

Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna a wykonanie pracy

Joanna Czarnota-Bojarska*

Uniwersytet Warszawski, Warszawa

PERSON – ORGANIZATION FIT, ORGANIZATIONAL IDENTITY, AND WORK PERFORMANCE

On the base of Turner's (1987) *Self-Categorization Theory* was shown that two forms of person – organization fit, described by Kristof (1996) have different regulatory nature and in the different way influence the work's efficiency. The supplementary fit, that is the congruence of norms and values of the person and the organization, in the direct way increases the employee's productivity. On the other hand, the complementary fit, i.e. mutual needs fulfillment, has the impact on the productivity fully mediated by the organizational identity. The most important concepts of the person – organization fit were discussed as well as the concept of group's identity, in the meaning of the Self-Categorization Theory. The presented experiment, on 118 employees of one organization, reveals results fully supporting the hypothesis. The problem of the practical apply of the conclusions from the research was discussed.

Key words: person – organization fit, organizational identity, work performance

Pojęcie tożsamości organizacyjnej jest używane od dawna zarówno przez badaczy organizacji, jak i psychologów społecznych. W pracach z dziedzin zajmujących się zarządzaniem i nauką o organizacji termin ten oznacza wspólnotę celów, zasad i strategii działania charakterystycznych dla konkretnej firmy i odróżniającej ją od innych (por. Albert i Whetten, 1985). Tak rozumiana tożsamość odnosi się przede wszystkim do charakterystyki, która została zaplanowana, ustalona przez zarząd firmy lub założyciela i miała być jasno komunikowana na zewnątrz, pokazując możliwą przewagę firmy na rynku.

Dla psychologów społecznych organizacja jest grupą społeczną, a tożsamość organizacyjna pojawia się w wyniku procesu kategoryzacji, tak samo jak w przypadku innych grup uznawanych za własne. Pojawienie się kategorii „grupa własna” jest przyjęte za podstawę zbudowania tożsamości (Turner, 1987). Kategoryzacja zachodzi, gdy spostrzegający podmiot uzna, że cechy pewnego zbioru obiektów wyodrębniają go z otoczenia. Ocena podobieństwa opiera się na porównaniach dwóch rodzajów. Pierwszy, zwany komparatywnym, opiera się na regule meta-kontrastu: dany zbiór będzie zakwalifikowany jako kategoria (lub grupa społeczna) jeżeli różnice pomiędzy jego składnikami na ważnych wymiarach porównań są spostrzegane jako mniejsze niż różnice pomiędzy tym zbiorem i innym. Drugi rodzaj porównań odwołuje się do zawartości porównywanych wymiarów i nosi nazwę normatywnego. Zgodnie z nim zbiór osób zostanie uznany za kategorię o wcześniej znanych pa-

rametrach, zależnie od stopnia w jakim cechy, zachowania tych osób zgadzają się z oczekiwaniami, budowanymi na podstawie wiedzy o kategorii, w danej sytuacji społecznej i przy danej wiedzy podmiotu. W odniesieniu do organizacji oba rodzaje porównań mogą mieć miejsce i prowadzić do pojawienia się kategorii.

Po zajęciu kategoryzacji i utworzeniu konstrukt „grupa własna” osoba uznaje siebie – jako jeden z elementów kategoryzowanego zbioru – za identyczny z innymi elementami (Turner, 1987). Oznacza to, że gdy w umyśle osoby pojawia się MY w miejsce JA, indywidualne cele czy wartości przestają być zauważane, a w ich funkcje przejmują cele i wartości grupowe, uznawane za równie ważne dla każdego członka grupy. Zjawisko to nazywane jest depersonalizacją, a w jego konsekwencji pojawia się empatyczny altruizm czyli uznanie celów grupowych za własne i empatyczne zaufanie czyli uznanie celów własnych za podzielane przez grupę. W licznych badaniach Hogg i współpracownicy (Hogg i Hains, 1996; Hogg, Hains i Mason, 1998; Hogg i Hardie, 1991; Hogg, Hardie i Reynolds, 1995) pokazali, jak w warunkach identyfikacji zwiększa się atrakcyjność i zaufanie do członków grupy lepiej reprezentujących jej cele i wartości i charakteryzującymi się cechami zgodnymi z prototypem grupowym.

