

Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy

Teresa Chirkowska-Smolak

Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Artykuł dotyczy czynników, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla zaangażowania w pracę. Zaangażowanie jest traktowane jako pozytywny stan umysłu przeciwny do wypalenia zawodowego (przynajmniej na dwóch podstawowych wymiarach modelu Maslach; Schaufeli, Bakker, 2004), dlatego do jego wyjaśnienia jest wykorzystana koncepcja dopasowania do pracy w sześciu obszarach, zaproponowana przez Maslach i Leitera (2008) do analizy relacji człowieka z pracą. Obszary te (obciążenie pracą, kontrola, wynagradzanie i wyrażanie uznania, relacje ze współpracownikami, sprawiedliwość oraz wartości) zostały uzupełnione o dopasowanie w obszarze relacji z przełożonymi (przywództwo). Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ($N = 351$) testowany był model mediacyjny, w którym rolę zmiennych wyjaśniających zaangażowanie pełniło dopasowanie do pracy oraz przekonanie na temat jej sensowności (sensowność była mediatorem).

Słowa kluczowe: *zaangażowanie w pracę, dopasowanie do pracy, przywództwo, sensowność*

W ostatniej dekadzie można było zaobserwować gwałtowny wzrost zainteresowania problematyką zaangażowania w pracę nie tylko wśród psychologów, inspirowanych psychologią pozytywną, ale zwłaszcza wśród osób zarządzających organizacjami. Zaczynają one dostrzegać, że pozytywne oceny i odczucia dotyczące relacji człowieka z pracą przyczyniają się do większej wydajności i prowadzą do poczucia lepszej jakości życia, a zaangażowani pracownicy przyczyniają się do sukcesu i zapewniają organizacjom dobrą kondycję finansową (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Niestety, międzynarodowe organizacje badawcze wskazują jednocześnie na alarmujący spadek zaangażowania w pracę (np. *Towers Perrin Global Workforce Study – Global Report*, 2008). Z tego powodu sporo uwagi poświęca się czynnikom organizacyjnym zaangażowania w pracę (np. Dalal, Brummel, Wee, Thomas, 2008; Frank, Finnegan, Taylor, 2004). Jest to zrozumiałe, ponieważ wiedza na ten temat może stanowić podstawę interwencji organizacyjnej skierowanej przeciwko stresowi i wypaleniu lub programów budowania kultury zaangażowania, a nawet indywidualnej

pomocy psychologicznej dla klientów z problemami związanymi ze stresem zawodowym (interwencja na poziomie indywidualno-środowiskowym).

Wiele definicji zaangażowania podkreśla jego pozytywne aspekty: identyfikację, związaną, pasję, entuzjazm czy energię (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011; Britt, Dickinson, Greene-Shorridge, McKibben, 2007; por. przegląd definicji wykorzystywanych przez organizacje badawcze – Chirkowska-Smolak, 2012b). Badacze ze środowiska akademickiego, wywodzący to pojęcie z badań nad wypaleniem zawodowym, podkreślają, że jest to pozytywny stan afektywny związany z zaangażowaniem (Leiter, Maslach, 2000; Schaufeli, Bakker, 2004). Początkowo badania w tym obszarze skupiały się jedynie na wypaleniu. Wprawdzie badacze wskazywali od początku na to, że do rozwoju wypalenia niezbędne jest wstępne zaangażowanie się w pracę, ale nie precyzowali tego pojęcia. Dopiero od niedawna zaczęto się zastanawiać nad konceptualizacją przeciwieństwa wypalenia. Wypalenie zawodowe przez długie lata było definiowane jako psychologiczny syndrom, będący wynikiem przedłużającego się wystawienia na działanie stresorów interpersonalnych w pracy (Maslach, Jackson, 1981). Obecnie obowiązuje stanowisko, iż wypalać się można we wszystkich zawodach, wymiary modelu

Teresa Chirkowska-Smolak, Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, ul. Szamarzewskiego 89, 60-568 Poznań, e-mail: chirko@amu.edu.pl

wypalenia zostały określone bardziej ogólnie – wypalenie cechuje wyczerpanie (nie tylko emocjonalne), cynizm (nie tylko depersonalizacja) i poczucie obniżonej skuteczności zawodowej (Maslach, Leiter, 1997).

Zaangażowanie jest definiowane jako „utrzymujący się dłużej afektywno-motywacyjny stan spełnienia” (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 357). Stanem przeciwnym dla wyczerpania miałyby być energia, dla cynizmu – identyfikacja z pracą, a dla poczucia obniżonej skuteczności zawodowej – skuteczność zawodowa (Maslach, Leiter, 1997).

W późniejszym czasie pojęcia zaangażowanie zaczęto używać w nieco innym znaczeniu aniżeli u Maslach i Leitera. Wprawdzie nadal traktuje się zaangażowanie jako przeciwieństwo wypalenia, ale Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker (2002) wyróżnili nieco inne niż Maslach i Leiter wymiary (też trzy). Definiują oni zaangażowanie jako pozytywny stan umysłu, który cechują energia (wigor), oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie nią. Dwa pierwsze wymiary zaangażowania są podobnie definiowane, między badaczami nie ma jednak pełnej zgody co do trzeciego wymiaru – czy ma stanowić przeciwny biegun dla wypalenia; byłoby to wtedy poczucie skuteczności zawodowej, jak proponują Maslach i Leiter (2005), czy jest zupełnie inny, jak zaabsorbowanie pracą, jak twierdzili Schaufeli i Bakker (2004). Niektórzy autorzy sugerują wprawdzie, że traktowanie zaangażowania jako przeciwieństwa wypalenia zawodowego jest mało uzasadnione (np. Szabowska-Walaszczyk, 2010), uważam jednak, że psychologiczną relację jednostki z pracą można przedstawić na kontinuum pomiędzy negatywnym doświadczeniem wypalenia a pozytywnym doświadczeniem zaangażowania (podkreśla to Maslach, 2011). A przynajmniej odnośnie do dwóch pierwszych wymiarów, co potwierdzają metaanalizy Halbesleben (2010). Warto również rozważyć możliwość rezygnacji w ogóle z trzeciego wymiaru zaangażowania, zaabsorbowania pracą, jako najsłabiej powiązanego z pozostałymi wymiarami tego konstruktów i w odmienny sposób związanego ze zmiennymi kontekstu pracy. Zaabsorbowanie pracą nie zawsze jest bowiem odczuwane jako stan pozytywny, przypominający optymalne doświadczenie *flow*, równie często przybiera postać zatracenia się w pracy nadmiernie obciążającej (Chirkowska-Smolak, 2012a). Mielibyśmy wtedy do czynienia z dwoma wymiarami: energii, rozpiętym między wigorem a wyczerpaniem, oraz identyfikacji, rozpiętym między oddaniem się pracy a cynizmem (Maslach, Leiter, 2005).

