

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników? .....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures? .....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training .....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics .....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities .....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution .....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations .....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research .....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski**

Uniwersytet Śląski w Katowicach

---

## MOTYWACYJNE I ORGANIZACYJNE PREDYKTORY ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

---

**Streszczenie:** Celem prezentowanych badań było zweryfikowanie związków między motywacją do pracy a zaangażowaniem organizacyjnym. Konceptualizacji motywacji dokonano zgodnie z teorią autodeterminacji Ryana i Deciego. Wykorzystano polską wersję *Skali Motywacji Zewnętrznej i Wewnętrznej do Pracy* (SMZWP), która jest adaptacją kanadyjskiej *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS). Zaangażowanie organizacyjne zdefiniowane zostało na podstawie trójczynnikowego modelu Meyera i Allen i zoperacjonalizowane *Skalą przywiązania do organizacji*. W nawiązaniu do wcześniejszych badań analizujących związki motywacji z wymiarami zaangażowania organizacyjnego oraz motywacji z zaangażowaniem przeprowadzono analizy związku motywacji z zaangażowaniem organizacyjnym. Uzyskane wyniki potwierdzają, że wymiarem motywacji, który najsilniej koreluje z zaangażowaniem organizacyjnym, jest integracja, a najsilniejszym predyktorem organizacyjnym okazał się staż pracowników.

**Słowa kluczowe:** motywacja wewnętrzna, motywacja zewnętrzna do pracy, zaangażowanie organizacyjne, teoria autodeterminacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.07

### 1. Wstęp

Zaangażowanie pracowników stanowi obecnie obszar szczególnych zainteresowań w gronie badaczy, teoretyków i praktyków zarówno w obszarze psychologii pracy i organizacji, jak i zarządzania. W praktyce zarządzania panuje niemal powszechna zgoda, że pożądanymi z punktu widzenia organizacji są ci pracownicy, którzy prezentują wysokie standardy zaangażowania w pracę i/lub zaangażowania organizacyjnego, natomiast pracownicy o niskim natężeniu zaangażowania nie stanowią źródła cennego kapitału. Badania empiryczne, przeprowadzone na osobach pracujących pod okiem wysoce zaangażowanych organizacyjnie superwizorów, pokazują, że pracownicy ci rzadziej deklarują chęć odejścia z organizacji i faktycznie rzadziej opuszczają organizację niż ich koledzy, którzy nie mają wysoce zaangażowanych szefów i sami nie są wysoce zaangażowani organizacyjnie [Spik, Klincewicz 2008]. Zaangażowa-

nie organizacyjne jest wykorzystywane także do wyjaśniania przyczyn zachowań obywatelskich w organizacji, które to zachowania wpisują się w treść kontraktu psychologicznego ze strony pracodawcy [Rousseau 2011]. W ramach tego kontraktu organizacje coraz częściej oczekują od pracowników zachowań, które przyczyniają się do wzrostu efektywności organizacyjnej (np.: lojalnościowych, pomocowych i innowacyjnych), ale nie są opisane zakresem czynności pracownika. Badania potwierdzają, że zachowania obywatelskie korelują z przywiązaniem organizacyjnym. Podobnie wysoki stopień przywiązania organizacyjnego współwystępuje z regularną obecnością w pracy [Herscovitch, Meyer 2002; Meyer, Allen 1991; Woods i in. 2012].

Z przeglądu definicji i wymiarów zaangażowania organizacyjnego wynika, że zaangażowanie to jest traktowane jako konstrukt odrębny zarówno od innych opartych na wymianie form motywacji, jak również tradycyjnych postaw pracowników wobec pracy i organizacji [Meyer, Herscovitch 2001]. Głównym celem naszych badań było zweryfikowanie relacji między motywacją do pracy a zaangażowaniem organizacyjnym oraz związków między czynnikami organizacyjnymi i zaangażowaniem organizacyjnym.

