

Artykuł nadesłany: 11 lutego 2024; Poprawiony: 9 marca 2024; Zaakceptowany: 4 kwietnia 2024

DOI: 10.33119/EEiM.2024.70.3

Jendza, D. (2023). Wykorzystanie koncepcji ukierunkowania regulacyjnego Higginsa do doskonalenia dopasowania między organizacją i pracownikiem w realizacji celów. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 70(4), 43–60.

Pobrane z: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4544>

Wykorzystanie koncepcji ukierunkowania regulacyjnego Higginsa do doskonalenia dopasowania między organizacją i pracownikiem w realizacji celów

DOROTA JENDZA

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

Celem artykułu było wykorzystanie koncepcji ukierunkowania motywacyjnego Higginsa do zbadania i doskonalenia dopasowania pomiędzy organizacją i pracownikiem podczas realizacji celów. Badanie zostało przeprowadzone wśród 204 pracowników polskich organizacji publicznych i biznesowych z wykorzystaniem kwestionariusza Skali Organizacyjnej Orientacji Regulacyjnej. W celu zbadania spójności pomiędzy ukierunkowaniem motywacyjnym organizacji i podejmowanymi przez członków organizacji zachowaniami, zestawiono uzyskane wyniki z badań kwestionariuszowych z deklaracjami na temat podjętych działań wobec sytuacji granicznych, to znaczy takich, które okazały się ograniczeniem organizacyjnym lub niestandardową sytuacją. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że istnieje spójność między ukierunkowaniem organizacji i zachowaniami członków organizacji w obszarze promocyjności. Brak spójności między ukierunkowaniem organizacji i jej członków zaobserwowano w obszarze prewencyjności. Niniejsze badanie pozwala lepiej zrozumieć, jakie działania mogą okazać się niezbędne do poprawy zgodności między sposobem realizacji celów organizacji a zachowaniami pracowników. Artykuł ten, będący studium empirycznym, wnosi nowe spojrzenie na zastosowanie teoretycznych koncepcji z zakresu psychologii do zarządzania zasobami ludzkimi i doskonalenia organizacyjnego.

Keywords: prewencyjność, promocyjność, organizacje publiczne, organizacje biznesowe, dopasowanie regulacyjne, zachowania organizacyjne

Kody klasyfikacji JEL: M12

Wprowadzenie

Zgodnie z teorią ukierunkowania regulacyjnego Higginsa wszystkie zachowania zorientowane na osiągnięcie celu są regulowane przez dwa różne systemy motywacyjne – prewencyjny i promocyjny (Higgins i in., 2001). W przypadku jednostki nastawienie promocyjne wobec realizacji celów wiąże się ze strategią dążenia, to jest ukierunkowaniem na rozwój, gotowością do podejmowania ryzyka i wyższym poziomem kreatywności; z kolei orientacja prewencyjna związana jest z dążeniem do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa. Jednostka podejmuje zachowania asekuracyjne, monitoruje błędy i unika potencjalnych strat. Oba ukierunkowania prowadzą do odmiennych motywacyjnych, poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych konsekwencji (Roczniewska, Retowski, 2014).

Organizacja również przyjmuje określony sposób realizacji swoich celów. Może koncentrować się na ciągłym doskonaleniu procesów, standaryzacji działań, wprowadzaniu procedur regulujących zachowania pracowników lub też na dostrzeganiu nowych potrzeb otoczenia i poszukiwaniu nieznanymi sposobów ich zaspokajania. Można zatem powiedzieć, że kultura organizacyjna może być również zorientowana na prewencyjność lub promocyjność podczas realizacji celów. Jak można łatwo wywnioskować, każda z nich będzie oczekiwać zupełnie innych zachowań od swoich uczestników. Organizacja ukierunkowana promocyjnie będzie wymagała od swoich pracowników na przykład dużej aktywności, kreatywnego rozwiązywania problemów, przełamywania schematów poznawczych i organizacyjnych. Z kolei ta, która zorientowana jest na prewencję, oczekiwać będzie przestrzegania procedur, posłuszeństwa i precyzyjnej realizacji zadań. Kluczowe staje się zatem dopasowanie pomiędzy oczekiwaniami organizacji i tym, co może i chce zaoferować pracownik.

W literaturze z zakresu zarządzania o ukierunkowaniu promocyjnym i prewencyjnym pisze się w kontekście strategii marketingowych (Shao i in., 2015), procesu podejmowania decyzji konsumenckich (Som, Lee, 2012), zachowań menedżerów (Ahmadi i in., 2017) i inwestorów na giełdzie (Cecchini i in., 2021). W dotychczasowych badaniach konstrukt ukierunkowania prewencyjnego i promocyjnego był zmienną kształtującą określone działania i procesy organizacyjne. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie przykładowego wykorzystania koncepcji ukierunkowania motywacyjnego do zbadania i doskonalenia dopasowania pomiędzy organizacją i pracownikiem podczas realizacji celów.

Ukierunkowanie organizacji – promocyjne vs prewencyjne

Inspiracją do mówienia o prewencyjnym i promocyjnym ukierunkowaniu organizacji jest koncepcja samoregulacji jednostki Higginsa, który wyróżnia promocyjne nastawienie wobec realizacji celów – łączące się ze strategią dążenia, ukierunkowaniem na rozwój, skupieniem na zyskach, gotowością do ryzyka i wyższym poziomem kreatywności – oraz prewencyjne – związane z zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa, realizowanym poprzez strategię ostrożności, monitorowanie błędów i unikanie potencjalnych strat (Higgins i in., 2001).