Skoro zaangażowanie jest w zasadzie stanem odwrotnym do wypalenia zawodowego, można by oczekiwać, że w analizach zaangażowania badacze będą wykorzystywać koncepcje teoretyczne, przez kilkadziesiąt już lat użyteczne

przy opisie wypalenia. Przyczyn zjawiska wypalenia psychologowie upatrywali zarówno po stronie jednostki, jak i organizacji. Czołowi badacze wypalenia zauważają jednak, że ma ono więcej wspólnego z kontekstem pracy niż z indywidualnymi cechami człowieka (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Szczególnie interesująca wydaje się propozycja Maslach i Leitera (2008, 2010), która uwzględnia wiele ważnych obszarów życia zawodowego. W celu wyjaśnienia zjawiska wypalenia, ale jednocześnie aby opracować strategię poprawiania relacji z pracą, Maslach i Leiter odwoływali się do modelu indywidualno-środowiskowego dopasowania (*person-environment fit model*, P-E; van Harrison, 1987; więcej na ten temat w niniejszym tomie w artykule Czerw i Czarnoty-Bojarskiej). Wychodzili przy tym z założenia, że dokładniejsze dopasowanie między jednostką a pracą sprzyja przystosowaniu i mniejszemu stresowi. Jak twierdzą, wypalenie odzwierciedla przede wszystkim niełatwe relacje między ludźmi a pracą. Podobnie jak z relacjami pomiędzy dwojgiem ludzi, tak samo między osobą a pracą złe relacje wskazują raczej na niedopasowanie aniżeli na indywidualne słabości (np. brak określonych umiejętności) czy złe środowisko pracy. Zgodnie z koncepcją dopasowania, syndrom wypalenia rozwija się wtedy, gdy wymagania pracy i warunki, jakie stwarza organizacja, nie zaspokajają oczekiwań pracowników. Zatem zarówno drobiazgowa kontrola ze strony menedżerów może prowadzić do takiej rozbieżności, jak i niepewność, chaos czy niemożność podjęcia decyzji. Chodzi o postrzeganie zgodności między potrzebami pracowników a warunkami, jakie panują w organizacji, oraz zgodności wartości pracowników i organizacji.

Na podstawie szeroko zakrojonych badań w różnego typu organizacjach w kilku krajach Maslach i Leiter (2008) sugerowali, że najczęściej niedopasowanie między pracą a człowiekiem występuje w jednym z sześciu obszarów:

- (1) obciążenie pracą (za dużo pracy, niewystarczające zasoby) – jest to najczęściej wymieniane źródło wypalenia; zwiększone obciążenie pracą ma silny związek z wypaleniem, zwłaszcza z wymiarem wyczerpania, ponieważ zmniejsza ono zdolność człowieka do sprostanania wymaganiom w pracy;
- (2) kontrola – do stresu i wypalenia prowadzi też brak autonomii, swobody podejmowania decyzji (np. drobiazgowa kontrola, odpowiedzialność bez władzy);
- (3) wynagradzanie i docenianie – niewystarczające wynagradzanie (finansowe, pozafinansowe) zwiększa podatność na wypalenie, gdyż obniża poczucie wartości człowieka oraz jego pracy i jest silnie związane z niskim poczuciem kompetencji;
- (4) relacje z innymi – dotyczy to jakości relacji społecznych w pracy;

(5) sprawiedliwość – wiąże się z byciem traktowanym uczciwie i na równi z innymi;

(6) wartości – odnosi się do poznawczo-emocjonalnego znaczenia celów w pracy i oczekiwań.

W propozycji tych autorów zabrakło jednak, moim zdaniem, niezwykle ważnego obszaru, jakim jest przywództwo, rozumiane jako angażowanie innych do osiągnięcia celów (Bartkowiak, 2003), dlatego rozszerzyłam listę o ten dodatkowy obszar dopasowania. Chodzi tu o relacje między pracownikiem a przełożonym – jakościowe relacje z przełożonym mogą zmniejszać odczuwalny ciężar wymagań i w konsekwencji łagodzić rozwój wypalenia, ponieważ wsparcie i uznanie przełożonego stawiają takie wymagania w innej perspektywie. Oprócz tego przełożeni mogą wskazywać rozwiązania problemów oraz sposoby radzenia sobie z wysokim poziomem wymagań, a dzięki temu przyczynić się do lepszego wykonywania obowiązków. Jak pokazują wyniki metaanalizy przeprowadzonej przez Gerstner i Daya (1997), badania empiryczne uzasadniają potrzebę uwzględnienia tego dodatkowego aspektu wśród obszarów dopasowania, istnieje bowiem istotny związek wysokiej jakości relacji między przełożonymi i pracownikami z wysokim poziomem wykonania zadań, satysfakcją z pracy, retencją i przywiązaniem organizacyjnym. Morgeson (2005) dodawał, że jakościowe relacje między przełożonym a podwładnym wiążą się ze stopniem, w jakim pracownicy przejawiają zachowania wykraczające poza przypisany zakres obowiązków (przejawiają zachowania obywatelskie). Uwzględnienie dodatkowego obszaru dopasowania, jakim jest przywództwo, ma charakter uniwersalny, zostało jednak dodatkowo podyktowane przez polską specyfikę kulturową. Wprawdzie obszar związany z relacjami społecznymi (*community*), zaproponowany przez Maslach i Leitera, w zamyśle autorów miał obejmować również relacje z przełożonymi, jednak w naszym kraju wciąż silny jest podział na „my” i „oni” (na co wskazuje np. pozycja Polski na wymiarze dystansu władzy w badaniach w ramach projektu Globe; House, Brodbeck, Chhokar, 2007): gdy pracownicy wypowiadają się na temat relacji ze swoimi współpracownikami, na ogół nie mają na myśli swoich przełożonych.