## 2. Motywacja do pracy w nurcie autodeterminacji

Psychologia motywacji kładzie nacisk na dwa główne rodzaje motywacji: motywację wewnętrzną (autonomiczną) i motywację zewnętrzną, które to rodzaje stanowią ważny obszar badań w kontekście optymalnego funkcjonowania człowieka w różnych sytuacjach społecznych (por.: [Pittman, Zeigler 2007; Shah, Gardner (eds.) 2008; Vallerand i in. 2008]).

Teoria autodeterminacji Ryana i Deciego [1983, 1985, 2000, 2008, 2009] podkreśla mechanizmy zaangażowania wewnętrznych zasobów jednostki dla rozwoju jej osobowości i autoregulacji zachowań oraz przedstawia wielowymiarową konceptualizację motywacji opartą na hierarchicznie uporządkowanych różnych poziomach procesów regulacji Ja [Gagné, Deci 2005; Deci, Ryan 1985; Ryan, Deci 2000; Ryan i in. 2008; Vallerand 2000; Vallerand, Lalande 2011]. Motywacja zgodnie z teorią autodeterminacji przybiera postać motywacji autonomicznej (wewnętrznej) lub kontrolowanej<sup>1</sup> [Gagné, Deci 2005].

Teoria autodeterminacji opisuje motywację na kontinuum stanów, począwszy od całkowitej amotywacji, poprzez poziom motywacji regulowanej zewnętrznie (obejmującej zachowania uwarunkowane zewnętrznie), następnie motywację opartą na introjekcji, dalej motywację opartą na regulacji częściowo uwewnętrznionej (iden-

---

<sup>1</sup> Ryan i Deci zastosowali teorię oceny poznawczej do wyjaśnienia związków między zewnętrznymi motywatorami a wewnętrzną motywacją, co pozwoliło im wyraźnie odróżnić motywację wewnętrzną od motywacji zewnętrznej oraz stanowiło podwaliny pod opracowanie kontinuum motywacji zewnętrznej.



tyfikacja i integracja) aż po motywację wewnętrzną, czyli w pełni autonomiczną. Motywacja wewnętrzna (MW) to zdaniem Ryana i Deciego [2000] naturalna tendencja do poszukiwania nowości, wyzwań, uczenia się i doskonalenia, oparta na pasji i zainteresowaniach jednostki. Może ona ulegać osłabieniu poprzez działanie czynników niewspierających, takich jak: nieadekwatne sprzężenie zwrotne, wadliwa komunikacja czy zewnętrzny system nagród i kar. Spontaniczne urzeczywistnianie się w pracy i w organizacji indywidualnych możliwości jest zatem zmienną psychologiczną zależną od zmieniających się czynników sytuacyjnych. Tak rozumiana motywacja wewnętrzna stanowi przejaw całkowicie autonomicznej (autodeterminowanej) motywacji uruchamianej afektywnie, co upodabnia ją do afektywnego przywiązania organizacyjnego [Allen, Meyer 1996; Meyer, Allen 1991] lub do wigoru w ramach zaangażowania w pracę Schaufeliego i współpracowników [2006].

