

Marta Roczniowska
Sylwiusz Retowski

ROLA SATYSFAKCJI Z PRACY W RELACJI MIĘDZY DOPASOWANIEM CZŁOWIEKA DO ORGANIZACJI W ZAKRESIE STRATEGII REALIZACJI CELÓW A ZDROWIEM PSYCHICZNYM

THE ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE PERSON-ORGANIZATION FIT RELATIONSHIP
IN TERMS OF GOAL PURSUIT STRATEGIES, AND MENTAL HEALTHSzkoła Wyższa Psychologii Społecznej / University of Social Sciences and Humanities, Sopot, Poland
Wydział Zamiejscowy w Sopocie / Faculty in Sopot

STRESZCZENIE

Wstęp: Dopasowanie człowieka do organizacji stanowi predyktor satysfakcji z pracy, natomiast niedopasowanie jest potencjalnym stresorem. Problem badawczy dotyczył określenia związku między poziomem dopasowania człowieka do organizacji w zakresie strategii realizacji celów a zdrowiem psychicznym. Założono, że mediatorem tego związku jest satysfakcja z pracy. **Materiał i metody:** W badaniu wzięło udział 169 pracujących osób. Z wykorzystaniem kwestionariuszy sprawdzano osobowościowe i organizacyjne nastawienie regulacyjne oraz satysfakcję z pracy badanych. Wskaźniki zdrowia psychicznego zmierzono Kwestionariuszem Ogólnego Stanu Zdrowia (General Health Questionnaire – GHQ-28). Zależność zbadano przy pomocy analizy mediacyjnej w modelu regresji. **Wyniki:** Zgodnie z hipotezami zaobserwowano, że satysfakcja z pracy pośredniczy w związku między niedopasowaniem człowieka do organizacji w zakresie strategii realizacji celów a zdrowiem psychicznym (liczbą symptomów fizycznych, symptomów depresji, niepokoju i bezsenności oraz zaburzeń funkcjonowania). **Wnioski:** Wyniki badania wskazują na ważną rolę dopasowania do organizacji w zakresie sposobu realizowania celów. Wpływa ono nie tylko na satysfakcję z pracy, ale może również wiązać się ze zdrowiem psychicznym. Przeprowadzone badania potwierdzają zasadność formułowania celów zawodowych i strategii ich realizacji w sposób bardziej indywidualny i dostosowany do preferencji pracowników. Przy interpretacji wyników należy zachować ostrożność ze względu na nielosowo dobraną próbę badanych. Med. Pr. 2014;65(5):621–631

Słowa kluczowe: dopasowanie człowiek–organizacja, ukierunkowanie regulacyjne, cele, satysfakcja z pracy, zdrowie psychiczne, psychologia pracy

ABSTRACT

Background: Person-organization (P–O) fit is a predictor of job satisfaction, and a misfit is a potential stressor. We aimed to examine the consequences of fit between a person and an organization in terms of goal-pursuit strategies. We tested whether job satisfaction mediates the relationship between regulatory fit and mental health. **Material and Methods:** Research was conducted in a group of 169 employees. They were asked to fill in questionnaires assessing their chronic work regulatory focus, organizational regulatory focus and job satisfaction. To measure mental well-being we administered the General Health Questionnaire (GHQ-28). We conducted mediation analysis in regression. **Results:** The results of the mediation analysis confirmed the mediating role of job satisfaction in the relation between regulatory focus misfit and physical and mental symptoms of distress. **Conclusions:** The results of this study point to the fact that P–O fit can relate to goal pursuit strategies. It influences not only job satisfaction, but also employees' health. The conclusions can be applied in the human resources management practices, e.g., it may serve as a useful argument to motivate employers to shape goals and strategies individually by managers, according to employees' preferences. The results should be interpreted with caution because of non-random sampling. Med Pr 2014;65(5):621–631

Key words: person–organization fit, regulatory focus, goals, job satisfaction, mental health, industrial psychology

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Marta Roczniowska, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej,
Wydział Zamiejscowy w Sopocie, ul. Polna 16/20, e-mail: marta.roczniowska@swps.edu.pl
Nadesłano: 8 kwietnia 2014, zatwierdzono: 3 listopada 2014

WSTĘP

Praca to aktywność celowa (1) i jako taka może nadać sens ludzkiej egzystencji, ponieważ obok funkcji ekonomicznych pełni również funkcje społeczne i psychologiczne (2). W trakcie wykonywania zadań zawodowych znaczący wpływ na sposób realizacji celów ma

interakcja ze środowiskiem – zarówno kontakt z ludźmi (współpracownikami czy liderami), jak i konfrontacja z procedurami lub wymaganiami stawianymi przez charakter pracy czy samą organizację. Na skutek tych interakcji może się zmieniać natężenie motywacji do działania. Możliwą przyczyną tego zjawiska jest dopasowanie między człowiekiem a organizacją w zakresie

ważnych dla realizowania celów czynników, takich jak wartości (3), rodzaj kultury organizacyjnej (4) lub możliwości działania dostępne w środowisku.

Dopasowanie człowiek–organizacja

Ponadstuletnie zainteresowanie tematyką dopasowania człowieka do środowiska pracy zaowocowało znaczną liczbą teorii, wyodrębniających różnorodne płaszczyzny tego dopasowania. W ramach badań nad konstruktem nazwanym dopasowaniem człowiek–organizacja (person–organization fit) analizuje się m.in. dopasowanie pracownika do kultury organizacyjnej, grupy pracowniczej czy przełożonych (5). Zakłada się, że zarówno organizacje, jak i pracownicy mają pewne wymagania lub oczekiwania, a jednocześnie zasoby do zaoferowania (6). W przypadku pracownika jest to jego osobowość, natomiast po stronie organizacji – kultura organizacyjna, którą Sikorski (7) określił mianem systemu wzorów myślenia i działania, utrwalonych w środowisku społecznym organizacji i mających znaczenie dla realizacji jej celów.

Muchinsky i Monahan (8) wyróżniają 2 rodzaje dopasowania:

- suplementarne – rozumiane jako zgodność celów, wartości oraz norm organizacji i osoby zatrudnionej),
- komplementarne – rozumiane jako wzajemne uzupełnianie wymagań i możliwości.

Najczęściej wymienianymi płaszczyznami dopasowania suplementarnego są wartości i cele. Ten ostatni aspekt dotyczy jednak zazwyczaj typu celów (co?), a nie strategii ich osiągnięcia (jak?). Uważamy, że zgodność między preferencjami osoby w zakresie strategii wykonywania zadań a warunkami ich realizowania dostępnymi w organizacji można uznać za kolejną płaszczyznę, na której zachodzi dopasowanie między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją. Praca polega przecież właśnie na realizowaniu celów.