W tym celu uwzględniłam trzy ważne wymiary przywództwa (relacji między przełożonymi a podwładnymi), na które zwracali uwagę badani podczas grupowych wywiadów pogłębionych dotyczących zaangażowania w pracę w prowadzonych przeze mnie wcześniejszych badaniach (Chirkowska-Smolak, 2009, 2012b):

(1) troszczenie się o pracowników – udzielanie wsparcia, w miarę potrzeby ujmowanie się za podwładnymi;

(2) inspirowanie – zachęcanie do rozwoju i do dzielenia się pomysłami oraz

(3) komunikacja – jasne formułowanie oczekiwań i otwarta dwustronna komunikacja.

Dodatkowo uwzględniłam czynnik, który w pewnym stopniu może być związany z obszarem wartości. Interesowały mnie dodatkowe właściwości pracy, tj. atrakcyjność samej pracy, poczucie dumy związane z jej wykonywaniem oraz przekonanie na temat jej znaczenia. Czynnik ten został nazwany *sensownością*. Na znaczenie podobnego zagadnienia wskazywał Kahn (1990), który wyróżnił sensowność jako jeden z psychologicznych warunków potrzebnych do tego, by ludzie mogli się angażować w swoją pracę. Zdaniem Kahna, poczucie sensowności powstaje, gdy praca jest pełna wyzwań, zadania są zróżnicowane, można wykazywać się umiejętnościami, a pracownik widzi, że wnosi istotny wkład w organizację, której jest członkiem. Zbieżność wartości pracownika i organizacji zapewnia poczucie sensowności i bezpieczeństwa, dlatego wydaje się bardzo ważnym czynnikiem wykonania pracy, co potwierdzają badania przeprowadzone w grupie pracowników medycznych przez Leitera (2008) oraz Leitera, Gascóna i Martinez-Jarety (2010). Pomiędzy dopasowaniem, zwłaszcza w obszarze wartości, a sensownością można dopatrywać się raczej związku przyczynowo-skutkowego, dlatego sensowność została przeze mnie zaproponowana jako dodatkowa zmienna, a nie składowa dopasowania. Uwzględnienie tej zmiennej w modelu wyjaśniającym zaangażowanie wydaje się uzasadnione również w kontekście ostatnich propozycji na gruncie psychologii pozytywnej, w których sensowność jest traktowana jako jeden z najważniejszych elementów dobrostanu. Seligman zaproponował w ostatnich latach rozszerzony model dobrostanu, traktowanego uprzednio jako prawdziwe szczęście i, oprócz pozytywnych emocji, uwzględnił w nim dodatkowe elementy („filary zdrowia”): zaangażowanie (rozumiane bardziej jako zaabsorbowanie), relacje z innymi, poczucie sensowności i skuteczności (Seligman, 2011).

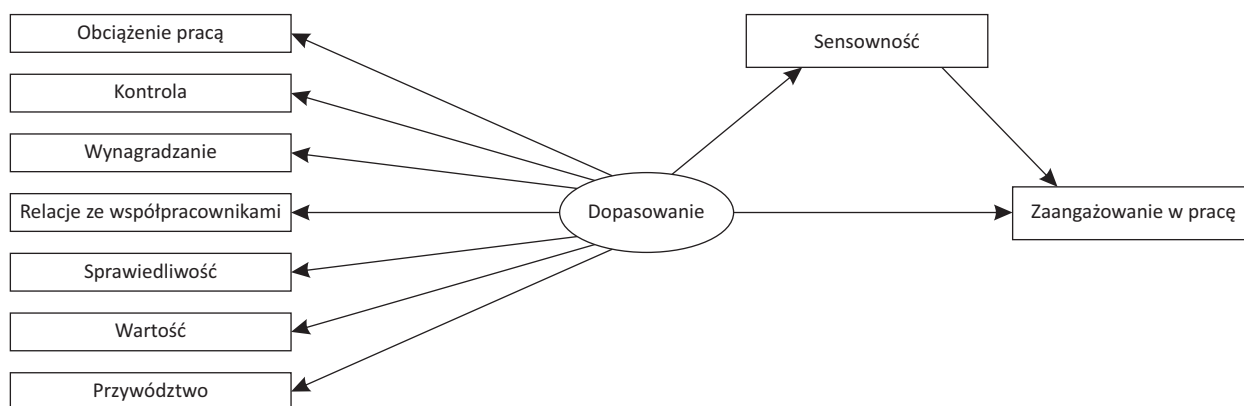
Zważywszy na dobre przyjęcie koncepcji dopasowania jako teorii wyjaśniającej wypalenie, można się dziwić, dlaczego koncepcja dopasowania jest tak rzadko wykorzystywana przy analizach zaangażowania w pracę (Warr, Inceoglu, 2012). Obecnie badacze zajmujący się zagadnieniem zaangażowania w pracę najczęściej odwołują się do zaproponowanej przez badaczy związanych z Uniwersytetem w Utrechcie koncepcji wymagań–zasobów (*job demands–resources JD-R*; Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001), która jest oparta na rozszerzonym modelu stresu Karaska (1979). Można jednak zauważyć, że zasoby pracy są w niej traktowane zbyt ogólnikowo. Ponadto nie uwzględnia ona problemu trafności zasobów, a jedynie ich obecność, tymczasem takie kluczowe zasoby, jak wsparcie społeczne czy kontrola nie

zawsze stanowią czynnik buforowy w procesie stresu, a pracownicy mogą je spostrzegać jako niepożądane. Dlatego wydaje mi się, że warto wziąć pod uwagę koncepcję dopasowania, a nawet łączyć obie w analizach organizacyjnych czynników zaangażowania w pracę. Jeden z obszarów pracy, wyróżnionych przez Maslach i Leitera, wiąże się z wymaganiami (obciążenie pracą), a pozostałe to obszary „zasobowe” (np. wartości, sprawiedliwość itd.), więc nic nie stoi na przeszkodzie, by w analizach zaangażowania integrować obie te teorie.