Teoria autodeterminacji wyjaśnia mechanizmy leżące u podstaw zaangażowania w kategoriach autoregulacyjnych i przedstawia wykaz potencjalnych czynników wpływających na zaangażowanie i przywiązanie oraz pozwala wyjaśniać zachowania i stany jednostek, będące efektem braku zaangażowania [Meyer, Gagné 2008]. Motywacja wewnętrzna wywołuje działania jednostki, które wykonuje ona dla swojej własnej ciekawości, radości i pasji, natomiast motywacja zewnętrzna dotyczy zachowań instrumentalnych. Obejmuje ona cały wachlarz motywów regulowanych zewnętrznie: od oczekiwanych i zewnętrznych wobec jednostki nagród i chęci uniknięcia kary (RZ), poprzez działania w celu rozwoju lub ochrony Ja i unikania poczucia winy czy wstydu (INTRO), działania zgodne z systemem osobistych celów, wartości i znaczeń (IDEN) aż po zachowania polegające na spójnym wyrażaniu Ja (INTEG). Motywacja zewnętrzna jest kontinuum stanów zarówno zewnętrznie, jak i częściowo wewnętrznie regulowanych i może przybierać całkowity brak regulacji w przypadku amotywacji (AMO) lub postać czystej regulacji zewnętrznej (RZ). Amotywacja jest w literaturze przedmiotu porównywana z wyuczoną bezradnością Seligmmana. Następne poziomy motywacji zewnętrznej to: introjekcja (INTRO), identyfikacja (IDEN) i integracja (INTEG). W przypadku INTRO mamy do czynienia z zaangażowaniem Ja i zachowanie jest częściowo kontrolowane przez jednostkę. W przypadku IDEN i INTEG jednostka przejawia już zachowania autonomicznie regulowane, podobnie jak w przypadku właściwej motywacji wewnętrznej (MW)<sup>2</sup> [Ryan, Deci 2000]. Różnica między regulacją autonomiczną w przypadku motywacji wewnętrznej a INTEG sprowadza się do aktywacji emocji w przypadku MW, a w przypadku INTEG do aktywności poznawczej. Teoria autodeterminacji jest w Polsce stosunkowo rzadko stosowana w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale w bardzo szerokim zakresie wykorzystywana przez psychologów; naszym

---

<sup>2</sup> Różnice w tych trzech poziomach motywacji polegają na różnym stopniu internalizacji wartości i celów, które stanowią podstawę zachowań. W sytuacji IDEN jednostka identyfikuje zbiór wartości i znaczeń, akceptując je jako własne, natomiast w przypadku INTEG dana wartość lub znaczenie wchodzi do zakresu systemu Ja, stwarzając podstawę autonomicznej regulacji zachowań. Zatem IDEN i INTEG należą jeszcze do motywacji zewnętrznej, ale już regulowanej autonomicznie.

zdaniem może być użyteczna do wyjaśniania zachowań pracowników opartych na zaangażowaniu.

### 3. Zaangażowanie organizacyjne

Zaangażowanie organizacyjne<sup>3</sup> to psychologiczny stan lub związek jednostki z organizacją, zależny od jej osobistych decyzji opartych na racjonalnych kalkulacjach, emocjonalnych preferencjach i moralnych osądach, które prowadzą do wyższej lub niższej identyfikacji z firmą i zaangażowania w sprawy konkretnej organizacji i mogą być obserwowane poprzez wysiłki wkładane przez pracownika w realizację celów organizacyjnych [González, Guillén 2008]. Zgodnie z trójczynnikiem modelem Meyera i Allen [1991] przywiązanie organizacyjne to siła identyfikacji oraz przywiązania do określonej organizacji, a także gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz tej organizacji i pozostawania w jej ramach. Tak rozumiane zaangażowanie obejmuje trzy wymiary ze względu na źródło przywiązania (wewnętrzne i zewnętrzne wobec jednostki) oraz rodzaj oceny tego motywu przez jednostkę. Wszystkie trzy formy przywiązania mogą, zdaniem badaczy, występować równocześnie. Pierwszym wymiarem jest składnik afektywny (*affective commitment*) oznaczający identyfikację i zaangażowanie oparte na emocjonalnej pozytywnej relacji, jaką pracownik ma względem swojej organizacji. Kluczowe jest tu subiektywne poczucie przynależności człowieka do organizacji. W innych opracowaniach autorzy zwracają także uwagę na silny związek tego wymiaru z pragnieniem czy nastawieniem jednostki do dalszego utrzymania obranego kierunku zachowania i z odczuwaniem stanów przyjemności czy satysfakcji z pracy w danej organizacji [Meyer, Herscovitch 2001].