Zamiarem autorów niniejszego artykułu jest poszerzenie koncepcji dopasowania człowieka do środowiska pracy (9) o aspekt związany ze sposobem realizowania zadań, ponieważ przegląd publikacji pokazuje, że inni badacze nie zajmowali się tym zagadnieniem.

Dopasowanie regulacyjne

Zgodność między preferowanym sposobem osiągania celów a możliwościami dostępnymi w środowisku organizacji można analizować z perspektywy koncepcji dopasowania regulacyjnego (regulatory fit) (10,11). Odwołuje się ona do teorii samoregulacji Higginsa (12,13), który wyróżnia:

- promocyjne nastawienie wobec realizacji celów – łącznie się ze strategią dążenia (eagerness), ukierunkowaniem na rozwój, skupieniem na zyskach, gotowością do ryzyka i wyższym poziomem kreatywności;
- prewencyjne nastawienie wobec realizacji celów – związane z potrzebą bezpieczeństwa, realizowaną poprzez strategię ostrożności (vigilance), monitorowanie błędów i unikanie potencjalnych strat.

Oba ukierunkowania prowadzą do odmiennych motywacyjnych, poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych konsekwencji. Rozwinięciem teorii ukierunkowań regulacyjnych jest koncepcja dopasowania regulacyjnego. W jej ramach bada się konsekwencje spójności między nastawieniem osoby a promocyjnymi lub prewencyjnymi warunkami realizacji celów:

- charakterem zadania – np. zadanie twórcze vs zadanie analityczne,
- wyznaczonym sposobem jego realizacji – np. zakreślaj prawidłowe vs przekreślaj nieprawidłowe,
- konsekwencjami osiągnięcia celu – np. poprawna realizacja zadania skutkuje otrzymaniem nagrody vs brakiem straty otrzymanej wcześniej korzyści.

Dopasowanie regulacyjne w zakresie realizacji celów może więc dotyczyć różnych aspektów – od sposobu określenia celu aż po efekt jego osiągnięcia.

Zgodnie z koncepcją Higginsa dopasowanie regulacyjne ma niebagatelne znaczenie dla motywacji jednostki i wpływa na przebieg realizowanego przez nią celu. Wywołuje ono bowiem poczucie, że sytuacja jest dobra i właściwa (feel right). Wiele badań pokazuje, że dopasowanie regulacyjne wiąże się z pozytywnymi zmianami poznawczymi (zwiększeniem płynności przetwarzania) (14), afektywnymi (pozytywną postawą wobec zadania) (15) i behawioralnymi (chęcią kontynuowania zadania) (10). Wykazano również pozytywny wpływ interpersonalnego dopasowania regulacyjnego między przełożonym a pracownikiem na ocenę ich wzajemnych interakcji – w sytuacji dopasowania wydają się one przebiegać sprawniej (15).

Kwestie konsekwencji dopasowania regulacyjnego rozpatrywano również w kontekście organizacji. Zazwyczaj badania te dotyczyły skutków interpersonalnej zgodności ukierunkowań regulacyjnych pracownika i kierownika dla oceny jakości ich wzajemnych relacji (16), zamiaru rezygnacji z pracy przez pracowników (17) czy przychylności wobec komunikatów formułowanych przez lidera (18). Wydaje się jednak, że w badaniach można przyjąć szerszą perspektywę, w której ramach ocenie stopnia dopasowania w zakresie strategii realizowania celów podlega kultura organizacyjna.

Kulturę organizacyjną cechować może również ukierunkowanie na promocyjność lub prewencyjność. To pierwsze nastawienie będzie się wiązać z innowacyjnością – w ramach misji czy komunikowanych wartości taką kulturę organizacyjną będzie wyróżniać dążenie do zysków i strategia „bądź kreatywny i gotowy do ryzyka”. W przypadku ukierunkowania kultury organizacyjnej na prewencyjność kluczowe znaczenie będą miały procedury i standaryzacja działania, co może sprzyjać strategii dbania o bezpieczeństwo i unikania błędów.

Ponieważ pracownik wykonujący zadania zawodowe ma określoną strategię ich realizacji (zgodną z osobowościowym ukierunkowaniem), a jednocześnie podlega ustalonym w organizacji procedurom czy zasadom, w konsekwencji dochodzi do interakcji między preferencjami danej osoby a ukierunkowaniem kultury organizacyjnej. Rezultatem może być poczucie dopasowania lub niedopasowania w zakresie strategii realizacji celów między pracownikiem a zatrudniającą go firmą.

Pozytywne konsekwencje dopasowania człowieka do organizacji

Satysfakcja z pracy to jeden z najważniejszych konstruktywów w dziedzinie psychologii organizacji, a wyniki badań pokazują, że wiąże się ona z wieloma pozytywnymi skutkami, np. ograniczeniem absencji w pracy (19). Badania w środowisku organizacji wskazują, że dopasowanie człowieka do miejsca pracy stanowi silny predyktor satysfakcji z pracy (5). Jest ona rozumiana jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą” (20). Na ogólną satysfakcję z pracy składa się zadowolenie z jej poszczególnych aspektów, np. z uposażenia, pewności zatrudnienia czy relacji ze współpracownikami.

Ponieważ dopasowanie człowieka do organizacji jest silnym predyktorem satysfakcji z pracy (5), a dopasowanie regulacyjne wywołuje pozytywny afekt i poczucie adekwatności (feel right) (10), można przewidywać, że również dopasowanie człowieka do organizacji w zakresie strategii realizacji celów sprzyja wyższej satysfakcji z pracy. Tym samym im większe jest niedopasowanie, tym mniejsze zadowolenie zatrudnionego. Badania w środowisku organizacji pokazują bowiem, że brak dopasowania człowieka do organizacji skutkuje negatywnymi emocjami i stresem (6).

Niedopasowanie jako źródło konfliktu

Niedopasowanie można rozumieć jako rodzaj konfliktu, stan sprzeczności. Konflikt tego typu oznacza,

że potrzeby jednostki co do sposobu formułowania celu czy realizowania zadań stoją w sprzeczności z procedurami i regułami panującymi w określonej organizacji. Różne badania realizowane w środowisku organizacji wykazały, że konflikty związane z pracą to stresory, które wiążą się ze zdrowiem psychicznym i fizycznym, co w dłuższej perspektywie czasowej wpływa na efektywność pracy (21). Problem jest poważny, ponieważ w Stanach Zjednoczonych roczne koszty stresu zawodowego u pracowników, w tym koszty obniżonej wydajności, utraconych z powodu absencji zarobków oraz koszty opieki zdrowotnej, oszacowano na 200–350 mld dolarów (22).