Termin „dopasowanie” w odniesieniu do relacji człowiek – organizacja pojawia się po raz pierwszy u Muchinsky'ego i Monahan (1987), którzy wprowadzili rozróżnienie na dopasowanie suplementarne (*supplementary fit*) oraz dopasowanie komplementarne (*complementary fit*). Pierwsze opisuje podobieństwo w zakresie celów i wartości pracownika i organizacji, drugie odnosi się do wzajemnego uzupełniania się brakujących, a potrzebnych elementów w charakterystyce pracownika i organizacji.

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Joanna Czarnota-Bojarska, Wydział Psychologii, Uniwersytet Warszawski, ul. Stawki 5/7 53 25, 00-815 Warszawa.

e-mail: joanna@psych.uw.edu.pl

Inni autorzy (np. Edwards, 1991) różnicują dopasowanie zależnie od podmiotu, z którego perspektywy jest oceniane. Rozróżnia się dopasowanie typu „potrzeby – zasoby” (*needs-supplies*) oraz „wymagania – możliwości” (*demands-abilities*). Pierwsze opisuje zgodność oczekiwań pracownika z możliwością ich realizacji przez organizację, opisywane jest więc z perspektywy osoby. Drugie odnosi się wypełniania przez pracownika oczekiwań, jakie ma wobec niego pracodawca, opisywane jest z perspektywy organizacji.

Kristof (1996) zaproponowała integrację obu podejść. Wskazuje ona, iż obie strony, organizacja i pracownik, posiadają pewne zasoby, które są skłonne oferować, jak i oczekiwania, których zaspokojenia wymagają. Zarówno zasoby, jak i oczekiwania wypływają z ogólnej charakterystyki organizacji i osoby, na która składają się wyznawane wartości, cele i normy działania. W przypadku organizacji taka ogólną charakterystykę określić można terminem „kultura organizacyjna”, a w przypadku pracownika – „osobowość”. Podobieństwo między ogólnymi charakterystykami może być, zdaniem Kristof, nazwane dopasowaniem suplementarnym, natomiast zgodność oczekiwań i zasobów – jako dopasowaniem komplementarnym. To ostatnie może być rozdzielone na dopasowanie typu „potrzeby – zasoby” gdy odnosi się do potrzeb pracownika i zasobów, które ma organizacja, aby je zaspokoić, albo dopasowanie typu „oczekiwania – możliwości”, gdy opisuje zgodność oczekiwań, sformułowanych przez organizację i możliwości ich spełnienia przez pracownika. Takie rozumienie dopasowania suplementarnego i komplementarnego zostało przyjęte w prowadzonym badaniu.

Niewiele jest doniesień z badań dotyczących relacji między dopasowaniem człowiek – organizacja i tożsamością organizacyjną. Cable i Edwards (2004) porównywali modele dotyczące omawianego tu związku, wypływające z różnych przesłanek teoretycznych. Wykazali, że dla tożsamości organizacyjnej równie ważne jest zaspokojenie potrzeb (interpretowane przez nich jako dopasowanie komplementarne) jak i zgodności wartości (interpretowane jako dopasowanie suplementarne), z tym, że w związek z dopasowaniem suplementarnym był bardziej istotny. Edwards i Cable (2009) także pokazali istotne związki między zgodnością wartości a tożsamością. Niestety, w tym badaniu nie zostały włączone miary dopasowania komplementarnego.

Relacja między dopasowaniem człowiek – organizacja a tożsamością organizacyjną jest zwrotna: zarówno zwiększenie dopasowania prowadzi do wzrostu poczucia identyfikacji, jak i silniejsza identyfikacja skutkuje odczuwaniem większego dopasowania. I tak, po pierwsze, odczuwanie dopasowania zwiększa wyróżnialność kategorii „organizacja” i jej dostępność. Osoba postrzega także większe podobieństwo między sobą a innymi członkami grupy. Gdy osoba czuje się dopasowana zarówno widoczność kategorii „organizacja” jest większa, stosunek meta-kontrastu, pozwalający utworzyć kategorię grupa, bardziej sprzyjający, jak i kryteria normatywne,

konstituujące kategorię są spełnione w większym stopniu. W konsekwencji, jeżeli osoba odczuwa dopasowanie jest większe prawdopodobieństwo kategoryzacji Ja na poziomie grupowym (organizacyjnym) i pojawiania się tożsamości grupowej (Hogg i Turner, 1985). Z drugiej strony, utworzenie kategorii grupa i wzbudzenie identyfikacji powoduje wyostrenie wewnątrzgrupowych podobieństw, pojawienie się zjawisk grupowej depersonalizacji, empatycznego zaufania i empatycznego altruizmu, a w konsekwencji zwiększenie odczuwanego dopasowania (van Knippenberg i van Schie, 2000). Bezpośrednim efektem depersonalizacji jest zwiększenie motywacji do działań na rzecz grupy, co w przypadku pracowników w organizacji skutkować powinno wyższą efektywnością pracy.