Osoby zorientowane promocyjnie podchodzą do realizacji zadań z entuzjazmem i zapałem, mają skłonności do łamania obowiązujących i tworzenia nowych zasad, a w obliczu ambitnych celów odczuwają zapał, energię i podekscytowanie oraz motywację do cięższej pracy. Częściej niż osoby o orientacji prewencyjnej odnajdują w życiu tematy, dla których są skłonne do wzmożonego wysiłku, częściej też wykazują się lekkomyślnością i impulsywnością w działaniu, a zmiany postrzegają jako wyzwanie (Bąk, 2008). Z kolei osoby preferujące podejście prewencyjne, w czasie realizacji zamierzeń, koncentrują się na unikaniu błędów, przestrzegają ustalonych zasad, wykazują się ostrożnością i przygotowaniem do działań. Częściej uważają, że nie są zdolne do uzyskania tego, co chcą i rzadko stosują rozwiązania nieakceptowane przez innych (Bąk, 2008).

Rozwinięciem teorii ukierunkowania regulacyjnego jest koncepcja dopasowania regulacyjnego, w ramach której bada się konsekwencje spójności i braku spójności pomiędzy nastawieniem osoby a kulturą organizacyjną, czyli warunkami – promocyjnymi lub prewencyjnymi – stwarzanymi przez organizację do realizacji celów (Roczniewska, Retowski, 2014). Warunki te mogą dotyczyć charakteru zadania (np. zadanie twórcze vs zadanie analityczne), wyznaczonego sposobu jego realizacji oraz konsekwencji osiągnięcia celu (Roczniewska, Retowski, 2014).

Kształtowane przez organizację uwarunkowania promocyjne będą zachęcały pracowników do zachowań innowacyjnych. Organizacje przyjmujące taką orientację stale poszukują możliwości wprowadzania nowych produktów, lepiej dopasowanych do potrzeb klientów. W ramach misji, czy komunikowanych wartości, taką kulturę organizacyjną będzie wyróżniać dążenie do zysków i strategia „bądź kreatywny i gotowy do ryzyka”. Kultura ta staje się dużym wyzwaniem dla jej uczestników, bowiem oczekuje ciągłej innowacyjności, stałego kwestionowania dotychczasowych rozwiązań i uczenia się poprzez krytyczną analizę obowiązujących reguł. Jest to kultura wymagająca od pracowników odwagi do wprowadzania zmian, a od menedżerów zgody na podważanie przez pracowników istniejących procedur i regulacji (Rutka, Wróbel, 2012).

Pracownicy, którzy mają wysokie kompetencje i motywację do pracy, oczekują możliwości wpływania na jej losy, pewnej autonomii oraz partycypacyjnego sposobu zarządzania. Wydaje się, że ukierunkowanie promocyjne organizacji będzie miało swoje odzwierciedlenie również w innych wymiarach. I tak, struktura organizacyjna może być w większym stopniu zdecentralizowana, sposób sprawowania władzy bardziej relacyjny, włączający w proces decyzyjny również osoby niepełniące ról kierowniczych, a rola pracownika nieprecyzyjnie zdefiniowana.

W przypadku ukierunkowania kultury organizacyjnej na prewencyjność kluczowe znaczenie będą miały procedury i standaryzacja działań, co może sprzyjać strategii dbania o bezpieczeństwo i unikanie błędów (Roczniewska, Retowski, 2014). Organizacja taka dąży do tego, aby doskonalić swoje procesy poprzez powtarzalność i standaryzację działań. Wykorzystuje nowoczesne technologie umożliwiające osiągnięcie wysokiej wydajności i niskich kosztów wytwarzania usług/produktów. Dodatkowo stosowane są złożone systemy planowania i kontroli kosztów. Kultura organizacyjna promuje oszczędność i brak tolerancji dla strat. W rezultacie pracownicy przyzwyczajają się do tego, że ich głównym zadaniem jest przestrzeganie procedur, a nie kreatywne rozwiązywanie problemów. W sytuacji problemowej organizacja wymaga, aby sięgnąć po sprawdzone już rozwiązania, bowiem zakwestionowanie obowiązujących zasad może być źle odebrane (Rutka, Wróbel, 2012).

Oczekiwane zachowania organizacyjne – znaczenie dopasowania motywacyjnego

Zachowania są wypadkową wielu czynników: przekonań naczelnego kierownictwa, etapu w cyklu życia organizacji, posiadanego potencjału ludzkiego, wykorzystywanej techniki, jak i ukierunkowania strategicznego i kulturowego organizacji (Rutka, Wróbel, 2012). Organizacje o podejściu prewencyjnym oczekują od swoich pracowników przestrzegania sformalizowanych reguł, specjalizacji i wypełniania swoich obowiązków. Od pracownika nie oczekuje się samodzielnych decyzji i wychodzenia poza ustalony zakres obowiązków, wymaga się raczej posłuszeństwa, wypełniania poleceń przełożonych oraz aby działania nie generowały dodatkowych kosztów w postaci strat i pomyłek.

Z kolei organizacje ukierunkowane promocyjnie wymagają od uczestników kreatywnej realizacji dosyć ogólnie zdefiniowanych procesów, innowacyjności, gotowości na wyzwania, podejmowania własnych inicjatyw wykraczających poza zdefiniowany zakres obowiązków oraz ciągłego rozwoju. Preferowaną wartością jest: poszukiwanie szans dla organizacji, nawet jeżeli wiąże się to z podejmowaniem ryzyka dla

organizacji, rywalizacja między pracownikami, aktywność i krytyczne nastawienie do dotychczas stosowanych rozwiązań.

W wyniku dopasowania między kulturą promocyjną organizacji a promocyjną orientacją menedżerów, efekty spójności zostają zazwyczaj uwypuklone i wzmocnione (Ahmadi i in., 2017). Jest to związane ze spełnieniem potrzeby w zakresie korzystania i doskonalenia własnych kompetencji oraz doświadczania swojej skuteczności. Wynik ten nawiązuje do wniosków z innych badań, które dowodzą, że zaangażowanie w pracę wiąże się z chęcią podejmowania wyzwań i wykraczania poza własne obowiązki (Ouweneel i in., 2011; Xanthopoulou i in., 2009).

