

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 3 (177) ROK 2017

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



# **ORGANIZACJA I KIEROWANIE**

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO  
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

**Bogdan Nogalski** – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)  
**Ryszard Borowiecki** – Wiceprzewodniczący Rady Programowej  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)  
**Maria Romanowska** – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)  
**Wiesław M. Grudzewski** (Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach)  
**Wojciech Dyduch** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)  
**Jan Jeżak** (Uniwersytet Łódzki)  
**Andrzej K. Koźmiński** (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)  
**Kazimierz Krzakiewicz** (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)  
**Ewa Stańczyk-Hugiet** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
**Michał Trocki** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)  
**Wiktor Askanas** (University of New Brunswick, Kanada)  
**Klaus Brockhoff** (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallengard, Niemcy)  
**Zbigniew J. Czajkiewicz** (University of Houston, USA)  
**William Egelhoff** (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)  
**Frank Krawiec** (Pennsylvania University, USA)  
**Rainer Marr** (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)  
**Claude Martin** (Université Grenoble, Francja)  
**Jurij Pawlenko** (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)  
**Zdenek Soucek** (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)  
**Norbert Thom** (Universität Bern, Szwajcaria)

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 3 (177) ROK 2017

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA, POLSKA AKADEMIA NAUK  
I KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

---

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

**prof. Maciej Urbaniak** (Uniwersytet Łódzki) – **redaktor naczelny**

**Agnieszka Sopińska, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zastępca redaktora naczelnego**

**dr Sylwester Gregorczyk** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

**Marek Ćwiklicki, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zarządzanie publiczne**

**Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **zachowania organizacyjne**

**Karolina Mazur, prof. UZ** (Uniwersytet Zielonogórski) – **metodologia nauk o zarządzaniu**

**Rafał Mrówka, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **przywództwo**

**Estera Piwoni-Krzyszowska** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **sieci, relacje**

**Edyta Rudawska, prof. US** (Uniwersytet Szczeciński) – **marketing, zarządzanie marketingowe**

**Agnieszka Sopińska, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**

**Marzena Stor, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**

**Agata Sudolska, prof. UMK** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **innowacje, konkurencyjność**

**Agnieszka Szpitter, prof. UG** (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie procesami, zarządzanie projektami**

**Grzegorz Urbanek, prof. UŁ** (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wyceny**

**przedsiębiorstwa, modele biznesu**

**prof. Maciej Urbaniak** (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie jakością, logistyka**

**Piotr Wachowiak, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **CSR**

**Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK** (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) – **zarządzanie MSP**

**Przemysław Zbierowski, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość**

**Bernard Ziębicki, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metody i koncepcje zarządzania, teoria organizacji i zarządzania**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

Redaktor open-access: Albert Tomaszewski, e-mail: albert.tomaszewski@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania

& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2017

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości

lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci: Adela Barabaszy, Anna Cierniak-Emerych, Kaja Gadowska, Magdalena Jelonek, Tomasz Kawka,

Joanna M. Moczyłowska, Dorota Molek-Winiarska, Rafał Mrówka, Estera Piwoni-Krzyszowska, Sylwia Przytuła, Małgorzata Tyrańska, Paweł Wyrozębski.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: DM QUADRO

Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Nakład 260 egz.

Zamówienie 149/IX/17

## SPIS TREŚCI

Maciej Urbaniak OD REDAKTORA NACZELNEGO .....	7
Dawid Szostek, Aldona Glińska-Neweś IDENTYFIKACJA WYMIARÓW JAKOŚCI RELACJI INTERPERSONALNYCH W ORGANIZACJI .....	11
IDENTIFICATION OF THE QUALITY'S DIMENSIONS OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATION .....	24
Agnieszka Wojtczuk-Turek KREOWANIE RÓŻNORODNOŚCI W PRACY POPRZECZ TRANSGRESJĘ JEJ GRANIC – ANALIZA EFEKTU MEDIACJI I MODERACJI .....	25
CREATION OF DIVERSITY AT WORK THROUGH TRANSGRESSING ITS BOUNDARIES – THE ANALYSIS OF MEDIATION AND MODERATION EFFECT .....	43
Marzena Fryczyńska ZACHOWANIA SIECIOWE A ROZWÓJ KARIERY PRACOWNIKÓW. POMIAR I ZALEŻNOŚCI .....	45
NETWORKING BEHAVIORS AND CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES. ASSESSMENT AND RELATIONS .....	57
Konrad Kulikowski ANALIZA ZWIĄZKU POMIĘDZY OTRZYMYWANIEM ŚWIADCZEŃ DODATKOWYCH A ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ .....	59
ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN FRINGE BENEFITS AND WORK ENGAGEMENT .....	77
Urszula Bukowska, Grzegorz Łukasiewicz WYNAGRODZENIA JAKO CZYNNIK STABILIZUJĄCY ZATRUDNIENIE W ORGANIZACJI .....	79
REMUNERATION AS A FACTOR STABILIZING EMPLOYMENT IN AN ORGANIZATION .....	93
Andrzej Kozina TYPOLOGIA KONFLIKTÓW W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI .....	95
THE TYPOLOGY OF CONFLICTS WITHIN PROJECT MANAGEMENT .....	108

Marcin Wnuk

WŁAŚCIWOŚCI PSYCHOMETRYCZNE POLSKIEJ WERSJI SKALI PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI .....	109
PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF THE POLISH VERSION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT SCALE .....	124
WYDARZENIA .....	127
RECENZJA .....	133
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....	136
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	137

---

## OD REDAKTORA NACZELNEGO

Problematyka związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest ciągle aktualnym, poszerzającym i pogłębiającym się obszarem badawczym. Różność pojawiających się coraz to nowych zagadnień z nią związanych sprawia, iż dotychczas opublikowany dorobek, zarówno w kraju, jak i za granicą, z pewnością nie wyczerpuje wielu wątków, a zwłaszcza nowo pojawiających i dostrzeganych zjawisk czy procesów zachodzących w organizacjach oraz w relacjach pomiędzy nimi.

W numerze tym zawarto kilka interesujących artykułów (w większości opartych na wynikach badań empirycznych), które dobrze korespondują z tym obszarem badawczym.

Aldona Glińska-Noweś oraz Dawid Szostek w swoim opracowaniu zaprezentowali unikatowe wyniki badania przeprowadzonego metodą wywiadu swobodnego, służącego identyfikacji wymiarów relacji interpersonalnych z punktu widzenia uczestników organizacji i ich rzeczywistych doświadczeń. Analiza uzyskanego materiału empirycznego pozwoliła Autorom przy zastosowaniu metody Reinerja na zaproponowanie macierzy elementów oceny jakości i relacji interpersonalnych w organizacji. Przedstawione rozwiązanie może stać się podstawą do dalszych prac nad opracowaniem uniwersalnego narzędzia badawczego do pomiaru stanu relacji w organizacji.

Z kolei Agnieszka Wojtczuk-Turek, przedstawiając analizę wyników przeprowadzonych badań ilościowych, potwierdziła, iż zależności pomiędzy zarządzaniem ludźmi w organizacji a ich zachowaniami oraz uzyskiwanymi rezultatami mają charakter złożony, wymagający zastosowania podejścia interakcyjnego. Jednocześnie wyniki tych badań wyraźnie wskazują, jak istotne w efektach płynących z tych oddziaływań są czynniki podmiotowe. W tym przypadku są to prospołeczność oraz dopasowanie do pracy, zespołu i organizacji. Przekształcanie przez pracowników granic swojej pracy pokazuje pewną dynamikę w sposobie funkcjonowania jednostki w organizacji oraz to, że zmiany w obszarze zasobów i wymagań są dokonywane nie tylko na poziomie organizacyjnym, lecz także indywidualnym.

---

\* Prof. dr hab. Maciej Urbaniak – Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”.



Za równie wartościowe należy uznać analizy wyników badań empirycznych przedstawionych przez Marzenę Fryczyńską, których celem było zweryfikowanie zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi pracowników a rozwojem kariery. Analizy te pozwoliły na sformułowanie kilku interesujących wniosków. Autorka wskazuje bowiem, iż zachowania sieciowe oraz indywidualny kapitał społeczny są istotne dla odczuwania satysfakcji z kariery oraz dostrzegania jej dalszych perspektyw. Wskazuje Ona także, iż proaktywność pracujących w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów społecznych jest skuteczniejszą strategią niż poleganie na dostępie do kapitału społecznego.

Konrad Kulikowski w swoim artykule podjął próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę? Opierając się na analizie literatury przedmiotu oraz na wynikach badań empirycznych, Autor doszedł do konstruktywnego wniosku, iż nie wszystkie świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę, a jedynie te, mające charakter zasobów pracy (ułatwiają one osiągnięcie zawodowych celów, redukują wymagania stawiane przez pracę, obniżają koszty ponoszone przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy oraz stymulują jego rozwój osobisty). Z kolei świadczenia niemające charakteru zasobów pracy mogą się wiązać z zaangażowaniem negatywnie.

Urszula Bukowska oraz Grzegorz Łukasiewicz podjęli próbę identyfikacji związków pomiędzy wynagrodzeniami pracowników a stabilizowaniem zatrudnienia w organizacji. Przeprowadzili Oni badania sondażowe, których celem było poznanie opinii pracowników na temat czynników motywujących ich do pozostania w organizacji lub do zmiany pracy. Wyniki tych badań wskazują, że wynagrodzenie nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na decyzję pracownika odnośnie do pozostania w organizacji/odejścia z niej, ale jest czynnikiem najważniejszym.

Z kolei Andrzej Kozina w swoim artykule poświęcił uwagę problematyce konfliktów organizacyjnych. Autor w interesującym ujęciu przedstawia ryzyko potencjalnego konfliktu pomiędzy szefem zespołu projektowego a kierownikiem komórki funkcjonalnej, delegującym pracownika do zespołu projektowego. Na uwagę w tym opracowaniu zasługuje także omówienie trzech typologii konfliktów (ze względu na środowisko i interesariuszy projektu, uwarunkowania strukturalne oraz fazy jego realizacji).