Wyniki metaanalizy 79 badań (22) pokazały, że natężenie stresorów w miejscu pracy (wśród których znajdowały się m.in. ograniczenia organizacyjne i niejednoznaczne wymagania w miejscu pracy) pozwala przewidzieć stan zdrowia fizycznego pracowników. Najsilniejszym predyktorem zaburzeń zdrowia są ograniczenia organizacyjne, wśród których wyróżnia się m.in. reguły subiektywnie ograniczające pracowników i procedury panujące w organizacji. Oznacza to, że sposoby realizowania celów promowane przez organizację, które subiektywnie odczuwane są jako ograniczenie, mogą potencjalnie wpływać na pojawienie się symptomów psychicznych i fizycznych wynikających z psychologicznego dystresu u pracowników.

Istnieją różne modele wyjaśniające, w jaki sposób konflikty i ograniczenia w miejscu pracy – szerzej nazywane stresorami – mogą wpływać na stan zdrowia (np. 23,24). Zazwyczaj odwołują się one do schematu bodziec–reakcja, w którym stresory zawodowe (w przypadku niniejszego badania – niedopasowanie) prowadzą do napięć (reakcji psychologicznych, fizycznych i behawioralnych). W schemacie tym subiektywna percepcja środowiska przez jednostkę pełni rolę mediatora. Zazwyczaj najbardziej bezpośrednią konsekwencją takiego stanu jest reakcja emocjonalna (24). Z tego powodu w modelu testującym związki między niedopasowaniem w zakresie realizacji celów a zdrowiem psychicznym autorzy niniejszej publikacji założyli, że satysfakcja z pracy jest mediatorem.

Cel badania

Celem niniejszego badania było sprawdzenie negatywnych konsekwencji zdrowotnych wynikających z niedopasowania w zakresie strategii realizowania celów między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją. W dostępnych publikacjach nie znaleziono opracowań dotyczących badania opisywanego zjawiska. Niniejsze

badanie zostało przeprowadzone w celu uzupełnienia stanu wiedzy na temat płaszczyzn dopasowania człowieka do organizacji.

Osobowościowa promocyjność i prewencyjność ukierunkowania, czyli sposoby realizowania przez daną osobę celów, to względnie niezależne wymiary (12). Autorzy niniejszego badania założyli, że podobnie jest w przypadku ukierunkowania kultury organizacyjnej, czyli przyjętego w danej organizacji sposobu realizowania celów. Pracownik może więc odczuwać stan dopasowania lub niedopasowania swoich potrzeb do wymagań organizacji w zakresie obu ukierunkowań – zarówno promocyjnego, jak i prewencyjnego. Oba typy niedopasowania – promocyjne i prewencyjne – mogą być spostrzegane jako konflikt i stresor, co wiąże się z obniżeniem satysfakcji z pracy i pogorszeniem zdrowia psychicznego.

W ramach niniejszego badania postawiono następujące hipotezy badawcze:

- H1: Niedopasowanie w zakresie strategii realizacji celów między człowiekiem a organizacją (zarówno promocyjne, jak i prewencyjne) wiąże się z obniżeniem satysfakcji z pracy.
- H2: Obniżenie satysfakcji z pracy wiąże się z gorszym stanem zdrowia psychicznego – większym nasileniem symptomów fizycznych wynikających z dystresu, większym nasileniem symptomów depresji, niepokoju i bezsenności oraz zaburzeń w codziennym funkcjonowaniu.
- H3: Satysfakcja z pracy pośredniczy w związku między niedopasowaniem człowieka do organizacji w zakresie strategii realizacji celów a zdrowiem psychicznym.

MATERIAŁ I METODY

Uczestnicy badania i procedura jego realizacji

Udział w badaniu był dobrowolny, a jego wyniki anonimowe, o czym badanych poinformowano pisemnie. Dobór osób badanych był nielosowy – włączono wszystkich, którzy wyrazili zgodę na uczestnictwo. Procedura obejmowała badanie kwestionariuszowe drogą internetową i bezpośrednią. W pierwszym przypadku uczestnicy (N = 81) wypełniali kwestionariusze zaimplementowane uprzednio do programu Inquisit Web 4.0, natomiast uczestnicy badania bezpośredniego (N = 88) wypełniali kwestionariusze wydrukowane.

W badaniu wzięło udział 85 kobiet i 84 mężczyzn. Średnia wieku w badanej próbie wyniosła 35,94 (odchylenie standardowe – standard deviation (SD) = 12,28).

Badania przeprowadzono wśród pracowników branży administracyjnej (N = 35), sprzedażowo-usługowej (N = 30), IT i radiokomunikacji (N = 67) oraz innych (N = 37).

Metody

Do pomiaru zmiennych wykorzystano 4 narzędzia badawcze w formie kwestionariuszy:

1. Ukierunkowanie regulacyjne pracownika – skorzystano z polskiej adaptacji (25) Skali Ukierunkowania Regulacyjnego w Miejscu Pracy (26), pozwalającej ocenić osobowościowe natężenie promocyjności (np. „Skupiam się na wypełnianiu takich zadań zawodowych, które sprzyjają mojemu rozwojowi”) i prewencyjności (np. „Robię wszystko co mogę, by uniknąć strat w pracy”) w sytuacji zawodowej. Osoby badane zapoznają się z 18 stwierdzeniami, a ich zadaniem jest ustosunkowanie się do nich z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta (od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 5 – zdecydowanie się zgadzam). Rzetelność skal w prezentowanym badaniu wyniosła: dla skali promocyjności $\alpha = 0,83$, a dla skali prewencyjności – $\alpha = 0,79$.
2. Ukierunkowanie regulacyjne organizacji – użyto stworzonej na potrzeby prezentowanego badania metody do pomiaru ukierunkowania regulacyjnego organizacji (Skale Ukierunkowań Regulacyjnych Organizacji). Zawiera ona 2 skale, z których każda zawiera 5 twierdzeń dotyczących promocyjności organizacji (np. „W tej organizacji promuje się gotowość do podejmowania wyzwań”) i prewencyjności organizacji (np. „W tej organizacji kontroluje się przestrzeganie obowiązujących procedur i regul”) Osoby badane zapoznają się z 10 stwierdzeniami, a ich zadaniem jest ustosunkowanie się do nich z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta (od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 5 – zdecydowanie się zgadzam). Trafność skal potwierdzono w odrębnych badaniach korelacyjnych (27), w których wykazano istotny związek prewencyjności organizacji z biurokratyzacją oraz promocyjności organizacji z innowacyjnością przy użyciu skali stworzonej przez Zeitzę (28). W odrębnych badaniach wykazano trafność diagnostyczną tego narzędzia (27). Pracownicy jednostki samorządowej (organizacji o wysokim stopniu formalizacji procedur) ocenili kulturę organizacji jako istotnie bardziej prewencyjną niż promocyjną. Z kolei osoby zatrudnione w innowacyjnej organizacji co-workingowej deklarowały istotnie wyższy poziom promocyjno-