W badaniu postanowiono sprawdzić, jak poczucie tożsamości organizacyjnej i dopasowanie człowiek – organizacja wiążą się z produktywnością pracowników. Postawiono trzy hipotezy:

1. Tożsamość organizacyjna zwiększa produktywność: opisany wcześniej proces depersonalizacji, przez pojawienie się empatycznego altruizmu, będzie skutkował zwiększeniem indywidualnego wysiłku wkładanego w wykonywanie zadań. Oczekiwana jest silna korelacja pomiędzy wskaźnikami tożsamości organizacyjnej i produktywności.
2. Dopasowanie suplementarne zwiększa produktywność niezależnie od tożsamości: dopasowanie suplementarne oddziałuje na produktywność bezpośrednio, niezależnie od poziomu tożsamości organizacyjnej, gdyż na jego podstawie tworzona jest kategoria grupa (organizacja), przez co wiąże się ono z utrzymywaniem poczucia tożsamości. Oczekiwany jest silny związek między wskaźnikami dopasowania suplementarnego i produktywności, utrzymujący się po uwzględnieniu wskaźnika tożsamości organizacyjnej jako mediatora.
3. Dopasowanie komplementarne zwiększa produktywność zależnie od tożsamości: dopasowanie komplementarne pojawia się jako konsekwencja utworzenia kategorii, przez co jego znaczenie dla produktywności zmniejsza się po uwzględnieniu tożsamości organizacyjnej. Oczekiwany jest związek między wskaźnikami dopasowania komplementarnego i produktywności, znikający po uwzględnieniu wskaźnika tożsamości organizacyjnej jako mediatora.

METODA

Przeprowadzone zostało badanie kwestionariuszowe, w którym udział wzięli pracownicy jednej organizacji. Badanie było anonimowe, osoby badane wyraziły zgodę na udział i nie otrzymywały wynagrodzenia.

PROCEDURA

Badania prowadzone były tak, aby badani mogli być w pełni przekonani, że ich anonimowość jest całkowicie zachowana. Kwestionariusze były rozdawane wraz z ko-

pertami, do których osoby badane samodzielnie chowały je po wypełnieniu i osobiście zaklejały. Następnie koperty były przez badanych wrzucane do zbiorczej dużej koperty. Osoby prowadzące badanie miały za zadanie umieścić przed rozpoczęciem zbierania kwestionariuszy w kopercie zbiorczej kilka zaklejonnych kopert z kwestionariuszami, aby nawet ten badany, który umieszcza swój kwestionariusz jako pierwszy nie mógł mieć poczucia, że jego odpowiedzi mogą być zidentyfikowane. Badani byli informowani o procedurze wypełniania i zbierania kwestionariuszy przed rozpoczęciem badania.

OSOBY BADANE

W badaniu wzięło udział 118 osób, zatrudnionych w jednej organizacji. Nie zbierano danych dotyczących płci i wieku, aby zwiększyć komfort badanych i przeświadczenie o anonimowości. Badani wykonywali prace administracyjne i biurowe.

NARZĘDZIA I WSKAŹNIKI

Produktywność: w celu zebrania danych o produktywności badani proszeni byli o podanie, jaką ocenę uzyskali w trakcie ostatnio przeprowadzonej oceny okresowej. Zakres ocen wahał się od 1 do 12.

Tożsamość organizacyjna: użyta została skala tożsamości organizacyjnej (Czarnota-Bojarska, 2010) składająca się z 13 pytań. Przykładowe pytania to: Identyfikuję się z organizacją.; Jestem dumny, że należę do organizacji.; Czuję się silnie związany z firmą. Badani odpowiadali na skali sześciostopniowej, od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”. Współczynnik rzetelności α – Cronbacha wyniósł .920.