Natomiast Marcin Wnuk w przeprowadzonych badaniach skoncentrował się na ocenie właściwości psychometrycznych polskiej wersji „skali przywiązania do organizacji”. Jej zastosowanie pozwoliło Mu na określenie statystycznych korelacji między 3 wymiarami przywiązania a spostrzeganym wsparciem organizacyjnym, wsparciem otrzymywanym od przełożonego, satysfakcją z pracy, dopasowaniem człowiek–organizacja i chęcią odejścia z pracy. Otrzymane przez Autora wyniki dostarczają dowodów na to, że powyższa miara posiada dobre właściwości psychometryczne i może być z powodzeniem stosowana przez badaczy zajmujących się konstruktem przywiązania do organizacji.

Życzę Państwu interesującej lektury artykułów zawartych w niniejszym numerze. Jako nowy redaktor naczelny pragnę bardzo serdecznie zaprosić wszystkich dotychczasowych i potencjalnych Autorów do współpracy przy redagowaniu kolejnych tekstów wysokiej jakości. Mam głęboką nadzieję, że będą one wpływać na prestiż i szerokie uznanie naszego Czasopisma.

Życząc Państwu raz jeszcze przyjemnej lektury,  
łączę serdeczne pozdrowienia!  
*Maciej Urbaniak*



# IDENTYFIKACJA WYMIARÓW JAKOŚCI RELACJI INTERPERSONALNYCH W ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Relacje interpersonalne pracowników są budulcem każdej organizacji. Od ich jakości zależy nie tylko samopoczucie poszczególnych osób, lecz także bardzo istotne dla rozwoju organizacji efekty relacji w postaci zaangażowania organizacyjnego, wyższej wydajności pracy czy też bardziej efektywnej komunikacji [4]. Wiedza na temat relacji w organizacji i/lub w tworzących ją zespołach jest rozwijana równolegle na gruncie pozytywnego zarządzania i nurtu zajmującego się negatywnymi zachowaniami pracowników, aczkolwiek większy dorobek w tym zakresie istnieje w przypadku tego pierwszego. W obu nurtach brakuje jednakże zgodności co do tego, jak należy definiować pozytywne i negatywne relacje wewnątrzorganizacyjne, a szczególnie dotkliwą konsekwencją owej niezgodności jest brak koncepcji dających podstawę do ich badania w środowisku organizacyjnym. Celem tego artykułu jest prezentacja wyników badania, przeprowadzonego metodą wywiadu swobodnego, służącego identyfikacji wymiarów relacji interpersonalnych z punktu widzenia uczestników organizacji i ich rzeczywistych doświadczeń. Analiza uzyskanego materiału prowadzi do nakreślenia macierzy elementów oceny jakości relacji interpersonalnych w organizacji, a także do zaproponowania definicji relacji pozytywnych i negatywnych.

\* Dr Dawid Szostek – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

\*\* Dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

## 1. Istota pozytywnych i negatywnych relacji w organizacji. Przegląd literatury

W naukach o zarządzaniu, szczególnie w dziedzinie zachowań organizacyjnych, w ostatnich latach można dostrzec dwa z pozoru przeciwstawne nurty badań: analizę pozytywnych zjawisk organizacyjnych (coraz częściej używa się w tym kontekście pojęcia pozytywnego zarządzania, utożsamianego w skali międzynarodowej przede wszystkim z *Positive Organizational Scholarship* [3, 8, 18]) oraz analizę „ciemnej strony organizacji” (podejście to reprezentują m.in. badania dotyczące zachowań kontrproduktywnych/nieetycznych w organizacji). Pierwszy z wymienionych nurtów wiąże się z zainteresowaniem zjawiskami i procesami organizacyjnymi sprawiającymi, że organizacja i jej członkowie osiągają ponadprzeciętne efekty, przekraczające formułowane w tym zakresie zamierzenia i oczekiwania [4, s. 2–4]. Sytuację taką określa się mianem „pozytywnej dewiacji”, a wśród zjawisk, którym przypisuje się moc jej kreowania, znajdują się m.in. pozytywne relacje interpersonalne łączące członków organizacji [5]. Ich dobroczynny wpływ przejawia się w stymulowaniu zaangażowania pracowników, w wyższej satysfakcji z pracy, a także w pobudzaniu procesów generatywnych (kreatywności i innowacyjności). Drugi z nurtów, dotyczący analogicznie „dewiacji negatywnej”, czyli osiągnięcia efektów znacznie poniżej oczekiwań, skupia uwagę badaczy na zjawiskach i procesach destrukcyjnych dla organizacji. W nurcie tym należy zatem widzieć miejsce dla badań dotyczących negatywnych relacji w pracy.

W przypadku obu zjawisk, tj. i pozytywnych, i negatywnych relacji w pracy, istotnym problemem utrudniającym rozwijanie wiedzy na ich temat jest trudność prowadzenia badań empirycznych. Przede wszystkim wynika to z faktu braku zwalidowanych miar i skal pomiarowych (rozumianych tu jako zestawy stwierdzeń bądź pytań, opatrzonych adekwatną skalą numeryczną lub opisową), które umożliwiałyby badania ilościowe, wciąż preferowane na gruncie nauk o zarządzaniu. To z kolei wydaje się mieć źródło w braku zgodności badaczy zajmujących się pozytywnymi i negatywnymi relacjami w pracy co do ich definicji i wymiarów.

Pojęcie relacji wymyka się jednoznacznym definicjom, mimo że każdy rozumie, czym ona jest. Jeszcze trudniejsze jest wyartykułowanie istoty pozytywnej lub negatywnej relacji, chociaż i w tym przypadku każdy człowiek jest jej świadomy, zwłaszcza jeśli sam w takiej relacji pozostaje. W odniesieniu do relacji interpersonalnych w organizacji częściej w literaturze są formułowane definicje relacji pozytywnych. Odnoszą się one zazwyczaj do procesów, jakie leżą u podstaw relacji, lub do jej efektów. W pierwszym przypadku definiowanie relacji opiera się na triadzie: wymiana – wzajemność – społeczne wsparcie [15; 16; 9, s. 113], prowadząc do konkluzji, że pozytywna relacja jest związana z procesem wzajemnej wymiany, przede wszystkim dóbr niematerialnych, ale i materialnych, przyczyniając się do wzajemnego wsparcia

partnerów, ich dobrostanu i doskonalszego funkcjonowania. Z kolei z punktu widzenia indywidualnych mechanizmów kształtujących relacje można wskazać następujące procesy tworzące pozytywną relację [11, s. 615–639; 19, s. 385–399]:

- poznawcze, przede wszystkim związane z przetwarzaniem informacji o innych, budujące wiedzę o sobie nawzajem;
- procesy emocjonalne – odczuwanie pozytywnych emocji w kontakcie z drugą osobą, empatia;
- procesy behawioralne, takie jak: okazywanie sobie szacunku, otwarta komunikacja, pomaganie sobie, zabawa.

Z punktu widzenia efektów relacji jej pozytywność wyznaczają:

- efekty poznawcze, np.: wyższa sprawność przetwarzania informacji [21, s. 248–259], szybsze uczenie się i chęć eksperymentowania [16, s. 29–46];
- efekty fizjologiczne, m.in.: lepsze funkcjonowanie układu sercowo-naczyniowego i immunologicznego [10, s. 137–162], niepoddawanie się depresji [14, s. 193–218];
- efekty behawioralne, zwłaszcza zwiększone zaangażowanie organizacyjne [1].

Z definicją negatywnej relacji w organizacji sprawa jest trudniejsza. Nie jest bowiem tak, że brak spełnienia któregoś z opisanych powyżej aspektów pozytywnej relacji oznacza automatycznie, że staje się ona negatywna. Na przykład brak spełnienia symetryczności we wzajemnej wymianie może prowadzić do relacji eksploatacyjnej lub roszczeniowej [20, s. 90], która nie jest relacją pozytywną, ale jednocześnie nie wydaje się być tożsama z relacją negatywną. Część z zachowań przypisywanych negatywnym relacjom w organizacji jest identyfikowana z zachowaniami nieetycznymi i kontrproduktywnymi [17, s. 555–572; 13]. Nie jest to jednak ani wyczerpująca, ani satysfakcjonująca definicja, bowiem zachowania, takie jak mobbing lub okradanie, wydają się być skrajną postacią negatywnych relacji i nie musi do nich dochodzić, by relacja między pracownikami prowadziła mimo wszystko do destrukcyjnych efektów.

Biorąc pod uwagę opisaną niejednoznaczność w definiowaniu istoty pozytywnych i negatywnych relacji w pracy, autorzy przeprowadzili badanie mające na celu określenie, jak są one rozumiane przez pracowników przedsiębiorstw, czyli tych, którzy takich relacji w rzeczywistości doświadczają. Ustalenia te miały w efekcie doprowadzić do wskazania wymiarów relacji pozwalających sformułować skale pomiarowe tego zjawiska, użyteczne w prowadzeniu badań ankietowych, dzięki odwołaniu się do doświadczeń potencjalnych respondentów takich badań.

## 2. Metodyka badania

Badacze zainspirowali swoje działania paradygmatem teorii ugruntowanej [7]. Oznaczało to w praktyce brak wcześniejszej konceptualizacji przedmiotu pomiaru i brak wyjściowego modelu teoretycznego. Odrzucono w tym przypadku najczęściej

stosowane w badaniach społecznych podejście funkcjonalistyczne, jako że w przypadku niedoprecyzowanych pojęć, a takimi są pozytywne i negatywne relacje w pracy, istnieje ryzyko, iż badacz będzie, świadomie lub nie, starał się potwierdzić swoje założenia i dojdzie do wniosków, które z góry przyjął.

Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu swobodnego. Z każdym z respondentów przeprowadzano rozmowę, zadając cztery podstawowe pytania:

1. Czym są pozytywne/negatywne relacje w zespole?
2. Jakie są przejawy/przykłady pozytywnych/negatywnych relacji w zespole?
3. Jakie są skutki relacji pozytywnych/negatywnych relacji w zespole?
4. Od czego zależy, czy relacje w zespole są pozytywne lub negatywne?