Powszechnie przyjmuje się, że dopasowanie jest czymś dobrym, a osoba dopasowana do środowiska jest wydajniejsza i odczuwa większą satysfakcję z pracy, natomiast niedopasowanie skutkuje obniżoną produktywnością, niezadowolaniem oraz stresem (Kristof, 1996). Można się jednak zastanawiać, czy niedopasowanie jest dokładnym przeciwieństwem dopasowania, tzn. czy jeżeli brakuje czynników pozwalających dopasować się w pracy, to zawsze mamy do czynienia z niedopasowaniem (podobne pytania sugerowali Coldwell, Billsberry, van Meurs, Marsh, 2008). Zatem czy skoro niedopasowanie jest źródłem wypalenia zawodowego, to czy poczucie dopasowania prowadzi do zaangażowania? Zakładam, że zgodność między cechami pracownika a cechami organizacji wpływa na postawy człowieka i jego zachowanie. W niniejszej pracy dopasowanie będzie analizowane na podstawie wieloczynnikowej koncepcji Kristof (1996) jako stopień zgodności między potrzebami i preferencjami pracownika a zasobami dostępnymi w środowisku pracy oraz między wartościami jednostki a wartościami organizacji, czyli jako dopasowanie komplementarne i suplementarne (szerzej na temat dopasowania komplementarnego i suplementarnego można znaleźć w artykule Czerw i Czarnoty-Bojarskiej w tym tomie oraz m.in. w pracach Czarnoty-Bojarskiej, 2003, 2004).

Podstawowy problem badawczy dotyczył tego, czy dopasowanie do pracy będzie dobrze wyjaśniało zaangażowanie,

skoro niedopasowanie do pracy pozwala wyjaśnić wypalenie zawodowe. Badania prezentowane w tym artykule mają na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie znaczenie dla zaangażowania w pracę ma dopasowanie w obszarach pracy zaproponowanych przez Maslach i Leitera (zarówno w obszarach związanych z wymaganiami, jak i zasobami organizacyjnymi). Ważnym problemem badawczym wydawało się też uwzględnienie przywództwa w analizach zaangażowania oraz poczucia sensowności wykonywanej pracy. Tych osiem czynników organizacyjnych (dopasowanie w siedmiu obszarach, tj. sześć obszarów pracy wyróżnionych przez Maslach i Leitera oraz wyróżnione przeze mnie przywództwo i poczucie sensowności pracy) reprezentuje najważniejsze zmienne kontekstualne. Czy będą one istotnie wiązać się z zaangażowaniem mierzonym na dwu kluczowych wymiarach: wigoru i oddania się pracy (pytanie badawcze 1)? I czy dopasowanie w obszarze obciążenia pracą ma znaczący wpływ na zaangażowanie w pracę (pytanie badawcze 2)? Jak pokazały wyniki badań podłużnych, prowadzonych przez fińskich badaczy Mauno, Kinnunen i Ruckolainen (2007), zasoby są lepszym predyktorem zaangażowania niż wymagania. Potwierdziły to też badania przeprowadzone przeze mnie wcześniej (Chirkowska-Smolak, 2012b). Zastanawiałam się również, czy włączenie do modelu zmiennej sensowności w charakterze zmiennej mediacyjnej (pytanie badawcze 3) pozwala lepiej wyjaśnić zależności między czynnikami organizacyjnymi a zaangażowaniem w pracę. Mówiąc inaczej, czy ludzie, którzy pracują w określonym kontekście, bardziej angażowaliby się w swoją pracę, gdyby mieli większe poczucie, że to, co robią, jest sensowne. Rysunek 1 przedstawia proponowany uogólniony model teoretyczny zależności. Model mediacyjny podkreśla centralną rolę sensowności, która, jak przypuszczam, będzie mediować większość relacji między człowiekiem a pracą i jego zaangażowanie w pracę.



Rysunek 1. Schemat zależności między dopasowaniem do pracy, poczuciem sensowności pracy i zaangażowania.

Na podobną rolę wartości, ale w stosunku do wypalenia zawodowego wskazywał Weick (1995), który podkreślał, że doświadczenie wypalenia nie jest zwykłym wyczerpaniem wynikającym z nadmiernego obciążenia pracą, lecz raczej odzwierciedla kryzys związany z tym, że ludzie spostrzegają pracę jako niezgodną ze swoimi kluczowymi wartościami.

METODA

Do zweryfikowania propozycji dotyczących roli poszczególnych czynników organizacyjnych dla zjawiska zaangażowania przeprowadzono analizy korelacyjne. W celu weryfikacji oszacowania dobroci dopasowania proponowanego modelu zależności między dopasowaniem w siedmiu obszarach oraz poczuciem sensowności wykonywanej pracy a zaangażowaniem przeprowadzono modelowanie strukturalne (SEM) za pomocą oprogramowania AMOS 21 (Arbuckle, 2003), przy czym wykorzystana została metoda maksymalizacji wiarygodności. Dobroć dopasowania zaproponowanych modeli była oceniana za pomocą indeksów dopasowania χ^2 (w programie AMOS, raportowane jako CMIN), porównawczy wskaźnik dopasowania CFI (*comparative fit index*) oraz skorygowany pierwiastek błędu średniokwadratowego RMSEA (*root mean square error of approximation*). CFI jest rekomendowany w ostatnich latach wraz z RMSEA przez ekspertów zajmujących się analizami strukturalnymi (Klein, 2005). Wartość wskaźnika CFI powyżej 0,90 (a nawet 0,95) i RMSEA poniżej 0,05 uznaje się za dobre dopasowanie modelu (Bedyńska, Książek, 2012).

Modelem testowanym był model mediacyjny, w którym zmiennymi wyjaśniającymi były zmienna latentna dopasowanie w siedmiu obszarach pracy oraz zmienna sensowność, a zmienną wyjaśnianą kluczowy wymiar zaangażowania (w modelu pierwszym wigor, w drugim oddanie się pracy). Wskaźnikami dopasowania były wyniki siedmiu podskal dotyczących obszarów pracy. Strukturalny model przyczynowy zakłada oddziaływanie czynnika dopasowanie przez zmienną związaną z oceną tego, czy wykonywana praca ma głębszy sens (założyłam jeden mechanizm mediacji). Efekt mediacyjny występuje w przypadku, gdy ścieżki między zmienną dopasowanie a zmienną sensowność oraz między sensownością a zaangażowaniem są istotne. Spodziewam się jednak częściowej mediacji i istotnego bezpośredniego związku między dopasowaniem a wymiarami zaangażowania. Pracownicy angażują się wtedy, gdy mają poczucie dopasowania do pracy (efekt bezpośredni), ale też dlatego, że praca, którą wykonują, jest dla nich sensowna. Można również spodziewać się wzajemnych zależności między dopasowaniem a sensownością.