Dopasowanie suplementarne: użyta została skala dopasowania suplementarnego (Czarnota-Bojarska, 2010) składająca się z 18 pytań. Przykładowe pytania to: „Pasuję do mojej organizacji.”; „Mój charakter odpowiada oczekiwaniom organizacji.”; „Nie czuję się dyskryminowany w organizacji pod żadnym względem.” Badani odpowiadali na skali sześciostopniowej, od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”. Współczynnik rzetelności α – Cronbacha wyniósł .969.

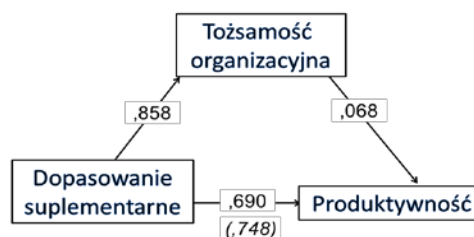
Dopasowanie komplementarne: użyta została skala dopasowania komplementarnego (Czarnota-Bojarska, 2010) składająca się z 16 pytań. Przykładowe pytania to: „Firma stwarza mi odpowiednie warunki pracy.”; „Jestem w miejscu, w którym powinienem być.”; „Wymaga się ode mnie tyle, ile mogę dać.” Badani odpowiadali na skali sześciostopniowej, od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”. Współczynnik rzetelności α – Cronbacha wyniósł .945.

REZULTATY

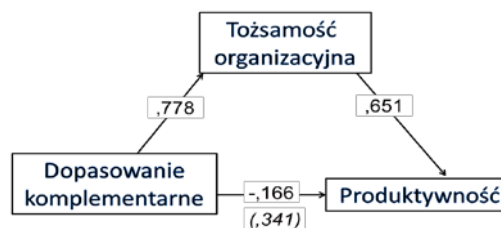
Hipotezę pierwszą, o związku między poziomem tożsamości organizacyjnej a produktywnością sprawdzono za pomocą analizy korelacji. Wyniosła ona $r = .356$ ($p < .000$).

Hipotezę można uznać za potwierdzoną, tożsamość organizacyjna wiąże się z produktywnością pracownika.

W celu weryfikacji hipotez drugiej i trzeciej przeprowadzono analizę mediacji (Preacher i Hayes, 2004). Za jej pomocą sprawdzić można, czy włączenie do modelu zmiennej pośredniczącej zmienia związek pomiędzy pozostałymi zmiennymi. Dokładnie oczekiwano, że dla związku dopasowania suplementarnego z produktywnością włączenia jako mediatora tożsamości organizacyjnej nie zmieni istotnie siły związku. W przypadku natomiast związku między dopasowaniem komplementarnym a produktywnością związek będzie widoczny bez mediatora, ale po włączeniu tożsamości organizacyjnej siła związku znacząco spadnie. Na Rycinach 1 i 2 pokazane są modele wraz z współczynnikami opisujące obie opisane hipotezy. Dla związku pomiędzy dopasowaniem a produktywnością w nawiasie podano współczynnik dla modelu bez mediatora.



Ryc. 1. Model pokazujący efekt mediacji związku pomiędzy dopasowaniem suplementarnym a produktywnością przez tożsamość organizacyjną



Ryc. 2. Model pokazujący efekt mediacji związku pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a produktywnością przez tożsamość organizacyjną

Efekt mediacji okazał się nieistotny dla związku pomiędzy dopasowaniem suplementarnym a produktywnością ($Z = .401$, $p < .688$, analiza bootstrap dla 1000 próbek pokazała 95% przedział ufności $-.3429 \div .4413$). Współczynnik związku dopasowanie suplementarne – tożsamość organizacyjna wyniósł .748 ($p < .000$) przed wprowadzeniem mediatora i .690 ($p < .000$) po wprowadzeniu mediatora. Oznacza to, że dopasowanie suplementarne wiąże się z produktywnością niezależnie od tożsamości organizacyjnej. Hipotezę drugą można uznać za potwierdzoną.

Dla związku pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a produktywnością efekt mediacji okazał się istotny ($Z=2.774$ $p<.005$, analiza bootstrap dla 1000 próbek pokazała 95% przedział ufności $.1164 \div .8909$). Współczynnik związku dopasowanie komplementarne – tożsamość organizacyjna wyniósł $.340$ ($p<.000$) przed wprowadzeniem mediatora i $-.166$ (n.i.) po wprowadzeniu mediatora. Oznacza to, że dopasowanie komplementarne wiąże się z produktywnością za pośrednictwem tożsamości organizacyjnej. Hipotezę trzecią można uznać za potwierdzoną.