Każdy wywiad trwał około 15–25 minut i był nagrywany. Zebrany materiał empiryczny poddano transkrypcji, po czym po odpowiedniej obróbce (m.in. usunięciu polskich znaków diakrytycznych<sup>1</sup>) przeanalizowano za pomocą aplikacji do analizy tekstu IRAMUTEQ (fr. *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*)<sup>2</sup>.

Łącznie zrealizowano 24 wywiady z pracownikami reprezentującymi trzy różne przedsiębiorstwa, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie pomiaru wśród ich personelu (prośbę o taką zgodę wystosowano do 5 lokalnych przedsiębiorstw). Dwa podmioty miały profil handlowy i były zlokalizowane w Toruniu (odpowiednio 9 i 8 wywiadów), a jedno – produkcyjny i znajdowało się w Aleksandrowie Kujawskim (7 wywiadów). Zaproszenie do udziału w wywiadach skierowano do wszystkich pracowników.

Artykuł i badanie były swego rodzaju prolegomeną do dalszych rozważań. W związku z tym badania na podstawie 24 wywiadów z 3 przedsiębiorstw uznano za wystarczające z punktu widzenia teorii ugruntowanej oraz aplikacji IRAMUTEQ, w przypadku której sugeruje się dysponowanie od 20 do 30 tekstami przy założeniu homogeniczności badanej grupy [2, s. 5]. W przekonaniu badaczy materiał empiryczny pozwolił na uzyskanie nasycenia kategorii wiodących<sup>3</sup>.

W wywiadach uczestniczyło 20 kobiet (K) i 4 mężczyzn (M). Średnia wieku badanych wyniosła 34,5 roku (42 lata dla mężczyzn; 33 lata dla kobiet), przy czym dwie najmłodsze uczestniczki badania miały po 22 lata, a najstarszy uczestnik – 66 lat. Na pytanie o zajmowane stanowisko w pracy 14 osób wskazało na stanowisko specjalisty (1M i 2K), 7 osób piastowało stanowiska kierownicze (4K i 3M), natomiast 3 kobiety,

<sup>1</sup> Znaki te należy usunąć z tekstu z powodu braku polskojęzycznej wersji aplikacji IRAMUTEQ.

<sup>2</sup> Więcej informacji na temat programu oraz samą aplikację można pobrać ze strony: <http://www.iramuteq.org>.

<sup>3</sup> W celu minimalizowania błędów w badaniach jakościowych jednym z rozwiązań jest poddawanie obserwacji kolejnych jednostek zgodnie z kierunkiem wyznaczonym przez już zgromadzone dane. Wyniki będą tym trafniejsze, im bardziej badane kategorie będą nasycone danymi w drodze doboru kolejnych jednostek do badania. Objawem przekroczenia progu nasycenia kategorii wiodących jest dublowanie się danych.

uczestniczki badania, wskazały, iż wykonują obowiązki pracownika biurowego. Średnia długość stażu na wskazanych stanowiskach wyniosła 6,5 roku (7,5 roku dla mężczyzn; 6,3 roku dla kobiet), przy czym najkrótszy staż jednej z uczestniczek badania wyniósł tydzień, a najdłuższy innej z indagowanych kobiet – 23 lata.

Kroki, jakie podjęto w analizie uzyskanego materiału, były następujące: kategoryzacja pojęć używanych przez respondentów, określenie istoty uzyskanych kategorii i nazwanie ich, zidentyfikowanie wymiarów, na podstawie których te kategorie zostały wyłonione, zaprojektowanie macierzy obrazującej uzyskane wymiary i kategorie.

### 3. Wyniki badania

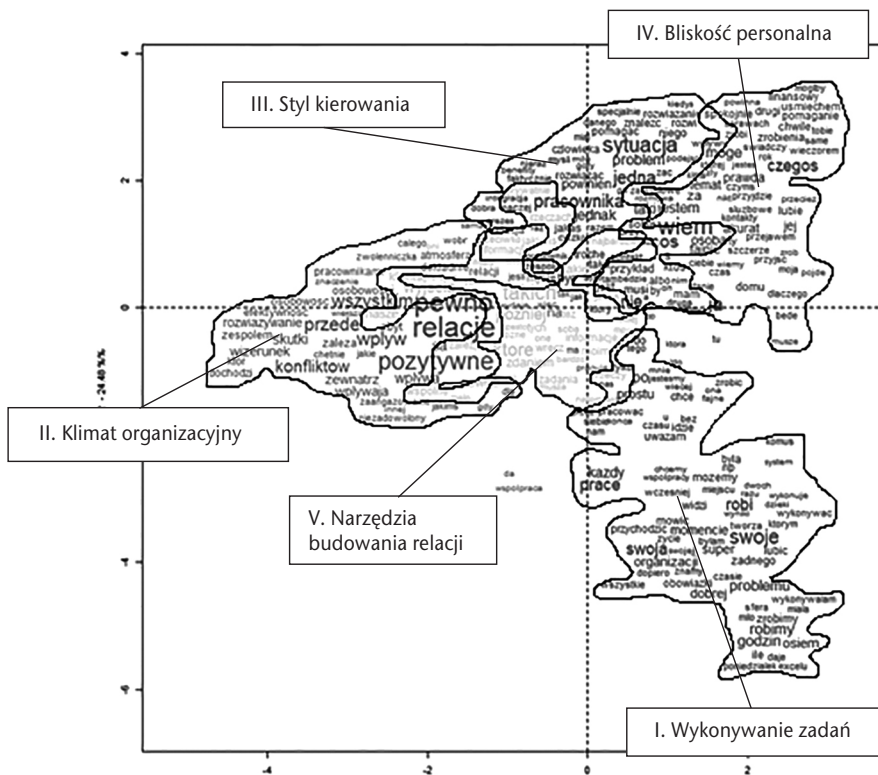
Jak wspomniano, do analizy tekstu wywiadów wykorzystano program IRAMUTEQ. Jest to narzędzie służące statystycznej analizie tekstu, odwołującej się do częstości, współwystępowania i związków pomiędzy sformułowaniami użytymi przez respondentów. Jedną z funkcji programu jest klasyfikacja metodą Reinerta [12]. Poprzez zastosowanie tej metody dokonuje się segmentacji tekstu, uwzględniającej jego kontekst semantyczny, która prowadzi do wyłonienia klastrów (segmentów, kategorii) słów odnoszących się do określonej idei. Ze względu na to, że badanie przeprowadzono w paradygmacie teorii ugruntowanej, wyłonione klastry należało nazwać, identyfikując ich istotę. Aby to uczynić, do każdego z segmentów przypisano najbardziej istotne wyrażenia, tj. zdania wyrażające najczęściej poruszaną w danym segmencie treść. Efekt zastosowania metody Reinerta w postaci macierzy zawierającej chmury słów przedstawiono na rysunku 1.

Analiza tekstu tą metodą wskazuje jedynie na grupy słów pojawiające się we wspólnym kontekście, nie określając siłą rzeczy nazw tych grup ani nie definiując wymiarów, które je wyznaczają (pojęcie wymiaru jest tutaj oczywiście umowne, ponieważ analizowany jest tekst; jak widać na rysunku 1, to, co jest określane mianem wymiaru w rzeczywistości, należy ujmować binarnie, jako że każda oś jest podzielona na dwie części). Na bazie rezultatów zastosowanej metody klasyfikacji, analizy kluczowych wyrażeń i ich kontekstu w poszczególnych klastrach, a także na podstawie refleksji naukowej, dokonanej na podstawie dostępnej literatury przedmiotu, wymiary przedstawione na rysunku 1 (osie współrzędnych) określono następująco:

- na osi pionowej: uwarunkowania relacji – efekty relacji;
- na osi poziomej: jednostka (aspekt odnoszący się do pojedynczego pracownika) – organizacja (aspekt odnoszący się do całej organizacji lub jej komórki, w zależności od poziomu analizy jakości relacji interpersonalnych).



Rysunek 1. Wynik klasyfikacji tekstu wywiadów z wykorzystaniem metody Reinerta



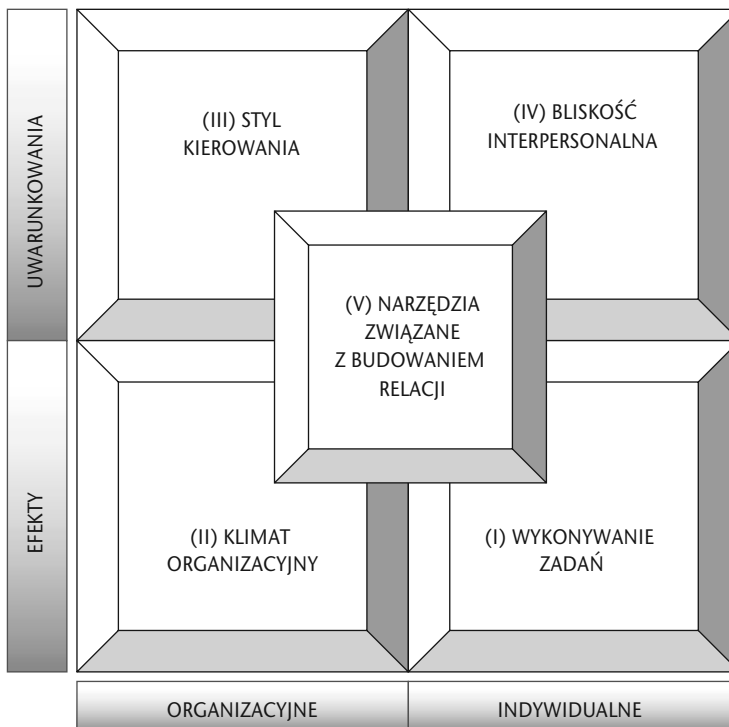
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Powyższa propozycja wynika z następującego znaczenia zidentyfikowanego dla poszczególnych kategorii słów:

- I. Wykonywanie zadań – kategoria ta stanowi indywidualny efekt jakości relacji w zespole pracowniczym. Składają się na nią m.in. elementy, takie jak: indywidualna chęć wykonywania zadań i współpracy z innymi pracownikami, wspieranie się przez poszczególnych pracowników, przyczynianie się poszczególnych pracowników do osiągania celów organizacji, udzielanie sobie nawzajem informacji.
- II. Klimat organizacyjny – to efekt jakości relacji, ale w wymiarze organizacyjnym, czyli odnoszącym się nie tylko do poszczególnych pracowników. Są to m.in. elementy, takie jak: atmosfera w pracy, zaangażowanie organizacyjne, działanie zespołowe, sprawność rozwiązywania konfliktów, satysfakcja z pracy, wizerunek organizacji na zewnątrz.
- III. Styl kierowania – to zbiór czynników składających się na organizacyjne uwarunkowania budowania i umacniania relacji pracowników. Może to być: osobowość przełożonego, umiejętność komunikowania się, w tym wsłuchiwanie się w opinie

- pracowników, klarowność podziału obowiązków w organizacji, sprawiedliwość w podejściu do pracownika i otwartość na jego problemy.
- IV. Bliskość personalna – ta kategoria obejmuje indywidualne uwarunkowania jakości relacji w organizacji lub zespole pracowniczym. Obejmuje m.in.: prywatne kontakty między pracownikami, rozmowy o kwestiach osobistych, szczerość, związki afektywne wśród personelu, pomaganie sobie w prywatnych sprawach.
- V. Narzędzia związane z budowaniem relacji – to kategoria obejmująca indywidualne i organizacyjne czynniki, które stanowią zarówno uwarunkowania, jak i efekty budowania relacji. Można tu wskazać na: sprawność komunikacji w organizacji (uwarunkowanie wpływające na jakość relacji, ale i efekt tejże jakości), spotkania integracyjne pracowników organizowane przez firmę (uwarunkowanie organizacyjne), wspólne wyjścia po pracy inicjowane przez pracowników (uwarunkowanie indywidualne, ale i indywidualny efekt relacji w zespole), wynagrodzenie i premie czy poszanowanie godności pracowników (uwarunkowania organizacyjne).

Rysunek 2. Macierz elementów analizy jakości relacji interpersonalnych w pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Biorąc pod uwagę sposób przeprowadzenia badania, tj. przede wszystkim odniesienie treści wywiadów do tego, jak respondenci rozumieją i postrzegają jakość relacji interpersonalnych w pracy, wyłonione kategorie należy potraktować jako propozycję elementów analizy tego zjawiska w warunkach organizacyjnych. Zidentyfikowane wymiary i kategorie przedstawione zostały w postaci macierzy zaprezentowanej na rysunku 2. Wymiary te pokrywają się w części z wymiarami jakości relacji interpersonalnych między pracownikami zaproponowanymi przez innych autorów, choć tego typu propozycji jest w literaturze niewiele. Przykładowo Gabarro [6, s. 83–84] zidentyfikował 11 wymiarów rozwiniętych relacji interpersonalnych w pracy, w tym: otwartość na partnera, wiedza na jego temat, przewidywalność jego działań, wyjątkowość interakcji, multimodalność komunikacji, możliwość jej substytuowania, zdolność do znoszenia krytyki/poddawania się ocenie, spontaniczność wymiany, synchronizacja i stymulowanie, wydajność komunikacji i zakres inwestycji w relacje.

Kategorie wyłonione w drodze zastosowania metody Reinerta zostały utożsamione z polami macierzy skonstruowanej na podstawie wymiarów uwarunkowanie–efekt i jednostka–organizacja, z jednym wyjątkiem, którym są narzędzia związane z budowaniem relacji w zespole. Okazują się one mieć charakter zarówno indywidualny, jak i organizacyjny, a przy tym ich pojawianie się w organizacji nie tylko buduje relacje, lecz także wynika z relacji już zbudowanych. Mimo wszystko kategorię tę nazwano narzędziami związanymi z budowaniem relacji, jako że nawet będąc efektami relacji, w dalszym ciągu służą one ich umacnianiu.

Każda z kategorii, zdaniem autorów, może posłużyć jako podstawa identyfikacji zmiennych, które po uzupełnieniu adekwatną skalą mogą zostać wykorzystane do badania relacji interpersonalnych w organizacji lub w danym zespole pracowniczym. Pomocne w tym może być zestawienie najistotniejszych kwestii poruszanych przez respondentów, umieszczone w tabeli 1.

W opisie kategorii zostały wskazane tylko tworzące je elementy, natomiast nie jest określone, jaki ich charakter (kierunek) będzie świadczył o pozytywności lub negatywności relacji. Innymi słowy, zastosowana metoda analizy tekstu nie pozwala rozstrzygnąć, jaka zależność występuje między poszczególnymi elementami, wymienionymi w tabeli 1, a pozytywnością – negatywnością relacji interpersonalnych w pracy. W tym celu należy przeprowadzić dalsze badania, np. uwzględniając zidentyfikowane elementy w kwestionariuszu służącym badaniom ilościowym. To, co jest możliwe na podstawie prezentowanego tu badania, to określenie wynikającej z wypowiedzi respondentów istoty pozytywnych i negatywnych relacji w pracy, w efekcie poddania uzyskanego materiału „klasycznemu” kodowaniu.

Tabela 1. Czynniki składające się na poszczególne kategorie macierzy budowania i umacniania relacji w zespole pracowniczym

	WYMIAR RELACJI	ELEMENTY
I.	Wykonywanie zadań	współpraca w sferze zawodowej, pomaganie sobie, zastępowanie się podczas urlopu, wspieranie się, robienie „swojego” (nie myśląc o niczym więcej), robienie „swojego” (tego, co do mnie należy), realizacja zadań „do końca”, osiągnięcie celów, wyniki sprzedaży, poświęcanie czasu, jakość obsługi klientów, wypełnianie obowiązków, osiągnięcie wyników/rezultatów, zmiany, nastawienie, pracownicy tworzą zespół, szybkość działania, doskonałość działania, lubienie pracy, lubienie współpracowników, dawanie z siebie więcej, komunikowanie pomysłów, brak problemów
II.	Klimat organizacyjny	atmosfera w pracy/w zespole, wzajemne zrozumienie, zaangażowanie, efektywność, skuteczność, jakość rezultatów, pomaganie sobie, współpracowanie, afektywne związki ze współpracownikami („lubienie się”), wspólne rozwiązywanie problemów, działania zespołowe, konflikty/kłótnie (częstotliwość, łatwość rozwiązywania), nieporozumienia, wizerunek organizacji na zewnątrz, zadowolenie z pracy, samopoczucie pracowników, nastawienie pracowników, poczucie sprawiedliwości w organizacji, wzajemność w stosunkach ze współpracownikami, szczerść w kontaktach ze współpracownikami
III.	Styl kierowania	osobowość przełożonego, przełożony–lider, rozwiązywanie problemów podwładnych, łagodzenie konfliktów, łagodzenie zbytniej rywalizacji, „ludzkie podejście” przełożonego, niwelowanie stresu w zespole, wspieranie pracowników, wyznaczanie rozwiązań, jasne wytyczanie obowiązków i celów, uwzględnianie danej sytuacji, sprawiedliwe podejście do pracowników (w rozdzielaniu zadań/benefitów oraz w stosunkach interpersonalnych), działania integrujące pracowników, dobry kontakt z pracownikami, nietraktowanie „z góry” pracowników, wsłuchiwanie się w zdanie pracowników, tworzenie swobody dyskusji, otwartość na pracowników, umiejętne chwalenie/motywowanie
IV.	Bliskość interpersonalna	kontakty prywatne/pozazawodowe/pozasłużbowe, wspólne wyjścia po pracy, wyjścia do kina, kolegowanie się, spotykanie się w domu, poświęcanie czasu prywatnego, rozmowy na tematy osobiste/prywatne/dotyczące domu (tzw. „przerywniki”), rozmowy na tematy trudne, szczerść, prawda, przyjemność, uśmiech, wspieranie się, lubienie się, łączenie życia prywatnego i zawodowego, zaufanie, bliskość, większa wiedza o współpracownikach, ryzyko nadużycia zaufania, trwałość związku między pracownikami, łatwiejsze rozładowywanie konfliktów w zespole, dostrzeganie potrzeb innych, zazdrość, rozładowywanie napięcia
V.	Narzędzia związane z budowaniem relacji	rozdysponowanie między pracowników obowiązków służbowych/zadań, sprawność i otwartość komunikacji horyzontalnej i wertykalnej, dzielenie się wiedzą, wymiana informacji, spotkania integracyjne, organizowanie wspólnych wyjść po pracy, udział w imprezach firmowych, organizowanie wycieczek firmowych, firmowe imprezy sportowe, wynagrodzenie za pracę, dodatkowe bonusy za pracę, służbowość/formalizm we wzajemnych kontaktach, budowanie wspólnoty interesów (solidarność), budowanie poczucia przynależności do zespołu, rozwiązywanie konfliktów, piętnowanie zachowań kontrproduktywnych (np.: obmawiania, donoszenia, mobbingu), szacunek wobec współpracowników/podwładnych, oddzielanie spraw prywatnych i zawodowych, dystans w kontaktach, zazdrość, pomaganie sobie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Generalnie na podstawie przeprowadzonych wywiadów można powiedzieć, że relacje w zespole pracowniczym są istotną częścią życia każdej z badanych osób. Każdy uczestnik wywiadu rozumiał intuicyjnie, czym są tego typu relacje i kiedy mają one pozytywny, a kiedy negatywny charakter. Opisując ich istotę, uczestnicy badania odnosili się przede wszystkim do ich przejawów (efektów, skutków). Jest to w pełni zrozumiałe, jako że same relacje mają charakter abstrakcyjny, a ich emanacją są konkretne postawy i towarzyszące im zachowania pracowników, które różnią się w zależności od tego, czy są to relacje pozytywne (dobre, korzystne, pożądane) bądź negatywne (złe, niekorzystne, niepożądane).