Są jednak również pracownicy cechujący się samoregulacją prewencyjną, potrzebami zapewnienia bezpieczeństwa i stabilizacji. Osiąganie celów przez te osoby w sposób prewencyjny wiąże się z brakiem negatywnych zdarzeń i odczuciami ulgi i spokoju. Spójność prewencyjna pomiędzy organizacją i jej członkami nie oddziałuje na zaangażowanie (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka, 2016), jednakże, jak wynika z badań, dopasowanie w tym wymiarze może sprzyjać zaangażowaniu się pracowników w pracę w sytuacjach zmian (tj. gdy otoczenie dynamicznie się zmienia) (Petrou i in., 2015).

Ponadto, jak zauważają badacze (Tamir, Diener, 2008), zróżnicowane doświadczenia, to jest i prewencyjność, i promocyjność, są niezbędne dla dobrostanu osób i sukcesu przedsiębiorstw, co powinno znajdować odzwierciedlenie w sposobie zarządzania, wyznaczania celów, oraz projektowaniu systemów motywacyjnych.

Przedstawione przykłady zachowań pokazują, jak odmienne mogą być oczekiwania organizacji o ukierunkowaniu promocyjnym i prewencyjnym. Wydaje się, że ważnym zatem jest zadbanie o spójność pomiędzy zachowaniami zatrudnionych a przyjętym sposobem realizacji celów przez organizację.

Badacze jednoznacznie wskazują, że spójność pomiędzy ukierunkowaniem jednostki i organizacji w realizacji zadań zwiększa zaangażowanie w osiąganie celów indywidualnych i organizacyjnych (Camacho i in., 2003; Higgins i in., 2003; Lee, Aaker, 2004).

Metoda

W niniejszym badaniu starano się pokazać, jak można wykorzystać koncepcję ukierunkowania motywacyjnego do zbadania zgodności i doskonalenia dopasowania między organizacją i pracownikiem w celu rozwoju organizacji. Aby ukazać możliwości zastosowania tej koncepcji, badanie przeprowadzono wśród członków organizacji publicznych i prywatnych.

Założono, że organizacje publiczne i prywatne będą miały inne ukierunkowanie – w biznesie organizacje będą bardziej ukierunkowane na promocję, to znaczy

na innowacyjność, dążenie do zysków i strategię „bądź kreatywny i gotowy do ryzyka” niż na prewencję. Z kolei organizacje publiczne będą w większym stopniu zorientowane na prewencję, to znaczy, że kluczowe będą procedury i standaryzacja działania, co może sprzyjać zapewnieniu bezpieczeństwa i minimalizacji błędów.

Do pomiaru ukierunkowania regulacyjnego organizacji użyto przygotowanego przez M. Roczniowską i S. Retowskiego kwestionariusza Skali Ukierunkowań Regulacyjnych Organizacji. Trafność skali potwierdzona została w badaniach korelacyjnych (Roczniowska, Retowski, 2014), w których wykazano istotny związek prewencyjności organizacji z biurokratyzacją oraz promocyjności organizacji z innowacyjnością przy użyciu skali stworzonej przez Zeitzę (1984). W odrębnych badaniach wykazano trafność diagnostyczną tego narzędzia (Roczniowska, Retowski, 2014).

Skala Ukierunkowań Regulacyjnych Organizacji zawiera 2 podskale, z których każda zawiera 5 twierdzeń dotyczących promocyjności organizacji (np. „W tej organizacji promuje się gotowość do podejmowania wyzwań”) i 5 stwierdzeń dotyczących prewencyjności organizacji (np. „W tej organizacji kontroluje się przestrzeganie obowiązujących procedur i reguł”). Osoby badane zapoznały się z 10 stwierdzeniami, a ich zadaniem było ustosunkowanie się do nich z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, do 5 – zdecydowanie zgadzam się). Wynikiem poszczególnych podskali (skala orientacji prewencyjnej i promocyjnej) była średnia określonych pozycji.

W niniejszych badaniach α Cronbacha skali ukierunkowania organizacyjnego wyniosła $\alpha = 0,87$, dla podskali promocyjności $\alpha = 0,92$, dla podskali prewencyjności $\alpha = 0,7$.

Badania wykonano w grudniu 2022 roku. W badaniu mogły uczestniczyć jedynie osoby pracujące i reprezentujące zarówno organizacje publiczne, jak i prywatne. Dodatkowym kryterium doboru respondentów było pełnienie różnych ról organizacyjnych, takich jak członek zespołu oraz osoba kierująca zespołem. W badaniu wzięły udział 204 osoby (w tym 136 kobiet i 68 mężczyzn), z czego 121 osób reprezentowało organizacje publiczne, a 83 osoby organizacje prywatne. 33 osoby kierowały zespołem, a 171 osób było członkami zespołów. Średnia wieku w badanej próbie wyniosła 32 lata.

Skala Ukierunkowań Regulacyjnych Organizacji przygotowana została w formie elektronicznej na platformie Qualtrics i udostępniona online. Informacja o badaniu była rozpowszechniana za pomocą mediów społecznościowych.

Do określenia różnic w ukierunkowaniu promocyjnym i prewencyjnym organizacji posłużono się testem t-Studenta.

Kolejnym krokiem było zestawienie uzyskanych wyników z badań kwestionariuszowych z wynikami badania jakościowego, przeprowadzonego w latach 2017–2019,

którego celem była identyfikacja zachowań podejmowanych przez członków organizacji publicznych i biznesowych wobec sytuacji granicznych.

W trakcie badań wykorzystano kwestionariusz, w którym zadano 2 pytania otwarte. W pierwszym pytaniu zapytano uczestników badania o to, jakich „sytuacji granicznych” doświadczają podczas wykonywania swojej pracy. Pojęcie „sytuacja graniczna” odnosiło się do sytuacji, w których jednostka znajduje się na granicy swoich możliwości lub doświadcza wyzwań. Innymi słowy, jest to sytuacja niestandardowa, podczas której jednostka zmuszona jest podjąć trudne dla niej decyzje i w określony sposób się zachować. Sytuacją graniczną dla badanych osób były ograniczenia organizacyjne uniemożliwiające lub utrudniające wykonanie pracy, na przykład brak wyposażenia lub procedur. Były to też sytuacje niestandardowe, to znaczy nowe, z którymi wcześniej pracownicy nie mieli do czynienia (na przykład konieczność innej interpretacji prawa wobec nowej sytuacji lub sytuacja wykraczająca poza zakres obowiązków i odpowiedzialności). Sytuacją graniczną jest również brak możliwości wykonania zadania z powodu braku kwalifikacji.