Drugi składnik zaangażowania organizacyjnego to świadomość ewentualnych kosztów, jakie pracownik musiałby ponieść, opuszczając organizację. Nazwany jest on składnikiem trwania (*continuance commitment* lub *alienative commitment*) i wiąże się z koncepcją zakładów dodatkowych Beckera<sup>4</sup> [Becker 1960; Kanter 1968]. Przykładami takich inwestycji mogą być: czas i wysiłek, koszty potrzebne na zdobycie istotnych dla organizacji kompetencji, wolniejsze tempo kariery zawodowej, a także budowa pozytywnych relacji ze współpracownikami. Innymi zakładami dodatkowymi mogą być również nagrody organizacyjne związane ze stażem organizacyjnym, benefity, specjalne uprawnienia dostępne w organizacji. Zaangażowanie to ma więc charakter instrumentalny i umożliwia jednostce zaspokajanie ważnych dla niej potrzeb oraz jest podyktowane raczej postrzeganiem czynników zewnętrznych (np. systemu nagród organizacyjnych) niż natury wewnętrznej. Pracownik decydu-

<sup>3</sup> Bańka i współpracownicy [2002] proponują termin „przywiązanie organizacyjne”. W dalszej części tekstu, charakteryzując poszczególne wymiary zaangażowania organizacyjnego, używamy terminu „przywiązanie”.

<sup>4</sup> Zgodnie z modelem zakładów zaangażowanie to indywidualna dyspozycja do angażowania się w spójny ciąg działań prowadzących do określonego celu. Pracownik „inwestuje” w organizację i oczekuje w zamian konkretnych korzyści.

je się na trwanie w organizacji, bo nie dostrzega dla siebie alternatywy na rynku. Zdaniem niektórych badaczy to nie zaangażowanie organizacyjne wyjaśnia, dlaczego jednostki pozostają w organizacji, ale raczej „zaangażowanie trwania” [Ko i in. 1997].

Trzecim wymiarem zaangażowania organizacyjnego w koncepcji Meyera i Allen jest przywiązanie normatywne, wywoływane wewnętrznymi naciskami jednostki do wypełnienia powinności wobec siebie, innych osób, instytucji, społeczeństwa, kraju itd. Związane jest z dążeniem do doskonałości i samorealizacji jednostki [Meyer, Herscovitch 2001; González, Guillén 2008]. Ten racjonalny składnik opisywany jest często jako lojalność wobec pracodawcy czy przełożonego i zaangażowanie wynikające z przekonania, że obecność w organizacji jest moralnie usprawiedliwiona niezależnie od tego, czy i jak wiele korzyści organizacja odwzajemniła pracownikowi w ciągu lat jego pracy.

Badania nad zaangażowaniem organizacyjnym potwierdziły związki zarówno z cechami indywidualnymi człowieka, jak i cechami organizacyjnymi, np. wiek pracowników oraz staż w firmie są pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem [Herscovitch, Meyer 2002]; zastój w karierze przez blisko pięć lat może osłabiać zaangażowanie wobec macierzystej firmy czy jednostki, brak perspektyw rozwoju i awansu oraz słaba orientacja rynkowa pracownika koreluje z niskim zaangażowaniem organizacyjnym. W ramach modelu Browna [1996] zaangażowanie organizacyjne jest rezultatem identyfikacji z obecnie wykonywaną pracą.

#### 4. Badania

Przebadano próbę złożoną z 291 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach działających w różnych branżach na terenie Górnego Śląska i Małopolski. W próbie znalazło się 165 kobiet (57%) i 126 mężczyzn (43%). Rozpiętość wieku badanych wynosiła od 19 do 60 lat, średnia wieku to 35 lat (odchylenie standardowe  $SD=11,71$ ). Grupa 188 osób (65%) mieściła się w przedziale wiekowym od 25 do 55 lat. Próba 41 osób (14%) legitymowała się wykształceniem zawodowym, 135 osób (46%) wykształceniem średnim, a 116 osób (40%) wykształceniem wyższym. Wśród badanych znaleźli się przedstawiciele następujących zawodów: sprzedawcy, nauczyciele, pielęgniarki, lekarze, mechanicy samochodowi, telemarketerzy, górnicy oraz elektrycy. Średni staż pracy wyniósł 14 lat, najdłuższy 44 lata, najkrótszy 1 rok. Przebadano pracowników dużych (99 osób), średnich (55 osób) i małych (137 osób) firm. W badaniach zostały zastosowane skale oparte na samoopisie: *Skala przywiązania organizacyjnego* – SPO [Bańka i in. 2002] oraz *Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy* – SMZWP. Tabela 1 przedstawia statystyki opisowe dla badanej próby.