Osoby badane

W badaniu wzięło udział 351 osób zatrudnionych w dwóch przedsiębiorstwach średniej wielkości z Wielkopolski. Było ono prowadzone w ramach pomiarów opinii pracowniczych w latach 2012–2013. Warunkiem uczestnictwa było przepracowanie co najmniej jednego roku, udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Badani pracowali zarówno w zawodach społecznych (48%), technicznych (19%), jak i w zawodach, których istotą jest organizowanie i przetwarzanie danych (33%); 23% respondentów pełniło funkcje menedżerskie.

Wiek badanych wahał się w przedziale od 19 do 65 lat ($M = 36,5$; $SD = 11,5$). 62% to kobiety, 38% mężczyźni (przewaga kobiet wynika ze stopnia sfeminizowania zawodów społecznych oraz administracyjnych). Staż pracy (ogółem) wynosił od jednego roku do 45 lat ($M = 10$; $SD = 9,9$), a staż pracy na obecnym stanowisku od 0,5 roku do 37 lat ($M = 6,21$; $SD = 6,45$).

Narzędzia

Zaangażowanie było zoperacjonalizowane za pomocą polskiej wersji *Skali zaangażowania w pracę* (*The Utrecht Work Engagement Scale*, UWES), opracowanej w 2004 roku przez Schaufeliego i Bakker. W badaniu została wykorzystana wersja skrócona, która składa się z dziewięciu pozycji, po trzy na każdą z podskal (polska adaptacja narzędzia została przeprowadzona w 2008 roku przez autorkę; Chirkowska-Smolak, 2012b). Badani dokonywali samooceny na trzech wymiarach: wigoru (np. „W pracy czuję, że rozpiera mnie energia”), oddania się pracy (np. „Moja praca jest dla mnie natchnieniem”) i, niebrania pod uwagę w tym badaniu, zaabsorbowania pracą (np. „Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim naokoło”). Wcześniej badania autorki ($N = 1438$) potwierdziło rzetelność skali: α Cronbacha dla całej skali wyniosła 0,92, dla podskali wigoru $\alpha = 0,79$, dla oddania się pracy $\alpha = 0,88$, a dla zaabsorbowania $\alpha = 0,77$ (Chirkowska-Smolak, 2012b), w niniejszym badaniu α dla całej skali wyniosła 0,89.

Czynniki organizacyjne były mierzone za pomocą zmodyfikowanego kwestionariusza *Obszary życia zawodowego* (*The Areas of Worklife Survey*, WLS). Maslach i Leiter (1997) opracowali to narzędzie do pomiaru czynników środowiska pracy, które mogą mieć wpływ na rozwój wypalenia. Mierzy ono dopasowanie między aspiracjami i oczekiwaniami pracownika a czynnikami organizacyjnymi na sześciu podskalach: obciążenia pracą, kontroli, wynagrodzenia i wyrażania uznania, relacji ze współpracownikami,

sprawiedliwości i wartości. Składa się ono z 29 pozycji dotyczących sześciu obszarów pracy. Badani ustosunkowują się do poszczególnych stwierdzeń na pięciopunktowej skali: od 1 (*zupełnie się nie zgadzam*) do 5 (*w pełni się zgadzam*). Polska wersja narzędzia została opracowana w 2009 roku (Chirkowska-Smolak, 2012b). Narzędzie zostało rozszerzone o siódmą podskalę przywództwa, na którą składa się pięć pozycji dotyczących wsparcia udzielanego przez przełożonego, komunikacji, inspirowania do rozwoju i wykorzystywania kompetencji. Rzetelność narzędzia dla całej skali wyniosła $\alpha = 0,82$ (rzetelność poszczególnych podskal wyniosła od 0,78 dla sprawiedliwości do 0,84 dla obciążenia pracą). Dla dodatkowej podskali przywództwa rzetelność była dobra, α Cronbacha wyniosła 0,86.

Do pomiaru sensowności wykorzystano krótką skalę, składającą się z czterech pozycji testowych. Badani ustosunkowywali się do stwierdzeń dotyczących atrakcyjności pracy i jej sensowności (np. „Praca, którą wykonuję, jest sensowna”, „Jestem dumny ze swojej pracy”, „Praca, którą wykonuję, jest interesująca”, „To, czym zajmuję się w pracy, nie ma właściwie znaczenia”) na pięciostopniowej skali, od 1 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do 5 (*zdecydowanie się zgadzam*). Skala ta również okazała się rzetelna, α Cronbacha wyniosła 0,74.

WYNIKI

Statystyki opisowe i korelacje

W analizach zostały wykorzystane dwa kluczowe wymiary zaangażowania w pracę, tj. wigor i oddanie się pracy.

Zaabsorbowanie pracą zostało pominięte w tych analizach przede wszystkim z uwagi na to, że nie stanowi ono stanu przeciwnego do wypalenia zawodowego. Tabela 1 przedstawia statystyki opisowe i współczynniki korelacji między dopasowaniem do pracy w obszarach wyróżnionych przez Maslach i Leitera i sugerowanym przeze mnie obszarze przywództwa oraz poczuciem sensowności pracy a zaangażowaniem na obu wymiarach. Wyniki wskazują na to, że dopasowanie do pracy jest związane z zaangażowaniem we wszystkich obszarach, z wyjątkiem dopasowania w obszarze obciążenia pracą – korelacja z wigorem jest słaba, a w ogóle nieistotna w przypadku oddania się pracy. Również związek z pozostałymi składowymi dopasowania jest słaby, choć istotny statystycznie. Najsilniejszy występuje w przypadku zaangażowania i sensowności. Wprawdzie zależności między zmiennymi są umiarkowane, jednak w kilku przypadkach są dość duże, w związku z czym powstała kwestia przeprowadzenia analiz z wykorzystaniem metody, która umożliwi analizę skorelowanych zmiennych i pozwoli dokładniej prze-testować związek poszczególnych czynników dopasowania i sensowności z zaangażowaniem (pytania badawcze 1 i 2).

Główne pytanie badawcze dotyczyło schematu zależności między tymi zmiennymi. W tym celu została przeprowadzona analiza za pomocą modelowania równań strukturalnych metodą największej wiarygodności. Model był testowany w dwóch wersjach: dla wigoru oraz oddania się pracy. Zastanawiałam się, czy poczucie sensowności traktować jako mediator między dopasowaniem a zaangażowaniem w pracę (pytanie 3).