Aspektem, do którego najczęściej odwoływali się badani, określając istotę pozytywnych relacji interpersonalnych w pracy, jest pomaganie sobie i wzajemne wspieranie się: „Chętniej działamy wtedy wspólnie, chętniej sobie pomagamy, też przekazujemy sobie wiedzę chętniej”; „jest dużo pracy na popołudniową zmianę, wzajemnie się pomaga, jak te relacje są między pracownikami (...). Wzajemnie sobie pomagamy, jeżeli ktoś tam np. zachorował, wiadomo, ktoś w między czasie na urlopie jest itd.”

Co istotne, pomaganie ma miejsce nawet wówczas, gdy formalnie sytuacja nie wymaga takiej konieczności: „(...) mogę, ale nie muszę tego robić. No to jest, że tak powiem, sprawa prywatna. Za to firma mi tutaj nie płaci, żebym naprawiał prywatne komputery znajomym z pracy. No, ale jeżeli te relacje, powiedzmy są pozytywne, czy ktoś też mi kiedyś pomógł jakoś tam prywatnie, no to czemu nie”

W tego typu relacjach liczy się też wzajemność działań: „(...) ten mi kiedyś pomógł, no to ja też mu pomogę, no bo jestem tutaj w firmie po to, żeby, że tak powiem, pomagać, rozwiązywać takie problemy”.

Definiując negatywne relacje, respondenci wskazywali głównie na zachowania przeciwne do tych opisujących relację pozytywną, czyli podnosili kwestię braku współpracy, ograniczanie się jedynie do formalnych obowiązków i niechęć do pomagania sobie, przechodzącą nawet w niechęć do przychodzenia do pracy. Jedna z respondentek tak opisała istotę negatywnej relacji: „Nieodzywanie się do siebie, udawanie, że jestem strasznie zajęta, tylko wzrok skupiony na jakiejś tam kartce i w tym momencie udaję, że jestem bardzo zapracowana”. Negatywne relacje wiążą się zatem również z niechęcią do dzielenia się informacjami i wiedzą: „Jeśli są negatywne relacje, to mniej chętnie dzielimy się wiedzą ze współpracownikami, bo po prostu nie czuje się chęci nawiązania jakiejś dalszej rozmowy”.

Negatywne relacje tworzą ponadto środowisko pracy, w którym częściej dochodzi do konfliktów, które są trudne do rozwiązania, czas ich trwania wydłuża się, a intensywność wzrasta. Nie ma wzajemnego zaufania, natomiast często występuje destrukcyjna rywalizacja: „Jest rywalizacja jakaś taka niezdrowa, wyścig szczurów”. Przy tym pracownicy mogą być bardziej skłonni do podejmowania zachowań kontraprodukcyjnych: „na przykład niezadowolony pracownik kradnie”.

Skutkiem negatywnych relacji może być także utrata pracowników, ponieważ „pracownicy mogą zacząć szukać innego zatrudnienia, innej pracy, no bo jeżeli atmosfera w pracy jest negatywna, to uważam, że ciężko jest funkcjonować na co dzień, bo jednak praca to jest większość naszego dnia”.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badanie nie wskazało na istnienie innych przejawów relacji interpersonalnych w organizacji niż te, które są prezentowane w literaturze przedmiotu. Niemniej jednak wartością uzyskanych wyników empirycznych jest doprecyzowanie tego, z jakich aspektów relacji zdają sobie sprawę uczestnicy organizacji, a tym samym – o jakie kwestie można ich pytać, przeprowadzając badania empiryczne na ten temat. Na tej podstawie można również powiedzieć, że istotą pozytywnych relacji w organizacji jest przede wszystkim pomaganie sobie i udzielanie nawzajem wsparcia, natomiast relacje negatywne to niechęć do współpracy i ograniczanie kontaktów ze współpracownikami wyłącznie do kwestii formalnych, co przynosi niepożądane skutki zarówno dla samego pracownika, jak i całej organizacji.

Oczywiście, zaprezentowane wyniki posiadają wiele ograniczeń. Wynikają one przede wszystkim z jakościowego charakteru przeprowadzonego badania i jego ograniczonego zakresu (24 wywiady wśród pracowników z 3 przedsiębiorstw z tego samego województwa). Pod uwagę nie brano choćby specyfiki danego przedsiębiorstwa i tego, jaki mogła ona mieć wpływ na uzyskane wyniki. Wyników nie można zatem uogólniać i należy do nich podchodzić z ostrożnością, choć taka metodyka została przez autorów uzasadniona odwołaniem do założeń teorii ugruntowanej.

Przeprowadzone badanie wskazuje z pewnością na możliwość i konieczność dalszych kroków badawczych, w tym zaproponowanie zmiennych służących pomiarowi jakości relacji w organizacji w oparciu o przedstawione kategorie (wymiary) oraz weryfikację tych zmiennych w badaniach ilościowych.

## Bibliografia

- [1] Blatt R., Camden C.T., *Positive relationships and cultivating community*, in: *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New Jersey 2007, pp. 243–264.
- [2] Camargo B.V., Justo A.M., *IRAMUTEQ tutorial. R interface for multidimensional analysis of texts and questionnaires*, [http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/IRa-MuTeQ%20Tutorial%20translated%20to%20English\\_17.03.2016.pdf](http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/IRa-MuTeQ%20Tutorial%20translated%20to%20English_17.03.2016.pdf) (27.03.2017).

- [3] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.), *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003.
- [4] Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York 2012.
- [5] Dutton J.E., Ragins B.R. (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New Jersey 2007.
- [6] Gabarro J.J., *The Development of Working Relationships*, [in:] *Intellectual Teamwork. Social and Technological Foundations of Cooperative Work*, Galegher J., Kraut R.E., Egido C. (eds.), Psychology Press, New York–London 1990.
- [7] Glaser B.G., Strauss A.L., *Odkrywanie teorii ugruntowanej: strategie badania jakościowego*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2009.
- [8] Glińska-Neweś A., Stankiewicz M.J., *Key Areas of Positive Organisational Potential as Accelerators of Pro-developmental Employee Behaviours*, [in:] *Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Stankiewicz M.J. (ed.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013.
- [9] Halbesleben J.R.B., *Positive Coworker Exchanges*, [in:] Turner de Tormes Eby L., Allen T.D. (eds.), *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*, Routledge, New York 2012.
- [10] Heaphy E., Dutton J., *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33(1).
- [11] Kase R., Paauw J., Zupan N., *HR Practices, Interpersonal Relations, and Intrafirm Knowledge Transfer in Knowledge-intensive Firms: A Social Network Perspective*, „Human Resource Management” 2009, Vol. 48(4).
- [12] Lapalut S., *Text Clustering to Support Knowledge Acquisition from Documents*, INRIA, 1995, <https://hal.archives-ouvertes.fr/inria-00074051/document> (27.03.2017).
- [13] Lewicka D. (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- [14] Lilius J., Worline M., Maitlis S., Kanov J., Dutton J., Frost P., *The Contours and Consequences of Compassion at Work*, „Journal of Organizational Behavior” 2008, No. 29.
- [15] Reis H.T., Collins W.A., Berscheid E., *The Relationship Context of Human Behavior and Development*, „Psychological Bulletin” 2000, Vol. 126(6).
- [16] Roberts L.M., *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-discovery and Self-actualization*, [in:] Dutton J.E., Ragins B.R. (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum, New York 2007.
- [17] Robinson S.L., Bennett R.J., *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*, „Academy of Management Journal” 1995, No. 38.



- [18] Rozkwitalska M., Sułkowski Ł., Magala S., *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace: Traditional and Positive Organizational Scholarship*, Springer, Warszawa 2017.
- [19] Stephens J.P., Heaphy E., Dutton J.E., *High-quality connections*, [in:] Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York 2012.
- [20] Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.
- [21] Ybarra O., Burnstein E., Winkielman P., Keller M.C., Manis M., Chan E., Rodriquez J., *Mental exercising through simple socializing: Social interaction promotes general cognitive functioning*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 2008, Vol. 34(2).

---

## IDENTYFIKACJA WYMIARÓW JAKOŚCI RELACJI INTERPERSONALNYCH W ORGANIZACJI

### Streszczenie

Zainteresowanie nauk o zarządzaniu relacjami interpersonalnymi pracowników wynika z ich znaczenia dla funkcjonowania organizacji. Pozytywne relacje nie tylko podnoszą satysfakcję pracowników, lecz także sprzyjają ich wyższej efektywności, kreatywności i lojalności wobec organizacji; negatywne relacje mają działanie destrukcyjne i przynoszą skutek odwrotny. Rozwój wiedzy na temat mechanizmów i uwarunkowań relacji interpersonalnych w organizacji wymaga jednak doprecyzowania definicji i wymiarów opisujących ich pozytywność i negatywność. Niniejszy artykuł ma na celu prezentację koncepcji wymiarów i elementów określających jakość wewnątrzorganizacyjnych relacji interpersonalnych, sformułowaną w oparciu o badanie przeprowadzone metodą wywiadu swobodnego. Przedstawiona koncepcja może być podstawą sformułowania uniwersalnego narzędzia badawczego do pomiaru stanu relacji w organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: POZYTYWNE RELACJE INTERPERSONALNE W ORGANIZACJI,  
NEGATYWNE RELACJE INTERPERSONALNE W ORGANIZACJI**



---

## IDENTIFICATION OF THE QUALITY'S DIMENSIONS OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATION

### Abstract

Management scholars are interested in employee interpersonal relationships due to their importance for organizational performance. Positive relationships not only increase employee satisfaction, but also stimulate their higher efficiency, creativity and loyalty to the organization; negative relationships are destructive and bring the opposite effect. The development of knowledge on the mechanisms and conditions of interpersonal relationships in the organization requires clarification of definitions and dimensions describing their positivity and negativity. This article aims to present the concept of dimensions and elements describing the quality of inter-organization interpersonal relationships which is based on a study conducted by the free-form interview. The concept can serve as a basis for the formulation of an universal research tool to measure the state of relationships in the organization.