- ści niż prewencyjności kultury tej organizacji (27). Powyższe wyniki są zgodne z przewidywaniami wywiedzionymi z teorii i badań empirycznych przeprowadzonych przez Higginsa (12) – promocyjność łączy się z potrzebą rozwoju i kreatywnością, a prewencyjność z potrzebą bezpieczeństwa i preferowaniem jasnych reguł. Rzetelność skal promocyjności i prewencyjności w opisywanym tu badaniu wyniosła odpowiednio $\alpha = 0,89$ i $\alpha = 0,76$.
3. Satysfakcja z pracy – do pomiaru satysfakcji z pracy wykorzystano polską adaptację 9-itemowej skali autorstwa Bettencourta, Gwinera i Meutera (29). Pozwala ona na pomiar satysfakcji dotyczącej różnych aspektów pracy, np. wynagrodzenia, relacji, możliwości rozwoju itd. (np. „Na ile jesteś zadowolony z osobistego rozwoju, jaki daje Ci praca?”). Osoby badane udzielają odpowiedzi na skali od 1 (bardzo niezadowolony) do 7 (bardzo zadowolony). Rzetelność skali w opisywanym tu badaniu wyniosła $\alpha = 0,89$.
 4. Stan zdrowia psychicznego – do pomiaru symptomów psychicznych i fizycznych wynikających z dystresu posłużył 28-pozycyjny Kwestionariusz Ogólnego Stanu Zdrowia Davida Goldberga (General Health Questionnaire 28 – GHQ-28) w polskiej adaptacji Makowskiej i Merecz (30). Pozwala on na pomiar 4 wymiarów zdrowia psychicznego (symptomów somatycznych, symptomów depresji, niepokoju i bezsenności oraz zaburzeń funkcjonowania). Badani zapoznają się z opisami różnych zachowań oraz stanów fizycznych i psychicznych, a ich zadaniem jest określić, czy w ciągu ostatnich tygodni doświadczali ich. Korzystają z 4-stopniowej skali (1 – w ogóle nie, 2 – nie bardziej niż zwykle, 3 – raczej bardziej niż zwykle, 4 – znacznie bardziej niż zwykle). Zgodnie z zaleconymi zasadami obliczania liczby doświadczanych symptomów (30) odpowiedzi 3 i 4 oznaczają odczuwanie danego symptomu (1 pkt), a odpowiedzi 1 i 2 – brak symptomu (0 pkt). Jako liczbę doświadczanych symptomów obliczono sumę dla każdego z wymiarów. Rzetelność skal w opisywanym poniżej badaniu była następująca: dla skali symptomów somatycznych – $\alpha = 0,89$, dla skali symptomów depresyjnych – $\alpha = 0,91$, dla skali niepokoju i bezsenności – $\alpha = 0,90$, a dla skali zaburzeń funkcjonowania – $\alpha = 0,80$.

Ponieważ pomiaru dopasowania człowieka do organizacji autorzy niniejszej publikacji dokonali zgodnie z zaleceniem Caplana (31) na współmiernych skalach, przed przystąpieniem do analiz obliczono zmienną

niedopasowanie regulacyjne. Ponieważ w przypadku każdego uczestnika badania określono ilościowo natężenie promocyjności i prewencyjności zarówno osoby, jak i zatrudniającej organizacji, stopień niedopasowania wyliczono oddzielnie dla obu ukierunkowań regulacyjnych. W tym celu dokonano standaryzacji wszystkich 4 zmiennych. Następnie od promocyjnego ukierunkowania organizacyjnego odjęto wynik promocyjnego ukierunkowania osobowościowego i podano jako wartość bezwzględną.

Należy więc interpretować, że im wyższy wskaźnik, tym wyższe niedopasowanie, oznaczające zarówno zbyt małe, jak i zbyt duże natężenie ukierunkowania organizacji w stosunku do osobowościowych potrzeb pracownika. Tę samą procedurę powtórzono dla ukierunkowań prewencyjnych. W konsekwencji powstały 2 zmienne – niedopasowanie promocyjne i niedopasowanie prewencyjne.

Analiza statystyczna

Celem analizy statystycznej była identyfikacja związku między niedopasowaniem człowieka do organizacji w zakresie strategii realizowania celów a zdrowiem psychicznym. Autorzy niniejszego artykułu założyli, że mediatorem tego związku jest satysfakcja z pracy. Zależność zbadano przy pomocy analizy mediacyjnej w modelu regresji, gdzie predyktorem było niedopasowanie, zmienną wyjaśnianą – 4 rodzaje symptomów zdrowia psychicznego, a mediatorem – satysfakcja z pracy.

Zgodnie z klasycznym podejściem Barona i Kenny'ego (32) testowanie zależności mediacyjnej wymaga sprawdzenia w 3 krokach następujących zależności (ryc. 1):

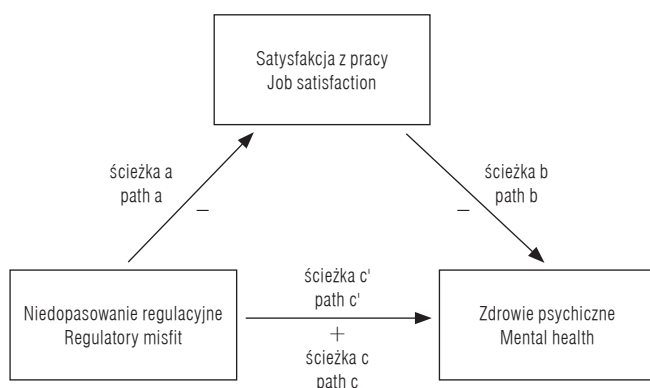
- związku zmiennej niezależnej ze zmienną zależną (ścieżka c),
- związku zmiennej niezależnej z mediatorem (ścieżka a) oraz mediatora ze zmienną zależną (ścieżka b),
- związku zmiennej niezależnej ze zmienną zależną, kiedy zarówno zmienna niezależna, jak i mediator są uwzględnione w modelu (ścieżka c').