DYSKUSJA

Zaprezentowane badanie pokazało, że tożsamość organizacyjna pośredniczy w związku między dopasowaniem komplementarnym a produktywnością, ale nie zmienia związku między dopasowaniem suplementarnym a produktywnością. Wyniki te są zgodne z przewidywaniami, wynikającymi z teorii kategoryzacji społecznej (Turner, 1987) oraz koncepcji dopasowania człowiek – organizacja (Kristof, 1996). Dopasowanie suplementarne, jako podstawa formowania kategorii oraz tożsamość organizacyjna niezależnie wpływają na korzystne dla organizacji funkcjonowanie pracowników. W konsekwencji procesu kategoryzacji pojawia się depersonalizacja i cele grupowe zaczynają być traktowane jak osobiste. Przez to dla produktywności bardziej istotna staje się tożsamość organizacyjna, niż zaspokojenie potrzeb pracownika przez organizację czyli poczucie dopasowania komplementarnego. W efekcie tego procesu, co pokazano w badaniu, dopasowanie komplementarne zwiększa produktywność głównie za pośrednictwem tożsamości organizacyjnej.

Nasuwa to liczne wnioski praktyczne, z których najważniejszy to zwrócenie większej uwagi na siłę i jednoznaczność tożsamości grupowej, niż na zaspokojenie indywidualnych, osobistych oczekiwań poszczególnych pracowników. Uznając dopasowanie komplementarne – odnoszące się do wzajemnego zaspokojenia potrzeb pracownika i organizacji – za w większym stopniu konsekwencję poczucia tożsamości organizacyjnej niż jej źródło, więcej wysiłku warto poświęcić budowaniu poczucia tożsamości i oddziaływaniom grupowym, niż indywidualizacji podejścia do poszczególnych osób i różnicowania sposobów motywowania czy wynagradzania. Korzystne jest więc akcentowanie grupowego charakteru celów organizacyjnych, co pozwoli osobom o wzbudzonej tożsamości zwiększyć poczucie dopasowania komplementarnego. Mówiąc najogólniej, należy docenić siłę potrzeb współuczestnictwa i poczucia wspólnoty i wagę motywów, jakie one tworzą.

Polityka personalna oparta głównie na zaspokajaniu jednostkowych, indywidualnych potrzeb pracowników utrudnia pojawienie się identyfikacji z organizacją, gdyż odwołuje się do kategoryzacji na poziomie JA. Odwołanie się do wspólnoty celów i zasad pozwala utworzyć kategorię MY (organizacja) i wzmacnia poczucie tożsamości organizacyjnej. W konsekwencji pojawiają się procesy związane z depersonalizacją, które przekładają się

na zwiększenie wysiłku i motywacji pracownika, co skutkuje wyższą produktywnością.

Warto zauważyć też, że nawet bez uwzględnienia efektów tożsamości organizacyjnej, dopasowanie suplementarne silniej wiąże się z produktywnością ($.748$) niż dopasowanie komplementarne ($.341$). Może to stanowić dodatkowy argument na rzecz postulowanego wzmocnienia działań podkreślających wspólnotę grupową, zamiast indywidualnego zaspokajania potrzeb.

LITERATURA

- Albert, S., Whetten, D. (1985) Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295
- Cable, D.M., Edwards, J.R. (2004) Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 822-834
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Edwards, J., Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 3, 654-677.
- Edwards, J.R. (1991) Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. W: C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), *International review of industrial organizational psychology* (t. 6, s. 283-357). New York: Wiley
- Hogg, M., Turner, J. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15, 1, 51-66.
- Hogg, M.A., Hains, S.C. (1996). Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 2, 295-309.
- Hogg, M.A., Hains, S.C., Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 5, 1248-1263.
- Hogg, M.A., Hardie, E.A. (1991). Social attraction, personal attraction and self-categorization: A field study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 175-180.
- Hogg, M.A., Hardie, E.A., Reynolds, K. (1995). Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: a perspective on group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 25, 2, 159-177.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations. Measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-49.
- Muchinsky, P.M., Monahan, C.J. (1987) What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 3, 268-277.
- Preacher, K.J., Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group*. Oxford: Blackwell.
- van Knippenberg, D., van Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 2, 137-147.