Tabela 1

Statystyki opisowe i korelacje dla dopasowania do pracy, poczucia sensowności pracy i zaangażowania w pracę

Nazwa zmiennej	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Wigor	3,62	1,00									
2 Oddanie się pracy	3,53	1,21	0,72**								
3 Obciążenie pracą	3,19	0,70	0,14**	0,03							
4 Kontrola	3,57	0,71	0,40**	0,36**	0,15**						
5 Wynagradzanie i wyrażanie uznania	3,49	0,69	0,42**	0,49**	0,15**	0,43**					
6 Relacje ze współpracownikami	3,68	0,63	0,31**	0,27**	0,16**	0,31**	0,36**				
7 Sprawiedliwość	3,21	0,65	0,35**	0,35**	0,17**	0,45**	0,48**	0,38**			
8 Wartości	3,47	0,67	0,45**	0,49**	0,12**	0,47**	0,44**	0,44**	0,50**		
9 Przywództwo	3,45	0,75	0,39**	0,35**	0,20**	0,40**	0,38**	0,35**	0,55**	0,44**	
10 Poczucie sensowności	4,47	1,04	0,56**	0,70**	0,12**	0,35**	0,41**	0,31**	0,35**	0,48**	0,29**

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Testowano cztery modele. Model 1 przedstawia zależności między zmienną latentną dopasowanie, której wskaźnikami są zmienne obserwowalne dopasowanie w siedmiu obszarach a zmienną wigor. Model 2 został skonstruowany dla oszacowania zależności między dopasowaniem a oddaniem się pracy. W obu modelach mediatorem jest zmienna obserwowalna poczucie sensowności pracy. Dopasowanie łączy z wigorem lub oddaniem się pracy ścieżka bezpośrednia oraz pośrednia (czyli przez poczucie sensowności).

Dopasowanie modeli

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują na bardzo dobre dopasowanie modelu mediacyjnego. Wartość współczynnika CFI w obu modelach jest bliska 1, a wartość RMSEA nie przekracza 0,05 (i nawet biorąc górną granicę przedziału ufności, jest satysfakcjonująca). Współczynniki dopasowania testowanych modeli prezentuje tabela 2. Dopasowanie i sensowność łącznie wyjaśniają 42% wariacji wigoru i 55% wariacji oddania się pracy.

Model mediacyjny uzyskał bardzo dobre potwierdzenie i właściwie nie było potrzeby testowania modeli alternatywnych. Sprawdzenie takich modeli wymagałoby zmiany jednej ze ścieżek w modelu – usunięcia ścieżki między dopasowaniem a sensownością. W obu przypadkach modele alternatywne bez mediacji były gorzej dopasowane do danych (tabela 3). W przypadku modelu z wigorem jako zmienną wyjaśnianą model bez mediacji z dwoma predyktorami wigoru: dopasowaniem (zmienna latentna) i sensownością (model 3) wyjaśnia 34% wariacji wigoru, uzyskane wskaźniki jednak sugerują, że model jest źle dopasowany, nawet dolna wartość przedziału ufności to 0,08, granica akceptowalności modelu. W przypadku

gdy zmienną wyjaśnianą było oddanie się pracy, model bez mediacji (model 4) również uzyskał gorsze indeksy dopasowania niż model 2. Zmienne użyte w modelu wyjaśniały 47% wariacji oddania się pracy.

Analiza efektów całkowitych i częściowych

Tabele 4 i 5 przedstawiają wartości współczynników ścieżkowych dla modeli odpowiednio z wigorem i oddaniem się pracy. Ich wartości opisują kierunek i siłę wpływu przekonań na temat sensowności pracy oraz dopasowania do pracy na wyjaśniane wymiary zaangażowania. Silniejszy związek z wigorem (efekt bezpośredni) ma poczucie dopasowania (st. $\beta = 0,44$), ale można też zauważyć, że pojedyncza zmienna sensowności ma dość silny wpływ na wigor, z jakim podchodzimy do pracy (st. $\beta = 0,31$). Odwrotnie jest w przypadku oddania się pracy: silniejsza ścieżka prowadzi od sensowności (0,52) niż od dopasowania (0,31).

Dla pomiaru dopasowania do pracy użyto wskaźników częściowych dopasowania w siedmiu obszarach. Model pomiarowy dopasowania jest akceptowalny. Wprawdzie wartości ładunków czynnikowych, oprócz zmiennej dopasowanie w obszarze wartości, nie przekraczają 0,7, są to jednak w pięciu przypadkach wartości większe niż 0,6. Wątpliwości mogą budzić dwa wskaźniki częściowe: dopasowanie w obszarze relacje ze współpracownikami i obciążenie pracą. W przypadku relacji ładunek czynnikowy i procent wyjaśnianej wariacji są niższe od pożądaných wartości, ale bliskie granicy, co jest jeszcze akceptowalnym wynikiem. Dla dopasowania w obszarze obciążenie pracą osiągnęte wartości są dużo poniżej progu wartości – ładunek czynnikowy wynosi nieco powyżej 0,2 i obserwujemy tylko 4% oraz 6% wyjaśnianej wariacji (odpowiednio dla

Tabela 2
Współczynniki dopasowania modeli

Testowany model	CMIN (<i>df</i>) <i>N</i> = 351	<i>p</i>	CFI	RMSEA	HI 90*
Model 1 (wigor)	32,43 (24)	0,12	0,97	0,03	0,06
Model 2 (oddanie się)	45,99 (25)	0,006	0,98	0,05	0,07

* HI 90 – górna granica 90% przedziału ufności.

Tabela 3
Współczynniki dopasowania modeli alternatywnych

Testowany model	CMIN (<i>df</i>) <i>N</i> = 351	<i>p</i>	CFI	RMSEA	HI 90*
Model 3 (wigor, bez mediacji)	118,25,55 (25)	0,001	0,63	0,10	0,12
Model 4 (oddanie się, bez mediacji)	156,77 (26)	0,001	0,87	0,12	0,14

* HI 90 – górna granica 90% przedziału ufności.