Klasyczny model zakłada porównanie relacji bezpośredniej (ścieżka c) z sytuacją, w której do modelu zostanie wprowadzony mediator (ścieżka c'). Obecnie uznaje się (32,33), że dla zajścia mediacji ważne jest wystąpienie istotnych statystycznie ścieżek a i b. Za wyniki istotne uznano te, których poziom istotności wynosił nie więcej niż 0,05.

W niniejszym badaniu analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego SPSS 21

z makrem PROCESS autorstwa Hayes (33) i z użyciem techniki Bootstrapping 5000 ze skorygowanymi przedziałami ufności (34,35). Zastosowano 95-procentowe przedziały ufności dla oszacowania wpływu pośredniego i oszacowano rozkład próby estymatora poprzez ponowne próbkowanie z zastąpieniem na podstawie pierwotnej próby (35). Zgodnie z procedurą efekty mediacji uznano za istotne wtedy, gdy wartości średniego oszacowania wpływu pośredniego znalazły się w 95-procentowym przedziale ufności, tak że przedział ufności nie zawierał zera (35). Zgodnie z zaleceniami Hayes (33) w tekście i tabelach prezentowane są niestandardyzowane wartości współczynnika korelacji.

Badane relacje między zmiennymi w proponowanym modelu przedstawia rycina 1.



Ryc. 1. Model spodziewanego związku między niedopasowaniem a zdrowiem psychicznym, pośredniczonego satysfakcją z pracy
Fig. 1. Expected model of relationship between regulatory misfit and mental health mediated by job satisfaction

WYNIKI

Żeby ustalić bezpośrednie zależności między badanymi zmiennymi i zweryfikować hipotezy H1 i H2 przeprowadzono analizę korelacji (tab. 1). Wyniki pokazały, że zgodnie z H1 zarówno wskaźniki niedopasowania promocyjnego, jak i prewencyjnego korelowały słabo negatywnie ze wskaźnikiem satysfakcji z pracy. Co ważne, wskaźniki niedopasowania nie korelowały ze sobą. Oznacza to, że niezależnie od siebie wiązały się ze wskaźnikiem satysfakcji z pracy i z wynikami w skalach GHQ-28.

Z analizy wynika również, że zgodnie z H2 wyniki w skalach GHQ-28 negatywnie wiązały się ze wskaźnikiem satysfakcji z pracy. Zgodnie z oczekiwaniami zaobserwowano też dodatnie umiarkowane i silne związki między wynikami w skali symptomów psychicznych i fizycznych zdrowia psychicznego.

Wskaźnik niedopasowania prewencyjnego korelował dodatnio jedynie z wynikami w skali zaburzeń w codziennym funkcjonowaniu, natomiast związki z pozostałymi wynikami w skalach GHQ-28 nie były istotne. W przypadku wskaźnika niedopasowania promocyjnego zaistniał bliski założonemu poziomowi istotności statystycznej związek z wynikami w skali objawów fizycznych zdrowia psychicznego oraz wynikami w skali symptomów depresji, a pozostałe korelacje okazały się nieistotne.

Analiza mediacji

Żeby zweryfikować hipotezę H3, przeprowadzono analizę mediacji. W badaniu mierzono 2 rodzaje niedopasowania i 4 grupy symptomów pogorszenia zdrowia

Tabela 1. Zależność między badanymi zmiennymi
Table 1. The relationship between research variables

Zmienna Variable	Współczynnik korelacji r-Pearsona Pearson's correlation coefficient							M±SD
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Niedopasowanie promocyjne / Promotion misfit	-							0,91±0,66
2. Niedopasowanie prewencyjne / Prevention misfit	0,10	-						0,87±0,72
3. Satysfakcja z pracy / Job satisfaction	-0,19*	-0,16*	-					4,53±1,23
4. Symptomy somatyczne / Somatic symptoms	0,14	0,08	-0,45***	-				1,88±2,10
5. Symptomy depresji / Depression symptoms	0,13	0,08	-0,36***	0,62***	-			0,70±1,68
6. Niepokój i bezsenność / Anxiety and insomnia	0,12	0,07	-0,47***	0,72***	0,65***	-		2,03±2,47
7. Zaburzenia funkcjonowania / Social disfunction	0,07	0,16*	-0,40***	0,50***	0,47***	0,57***	-	0,53±1,03

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

* p < 0,05, *** p < 0,001.

psychicznego. W konsekwencji przeprowadzono w sumie 8 analiz mediacji metodą Bootstrapping 5000 ze skorygowanymi przedziałami ufności (34,35), odrębnie dla niedopasowania promocyjnego i niedopasowania przewencyjnego.

Modele mediacyjne dla niedopasowania promocyjnego

Przeprowadzono 4 wielokrotne analizy regresji w celu oceny każdego komponentu zaproponowanego modelu mediacji dla 4 typów symptomów zdrowia psychicznego. Ich wyniki prezentuje tabela 2.

Zgodnie z wcześniej wykonanymi analizami korelacji wykazano, że wskaźnik niedopasowania promocyjnego negatywnie wiązał się ze wskaźnikiem satysfakcji z pracy (ścieżka a; H1), a także, że wskaźnik satysfakcji z pracy negatywnie wiązał się z wynikami w skalach symptomów somatycznych, symptomów depresji, symptomów niepokoju i bezsenności oraz zaburzeń funkcjonowania (ścieżka b; H2). Nie zaobserwowano istotnego związku między wskaźnikami niedopasowania promocyjnego a wynikami w skalach GHQ-28 (ścieżka c).

Zarówno ścieżka a, jak i ścieżka b okazały się istotne, co upoważniło autorów prezentowanego badania do przeprowadzenia analiz mediacji (33). Ich wyniki pokazały istotną pośredniczącą rolę wskaźnika satysfakcji z pracy w relacji między wskaźnikiem niedopasowania promocyjnego a wszystkimi 4 wynikami w skalach GHQ-28. Najsilniejsze efekty wpływu pośredniego wystąpiły dla skali niepokoju i bezsenności, następnie

dla skali symptomów fizycznych wynikających z dys-tresu, a nieco słabsze dla skali symptomów depresji i skali zaburzeń funkcjonowania.

Modele mediacyjne dla niedopasowania przewencyjnego

Podobnie jak w przypadku niedopasowania promocyjnego przeprowadzono 4 wielokrotne analizy regresji w celu oceny każdego komponentu zaproponowanego modelu mediacji dla 4 typów symptomów zdrowia psychicznego. Ich wyniki prezentuje tabela 3.