**KEY WORDS: POSITIVE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATION, NEGATIVE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATION**

# KREOWANIE RÓŻNORODNOŚCI W PRACY POPRZEZ TRANSGRESJĘ JEJ GRANIC – ANALIZA EFEKTU MEDIACJI I MODERACJI

## Wprowadzenie

Wśród istotnych zachowań organizacyjnych o charakterze proaktywnym, podejmowanych przez pracowników, które kreują różnorodność pracy, są *job crafting behaviors* (JCB) [36, 41]. Polegają one na modyfikowaniu granic pracy w postaci dokonywania zmian w zadaniach zawodowych i/lub poznawczego kreowania jej obrazu [8].

Działania te mogą się przyczyniać nie tylko do kształtowania poczucia sensu pracy poprzez redefiniowanie i ponowne stwarzane przez pracownika jej obrazu, lecz także mogą mieć pozytywne skutki dla jego wydajności zadaniowej i społecznego funkcjonowania. Podkreśla się ich związek zarówno z wydajnością zadaniową [33] i efektami behawioralnymi, np. zaangażowaniem w pracę [10, 37, 9], zachowaniami obywatelskimi [27], jak i postawami, m.in. przywiązaniem organizacyjnym [21], satysfakcją z pracy [37]. Jednocześnie zachowania modyfikujące pracę stanowią ważne przejawy kształtowania różnorodności w organizacji, gdyż wprowadzanie przez pracownika zmian w realizowanych zadaniach i w relacjach interpersonalnych może służyć wzbogacaniu środowiska pracy.

Przekształcenia pracy, dokonywane poprzez zmiany w strukturze zadań i sposobie ich wykonania, mają istotne znaczenie, gdyż pozwalają efektywnie odpowiadać na wymagania zawodowe, a przez to uzyskać lepszy poziom dopasowania do pracy (*person-job fit – PJ fit*) [36, 41]. Z kolei dobre dopasowanie nie tylko do pracy, lecz także do zespołu (*person-group fit – PG fit*), czy szerzej – organizacji (*person-organization fit*

---

\* Dr hab. Agnieszka Wojtczuk-Turek, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

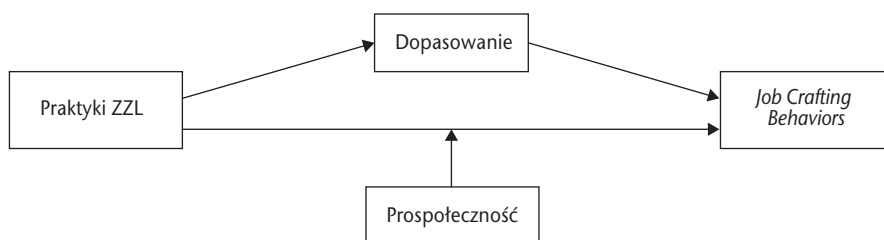
– *PO fit*) [24, 25], sprzyja „rozciąganiu granic pracy” w kierunku zwiększania aktywności społecznej pracowników. Podejmowanie działań ukierunkowanych na relacje (*relational crafting*) – zmiany w zakresie realizacji zadań w ramach współdziałania – może się łączyć z zachowaniami prospołecznymi – pomaganiem i wspieraniem innych.

Z punktu widzenia stymulowania zachowań modyfikujących pracę duże znaczenie odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Funkcjonowanie systemu ZZL w organizacji jest bowiem ukierunkowane nie tylko na wzmacnianie pożądanych zachowań pracowników, lecz także na kształtowanie postaw i przekonań oraz cech osobowości. Uwzględnienie tych czynników jako pośredniczących we wpływie ZZL na wydajność pracowników (w rozumieniu zarówno zachowań, jak i rezultatów) zostało potwierdzone w badaniach empirycznych [40]. Wśród istotnych determinant podmiotowych, które wykazują związki z *job crafting behaviors*, wymieniane są chociażby: kompetencje osobiste [5], przekonanie o własnej skuteczności [34] czy samoregulacja [37].

Analiza aktywności włączanych w zakres zmian granic pracy w połączeniu z badaniem ich uwarunkowań może przyczynić się do sformułowania rekomendacji w zakresie zarządzania ludźmi, w szczególności w obszarze projektowania pracy.

Celem artykułu jest analiza specyficznych zachowań organizacyjnych – *job crafting behaviors* – w przestrzeni zmiennych niezależnych i pośredniczących. Na poziomie empirycznym realizacja tego celu wyrażała się w przeprowadzeniu badań ilościowych, dotyczących związku pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) a *job crafting behaviors* (JCB). W proponowanym modelu badawczym (por. rysunek 1) założono zarówno bezpośredni wpływ wskazanego predyktora na zachowania modyfikujące pracę, jak i wpływ pośredni poprzez dopasowanie (D): człowiek–praca (PJ), człowiek–organizacja (PO), człowiek–zespół (PZ), które w modelu stanowi mediator. W roli moderatora zaproponowano prospołeczność (P), chcąc zweryfikować, czy zmienna ta warunkuje wystąpienie relacji pomiędzy ZZL a JCB.

Rysunek 1. Hipotetyczny model badanych zależności



Źródło: opracowanie własne.

# 1. *Job crafting behaviors* w świetle uwarunkowań podmiotowych i organizacyjnych

## 1.1. Istota *job crafting behaviors*

Istotą *job crafting behaviors* jest proaktywne przeobrażanie różnych elementów pracy [41]. Stanowią je samodzielnie inicjowane fizyczne i poznawcze zmiany jej granic, jakich dokonują jednostki w sferze zadań i relacji [41]. Celem tych transformacji jest osiągnięcie osobistych oraz zawodowych celów, równoważenie wymagań oraz zasobów z osobistymi możliwościami i potrzebami pracowników [36], a także lepsze dopasowanie do pracy [36, 41]. W związku z tym można je uznać za działania o charakterze „transgresji”. Wówczas przekraczanie granic *status quo* ma charakter ekspansywny. Jednocześnie autorzy podkreślają, iż pracownicy zmieniają granice pracy nie tylko poprzez ilościowe lub jakościowe rozszerzanie zadań, lecz także ich redukcję [41].

Proces aktywnego przekształcania granic pracy dokonuje się poprzez: 1) zadania (*task crafting*) – zmiana obowiązków, dodawanie lub rezygnacja z niektórych z nich, modyfikacje w zakresie ilości energii i uwagi, jakie są poświęcane określonym czynnościom; 2) relacje (*relational crafting*) – przekształcenia w zakresie realizacji zadań w ramach współdziałania, także samych relacji; 3) mechanizmy poznawcze (*cognitive crafting*) – które obejmują zmiany dotyczące percepcji zadań i relacji. Praktyką o podobnym charakterze, także uznawaną za przejaw proaktywnego zachowania, jest chociażby przystosowanie do roli zawodowej (*role adjustment*) [14].

W ramach konceptualizacji i operacjonalizacji *job crafting behaviors* badacze zajmujący się tym zagadnieniem przywołują model „Wymagania Pracy – Zasoby” (*Job Demands-Resources Model*) [3, 12]. Zakłada on, że środowisko pracy charakteryzuje się czynnikami, które determinują poczucie dobrostanu pracownika i kształtują jego motywację. Należą do nich wymagania i zasoby. Wymagania dotyczą tych aspektów pracy, gdzie potrzeba wysiłku fizycznego i psychicznego, a tym samym mogą być one szkodliwe dla zdrowia (np. presja czasu, niekorzystne warunki fizyczne). Niemożność sprostanienia wymaganiom może generować reakcję stresu i prowadzić do wypalenia zawodowego. Natomiast w sytuacji, gdy jednostka dobrze radzi sobie z wymaganiami i potrzebuje wyzwań lub kompensuje skutki nadmiernych oczekiwań zawodowych, nie muszą być one odbierane jako stresory [3, 12].

Z kolei zasoby dotyczą tych czynników, które są istotne dla osiągnięcia celów w pracy i pomagają eliminować koszty wymogów zadaniowych, a tym samym zwiększają motywację pracownika. W kontekście *job crafting behaviors* wskazuje się na zasoby strukturalne i społeczne [36]. Należą do nich, np.: kontrola w pracy, odpowiedzialność, możliwość rozwoju (zasoby strukturalne), uzyskiwane od kolegów i przełożonego

wsparcie organizacyjne, czy też otrzymywanie informacji zwrotnych (zasoby społeczne). Do zasobów włączane są również osobiste, wśród których można wymienić m.in.: umiejętności, odporność, poczucie sprawczości.

Wartość i użyteczność przywoływanej teorii w opisywaniu *job crafting behaviors* wyraża się w tym, iż zakłada ona zmienność i interakcyjność. A jak wiadomo, w kontekście organizacyjnym mamy do czynienia zarówno ze zmianą wymagań zawodowych, jak i z przekształcaniem oraz pozyskiwaniem zasobów w wyniku podejmowania przez pracownika różnego typu działań. W odniesieniu do zachowań modyfikujących pracę – w kontekście wymagań i zasobów – wskazuje się zarówno na czynności zwiększania, jak i ograniczania [36, 41]. Należą do nich:

- powiększanie strukturalnych zasobów pracy,
- powiększanie społecznych zasobów w pracy,
- zwiększanie liczby wyzwań w pracy,
- redukcja ograniczających wymagań w pracy.

Przykładem zwiększania zasobów strukturalnych jest np. wzrost autonomii w miejscu pracy czy możliwości rozwoju, zaś w przypadku zasobów społecznych będzie to większy dostęp do wsparcia menedżera czy otrzymywanie informacji zwrotnych. W odniesieniu do zwiększania liczby wyzwań może to być zaangażowanie pracownika w dodatkowe projekty lub też jego prośba o większą odpowiedzialność w miejscu pracy.