Tabela 4
Wagi regresji modelu 1

Ścieżka	Waga	Waga stand.	Błąd stand.	Stand. R^2	p
Wigor ← sensowność	0,32	0,31	0,51	0,42	***
Wigor ← dopasowanie	0,90	0,44	0,14	–	***
Sensowność ← dopasowanie	1,25	0,56	0,15	0,31	***
Obciążenie ← dopasowanie	0,29	0,23	0,08	0,06	***
Kontrola ← dopasowanie	1,00	0,66	–	0,44	***
Wynagradzanie ← dopasowanie	1,01	0,68	0,09	0,46	***
Relacje ← dopasowanie	0,75	0,56	0,09	0,30	***
Sprawiedliwość ← dopasowanie	0,97	0,69	0,08	0,55	***
Wartości ← dopasowanie	1,05	0,74	0,09	0,54	***
Przywództwo ← dopasowanie	1,03	0,64	0,11	0,47	***

*** $p < 0,001$.

Tabela 5
Wagi regresji modelu 2

Ścieżka	Waga	Waga stand.	Błąd stand.	Stand. R^2	p
Oddanie ← sensowność	0,60	0,52	0,06	0,55	***
Oddanie ← dopasowanie	0,83	0,31	0,16	–	***
Sensowność ← dopasowanie	1,35	0,58	0,15	0,34	***
Obciążenie ← dopasowanie	0,33	0,21	0,09	0,04	***
Kontrola ← dopasowanie	1,00	0,63	–	–	***
Wynagradzanie ← dopasowanie	1,04	0,67	0,10	0,45	***
Relacje ← dopasowanie	0,78	0,55	0,09	0,30	***
Sprawiedliwość ← dopasowanie	0,99	0,68	0,10	0,46	***
Wartości ← dopasowanie	1,11	0,74	0,10	0,54	***
Przywództwo ← dopasowanie	1,00	0,59	0,11	0,35	***

*** $p < 0,001$.

modelu z wigorem i oddaniem się jako zmiennymi wyjaśnianymi). Na pytanie badawcze 2 dotyczące mniejszej roli dopasowania w obszarze obciążenia pracą, można zatem odpowiedzieć twierdząco.

Przy interpretacji wpływu przyczynowego w modelu strukturalnym warto również, jak sugerują Trejtowicz i Jaśko (2010), przyjrzeć się efektom całkowitym i pośrednim. Standaryzowany efekt całkowity dopasowania wyniósł 0,61

w obu modelach, a efekt całkowity sensowności 0,31 i 0,52. Wielkości efektów bezpośrednich prezentują tabele 4 i 5. Standaryzowany efekt pośredni dopasowania wyniósł 0,17 w modelu 1 i 0,30 w modelu 2. Pytanie badawcze 3 na temat mediacyjnej roli sensowności znalazło odpowiedź twierdzącą – mamy do czynienia z częściową mediacją, ponieważ bezpośrednia ścieżka między dopasowaniem a zaangażowaniem na obu kluczowych wymiarach jest istotna.

DYSKUSJA

Przeprowadzone analizy prowadzą do wniosku, że dopasowanie do pracy jest dobrym predyktorem zaangażowania w pracę. Propozycja Leitera i Maslach, by wyjaśniać zjawisko wypalenia zawodowego przez odwołanie się do dopasowania człowieka do pracy w sześciu obszarach okazuje się przydatna również przy wyjaśnianiu zjawiska zaangażowania. Uzasadnione okazało się również rozszerzenie listy obszarów dopasowania o dodatkowy obszar przywództwa.

Znaczącą rolę w modelu wyjaśniającym zaangażowanie pełniło przekonanie na temat sensowności pracy, a spośród analizowanych obszarów dopasowanie w obszarze wartości było związane najsilniej z ogólnym dopasowaniem do pracy. Może to potwierdzać zasadność rozróżniania dopasowania na dopasowanie komplementarne i suplementarne (Czarnota-Bojarska, 2010). Na odmienne znaczenie dopasowania suplementarnego i komplementarnego dla zachowań organizacyjnych wskazywali wcześniej np. Cable i DeRue (2002), którzy zauważyli, że pracownicy odczuwali zadowolenie z pracy przede wszystkim ze względu na ocenę tego, na ile organizacja spełnia ich potrzeby, a nie na ile ich wartości są zgodne z wartościami firmy, jednak zaznaczali, że oba rodzaje dopasowania są ze sobą powiązane i oba mają niezależny wpływ na zachowania organizacyjne. Z kolei Terelak i Jankowska (2009) potwierdzili w swoich badaniach związek między zadowoleniem z pracy a dopasowaniem zarówno komplementarnym, jak i suplementarnym oraz sugerowali, że duże dopasowanie komplementarne samo w sobie może stanowić podstawę do zadowolenia, a duże dopasowanie suplementarne może stanowić o jego sile.

Warto zastanowić się jednak, czy z modelu dopasowania nie usunąć zmiennej obciążenie pracą, która wprawdzie dla wypalenia się ma kluczowe znaczenie, jednak jest mniej przydatna dla wyjaśniania zaangażowania w pracę. Rola wymagań w pracy może być sprzeczna: z jednej strony wysokie wymagania mobilizują do działania, z drugiej jednak prowadzą do utraty energii i wyczerpania.

Dla wigoru najlepszy okazał się model mediacyjny z poczuciem sensowności pracy jako mediatorem. Jednak między zmiennymi w modelu mogą występować bardziej skomplikowane zależności, które warto w przyszłości przeanalizować na podstawie wyników badań podłużnych. Można przypuszczać, że zmienna zależna zaangażowania również jest uwikłana przyczynowo w modelu wyjaśniającym tej zmiennej – zaangażowanie może wpływać na zmienne wyjaśniające i mamy do czynienia z pętlą sprzężenia zwrotnego. Dopasowanie i poczucie sensowności wpływają na zaangażowanie w pracę, ale ono z kolei

może wpływać na wzrost poczucia dopasowania do pracy, np. zaangażowani pracownicy częściej spotykają się z wyrazami uznania, są lepiej wynagradzani, mają lepsze relacje z przełożonymi itd. Małe zaangażowanie w pracę, na którą poświęca się tak dużą część swego życia, może, z drugiej strony, prowadzić do poszukiwania uzasadnienia w postaci przekonania, że nie ma ona większego sensu bądź nie jest dopasowana do oczekiwań pracownika. Niestety, ograniczeniem prezentowanych badań było to, że nie przeprowadzono ich w planie podłużnym. Aby prześledzić te dość skomplikowane zależności, warto takie badanie przeprowadzić w przyszłości.