Zgodnie z wynikami wcześniejszych analiz korelacji wykazano, że wskaźnik niedopasowania przewencyjnego negatywnie wiązał się ze wskaźnikiem satysfakcji z pracy (ścieżka a; H1), a także, że wskaźnik satysfakcji z pracy był negatywnie związany z wynikami w skali symptomów somatycznych, skali symptomów depresji, skali niepokoju i bezsenności oraz skali zaburzeń funkcjonowania (ścieżka b; H2). Wskaźnik niedopasowania przewencyjnego był skorelowany jedynie z wynikami skali zaburzeń funkcjonowania (ścieżka c), a pozostałe związki były nieistotne statystycznie.

Ponieważ zarówno ścieżka a, jak i ścieżka b okazały się istotne także w modelu dla niedopasowania przewencyjnego, przeprowadzono analizy mediacji. Ich wyniki wskazały na pośredniczącą rolę wskaźnika satysfakcji z pracy w relacji między wskaźnikiem niedopasowania przewencyjnego a wszystkimi 4 rodzajami symptomów zdrowia psychicznego, mierzonych w skalach GHQ-28. Najsilniejsze efekty wpływu pośredniego

Tabela 2. Analiza mediacji satysfakcji z pracy w związku między niedopasowaniem promocyjnym a zdrowiem psychicznym
Table 2. The mediation analysis for job satisfaction in the relationship between the promotion misfit and mental health

Ścieżka mediacji Mediation path	Zdrowie psychiczne Mental health (Y)			
	symptomy fizyczne physical symptoms	symptomy depresji depression symptoms	niepokój i bezsenność anxiety and insomnia	zaburzenia funkcjonowania social disfunctions
X→M (a)	-0,35*	-0,35*	-0,35*	-0,35*
M→Y (b)	-0,75***	-0,46***	-0,94***	-0,33***
X→Y (c)	0,41	0,34	0,44	0,11
X(M)→Y (c')	0,16	0,18	0,12	-0,01
Efekt pośredni / Indirect effect	0,26 95% CI: 0,02-0,56	0,16 95% CI: 0,02-0,38	0,32 95% CI: 0,03-0,67	0,11 95% CI: 0,02-0,26

X – predyktor (niedopasowanie promocyjne) / predictor (promotion misfit), M – mediator (satysfakcja z pracy) / mediator (job satisfaction).

a-c' – ścieżka / path.

CI – przedział ufności / confidence interval.

* p < 0,05, *** p < 0,001.

Tabela 3. Analiza mediacji satysfakcji z pracy w związku między niedopasowaniem przewencyjnym a zdrowiem psychicznym
Table 3. The mediation analysis for job satisfaction in the relationship between the promotion misfit and mental health

Ścieżka mediacji Mediation path	Zdrowie psychiczne Mental health (Y)			
	symptomy fizyczne physical symptoms	symptomy depresji depression symptoms	niepokój i bezsenność anxiety and insomnia	zaburzenia funkcjonowania social disfunctions
X→M (a)	-0,27*	-0,27*	-0,27*	-0,27*
M→Y (b)	-0,76***	-0,48***	-0,95***	-0,32***
X→Y (c)	0,24	0,18	0,25	0,22*
X(M)→Y (c')	0,03	0,05	-0,01	0,13
Efekt pośredni / Indirect effect	0,20	0,13	0,26	0,09
	95% CI: 0,01–0,45	95% CI: 0,02–0,33	95% CI: 0,02–0,56	95% CI: 0,01–0,21

Objaśnienia jak w tabeli 1 / Abbreviations as in Table 1.

wystąpiły dla skali niepokoju i bezsenności, następnie dla skali symptomów fizycznych wynikających z dys-tresu, a nieco słabsze dla skali symptomów depresji i skali zaburzeń funkcjonowania.

OMÓWIENIE

Celem niniejszego badania było ustalenie, czy istnieje związek między niedopasowaniem człowieka do organizacji w zakresie preferowanej strategii realizacji celów a zdrowiem psychicznym. Zgodnie z wynikami wcześniejszych badań nad dopasowaniem regulacyjnym i dopasowaniem człowiek–organizacja założono, że w relacji tej pośredniczy satysfakcja z pracy. Założono także, że konsekwencje w postaci obniżonej satysfakcji z pracy i pogorszenia zdrowia psychicznego będą podobne dla niedopasowania promocyjnego i przewencyjnego.

Wyniki analiz potwierdziły, że im bardziej procedury realizacji celów w organizacji odbiegają od ukierunkowania regulacyjnego pracowników, tym mniejsze jest ich zadowolenie. Zależność ta została potwierdzona zarówno dla niedopasowania promocyjnego, jak i przewencyjnego (H1). Oba związki cechowało podobne natężenie. Dysonans między ukierunkowaniem pracownika a sposobem określania celów oraz strategii ich osiągnięcia przez organizację (dąż do zysków vs unikaj strat) może wywoływać przykre napięcie emocjonalne, co wiąże się z obniżonym zadowoleniem z pracy.

Wynik przeprowadzonego badania pokazuje, że zgodność, a więc dopasowanie człowieka i organizacji w wymiarze realizowania celów, jest ważna i wiąże się z zadowoleniem. Podobnie Kruglanski i wsp. (36) pokazali, że zadowolenie z pracy jest wyższe, kiedy styl

przywództwa dopasowany jest do preferencji zatrudnionych pracowników. Osoby zorientowane na działanie odczuwały wyższą satysfakcję, kiedy ich lider przejawiał preferowany przez nie transformacyjny styl przywództwa, natomiast osoby zorientowane na ocenianie były bardziej usatysfakcjonowane, kiedy lidera cechował dopasowany do ich preferencji styl transakcyjny. Przytoczone badanie (36) i wyniki zaprezentowane w niniejszym artykule skłaniają do przyjęcia tezy, że sposób realizacji celów może stanowić kolejną płaszczyznę dopasowania człowieka do organizacji.

Wykazano również, że mniejsza satysfakcja z pracy wiąże się ze zdrowiem psychicznym (H2). Potwierdza to wyniki uzyskane przez innych badaczy – metaanaliza 485 badań, w których raportowano związki między satysfakcją z pracy a zdrowiem, pokazała, że im mniejsze zadowolenie pracowników, tym gorszy stan zdrowia psychicznego i fizycznego (37). W przypadku obu badanych niedopasowań najsilniejszy związek zaobserwowano w odniesieniu do niepokoju i bezsenności oraz symptomów fizycznych wynikających z psychologicznego dystresu, a mniejszy dla depresji i zaburzeń funkcjonowania.

Pokazuje to, że mała satysfakcja z pracy najsilniej wiąże się z obszarami najczęściej kojarzonymi ze stresem i psychosomatyką – zaburzeniami snu, lękiem i kłopotami zdrowotnymi (np. wyczerpaniem, bólem głowy). Demonstruje to sprzężenie między ciałem a umysłem, a więc to, że brak satysfakcji (która jest czynnikiem o charakterze psychologicznym) wiąże się z namacalnymi objawami somatycznymi.