Zmiana granic relacyjnych, poza intensyfikacją kontaktów, może obejmować także ich ograniczanie czy wybiórczość. Może to dotyczyć zarówno współpracowników, jak i klientów. Za ograniczanie wymagań można uznać eliminowanie psychicznych (emocjonalnych i/lub poznawczych) oraz fizycznych obciążeń, ale także ograniczanie skali i liczby zadań. Przy czym w kontekście ich skutków istotne jest rozróżnienie na wymagania będące wyzwaniem oraz te, które stanowią w pracy przeszkody [4]. Bakker i Sanz-Vergel [4] podkreślają, że w tym pierwszym przypadku trudne wymagania, np. wysoki poziom odpowiedzialności, mogą prowadzić do mistrzostwa i rozwoju, w przeciwieństwie do czynników utrudniających pracę, np. dwuznaczność roli, które mogą generować stres i uniemożliwiać osiągnięcie celów.

To ostatnie ujęcie zachowań modyfikujących pracę wskazuje, iż nie zawsze mają one charakter ekspansywny (*expansive job crafting*) [28]. Co więcej, ograniczanie zadań, relacji czy też zmiany w sposobie wykonywania obowiązków mogą być postrzegane przez przełożonych negatywnie, szczególnie w sytuacji, gdy takie zachowania pracowników nie przystają do założonych standardów jakości pracy, oraz wówczas, gdy interpretowane są jako uchylanie się od obowiązków. W tym sensie wskazuje się na ich ciemną stronę [39].

## 1.2. Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania JCB

W kontekście poszukiwania uwarunkowań zachowań modyfikujących pracę badacze analizują zarówno czynniki podmiotowe, jak i organizacyjne. Do pierwszej grupy można zaliczyć zmienne motywacyjne, np. potrzeby [27], przekonanie o własnej skuteczności [34, 27], do drugiej – właściwości pracy, np. autonomię czy współzależność zadań [27]. W świetle przeprowadzonych badań empirycznych *job crafting behaviors* wykazują wiele potwierdzonych związków o charakterze pozytywnym i negatywnym z czynnikami podmiotowymi i organizacyjnymi. Niektóre z analizowanych zmiennych stanowią ich predyktory, inne zaś łączą się jedynie w ramach związków korelacyjnych. Zestawienie wybranych zależności przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe związki JCB ze zmiennymi podmiotowymi i organizacyjnymi

<i>Job crafting behaviors</i> (JCB)	
Autorzy badania	Zmienne
Tims, Bakker, Derks [36]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ proaktywna osobowość (+)</li> <li>■ inicjatywa (+)</li> <li>■ cynizm (-)</li> </ul>
Tims, Bakker, Derks [32]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dopasowanie do pracy (+)</li> </ul>
Brenninkmeijer, Hekkert-Koning [9]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zaangażowanie w pracę (+)</li> <li>■ zatrudnialność (+)</li> </ul>
Berdicchia, Nicolli, Masimo [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kompetencje osobiste (+)</li> <li>■ powiększanie pracy (+)</li> </ul>
Niessen, Weseler, Kostova [27]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ inicjatywa (+)</li> <li>■ zachowania obywatelskie (+)</li> <li>■ przekonanie o własnej skuteczności (+)</li> <li>■ potrzeba pozytywnego obrazu siebie (+)</li> <li>■ autonomia w pracy (+)</li> <li>■ współzależność zadań (-)</li> <li>■ doświadczenie w pracy (+)</li> </ul>
Iqbal [21], Kim, Lee [23]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ przywiązanie organizacyjne (+)</li> </ul>
Tims, Bakker, Derks [34], Kantén [22]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ przekonanie o własnej skuteczności (+)</li> </ul>
de Beer, Tims, Bakker [10], Tims, Bakker, Derks [35]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zaangażowanie w pracę (+)</li> <li>■ satysfakcja z pracy (+)</li> </ul>
Petrou, Demerouti, Schaufeli [29]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gotowość do wdrażania zmiany (+)</li> <li>■ postrzegany wpływ zmian w życiu zawodowym (+)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu badań.

Podmiotowe determinanty JCB wyrażają zarówno przekonania, jak i potrzeby. Jedną z istotnych jest tzw. przekonanie o własnej skuteczności (*self-efficacy*) [34, 27, 22]. Odnosi się ono do pozytywnej oceny własnych możliwości co do skutecznego realizowania zadań i posiadania wpływu na bieg zdarzeń. Sprzyja zatem inicjowaniu proaktywnych zachowań. Pracownik, który uważa, że jest sprawczy, chętniej

podejmuje aktywność i wprowadza zmiany. Może to zatem w naturalny sposób prowadzić do „przesuwania” czy „rozciągania” granic pracy. Badania pokazały, że pracownicy o wysokim poziomie tego przekonania byli bardziej skłonni do mobilizowania swoich zasobów w ciągu dnia, a to z kolei warunkowało odczuwanie przyjemności i pośrednio przyczyniało się do ich wydajności [34]. Efekty potwierdzono w stosunku do *task crafting* [27].

Motywacyjne przejawy zachowań modyfikujących wyrażają się jako potrzeby: kontroli, relacji, pozytywnego obrazu siebie [41, 27], a także autonomii czy kompetencji [11]. Badania empiryczne ukazują, że potrzeba kontroli łączy się z proaktywnością o charakterze społecznym, np. budowaniem relacji, poszukiwaniem informacji czy negocjowaniem zmian związanych z pracą [1], a także kreatywnością i innowacyjnością [20]. Podczas realizowania czynności zawodowych pracownicy koncentrują się na dodatkowych zadaniach lub podejmują te, które pozwalają wzbogacić pracę i uczynić ją bardziej różnorodną. Z drugiej strony w sytuacji gdy pracownicy dokonują redukcji zadań, mogą oni zaspokajać potrzebę większej autonomii podczas ich realizacji [41].

W badaniach Niessen, Weseler i Kostovej [27] głównym predyktorem zaangażowania w zachowania modyfikujące pracę była potrzeba pozytywnego obrazu siebie w pracy. Szczególnie dotyczyło to modyfikowania jej społecznych i poznawczych granic. W przypadku potrzeby kontroli oraz potrzeby relacji nie potwierdziła się hipoteza o jej pozytywnym związku z JCB. Brak pozytywnych związków tej ostatniej potrzeby z powiększaniem zasobów społecznych w pracy autorki tłumaczy m.in. tym, iż być może jest ona zaspokajana w wystarczającym stopniu w życiu prywatnym. Ponadto przeprowadzona analiza efektu interakcji w stosunku do potrzeby relacji, którą na etapie formułowania hipotezy łączono właśnie z *relational crafting*, ukazała, iż wysoki jej poziom pozwala na przewidywanie wzrostu *relational crafting* – w sytuacji wysokiego poziomu przekonania o własnej skuteczności. Wniosek ten wskazuje na konieczność poszukiwania pogłębionych związków w omawianych obszarach.

Analizy innych autorów dostarczają danych potwierdzających związki zachowań modyfikujących relacje w miejscu pracy np. z motywacją prospołeczną [16]. Być może na to zagadnienie należy patrzeć szerzej aniżeli tylko z perspektywy potrzeby afiliacji czy przynależności. Społeczna architektura pracy oznacza zarówno: 1) jej właściwości strukturalne, które kształtują możliwości pracowników współdziałania z innymi; 2) stopień posiadanego wpływu na innych; 3) jak i liczbę kontaktów, czas ich trwania oraz fizyczny dystans [16]. *Relational crafting* może oznaczać zatem budowanie nowych relacji w pracy, które dają poczucie dumy i są oceniane jako wartościowe, przeformułowanie istniejących relacji poprzez zmianę ich charakteru tak, aby praca miała sens, ale także adaptację relacji poprzez zmianę jej celu, np.: zapewnienie pomocy, wsparcia dla innych, a zwrotnie także dla siebie [21]. Ten ostatni



aspekt może wskazywać na związek JCB z prospołecznością rozumianą zarówno w kategoriach motywacji, jak i zachowań.

Patrząc na zachowania modyfikujące pracę z perspektywy zasobów jednostki, która stara się dostosować do wymagań zawodowych, a jednocześnie w sposób najpełniejszy realizować swoje potrzeby, należy odnieść się także do konstruktów dopasowania do pracy i organizacji [24, 25]. Kształtowanie pracy poprzez zmianę zadań, relacji czy jej percepcji w sposób, który prowadzi do spełnienia potrzeb, oddaje to, co stanowi istotę *job crafting behaviors* [41]. O dopasowaniu mówią także Tims i Bakker [37], którzy w oparciu o przywoływane już podejście „wymagania pracy–zasoby” opisują JCB jako indywidualną inicjatywę ukierunkowaną na modyfikowanie poziomu dostępnych wymagań i zasobów w celu poprawy dopasowania jednostki do pracy. Związki te zostały potwierdzone w badaniach empirycznych [32, 21].

Konstrukt dopasowania pozwala przenieść rozważania dotyczące omawianych zachowań na grunt uwarunkowań organizacyjnych. Wśród nich należy wymienić charakterystykę pracy, nawiązującą do znanego modelu J. Hackmana i G.R. Oldhama [18], w którym wymieniane są: różnorodność umiejętności, tożsamość zadania, znaczenie zadania, autonomia, informacje zwrotne. Z punktu widzenia JCB szczególnie istotna jest autonomia i wzbogacanie pracy. Autorzy wskazują, że konstrukcja pracy, zawierająca wysoki stopień autonomii i możliwość podejmowania decyzji, stwarza większe szanse do przejawiania zachowań modyfikujących pracę [6, 27]. Badania empiryczne potwierdzają, iż ze specyficznymi *job crafting behaviors*, do których należą powiększanie strukturalnych i społecznych zasobów, wiąże się pozytywnie także wzbogacanie i rozszerzanie pracy [5]. Sytuacja taka stwarza okazję na zwiększenie różnorodności zadań i wymaganych do ich realizacji umiejętności. Może też poszerzać indywidualną odpowiedzialność za cele i zadania (które nie są ściśle związane z rolą zawodową), a poprzez zapewnianie warunków do mistrzostwa, i powodując wzrost przekonania o własnej skuteczności, prowadzi do proaktywności [5]. Badania potwierdzają, że JCB łączą się ze złożonością zadań i wyzwaniem [7].