Drugie pytanie dotyczyło podejmowanych przez nich działań w zidentyfikowanych przez nich sytuacjach granicznych. Okazało się, że wobec sytuacji granicznych podejmowane są różne zachowania organizacyjne: promocyjne – zorientowane na zmianę *status quo* (innovacyjne, kooperacyjne, samodzielne usprawnianie), oraz prewencyjne – koncentrujące się na utrzymaniu *status quo* (konformizm, konkordans, unikanie i bierność). Skategoryzowanie występujących zachowań umożliwiło pokazanie dominujących aktywności wśród uczestników badania.

Kwestionariusz wypełniony został przez studentów studiów I stopnia i II stopnia na kierunku Zarządzanie, realizowanych w trybie niestacjonarnym na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, oraz w ramach kierunku Ekonomia na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. Ostatecznie w badaniu uczestniczyło 497 osób (307 osób zatrudnionych w organizacjach prywatnych i 190 osób zatrudnionych w organizacjach publicznych). Kwestionariusz przekazywany był osobiście po ukończeniu cyklu zajęć – po uprzednim zaproszeniu do badań. W badaniu uczestniczyły wyłącznie osoby, które wyraziły zgodę i chciały uczestniczyć w badaniu.

Treść odpowiedzi udzielonych na pytania otwarte była poddana analizie danych jakościowych. Analiza ta składała się z następujących etapów: wyłonienie jednostki tematycznej, kondensacja znaczenia jednostki znaczeniowej, porównywanie wyłonięnych wątków, grupowanie, nazywanie kategorii (Stemplewska-Żakowicz, 2002).

Wyniki – badania ilościowe

Analiza testem t-Studenta dla prób niezależnych wykazała, że orientacja promocyjna różni się istotnie w zależności od typu organizacji ($t(203) = -3,81, p < 0,001$). Orientacja promocyjna organizacji publicznych jest znacznie niższa ($M = 3,05; SD = 1,00$) niż orientacja promocyjna organizacji prywatnych ($M = 3,57; SD = 0,91$).

Organizacje biznesowe, w większym stopniu niż podmioty publiczne, promują chęć podejmowania wyzwań, nastawienie na rozwój, realizację własnych aspiracji, kreatywność oraz inicjatywy pracowników (tabela 1)

Tabela 1. Orientacja promocyjna organizacji publicznych i prywatnych

Orientacja promocyjna organizacji – twierdzenia	Organizacje prywatne (średnia)	Organizacje publiczne (średnia)
W tej firmie promuje się gotowość podejmowania wyzwań.	3,78	3,17
W tej firmie zapewnia się możliwość rozwoju pracowników.	3,71	3,13
Ta firma daje możliwości realizacji własnych aspiracji.	3,25	2,84
W tej firmie promuje się kreatywność (np. nowe pomysły, produkty, procedury).	3,63	3,05
W tej firmie jest przestrzeń dla inicjatyw pracowników.	3,48	3,04

Źródło: opracowanie własne.

Orientacja prewencyjna różni się również znacząco w zależności od typu organizacji ($t(203) = -3,52; p < 0,001$). Orientacja prewencyjna organizacji publicznych jest znacznie niższa ($M = 3,44; SD = 0,77$) niż orientacja prewencyjna organizacji prywatnych ($M = 3,79; SD = 0,58$). Organizacje publiczne, w mniejszym stopniu niż organizacje biznesowe, unikają strat, podejmują kroki w celu zapewnienia bezpieczeństwa zawodowego swoich pracowników i zwracają mniejszą uwagę na błędy w pracy oraz monitorowanie zgodności z obowiązującymi procedurami i zasadami (tabela 2).

Tabela 2. Orientacja prewencyjna organizacji publicznych i prywatnych

Orientacja prewencyjna organizacji – twierdzenia	Organizacje prywatne – średnia (M)	Organizacje publiczne – średnia (M)
W tej firmie robi się wszystko aby uniknąć strat w pracy.	3,67	3,11
W tej firmie często kontroluje się to, jak pracownicy wypełniają swoje obowiązki.	3,73	3,63

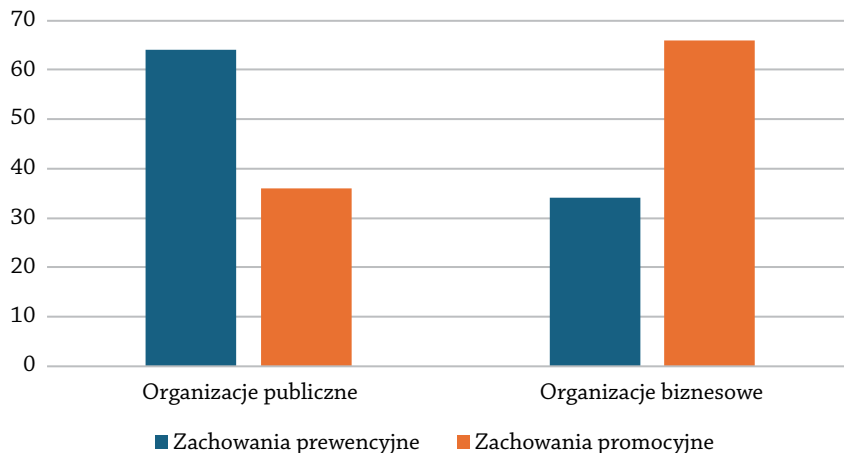
Orientacja prewencyjna organizacji – twierdzenia	Organizacje prywatne – średnia (M)	Organizacje publiczne – średnia (M)
W tej firmie podejmuje się działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa zawodowego pracowników.	3,73	3,39
W tej firmie robi się wiele aby wykluczyć pomyłki w pracy.	3,73	3,34
W tej firmie kontroluje się przestrzeganie obowiązujących procedur i reguł.	4,06	3,74

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki – badania jakościowe

Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że pracownicy organizacji publicznych w 64% deklarują zachowania prewencyjne i w 36% zachowania promocyjne. W organizacji biznesowej więcej osób, bo 66%, deklaruje zachowania promocyjne, a 34% – prewencyjne (rysunek 1).