Zgodnie z hipotezą H3 zaobserwowano, że satysfakcja z pracy pośredniczy w związku między niedopaso-

waniem regulacyjnym a zdrowiem psychicznym. Okazało się, że negatywne skutki zdrowotne niedopasowania wiążą się nie tyle z samym niedopasowaniem, co z powodowaną nim utratą satysfakcji z pracy. Sprzeczność między ukierunkowaniem regulacyjnym pracownika a (sposzrzegany jako ograniczenie) strategiami realizacji celów promowanymi przez organizację może być przez osobę odbierana jako konflikt – potrzeby pracownika „kłóć się” z zasadami przyjętymi przez organizację. Tego typu konflikt stanowi rodzaj stresora w miejscu pracy i zgodnie z koncepcją Spectora (24) wywołuje negatywny afekt. Ponieważ praca to aktywność celowa długoterminowa, przedłużające się narażenie na czynniki stresogenne powoduje wyczerpanie, które objawia się w postaci psychicznych i fizycznych objawów pogorszenia zdrowia psychicznego.

Wśród ograniczeń przeprowadzonego badania warto wymienić, że badana próba była stosunkowo niewielka. Ponadto dobór respondentów był nielosowy, ponieważ w badaniu wzięły udział wszystkie chętne osoby. Warto również wziąć pod uwagę, że uczestnicy w większości pochodzili z jednego obszaru geograficznego (to samo województwo). Trzeba więc być ostrożnym w generalizowaniu uzyskanych wyników – należy je potraktować jako wstępne. Wskazane jest powtórzenie badania w innych grupach zawodowych. Ważnym ograniczeniem przeprowadzonego badania jest także to, że wszystkie pomiary mają charakter deklaracyjny, co oznacza, że potrzeba aprobaty społecznej czy niski wgląd mogą zwiększać błąd pomiaru.

Z zaprezentowanego badania wynika, że dopasowanie człowieka do organizacji może dotyczyć również spójności w zakresie sposobu określania i realizacji celów zawodowych. Konsekwencją niedopasowania na tej płaszczyźnie jest obniżona satysfakcja i gorszy stan zdrowia psychicznego. Prezentowane wyniki wskazują, że znaczenie dla dobrostanu może mieć sposób, w jaki organizacja określa strategię realizacji zadań.

Ponieważ jest niewiele opracowań na temat opisywanego zjawiska dopasowania regulacyjnego w miejscu pracy, trudno odnieść uzyskane wyniki do innych badań. Publikacje z zakresu komunikacji pokazują, że dostosowanie informacji zwrotnej do nastawienia regulacyjnego pracownika sprzyja postrzeganiu tego komunikatu jako bardziej sprawiedliwego (18), a także zmniejsza opór wobec organizacyjnych zmian (38).

Inne badania (39) pokazują, że sformułowanie komunikatu na temat zdrowia w taki sposób, żeby był on spójny z potrzebami odbiorcy wpływa na jego perswazyjność. Badani zapoznawali się z ulotkami, które miały

wzbudzać niepokój co do stanu zdrowia (tematem było np. występowanie i sposoby wykrywania raka jądra) lub krótkimi artykułami opisującymi ekscytujące aktywności sportowe (np. pływanie na desce surfingowej). Pierwszy komunikat odpowiadał potrzebom wynikającym z ukierunkowania prewencyjnego, drugi – związanym z ukierunkowaniem promocyjnym. Wyniki pokazały, że tylko osoby o wyższym nasileniu osobowościowego ukierunkowania prewencyjnego po zapoznaniu się z broszurami na temat nowotworów deklarowały gotowość do częstszego kontrolowania stanu swojego zdrowia (39).

Cytowane badania wskazują na zasadność formułowania celów zawodowych i strategii ich realizacji w sposób bardziej indywidualny i dostosowany do preferencji pracowników.

Istotność poruszonej wyżej tematyki zachęca do prowadzenia w tym obszarze dalszych badań w losowo dobranych próbach przedstawicieli innych zawodów. Konsekwencje niedopasowania człowieka do organizacji w zakresie strategii realizowania celów są bowiem źródłem stresu i pogorszenia zdrowia psychicznego pracowników, co może wpływać na funkcjonowanie organizacji. W kolejnych badaniach warto sprawdzić, jaka jest skala narażenia pracowników na działania niezgodne z preferowanymi przez nich strategiami.

Jak zaznaczono wcześniej, zatrudniony pracownik funkcjonuje w ramach procedur czy zasad ustalonych w organizacji, które w różnym stopniu są dopasowane do jego preferencji. Subiektywny rozdźwięk między jego potrzebami a tym, jakie strategię preferuje organizacja, może prowadzić do przekonania, że panujące w firmie procedury działania są nie tylko niewłaściwe, ale wręcz niesprawiedliwe. Obszarem kolejnych analiz mogłoby być np. prześledzenie wpływu dopasowania człowieka do organizacji w zakresie strategii realizowania celów na spostrzeganie sprawiedliwości proceduralnej w miejscu pracy. Jak wiadomo, wiąże się ona z wieloma ważnymi aspektami, np. satysfakcją, zaangażowaniem, zachowaniami obywatelskimi lub kontrproduktywnymi (40).

WNIOSKI

Badanie wykazało, że:

1. Im większe niedopasowanie między człowiekiem a organizacją w zakresie sposobu realizacji celów, tym mniejsza satysfakcja z pracy.
2. Promocyjne niedopasowanie człowieka do organizacji wiąże się z większą liczbą symptomów depresji

- i symptomów fizycznych wynikających z psychologicznego dystresu.
3. Prewencyjne niedopasowanie człowieka do organizacji wiąże się z większą liczbą zaburzeń funkcjonowania.
 4. Satysfakcja pośredniczy w związku między niedopasowaniem (zarówno promocyjnym, jak i prewencyjnym) a liczbą psychicznych i fizycznych objawów dotyczących zdrowia psychicznego.
 5. Z punktu widzenia praktyki ochrony zdrowia pracujących warto dbać, żeby w procesie rekrutacji wybierane były osoby, których sposób realizacji celów jest bliski kulturze organizacji zatrudniającej. Oznacza to, że warto prezentować kandydatom do pracy kulturę organizacji w zakresie strategii realizowania celów.