W kolejnym etapie badań przeprowadzono wieloraką hierarchiczną analizę regresji. W jej ramach do modelu wprowadzono dwa bloki zmiennych objaśniają-

**Tabela 1.** Statystyki opisowe: średnie [M] i odchylenia standardowe [SD] oraz wartości współczynników korelacji między wymiarami motywacji a zaangażowaniem organizacyjnym. Próba N=291

	M	SD	PA	PT	PN	ZO
AMO	8,23	3,61	-0,037	0,024	-0,036	-0,021
RZ	15,12	4,24	0,107	0,139*	0,057	0,113
INTRO	12,73	4,21	0,387***	0,225***	0,300***	0,353***
IDEN	11,88	4,92	0,347***	0,280***	0,310***	0,361***
INTEG	12,80	5,01	0,481***	0,339***	0,414***	0,477***
MW	14,55	4,18	0,356***	0,153**	0,305***	0,319***
PA	24,57	8,17				
PT	24,40	7,23	0,556***			
PN	22,35	8,72	0,808***	0,503***		
ZO	71,32	20,96	0,918***	0,771***	0,904***	

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

cych<sup>5</sup>. Pierwszym blokiem były zmienne demograficzne, zawodowe i organizacyjne (ZDZO): płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, wielkość firmy (organizacji), czyli liczba osób zatrudnionych, status (rodzaj zatrudnienia: samozatrudnienie, etat, umowa cywilno-prawna), stanowisko (kierownicze, pracownik biurowy, specjalista, pracownik produkcyjny), zasięg firmy, liczba miejsc i typów pracy w karierze zawodowej. Drugim blokiem zmiennych był zestaw regulacji motywacyjnych opisywanych w ramach teorii motywacji Ryana i Deciiego.

Ze względu na korelacje przekraczające wartość 0,4 między poszczególnymi skalami motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, które wprowadzono do analizy regresji, aby ograniczyć trudności w interpretacji rezultatów tej analizy oraz uniknąć opierania się na fałszywych wynikach analizy regresji [Christopher i in. 2008], przeprowadzono w kolejnym kroku analizę dominacji w celu znalezienia najbardziej znaczącej zmiennej objaśniającej lub predyktora zaangażowania organizacyjnego<sup>6</sup> [Azen, Budescu 2003; Budescu 1993; Eby i in. 2003]. Tę analizę przeprowadzono na skalach SMZWP, wyłączając ZDZO (tab. 2).

<sup>5</sup> Składniki zaangażowania organizacyjnego potraktowano jako zmienne wyjaśniane, a poszczególne wymiary motywacji w koncepcji autodeterminacji jako zmienne wyjaśniające.

<sup>6</sup> Analiza dominacji polega na wprowadzaniu do modelu jednej zmiennej objaśniającej i określeniu R<sup>2</sup>, a następnie na wprowadzaniu do modelu pozostałych zmiennych i ponownej ocenie wielkości R<sup>2</sup>, z tym że tzw. dodatkowego, które przypisane jest zmiennej wprowadzonej do modelu na początku. Obliczając średnie R<sup>2</sup>, można określić, która ze zmiennych objaśniających jest najistotniejsza, jeśli chodzi o objaśnianie zmiennej zależnej. Analiza ta jest sposobem uniknięcia problemu fałszywej interpretacji zmiennych niezależnych, w dużym stopniu wzajemnie ze sobą skorelowanych.