Rysunek 1. Zachowania promocyjne i prewencyjne w zależności od typu organizacji (%)



Źródło: opracowanie własne.

Zestawiając wyniki z dwóch etapów badań, można powiedzieć, że w obszarze promocyjności przeważa spójność pomiędzy przyjętym ukierunkowaniem motywacyjnym organizacji i zachowaniami pracowników. Organizacje prywatne przyjmują motywację opartą na promocyjności i przeważające zachowania promocyjne pracowników umożliwiają realizację przyjętych celów w określony przez organizację

sposób. Również w organizacjach publicznych występuje dopasowanie w tym obszarze. Organizacje te ukierunkowane są w mniejszym stopniu promocyjnie niż organizacje biznesowe, a przeważające zachowania prewencyjne również mogą sprzyjać przyjętemu sposobowi realizacji strategii.

Brak dopasowania widać w obszarze prewencyjności. Organizacje prywatne są bardziej prewencyjne niż publiczne – przewaga zachowań promocyjnych w tych organizacjach może zakłócać realizację celów w niektórych obszarach organizacji wymagających większej prewencyjności. Z kolei organizacje publiczne są mniej prewencyjne niż organizacje prywatne, jednakże przeważające prewencyjne zachowania organizacyjne mogą także utrudniać realizację strategii bardziej promocyjnych w obrębie niektórych procesów publicznych.

Dyskusja wyników

Wypełnienie kwestionariusza ukierunkowania motywacyjnego przez członków organizacji jest przydatne dla zrozumienia, w jaki sposób pracownicy postrzegają swoją organizację i warunki pracy.

Na podstawie uzyskanych wyników można powiedzieć, że występuje większe dopasowanie pomiędzy organizacją i pracownikiem w ukierunkowaniu promocyjnym i mniejsze w ukierunkowaniu prewencyjnym. Oznacza to, że w organizacjach prywatnych pracownicy częściej identyfikują się z wartościami i celami organizacji, które skupiają się na rozwoju, innowacyjności i osiągnięciu sukcesów, niż na zapobieganiu błędom i minimalizowaniu ryzyka. To może sugerować, że sektor prywatny może kłaść większy nacisk na innowacyjność, kreatywność i osiągnięcie celów niż na unikanie ryzyka i zapewnienie bezpieczeństwa (Nutt, Backoff, 1993).

Jednak członkowie organizacji prywatnych postrzegają swoje organizacje nie tylko jako promocyjne, ale też jako prewencyjne. Biorąc pod uwagę fakt, że zachowań prewencyjnych podejmowanych przez pracowników w tych organizacjach jest mniej, istnienie tej rozbieżności może być obszarem do doskonalenia organizacji.

Z kolei członkowie organizacji publicznych podejmują w większości zachowania prewencyjne, co może wynikać z większego nacisku na przestrzeganie procedur, regulacji i minimalizowanie ryzyka w sektorze publicznym (Boyne, 2002, Rainey i in., 1995). Swoje organizacje pracownicy ci postrzegają jako mniej promocyjne, ale też jako mniej prewencyjne. Dążenie do zmniejszenia różnicy pomiędzy ukierunkowaniem organizacji i podejmowanymi zachowaniami prewencyjnymi może stanowić również kierunek doskonalenia organizacji.

Można wstępnie powiedzieć, że być może mamy do czynienia z pewnym niedopasowaniem pomiędzy ukierunkowaniem motywacyjnym organizacji i pracownika

w obszarze prewencyjności. W organizacji publicznej pracownik podejmuje więcej działań prewencyjnych, a organizację postrzega jako mniej prewencyjną, z kolei w organizacjach biznesowych podejmowanych jest więcej działań promocyjnych, a organizacja postrzegana jest również jako bardziej prewencyjna.

Warto dążyć do dopasowania motywacyjnego pomiędzy jednostką a organizacją, bowiem wiąże się ono z pozytywnymi zmianami poznawczymi (zwiększeniem płynności przetwarzania) (Lee, Aaker, 2004), afektywnymi (pozytywną postawą wobec zadania) (Higgins, 2000), behawioralnymi (chęcią kontynuowania zadania) (Edwards i in., 1998) i ze zwiększonym zaangażowaniem i motywacją do pracy (Molines i in., 2022). Niedopasowanie natomiast można rozumieć jako rodzaj konfliktu, który oznacza, że potrzeby jednostki co do sposobu formułowania celu czy realizowania zadań stoją w sprzeczności z procedurami i regułami panującymi w określonej organizacji (Roczniewska, Retowski, 2014a).

Z doniesień literatury z zakresu psychologii organizacji i zarządzania wiadomo, że konflikty związane z pracą to stresory, które wiążą się ze zdrowiem psychicznym i fizycznym, co w dłuższej perspektywie czasowej wpływa na efektywność pracy (Tubre i in., 2000). Przykładowymi stresorami są ograniczenia organizacyjne, wśród których wyróżnia się m.in. reguły subiektywnie ograniczające pracowników i procedury panujące w organizacji czy niejednoznaczne wymagania w miejscu pracy (Nixon i in., 2011). 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 (Roczniewska, Retowski, 2014a).