Konkludując, można stwierdzić, że ludzie wkładają w swoją pracę dużo energii nie tylko dlatego, że praca im „pasuje”, a oni sami są do niej dopasowani, ale również dlatego, że praca, którą wykonują, jest sensowna. Ludzie mogą dobrze funkcjonować w sytuacji stresującej, jeśli mają poczucie, że ich praca ma istotne znaczenie. W sensowną pracę warto się angażować, a dopasowanie to poczucie sensowności zwiększa. Ludzie spostrzegają swoje doświadczenia w pracy nie jako serię odrębnych doświadczeń, lecz jako zintegrowaną całość, którą oceniają przez pryzmat swoich wartości oraz oczekiwań i na doświadczenia w pracy reagują refleksyjnie. Pracownicy przestają się angażować nie tylko dlatego, że są wyczerpani w wyniku przeciążenia pracą czy dlatego, że nie zaspokaja ona ich potrzeb, ale przede wszystkim dlatego, że, jak pisała Pines (1993), praca nie zapewnia im poczucia sensu egzystencji i nie mogą czerpać z niej poczucia znaczenia. Zaprezentowany tutaj model mediacyjny podkreśla potrzebę nadawania swojej pracy sensu. Przyznaje centralną rolę wartościom i sensowności, która mediuje dopasowanie do pracy z zaangażowaniem.

LITERATURA CYTOWANA

- Arbuckle, J. L. (2003). *Amos 5.0 User's Guide*. Chicago: SPSS.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.
- Bartkowiak, G. (2003). *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bedyńska, S., Książek, M. (2012). *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., McKibben, E. (2007). Self engagement at work. W: C. L. Cooper, D. Nelson (red.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (s. 143–158). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.

- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 4, 259–274.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012a). Does work engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work. *Polish Psychological Bulletin*, 43, 76–85.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012b). *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Coldwell, D., Billsberry, J., van Meurs, N., Marsh, P. (2008). The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78, 611–622.
- Cudeck, R., Browne, M. (1993). Alternative ways of assessing model fit. W: K. Bollen, J. Scott Long (red.), *Testing structural equation models* (s. 1–9). Newbury Park: Sage.
- Czarnota-Bojarska, J. (2003). Dopasowanie człowiek – organizacja. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 7, 10–12.
- Czarnota-Bojarska, J. (2004). Trzy podejścia do problemu dopasowania człowiek – organizacja. *Psychologia, Edukacja i Społeczeństwo*, 1, 23–35.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Czerw, A., Czarnota-Bojarska, J. (2016). Dopasowanie człowiek – środowisko i postawa wobec pracy jako motywy zachowań organizacyjnych. *Psychologia Społeczna*, 1 (36), 8–19.
- Dalal, R. S., Brummel, B. J., Wee, S., Thomas, L. (2008). Defining employee engagement for productive research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 52–55, doi: 1754–9426/08.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001). The job demands – Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27, 12–25.
- Gerstner, C., Day, D. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. W: A. B. Bakker, M. P. Leiter (red.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* (s. 102–117). New York: Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- House, R. J., Brodbeck, F. C., Chhokar, J. S. (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. New Jersey: LEA Publishers.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Klein, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Leiter, M. P. (2008). A two process model of burnout and work engagement: Distinct implications of demands and values. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 30 (1), 52–58.
- Leiter, M., Gascón, S., Martínez-Jarreta, B. (2010). Making sense of work life: A structural model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 40, 57–75.
- Leiter, M., Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal*. San Francisco: Jossey Bass.
- Leiter, M., Maslach, C. (2006). *The Areas of Worklife Survey Manual* (4th edition). Wolfville: Centre for Organizational Research and Development.
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 47–52, doi: 10.1080/1359432X.2010.537034.
- Maslach, C., Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. New York: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Leiter, M. (2005). Reversing burnout: How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*, 4, 42–49.
- Maslach, C., Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 3, 498–512.
- Maslach, C., Leiter, M. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe: sześć strategii poprawiania relacji z pracą*, tłum. K. Braksal. Kraków: Wolters Kluwer.
- Maslach, C., Schaufeli, W., Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- Morgeson, F. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 497–508.
- Pines, A. (1993). Burnout: An existential perspective. W: W. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 33–51). London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Pobrano 30.11.2011 z: http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.

- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracę i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi badawczych. W: A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia organizacji i zarządzania* (s. 141–168). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A. M., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia*, 10, 57–74.
- Terelak, J., Jankowska, P. (2009). Dopasowanie jednostka–organizacja a zadowolenie z pracy. *Miscellanea Oeconomicae*, 1, 229–254.
- Towers Perrin (2008). *Towers Perrin Global Workforce Study 2007–2008 – Global report*. Pobrano z: www.towersperrin.com.
- Trejtowicz, M., Jaśko, K. (2010). Analiza przyczynowa poza metodą eksperymentalną. Dwa przykłady modeli przyczynowych wykraczających poza schemat eksperymentalny (wraz z rozwiązaniami statystycznymi). *Psychologia Społeczna*, 2–3, 260–272.
- Van Harrison, R. (1987). Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: C. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy* (s. 290–305). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Warr, P., Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 129–138, doi: 10.1037/a0026859.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Person-job fit and work engagement: The mediating effect of meaning in work

Chirkowska-Smolak

Institute of Psychology, Adam Mickiewicz University in Poznań

ABSTRACT

The study of 351 Polish employees tested the relationship between work engagement (Schaufeli, Bakker, 2004) and organizational factors that play an important role in development of burnout. The author hypothesized that the same organizational factors would play the main role also in the motivational process and influence work engagement. On the basis of the person-job fit theory, the author predicted that the match between person and work in such areas as workload, control, rewards, community, fairness and values (The Six Areas of Worklife by Maslach and Leiter) with addition of new area: leadership (supervisor support, open communication) would be important organizational factors that influence employees' engagement at work. The purpose of the study was to investigate whether the positive relationship between the subjective set of fit and work engagement (vigor and dedication) will be mediated by the meaning assigned to work.

To test the model, structural equation modeling was applied to the collected data. The direct relationship between sense of fitting and work engagement was found to be partially mediated by employees' perceptions of meaning in work.

Key words: *work engagement, person-job fit, leadership, meaning in work*

Złożono: 12.04.2014

Złożono poprawiony tekst: 13.07.2014/1.06.2016

Zaakceptowano do druku: 1.04.2016