**Tabela 2.** Analiza dominacji predyktorów zaangażowania organizacyjnego.  $R^2$  w modelu z jedną zmienną oraz dodatkowe  $R^2$  po wprowadzeniu pozostałych pięciu zmiennych niezależnych (wymiarów SMZWP); średnie  $R^2$  świadczy o istotności danego predyktora w wyjaśnianiu wariacji zmiennej zależnej. Próba N=291

ZZ	ZN	$R^2$ jednej zmiennej	Dodatkowe $R^2$ po wprowadzeniu pozostałych zmiennych	Średnie $R^2$
ZO	AMO	0,000	0,0010	0,0005
	RZ	0,013	0,013	0,0130
	INTRO	0,125	0,006	0,0655
	IDEN	0,130	0,000	0,0650
	INTEG	0,227	0,088	<b>0,1575</b>
	MW	0,101	0,002	0,0515
PN	AMO	0,001	0,002	0,0015
	RZ	0,003	0,003	0,0030
	INTRO	0,09	0,002	0,0460
	IDEN	0,096	0	0,0480
	INTEG	0,171	0,056	<b>0,1135</b>
	MW	0,093	0	0,0465
PT	AMO	0,001	0	0,0005
	RZ	0,019	0,02	0,0195
	INTRO	0,051	0,002	0,0265
	IDEN	0,079	0,001	0,0400
	INTEG	0,115	0,061	<b>0,0880</b>
	MW	0,023	0,013	0,0180
PA	AMO	0,001	0,001	0,0010
	RZ	0,011	0,011	0,0110
	INTRO	0,15	0,012	0,0810
	IDEN	0,12	0,002	0,0610
	INTEG	0,231	0,083	<b>0,1570</b>
	MW	0,127	0	0,0635

## 5. Synteza uzyskanych wyników badań

Jak wynika z tabeli 1, zaangażowanie organizacyjne związane jest z wewnętrznymi regulacjami motywacyjnymi, takimi jak *introjekcja* (INTRO), *identyfikacja* (IDEN),

*integracja* (INTEG) oraz *motywacja wewnętrzna* (MW). Wśród nich najsilniej z zaangażowaniem organizacyjnym wiąże się integracja (INTEG), a względnie słabiej identyfikacja (IDEN) i introjekcja (INTRO). Wśród wymiarów zaangażowania najsilniejsze związki zaobserwowano w przypadku przywiązania afektywnego (PA) i przywiązania normatywnego (PN). Słabsze korelacje z tymi mechanizmami motywacyjnymi wykazuje przywiązanie trwałe (PT). Zaangażowanie to jako jedyne wykazuje istotną korelację z regulacją zewnętrzną (RZ).

Dodatkowo z przeprowadzonej analizy regresji wynika, że większe zaangażowanie organizacyjne prezentują pracownicy starsi, posiadający średnie wykształcenie, pracujący w mniejszych firmach, samozatrudnieni oraz zajmujący stanowiska kierownicze. Wyższe przywiązanie trwałe zaobserwowano wśród pracowników firm krajowych. Spośród wymiarów motywacji istotne okazały się **integracja** w przypadku przywiązania normatywnego i przywiązania afektywnego oraz **regulacja zewnętrzna** w przypadku zaangażowania trwałego. Z tabeli 2 wynika, że najistotniejszym predyktorem zaangażowania organizacyjnego dla wszystkich wymiarów jest integracja. Dla przywiązania afektywnego najważniejszymi predyktorami są: integracja, introjekcja, motywacja wewnętrzna oraz identyfikacja. Dla przywiązania normatywnego są to: integracja, identyfikacja, motywacja wewnętrzna oraz introjekcja, natomiast dla przywiązania trwałego – integracja i identyfikacja.

## 6. Zakończenie

Otrzymane wyniki potwierdzają, że zaangażowanie organizacyjne (ZO) jest regulowane autonomicznie i wewnętrznie (najsilniejsze korelacje z INTEG i IDEN). Korelacje zaangażowania z introjekcją mogą świadczyć także o silnie lękowym podłożu zaangażowania (lęk przed utratą pracy lub lęk przed porażką). Wśród wymiarów zaangażowania organizacyjnego najsilniejsze związki z wymiarami motywacji zaobserwowano w przypadku przywiązania afektywnego (PA) i przywiązania normatywnego (PN). Słabsze korelacje z tymi mechanizmami motywacyjnymi wykazuje przywiązanie trwałe (PT).