Warto zatem zastanowić się, w jaki sposób można dążyć do poprawy spójności pomiędzy ukierunkowaniem organizacji i pracownika w obszarach, które tego wymagają. W prezentowanym przypadku jest to obszar prewencyjności w organizacjach prywatnych i promocyjności w organizacjach publicznych. Wsparcie rozwoju organizacji mogłoby przebiegać w wielu kierunkach. Jeśli pracownik postrzega organizację jako bardziej prewencyjną, to warto byłoby zidentyfikować procesy i działania, które wymagają działań prewencyjnych, i takich, w których oczekuje się zachowań promocyjnych. Warto też zdiagnozować styl kierowania zespołem, bo być może kwestią zasadniczą, przyczyniającą się do kształtowania takiego obrazu organizacji, jest przywództwo ograniczające poczucie autonomii, kompetencji i wpływu pracownika na działania, w których bierze udział. Warto zatem, aby organizacja podjęła działania umacniające pracownika, których celem będzie stworzenie takich warunków pracy, które będą w pełni wykorzystywały umiejętności i wiedzę pracownika do realizacji celów. Z perspektywy kadry zarządzającej umacnianie będzie oznaczać stworzenie pracownikom takich warunków, w których będą czuli się zachęceni do zaangażowania

w proces podejmowania decyzji i bardziej samodzielnego wykonywania zadań. Wykorzystuje się pięć typów umacniania (Wilkinson, 1998), są to:

- dostęp do informacji i dzielenie się nią,
- rozwiązywanie złożonych problemów (informowanie kierownictwa o problemach, wyznaczenie zakresów podejmowania decyzji, zgłaszanie sugestii),
- większa autonomia zadaniowa (organizowanie pracy zespołowej, budowanie samozarządzających się zespołów, określanie zakresów decyzyjności zespołów, zakresu autonomii)
- kształtowanie postaw, zgodnie z przekonaniem, że zmiana zachowania prowadzi do zmiany postaw,
- samozarządzanie.

Niezbędnymi warunkami dla umacniania pracownika jest jednak zmiana w przekonaniach na temat relacji pracownik – przełożony i oparcie tej relacji na wizji, partnerstwie, wzajemnym wsparciu, zaufaniu, większej władzy, autonomii i odpowiedzialności pracowników, zaangażowaniu pracowników w proces podejmowania decyzji oraz klimat innowacyjności i swobodny przepływ informacji (Rzeźnik, 2009; Łuszczynska, 2018).

Jednakże, kiedy prewencja jest jednak wskazana, a pracownik ma ukierunkowanie bardziej promocyjne, to warto szerzyć świadomość dotyczącą minimalizacji strat i wdrożyć dodatkowe mechanizmy w celu wykluczenia pomyłek. Warto także opracować procedury postępowania w określonych sytuacjach i egzekwować ich przestrzeganie. Wymagałoby to od organizacji opracowania celów i zasad organizacyjnych, zastanowienia się nad kwestią odpowiedzialności i podejmowania decyzji, zakomunikowania zmian i wspierania pracowników podczas ich stosowania.

Warto w tym miejscu wspomnieć o tym, że działania prewencyjne nie mogą oznaczać nadmiernej kontroli wypełniania obowiązków, bowiem ten aspekt nie kształtuje poczucia bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy (Jendza, 2023). Raczej chodzi o opracowanie mechanizmów wspierających pracownika w procesie podejmowania decyzji i realizacji zadań w taki sposób, aby wzmacniać poczucie bezpieczeństwa pracowników i organizacji. Chodzi zatem o stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która umożliwi utrzymanie poczucia autonomii, kompetencji, przynależności pracownika do kolektywu organizacyjnego i będzie zachęcać do dzielenia się wątpliwościami z innymi członkami organizacji. Ważne jest także zbudowanie relacji współpracy opartej na zaufaniu, wymianie informacji, wzajemnej pomocy i troski o organizację i innych jej członków.

Z kolei w organizacjach publicznych mamy do czynienia z innym rodzajem nieodpasowania. W tych organizacjach pracownicy są bardziej ukierunkowani prewencyjnie niż organizacja. Pierwszym kierunkiem wsparcia byłoby tutaj być może przygotowanie pracownika do większej samodzielności. W tym przypadku należy

przede wszystkim zwrócić uwagę na kwestię poczucia bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji, które to sprzyja zachowaniom promocyjnym (Baer, Frese 2003), wpływa też na uczenie się, eksperymentowanie i tworzenie nowych praktyk (Tucker i in. 2007; Bradley i in., 2012), umożliwia myślenie rozbieżne, kreatywność i podejmowanie ryzyka oraz motywuje do zaangażowania się w odkrywczе i eksploatacyjne uczenie się (Choo, 2007).

Organizacja powinna stworzyć warunki wspierające poczucie włączenia – nawiązujące do akceptacji i tolerancji dla odmienności, bezpieczeństwo uczenia się, to jest realizowanie potrzeby rozwoju i uczenia się bez strachu przed odrzuceniem, bezpieczne wnoszenie pomysłów (traktowanie jednostki przez zespół jako pełnoprawnego członka, stworzenie przestrzeni przez zespół/ organizację do wnoszenia pomysłów, gotowość jednostki do wykonania zadania w sposób odpowiedzialny) i bezpieczne naruszanie *status quo* (szacunek zespołu/ organizacji do jednostki zmieniającej *status quo*, gotowość jednostki do kwestionowania status quo) (Edmonson i in., 2014).

Ważne jest także zadbanie o system motywacyjny wspierający zachowania promocyjne w organizacjach publicznych oraz o jasne określenie wymagań i oczekiwań wobec członków organizacji. Ważne jest stworzenie warunków wspierających autonomię, poczucie kompetencji i przynależności do organizacji (Wilkinson, 1998). Takie warunki są w stanie umocnić jednostkę w podejmowanych przez nią działaniach.

