niż przebadane dotychczas, i kontrolować np. charakter zatrudnienia.

Podobnie warto zweryfikować testowany w niniejszym opracowaniu problem, stosując inne narzędzia badające kulturę organizacyjną na wymiarze wyzwań i bezpieczeństwa. Pomiar charakterystyk organizacji wiązał się bowiem z oceną dokonywaną przez respondentów – dostrzeganie np. możliwości rozwoju w pracy mogło się wiązać z indywidualnymi działaniami danej osoby, a nie tylko z rzeczywistymi możliwościami oferowanymi w miejscu pracy. Jednocześnie jednak, jak pokazują badania, efekt dopasowania istnieje i ma istotne znaczenie dla innych zmiennych, zwłaszcza gdy jest dostrzegany przez osobę (por. Cable, DeRue, 2002), niezależnie od obiektywnych przesłanek.

Uzyskane wyniki dostarczają praktycznych implikacji dla kształtowania postaw zaangażowania w organizacjach. Pracownicy, którzy poszukują wyzwań i samorealizacji, mogą odczuwać większy entuzjazm w pracy, gdy organizacja realizuje te potrzeby, podczas gdy zaspokojenie bezpieczeństwa u pracowników poszukujących bezpieczeństwa nie ma znaczenia dla ich entuzjazmu w pracy. Oznacza to, że działy personalne powinny identyfikować na etapie zatrudniania, na ile ważne dla pracownika są podejmowanie wyzwań i rozwój, aby możliwe było zaspokojenie tych potrzeb. Może to być realizowane np. przez udział pracownika w dodatkowych projektach, wykraczających poza jego obowiązki. Równie ważne byłoby nauczanie menedżerów, jak identyfikować natężenie potrzeby wyzwań u podległych

pracowników, by mogli podejmować odpowiednie działania. Jak wykazują badania, dbałość przełożonego o rozwój pracowników pozytywnie wiąże się z ich zaangażowaniem (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, 2011), co w kontekście przedstawionych tu wyników szczególnie zyskuje na znaczeniu.

Ze względu na niekwestionowaną wagę potrzeb z wymiarów wyzwań i bezpieczeństwa dla dobrostanu jednostek podjęty w prezentowanym opracowaniu temat jest wart weryfikacji i kontynuacji.

## LITERATURA CYTOWANA

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Bakker, A., Oerlemans, W. (2010). Subjective well-being in organizations. W: K. Cameron, G. Spreitzer (red.), *Handbook of positive organizational scholarship* (s. 178–189). Oxford: Oxford University Press.
- Bańka, A. (2006). *Poradnictwo transnarodowe. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Bańka, A., Bazińska, R., Wołoska, A. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 65–74.
- Brockner, J., Higgins, E. T. (2001). Emotions and management: A regulatory focus perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35–66.
- Brockner, J., Higgins, T., Murray, L. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19, 203–220.
- Cable, D., DeRue, D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). Does work engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work. *Polish Psychological Bulletin*, 43 (2), 76–85.
- Crowe, E., Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 117–132.
- Csikszentmihalyi, M. (1990/1997). *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*, tłum. M. Wajda. Warszawa: Wydawnictwo Emka.
- Czerw, A., Czarnota-Bojarska, J. (2016). Dopasowanie człowiek–środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych. *Psychologia Społeczna*, 1 (36), 8–19.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Doliński, D., Drogosz, M. (2007). Czy obywatele poszliby głosiwać przeciw? Regulacyjne nastawienie na promocję vs. prewencję a aktywność społeczna. W: Z. Ratajczak (red.), *Psychologia*



- wobec dylematów współczesności (t. 16, seria: Kolokwia Psychologiczne, s. 103–116). Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, 30, 111–116.
- Elliot, A. J. (red.) (2008). *Handbook of approach and avoidance motivation*. New York: Psychology Press.
- Elliot, A. J., Sheldon, K. M. (1997). Avoidance achievement motivation: A personal goals analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 171–185.
- Friedman, R. S., Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1001–1013.
- Förster, J., Grant, H., Idson, L. C., Higgins, E. T. (2001). Success/failure feedback, expectancies, and approach/avoidance motivation: How regulatory focus moderates classic relations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 253–260.
- Förster, J., Higgins, E. T., Idson, L. C. (1998). Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the “goal looms larger” effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1115–1131.
- Hakanen, J., Perhoniemi, L., Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319–340.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52 (12), 1280–1300.
- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E., Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance: Distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 515–525.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, 3–23.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kimura, T. (2011). Empowerment, P-O Fit, and work engagement – A Mediated Moderation Model. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38, 44–58.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299–310.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. W: P. Perrewé, D. C. Ganster (red.), *Research in occupational stress and well-being* (s. 91–134). Oxford: Elsevier.
- Lieberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1135–1145.
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W. B., Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- McGregor, I., Little, B. (1998). Personal project, happiness and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 494–512.
- Maslow, A. (2009). *Motywacja i osobowość*, tłum. J. Radzicki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *Journal of Positive Psychology*, 6, 142–153.
- Paszowska-Rogacz, A. (2009). *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*. Warszawa: Difin.
- Petrou, P., Demerouti, E., Häfner, M. (2015). When fit matters more: The effect of regulatory fit on adaptation to change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (1), 126–142, doi: 10.1080/1359432X.2013.832209.
- Rich, B., Lepine, J., Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.
- Russel, J. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161–1178.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Salanova, M., Bakker, A. B., Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work-engagement as mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116–131.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulos, D., Bakker, A. B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 118–131). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *Work Engagement Utrecht Scale. Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Bakker, A. B. (2006). Dr. Jeekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. W: R. Burke (red.), *Research companion to working time and work addiction* (s. 193–217). Northampton: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173–203.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work

- engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors (discovering your real values)*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Shah, J., Higgins, E. T., Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 285–293.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B. (2009). Towards a positive occupational health psychology: The case of work engagement. *Japanese Job Stress Science*, 24 (3), 181–187.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Sonnenberg, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518–528.
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru. W: A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (s. 143–169). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2013). *Komplementarny i suplementarny charakter dopasowania pracownika do organizacji jako wyznacznik zaangażowania w pracę*. Niepublikowana rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia*, 10 (1), 7–24.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A. (2011). Zaangażowanie pracowników – rola bezpośredniego przełożonego. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG*, 2 (2), 137–150.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A. M., Brzozowski, A. (2013). Employee engagement: How business goals can be achieved through employee well-being. W: É. Málóvics, B. Vajda (red.), *Proceedings of the “Scientific Management” and Management Science Today International Scientific Conference, University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration*, 6 (92), 418–429.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Brzozowski, A., Zawadzka, A. (2013). Human resource development and performance: The mediating effect of employee engagement. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6 (95), 109–124.
- Tamir, M., Diener, E. (2008). Approach-avoidance goals and well-being: One size does not fit all. W: A. J. Elliot (red.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (s. 415–430). New York: Psychology Press.
- Terelak, J. (2011). *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW.
- Wefeld, A. (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs*. Niepublikowana rozprawa doktorska, Kansas State University, Manhattan.
- Van Beek, I., Taris, T., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V. (2014). The motivational make-up of heavy work investment. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 46–62.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- Zawadzka, A., Szabowska-Walaszczyk, A. (2011). Z czym się wiąże motyw samonaprawy? Korelaty gotowości do samonaprawy. *Psychologia Jakości Życia*, 10 (1), 7–24.
- Zawadzka, A. M., Rybarczyk, J., Dedelis, A. (2012). Jak promocyjne i prewencyjne ukierunkowanie samoregulacyjne wiąże się z ważnością cech i intencją zakupu produktu? *Roczniki Psychologiczne*, 15, 2, 31–53.
- Zawadzka, A. M., Szabowska-Walaszczyk, A. (2014). Does self-improvement explain well-being in life and at workplace? Analysis based on selected measures of well-being. *Polish Psychological Bulletin*, 45 (2), 134–141.

## Person-work fit with respect to growth and security and work engagement

Anna Szabowska-Walaszczyk, Anna Maria Zawadzka

*Institute of Psychology, University of Gdańsk*

### ABSTRACT

The dominant models of management assume that the most important needs and values that characterize people in the work environment are constant development and facing challenges. However, people may differ in their motivation (approach vs. avoidance) and goals (see Elliot, 2008), as well as in the preferred type of self-regulation (promotion vs. prevention, Higgins, 1997). Hence employees may also want to attain such goals as safety and preserving the *status quo*, instead of constant development and challenge (Tamir, Diener, 2008). In the present studies we investigated whether the fit between organization characteristics and type of employees' motivation affects their job related well-being, work engagement and its three dimensions: vigor, dedication and absorption (Schaufeli, Bakker, 2003).

In the first study ( $N = 79$ ) we tested whether the fit between the individual promotion focus and organizational characteristics increases work engagement. Similarly, in the second study ( $N = 110$ ) we assumed that preference for challenges at work and ability to meet them will be positively linked to work engagement. In line with the hypothesis, the results showed that the greater was the fit between characteristics of the organization and promotion orientation (study 1), as well as preference for challenge (Study 2) the greater was work engagement, but only in the vigor and dedication dimension.

Key words: *work engagement, fit, approach, avoidance, self-regulation*

Złożono: 16.03.2014

Złożono poprawiony tekst: 14.07.2014/16.11.2014

Zaakceptowano do druku: 25.02.2015