Jedyny wymiar zaangażowania skorelowany z regulacją zewnętrzną to przywiązanie trwałe. Być może sugeruje to, że systemy motywacyjne w organizacji wzmacniają raczej wymiar trwania, a nie pozostałe wymiary zaangażowania. Wymaga to jednak dodatkowych badań na reprezentatywnej próbie polskiej. Analiza związków między czynnikami organizacyjnymi (tj.: staż, stanowisko, wielkość i zasięg firmy) potwierdziła, że większe zaangażowanie organizacyjne prezentują pracownicy starsi, o dłuższym stażu, posiadający średnie wykształcenie, pracujący w mniejszych firmach, samozatrudnieni oraz zajmujący stanowiska kierownicze. Wyższe przywiązanie trwałe zaobserwowano natomiast wśród pracowników firm krajowych. Otrzymane wyniki potwierdzają wprawdzie wzorce zależności z wcześniejszych badań, ale należy je traktować z dużą ostrożnością, ponieważ nie uwzględniono w nich systemów motywacyjnych stosowanych w poszczególnych organizacjach, które

mogłyby istotnie różnicować motywację zewnętrzną. Mimo to interesujący wydaje się związek między zaangażowaniem organizacyjnym a wielkością organizacji. W mniejszych organizacjach pracownicy są bardziej zaangażowani organizacyjnie. Być może systemy motywacyjne stosowane w średnich i dużych organizacjach nie mają takiego wpływu na zaangażowanie pracowników, jak dotychczas sądzono, albo w mniejszych organizacjach pracownicy w większym stopniu mają poczucie zaspokojenia kontraktu psychologicznego nawet mimo braku rozbudowanych systemów motywacyjnych. Wymaga to jednak dodatkowych badań na większych próbach w poszczególnych rodzajach organizacji z uwzględnieniem konkretnych praktyk w ramach systemów motywacyjnych.

## Literatura

- Allen N.J., Meyer J.P., 1996, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, Journal of Vocational Behavior, vol. 49, no. 3, s. 252-276.
- Azen R., Budescu D.V., 2003, *The dominance analysis approach for comparing predictors in multiple regression*, Psychological Methods, 8, s. 129-148.
- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R., 2002, *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, Czasopismo Psychologiczne, nr 8, s. 65-74.
- Becker H.S., 1960, *Notes on the concept of commitment*, American Journal of Sociology, 66, s. 32-40.
- Brown S., 1996, *Ameta-analysis and review of organizational research on job involvement*, Psychological Bulletin, 120, s. 235-255.
- Budescu D.V., 1993, *Dominance analysis: A new approach to the problem of relative importance of predictors in multiple regression*, Psychological Bulletin, 114, s. 542-551.
- Christopher A.N., Zabel K.L., Jones J.R., 2008, *Conscientiousness and work ethic ideology: A facet-level analysis*, Journal of Individual Differences, 29, s. 189-198.
- Deci E.L., Ryan R.M., 1983, *The basis of self-determination: Intrinsic motivation and integrated internalizations*, Academic Psychology Bulletin, vol. 5(1), s. 21-29.
- Deci E.L., Ryan R.M., 1985, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York.
- Deci E.L., Ryan R.M., 2009, *Self-determination theory: A consideration of human motivational universals*, [w:] Corr P.J., Matthews G. (eds.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology*, Cambridge University Press, New York, NY, US, s. 441-456.
- Eby L., Butts M., Lockwood A., 2003, *Predictors of success in the era of the boundaryless career*, Journal of Organizational Behavior, 24, s. 689-708.
- Gagné M., Boies K., Koestner R., Martens M., 2004, *How Work Motivation is Related to Organizational Commitment: a Series of Organizational Studies*, manuscript, Concordia University, Montreal.
- Gagné M., Deci E.L., 2005, *Self-determination theory and work motivation*, Journal of Organizational Behavior, vol. 26(4), s. 331-362.
- González T.F., Guillén M., 2008, *Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of "normative commitment"*, Journal of Business Ethics, vol. 78(3), s. 401-414.
- Herscovitch L., Meyer J.P., 2002, *Commitment to organizational change: Extension of a three-component model*, Journal of Applied Psychology, 87(3), s. 474-487.
- Kanter R.M., 1968, *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*, American Sociological Review, 33(4), s. 499-517.