Warto jednak pamiętać, że organizacje publiczne różnią się od organizacji prywatnych pod wieloma względami. Kluczową jednak właściwością organizacji publicznych jest swoisty system celów i wartości, organizacje publiczne nie są jak przedsiębiorstwa ukierunkowane na optymalizację zysków i zdobycie przewagi konkurencyjnej (Farnham, Horton, 1996). Dlatego też organizacje te może nie powinny być ukierunkowane promocyjnie, tylko prewencyjnie, a jeśli tak, to drugim kierunkiem doskonalenia tych organizacji mogłoby być kształtowanie warunków pracy wspierających prewencyjność pracowników. Z doniesień literatury wiadomo, że duża liczba, a zarazem różnorodność grup interesów, przy jednoczesnym podporządkowaniu wpływom politycznym powodują, że cele organizacji publicznych często są nieprecyzyjne i niejednoznaczne, a ich realizacja bardzo złożona (Kim, 2009, 2011). Te warunki wzbudzają niepewność wśród pracowników i jednocześnie przekonanie, że nie mogą liczyć na wsparcie ze strony organizacji. Zatem kierunkiem doskonalenia organizacji i zachowań organizacyjnych z pewnością mogłoby być określenie jasnych celów, spójnych wymagań oraz strategii działania w odniesieniu do sytuacji, procesów lub działań. Kolejnym elementem jest poprawa systemu komunikacji oraz dopasowanie kompetencji do stanowiska pracy, dostęp do wiedzy i systemu ciągłego rozwoju kompetencji zawodowych.

Są to oczywiście przykłady możliwych działań, które mogą być wdrożone przez organizacje w celu wspierania ich rozwoju. Wykorzystując koncepcję ukierunkowania

regulacyjnego Higginsa do wspierania rozwoju organizacji, możemy zdiagnozować jedynie, czy występuje dopasowanie pomiędzy ukierunkowaniem motywacyjnym organizacji i pracownika, czy nie. Chcąc ustalić bardziej precyzyjne rozwiązania wspierające rozwój organizacji i jej członków, należałoby uwzględnić większą złożoność środowiska organizacyjnego i skutki podjętych działań.

Warto pamiętać, że ważne dla organizacji, jak również dla pracowników, są zachowania i promocyjne, i prewencyjne, kwestią jest świadoma identyfikacja obszarów wymagających określonych działań, diagnoza dopasowania pomiędzy organizacją i pracownikiem oraz kształtowanie działań i wsparcia organizacyjnego w takim kierunku, w jakim organizacja i pracownik chce podążać.

Ukierunkowanie promocyjne może sprzyjać innowacyjności, elastyczności i kreatywności, podczas gdy prewencyjne może przyczyniać się do rozwoju poczucia bezpieczeństwa. Trudno stwierdzić, że jedna orientacja jest lepsza od drugiej. W organizacjach ważne jest, aby poszukiwać równowagi pomiędzy ukierunkowaniem promocyjnym i prewencyjnym oraz zachowaniami realizującymi przyjęte strategie organizacyjne. Oba typy ukierunkowania są niezwykle ważne dla samopoczucia pracowników. Utrzymanie równowagi wymaga jedynie elastyczności, umiejętności adaptacji nie tylko ze strony pracownika, ale także organizacji.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł ukazuje, że koncepcja ukierunkowań regulacyjnych Higginsa może być wykorzystana do diagnozy i wsparcia rozwoju organizacji w obszarze zachowań organizacyjnych. Zasadniczą kwestią wydaje się być dopasowanie obu stron w relacji organizacja – pracownik. Organizacja z jednej strony kształtuje określone warunki zgodnie z przyjętą orientacją, z drugiej strony człowiek ma określone potrzeby i motywy działania. Ważne jest, aby dążyć do określania wzajemnych potrzeb i poszukiwania dróg ich realizacji.

Niniejsze badania mają charakter ogólny, jednak dają większe zrozumienie na temat tego, jak organizacje mogą wykorzystać wyniki diagnozy ukierunkowania motywacyjnego organizacji i zachowań pracowników do tworzenia lepiej dopasowanych ram pracy, systemów motywacyjnych i budowania kultury organizacyjnej, co może przyczynić się do zwiększenia efektywności i satysfakcji z pracy.

Przeprowadzone badanie ma swoje ograniczenia, np. nie można porównać ze sobą wyników uzyskanych w ramach badań przeprowadzonych z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych. Można jedynie je zestawić i potraktować komplementarnie. Mogą one stanowić również inspiracje do prowadzenia dalszych badań w obszarze relacji organizacja – jednostka. Warto byłoby w przyszłości przeprowadzić

badania wykorzystując zarówno kwestionariusz ukierunkowania regulacyjnego organizacji, jak i jednostki. Można byłoby bardziej precyzyjnie określić poziom dopasowania między jednostką i organizacją.

Ponadto uwzględnienie podczas badań kontekstu organizacyjnego, to jest procesu, rodzaju działań czy sytuacji, w których uczestniczą osoby biorące udział w badaniu, dawałoby lepsze zrozumienie dla motywacji i zachowań podejmowanych przez pracowników. Pomimo określonych ograniczeń niniejszego badania starano się pokazać, że koncepcja ukierunkowań regulacyjnych może być wykorzystana do wspierania rozwoju organizacji i zachowań organizacyjnych oraz poznania sposobu postrzegania organizacji przez jej członków. W ten sposób można przyczynić się do tworzenia lepszej relacji pomiędzy organizacją i pracownikiem podczas realizacji celów organizacyjnych.

Bibliografia

- Ahmadi, S.K., Saeed, B., Luca, J., Justin, J.P. (2017). Are Managers Motivated to Explore in the Face of a New Technological Change? The Role of Regulatory Focus, Fit, and Complexity of Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 54(2), 209–237.
- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Bąk, W. (2008). Teoria ukierunkowań regulacyjnych E. Tory Higginsa. *Roczniki Psychologiczne*, 11(1), 13–14.
- Boyne, G.A. (2002). Public and Private Management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122.
- Bradley, B.H., Postlethwaite, B.E., Klotz, A.C., Hamdani, M.R., Brown, K.G. (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 151–158.
- Camacho, C.J., Higgins, E.T., Luger, L. (2003). Moral Value Transfer from Regulatory Fit: “What Feels Right is Right” and “What Feels Wrong is Wrong”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 498–510.
- Cecchini, M., Bagozzi, R., Vagnani, G. (2021). Promotion and Prevention Focus Orientation in Mitigating the Disposition Effect. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 14(2), 81–114.
- Choo, A., Linderman, K., Schroeder, R.G. (2007). Social and Method Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects. *Management Science*, 53, 437–450.
- Edwards J.R., Caplan R.D., van Harrison, R. (1998). Person Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research. W: C.L. Cooper (ed.), *Theories of Organizational Stress*. Oxford: Oxford University Press, 28–67.