PIŚMIENNICTWO

1. Wilsz J.: Teoria pracy. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009
2. Jahoda M.: Employment and unemployment: A social-psychological analysis. Cambridge University Press, London 1982
3. Judge T.A., Bretz R.D.: Effects of work values on job choice decisions. *J. Appl. Psychol.* 1992;77(3):261–271, <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.77.3.261>
4. Pellet L.: The Cultural Fit Factor: Creating an employment brand that attracts, retains, and repels the right employees. Society for Human Resources Management, Alexandria VA 2009
5. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C.: Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Pers. Psychol.* 2005;58:281–342, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
6. van Harrison R.: Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: Cooper C.L., Payne R. [red.]. *Stres w pracy*. PWN, Warszawa 1987, ss. 260–305
7. Sikorski C.: *Kultura organizacyjna*. C.H. Beck, Warszawa 2002
8. Muchinsky P.M., Monahan C.J.: What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *J. Vocat. Behav.* 1987;31(3): 268–277, [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
9. Edwards J.R., Caplan R.D., van Harrison R.: Person environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. W: Cooper C.L [red.]. *Theories of organizational stress*. Oxford University Press, Oxford 1998, ss. 28–67
10. Freitas A.L., Higgins E.T.: Enjoying goal-directed action: The role of regularity fit. *Psychol. Sci.* 2002;13(1): 1–6, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9280.00401>
11. Spiegel S., Grant-Pillow H., Higgins E.T.: How regulatory fit enhances motivational strength during goal pursuit. *Eur. J. Soc. Psychol.* 2004;34(1):39–54, <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.180>
12. Higgins E.T.: Beyond pleasure and pain. *Am. Psychol.* 1997;52(12):1280–1300, <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
13. Molden D.C., Lee A.Y., Higgins E.T.: Motivations for promotion and prevention. W: Shah J., Gardner W. [red.]. *Handbook of motivation science*. Guilford Press, New York 2008
14. Lee A.Y., Aaker J.L.: Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *J. Pers. Soc. Psychol.* 2004;86(2):205–218, <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.205>
15. Higgins E.T.: Making a good decision: Value from fit. *Am. Psychol.* 2000;55(11):1217–1230
16. Ritchie S.A.: The impact of leader-follower regulatory focus congruence on regulatory fit and relationship quality [rozprawa doktorska]. University of Akron, Akron (Ohio) 2009 [cytowany 3 marca 2014]. Adres: http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=akron1248469182
17. Hamstra M.R.W., van Yperen N.W., Wisse B., Sassenberg K.: Transformational–transactional leadership styles and followers' regulatory focus: Fit reduces followers' turnover intentions. *J. Pers. Psychol.* 2011;10(4):182–186, <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000043>
18. Franssen M.L., ter Hoeven C.L.: Matching the message the role of regulatory fit in negative managerial communication. *Commun. Res.* 2013;40(6):818–837, <http://dx.doi.org/10.1177/0093650211427140>
19. Wegge J., Schmidt K.H., Parkes C., van Dick K.: Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2007;80(1):77–89, <http://dx.doi.org/10.1348/096317906X99371>
20. Baka Ł.: Wymagania w pracy i w rodzinie a satysfakcja z pracy i satysfakcja z małżeństwa. Mediująca rola konfliktów praca–rodzina i rodzina–praca. *Pol. Forum Psychol.* 2012;17(1):171–186
21. Tubre T.C., Collins J.M.: Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance. *J. Manag.* 2000;26(1):155–169, [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00035-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00035-5)
22. Nixon A., Mazzola J., Bauer J., Krueger J., Spector P.: Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships

- between job stressors and physical symptoms. *Work Stress* 2011;25(1):1–22, <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>
23. Frese M., Zapf D.: Methodological issues in the study of work stress: Objective vs subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. W: Cooper C.L., Payne R. [red.]. *Causes, coping and consequences of stress at work*. John Wiley & Sons, Chichester 1988, ss. 375–410
24. Spector P.E.: A control model of the job stress process. W: Cooper C.L. [red.]. *Theories of organizational stress*. Oxford University Press, London 1998, ss. 153–169
25. Roczniowska M., Retowski S., Osowiecka M., Wrońska M., Słomska I.: Work Regulatory Focus Scale – Polish adaptation. *Pol. J. App. Psychol.* 2013;12(2):115–136
26. Neubert M.J., Kacmar K.M., Carlson D.S., Chonko L.B., Roberts J.A.: Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *J. App. Psychol.* 2008;93(6):1220–1233, <http://dx.doi.org/10.1037/a0012695>
27. Roczniowska M., Retowski S.: *Organizational Regulatory Focus Scales [materiały niepublikowane]*. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Sopot 2014
28. Zeitz G.: Bureaucratic role characteristics and member affective response in organizations. *Sociol. Quart.* 1984;25(3):301–318, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1533-8525.1984.tb00193.x>
29. Bettencourt L.A., Gwinner K.P., Meuter M.L.: A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *J. Appl. Psychol.* 2001;86(1):29–41, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>
30. Makowska Z., Merecz D.: Polska adaptacja kwestionariuszy ogólnego stanu zdrowia Davida Goldberga: GHQ-12 i GHQ-28. W: Dudek B. [red.]. *Ocena zdrowia psychicznego na podstawie badań kwestionariuszami Davida Goldberga. Podręcznik dla użytkowników Kwestionariuszy GHQ-12 i GHQ-28*. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2001, ss. 191–264
31. Caplan R.D.: Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *J. Vocat. Behav.* 1987;31(3):248–267, [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
32. Bedyńska S., Książek M.: *Statystyczny Drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji i oraz równań strukturalnych*. Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012
33. Hayes A.F.: *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press, New York 2013
34. MacKinnon D.P., Lockwood C.M., Williams J.: Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivar. Behav. Res.* 2004;39(1):99–128, http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
35. Preacher K.J., Hayes A.F.: SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behav. Res. Methods Instrum. Comput.* 2004;36(4):717–731
36. Kruglanski A.W., Pierro A., Higgins E.T.: Regulatory mode and preferred leadership styles: How fit increases job satisfaction. *Basic Appl. Soc. Psych.* 2007;29(2):137–149, <http://dx.doi.org/10.1080/01973530701331700>
37. Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L.: The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occup. Environ. Med.* 2005;62:105–112, <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
38. Paine J.W.: *Follower engagement, commitment, and favor toward change: Examining the role of regulatory fit*. Unpublished doctoral dissertation. Columbia University, New York 2009
39. Uskul A.K., Keller J., Oyserman D.: Regulatory fit and health behavior. *Psychol. Health* 2008;23(3):327–346, <http://dx.doi.org/10.1080/14768320701360385>
40. Cohen-Charash Y., Spector P.E.: The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organ. Behav. Hum. Dec. Proc.* 2001;86(2):278–321, <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>