- Ko J.W., Price J.L., Mueller C.W., 1997, *Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea*, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), s. 961-973.
- Meyer J.P., Allen N.J., 1991, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, 1, s. 61-98.
- Meyer J.P., Gagné M., 2008, *Employee engagement from a self-determination theory perspective*, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), s. 60-62.
- Meyer J.P., Gagné M., Parfyonova N.M., 2010, *Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research*, [w:] Albrecht S.L. (ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, New Horizons in Management, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, US, s. 62-73.
- Meyer J.P., Herscovitch L., 2001, *Commitment in the workplace: toward a general model*, *Human Resource Management Review*, 11(3), s. 299-326.
- Pittman T.S., Zeigler K.R., 2007, *Basic human needs*, [w:] Kruglanski A.W., Higgins E.T. (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, Guilford, New York, s. 470-489.
- Rousseau D.M., 2011, *The individual-organization relationship: The psychological contract*, [w:] Zedeck S. (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, APA Handbooks in Psychology, American Psychological Association, Washington DC, US, s. 191-220.
- Ryan R.M., Deci E.L., 2000, *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, *American Psychologist*, 55(1), s. 68-78.
- Ryan R.M., Deci E.L., 2008, *Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior*, [w:] John O.P., Robins R.W., Pervin L.A. (eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, 3rd ed., Guilford Press, New York, NY, US, s. 654-678.
- Ryan R.M., Huta V., Deci E.L., 2008, *Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia*, *Journal of Happiness Studies*, 9(1), s. 139-170.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., 2006, *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), s. 701-716.
- Shah J.Y., Gardner W.L. (eds.), 2008, *Handbook of Motivation Science*, Guilford, New York.
- Spik A., Klineciewicz K., 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Profesjonalne i Naukowe, Warszawa.
- Vallerand R.J., 2000, *Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*, *Psychological Inquiry*, 11(4), s. 312-318.
- Vallerand R.J., Lalande D.R., 2011, *The MPIC model: The perspective of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*, *Psychological Inquiry*, 22(1), s. 45-51.
- Vallerand R.J., Pelletier L.G., Koestner R., 2008, *Reflections on self-determination theory*, *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), s. 257-262.
- Woods S.A., Poole R. Zibarras L.D., 2012, *Employee absence and organizational commitment: Moderation effects of age*, *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), s. 199-203.



## MOTIVATIONAL AND ORGANIZATIONAL PREDICTORS OF EMPLOYEES COMMITMENT

**Summary:** The aim of this study is to verify the relationship between work motivation and organizational commitment. The conceptualization of work motivation has been made in accordance with the theory of self-determination by Deci & Ryan. Polish adaptation of the Canadian *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) constructed by Maxime Tremblay and colleagues was used. Organizational commitment was defined on the basis of three-dimensional model by Meyer & Allen and was operationalized by *Organizational Commitment Scale* by Banka et al. The results of analyzes confirm that the dimension of motivation, which is most strongly correlated with organizational commitment, is the integration (INTEG). Other mechanisms, such as introjections, identification, and intrinsic motivation are correlated moderately with the dimensions of commitment. It is continuance commitment which is the least correlated with the motivation. The next step was to study the relationship between organizational factors and organizational commitment. The strongest predictor is the seniority and slightly less the firm size.

**Keywords:** intrinsic motivation, extrinsic motivation, organizational commitment, self-determination theory.