- Edmondson, A.C., Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 23–43.
- Farnham, D., Horton, S. (1996). Public Managers and Private Managers: Towards a Professional Synthesis? W: D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (eds.), *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*. London: Macmillan Business ltd, 26–52.
- Higgins, E.T. (2000). Making a Good Decision: Value From Fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217–1230.
- Higgins, E.T., Chen Idson, L., Freitas, A.L., Spiegel, S., Molden, D.C. (2003). Transfer of Value from Fit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1140–53.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist Journal*, 52(12), 1280–1300.
- Higgins, E.T., Friedman, R.S., Harlow, R.E., Idson, L. Ch., Ayduk, O.N., Taylor, A. (2001). Achievement Orientations from Subjective Histories of Success: Promotion Pride Versus Prevention Pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, 3–23.
- Jendza, D. (2023). The Role of Organisation's Promotional and Preventive Orientation in Creating a Sense of Psychological Safety in the Workplace. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 181, 203–216.
- Kim, S. (2009). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 839–851.
- Kim, S. (2011). Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective Versus Formative Specification. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 521–546.
- Kim, S. (2021). Education and Public Service Motivation: A Longitudinal Study of High School Graduates. *Public Administration Review*, 81(2), 260–272.
- Lee A.Y., Aaker, J.L. (2004). Bringing the Frame into Focus: The Influence of Regulatory Fit on Processing Fluency and Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 205–218.
- Łuszczynska, M. (2018). Empowerment jako innowacyjne narzędzia zarządzania w instytucjach publicznych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 168, 27–41.
- Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., Perrier, A. (2022). Motivated to Serve: A Regulatory Perspective on Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *Public Admin Review*, 82(1), 102–116.
- Nixon, A., Mazzola, J., Bauer, J., Krueger, J., Spector, P. (2011). Can Work Make You Sick? A Meta-analysis of the Relationships Between Job Stressors and Physical Symptoms. *Work Stress*, 25(1), 1–22.
- Nutt, P.C., Backoff, R.W. (1993). Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209–231.
- Ouweneel, A.P.E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2011). Flourishing Students: A Longitudinal Study on Positive Emotions, Personal Resources, and Study Engagement. *Journal of Positive Psychology*, 6, 142–153.

- Petrou, P., Demerouti, E., Häfner, M. (2015). When Fit Matters More: The Effect of Regulatory Fit on Adaptation to Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 126–142.
- Rainey, H.G., Pandey, K.S., Bozeman, B. (1995). Research Note: Public and Private Managers' Perceptions of Red Tape. *Public Administration Review*, 55(6), 567–573.
- Roczniewska, M., Retowski, S. (2014). *Organizational Regulatory Focus Scales* [unpublished manuscript]. Sopot: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.
- Roczniewska, M., Retowski, S. (2014a). Rola satysfakcji z pracy w relacji między dopasowaniem człowieka do organizacji w zakresie strategii realizacji celów a zdrowiem psychicznym. *Medycyna Pracy*, 65(5), 621–631.
- Rutka, R., Wróbel, P. (2012). *Organizacja zachowań zespołowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rzeźnik, B. (2009). Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 3(2), 343–352.
- Shao, W., Grace, D., Ross, M. (2015). Self-regulatory Focus and Advertising Effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(4), 612–632.
- Som, A., Lee, Y.H. (2012). The Joint Effects of Choice Assortment and Regulatory Focus on Choice Behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 202–209.
- Stemplewska-Żakowicz, K. (2002). Koncepcje narracyjnej tożsamości. Od historii życia do dialogowego „ja”. W: J. Trzebiński (red.), *Narracja jako sposób rozumienia świata*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 81–114.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A.M. (2016). Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę. *Psychologia Społeczna*, 11(36), 20–33.
- Tamir, M., Diener, E. (2008). Approach-avoidance Goals and Well-being: One Size Does Not Fit All. W: A.J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation*. New York: Psychology Press, 415–430.
- Tucker, A.L., Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. (2007). Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units. *Management Science*, 53, 894–907.
- Tubre, T.C., Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-analysis of the Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personal Review*, 27(1), 40–56.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- Zeitz, G. (1984). Bureaucratic Role Characteristics and Member Affective Response in Organizations. *The Sociological Quarterly*, 25(3), 301–318.

Abstract

Using Higgins' concept of regulatory focus to improve alignment between organisation and employee in achieving goals

The aim of the article was to use Higgins' concept of motivational orientation to examine and improve the fit between organisation and employee during goal attainment. The study was conducted among 204 employees of Polish public and business organisations using the Organisational Regulatory Orientation Scale questionnaire. In order to examine the consistency between the motivational orientation of the organisation and the behaviours undertaken by the members of the organisation, the results obtained from the questionnaire survey were contrasted with the declarations of actions taken in the face of boundary situations, i.e. those that turned out to be organisational constraints or non-standard situations. As a result of the research, it was found that there is consistency between organisational focus and organisational members' promotional behaviour. A lack of consistency between the focus of the organisation and its members was observed in the area of preventability. This study provides a better understanding of what actions may be necessary to improve the congruence between the way the organisation's goals are pursued and the behaviour of its employees. As an empirical study, this article brings new insights into the application of theoretical concepts from psychology to human resource management and organisational improvement.

Keywords: preventability, promotability, public organisations, business organisations, regulatory fit, organisational behaviour

Dorota Jendza

Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim, psycholożka organizacji. W codziennej pracy aktywnie wspiera rozwój organizacji i jej członków.

Jej badania naukowe koncentrują się na identyfikacji uwarunkowań organizacyjnych, indywidualnych i relacyjnych, które przyczyniają się do wzmacniania poczucia sprawczości członków różnych organizacji.

e-mail: dorota.jendza@ug.edu.pl

ORCID: 0000-0002-2493-1841