Jednocześnie to, co mieści się w charakterystyce pracy, a co może utrudniać podejmowanie zachowań modyfikujących pracę, to współzależność zadań, rozumiana jako stopień, w jakim zadania lub procesy pracy są ze sobą powiązane [27]. Planowane zmiany mają bowiem wpływ na harmonogram pracy współpracowników, co może ograniczać możliwości do wprowadzenia przez pracowników zakres zmian. Ponadto współzależność zadań może także zmniejszać modyfikowanie społecznych granic pracy z uwagi na z góry ustalony skład osób, które pracują razem [27]. W innych badaniach potwierdzono, iż charakterystyka pracy jedynie częściowo wpływa na JCB [23]. W tym przypadku różnorodność zadań i informacje zwrotne nie warunkowały powiększania zasobów strukturalnych i społecznych, a także wyzwań w pracy, a wystąpienie JCB determinowały: tożsamość zadania, znaczenie i autonomia.



Chociaż rezultaty badań związane z organizacyjnymi uwarunkowaniami zachowań modyfikujących pracę dotyczą głównie jej projektowania, to z punktu widzenia uwarunkowań podmiotowych JCB, do których należą czynniki motywacyjne i osobowościowe, warto rozszerzyć eksplorację systemu ZZL o analizę także innych praktyk nawiązujących do wskazanych aspektów.

## 2. Metodyka badań dotyczących związków praktyk ZZL z *job crafting behaviors*

Celem badania ilościowego było określenie związku pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) a *job crafting behaviors* (JCB), przy założeniu modyfikującego wpływu prospołeczności (P) oraz pośredniczącej roli dopasowania (D): człowiek–praca (PJ), człowiek–organizacja (PO), człowiek–zespół (PZ). Na podstawie przeprowadzonej analizy czynników podmiotowych i organizacyjnych, które łączą się z zachowaniami modyfikującymi pracę, sformułowano następujące hipotezy: H1. Istnienie pozytywny związek pomiędzy praktykami ZZL a zachowaniami modyfikującymi pracę.

H2. Dopasowanie do pracy, zespołu i organizacji stanowi mediator relacji pomiędzy praktykami ZZL a zachowaniami modyfikującymi pracę.

H3. Prospołeczność stanowi moderator relacji pomiędzy praktykami ZZL a zachowaniami modyfikującymi pracę.

W celu weryfikacji hipotez i określania zależności między zmiennymi, a także testowania efektu mediacji i moderacji przeprowadzono analizę regresji zawartą w pakiecie SPSS (wersja 23) wraz z *Macro Process 2.15*. Do kwantyfikacji prostych efektów mediacji wykorzystano modele regresyjne z próbkowaniem 5000 bootstrapping [30]. Stosowanie bootstrappingu, a nie testów Sobela, Aroiana i Goodmana, pozwala w bardziej precyzyjny sposób oszacować efekty pośrednie w analizie zmiennych [19].

Próbę badawczą (N = 105) stanowili pracownicy pochodzący z firm o zróżnicowanej wielkości: małe – 19%, średnie – 39%, duże – 14%, korporacje – 28%, reprezentujące następujące branże: działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (12%), pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (11%), działalność w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy techniczne (6%), telekomunikacja (6%), działalność firm centralnych (*head offices*); doradztwo związane z zarządzaniem (4%), reklama, badanie rynku i opinii publicznej (4%), działalność usługowa w zakresie informacji (3%). Struktura próby z uwagi na charakterystykę społeczno-demograficzną respondentów przedstawia się w następujący sposób: płeć (kobiety – 56%, mężczyźni – 44%), wiek (do 25 lat – 33%, 26–35 lat – 47%, 36–45 lat – 20%), staż pracy (do 1 roku – 13%, od roku do 5 lat – 48%; powyżej 5 lat – 39%; wykształcenie (wyższe – 85%, średnie

15%), stanowisko (kierownicze – 20%, niekierownicze – 80%). Badania zrealizowano w 2016 r. przy wykorzystaniu techniki wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (CATI), zapewniając w procedurze anonimowość.

Do pomiaru zmiennych użyto następującego zestawu narzędzi diagnostycznych:

Praktyki ZZZ – do pomiaru wykorzystano adaptację stwierdzeń pochodzących z narzędzi do badania praktyk ZZZ [17, 38, 13], w nawiązaniu do konceptualizacji systemów wysoce wydajnej pracy. Na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej wyodrębniono następujące praktyki: motywowanie (M), szkolenie i rozwój zawodowy (SiR); awans (A), projektowanie i właściwości pracy (PWP); rekrutacja i selekcja (RiS); *empowerment*, partycypacja i autonomia (EPA); ocena i zarządzanie wydajnością (OiW); praca zespołowa (PZ), komunikowanie (K). Parametry rzetelności narzędzia wynoszą  $\alpha$  Cronbacha = 0,73. W narzędziu zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

*Job crafting behaviors* – diagnozę tej zmiennej przeprowadzono za pomocą adaptacji stwierdzeń pochodzących z narzędzia opracowanego przez zespół autorów [36]. Obejmuje ono strukturalne i społeczne zasoby w pracy, a także wyzwania w pracy. Parametry rzetelności narzędzia wynoszą  $\alpha$  Cronbacha = 0,82. Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Dopasowanie do pracy, zespołu, organizacji – zostało ocenione na podstawie adaptacji itemów diagnozujących poszczególne wymiary dopasowania w odwołaniu do koncepcji dopasowania człowiek–organizacja [24, 25, 26]. Rzetelność narzędzia została oceniona na poziomie  $\alpha = 0,74$ . System udzielania odpowiedzi oparto na 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Prospołeczność – diagnozowano za pomocą itemów własnego autorstwa, w nawiązaniu do konceptualizacji i skal Granta i Sumantha [15], zarówno w ujęciu zachowań, jak i motywacji. Współczynnik rzetelności  $\alpha$  dla narzędzia wyniósł 0,59. Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Przykładowe itemy to: „w pracy na ogół chętnie oferuję pomoc innym, kiedy jest taka potrzeba”, „często wspieram innych w rozwiązywaniu problemów związanych z wykonywanymi przez nich zadaniami”.

### 3. Prezentacja wyników badań własnych dotyczących relacji pomiędzy praktykami ZZL a JCB, z uwzględnieniem statystycznego efektu mediacji i moderacji

W pierwszym etapie analizy obliczono wartości współczynników korelacji dla poszczególnych zmiennych (tabela 2).

Tabela 2. Wartości współczynników korelacji dla badanych zmiennych

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. PR ZZL OGÓL.	1												
2. M	,562**	1											
3. PWP	,567**	,265**	1										
4. SiR	,609**	,364**	,163	1									
5. EPA	,192	-,079	-,011	,044	1								
6. OiW	,529**	,173	,062	,347**	,093	1							
7. PZ	,433**	,166	,212*	-,019	-,024	,087	1						
8. A	,580**	,056	,302**	,216*	-,033	,320**	,301**	1					
9. RiS	,533**	,231*	,273**	,209*	,124	,377**	,127	,365**	1				
10. K	,567**	,168	,218*	,341**	,168	,296**	,139	,280**	,256*	1			
11. JCB (R)	-,045	,263*	-,346**	,231*	,059	,041	-,448**	-,062	,003	-,066	1		
12. JCB (P)	,536**	,385**	,276**	,286**	-,118	,250*	,547**	,291**	,179	,299**	-,265**	1	
13. D	,471**	,259*	,389**	,189	,082	,136	,369**	,327**	,289**	,159	-,135	,489**	1
14. P	,188	,063	,006	,071	,081	,243*	,168	,136	,156	,096	,021	,329**	,191

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ .

PR ZZL OGÓL. – praktyki ZZL ogólnie, M – motywowanie, SiR – szkolenie i rozwój, PWP – projektowanie i właściwości pracy, RiS – rekrutacja i selekcja, EPA – *empowerment*, partycypacja, autonomia, OiW – ocena i zarządzanie wydajnością, PZ – praca zespołowa, A – awans, K – komunikowanie, JCB – *job crafting behaviors* (R – „redukcja”, P – „powiększanie”), D – dopasowanie, P – prospołeczność.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji można stwierdzić, iż zachowania modyfikujące pracę łączą się zarówno z praktykami ZZL w ujęciu zagregowanym, jak i w rozbiciu. W pierwszym przypadku odnotowano pozytywny związek praktyk ZZL z *job crafting behaviors* o charakterze powiększania zasobów pracy i społecznych oraz zwiększania wyzwań ( $r = 0,536$ ;  $p < 0,01$ ). Patrząc natomiast na poszczególne praktyki w obszarze zarządzania ludźmi, to związek tych zachowań łączy się w sposób

pozytywny z pracą zespołową ( $r = 0,547$ ;  $p < 0,01$ ) oraz motywowaniem ( $r = 0,385$ ;  $p < 0,01$ ). Niewielkie, ale istotne statystycznie relacje uzyskano także w odniesieniu do komunikowania ( $r = 0,299$ ;  $p < 0,01$ ) oraz szkoleń i rozwoju ( $r = 0,286$ ;  $p < 0,01$ ). Projektowanie i właściwości pracy, co prawda, wiążą się istotnie statystycznie z JCB, jednak siła tej relacji jest niewielka ( $r = 0,276$ ;  $p < 0,01$ ).

W odniesieniu do działań mających na celu redukcję ograniczających wymagań pracy nie stwierdzono związków z praktykami ZZL w ujęciu zagregowanym, a wyłącznie dwa ujemne związki o umiarkowanej sile z: projektowaniem i właściwościami pracy ( $r = -0,346$ ;  $p < 0,01$ ) oraz pracą zespołową ( $r = -0,448$ ;  $p < 0,01$ ).

Analizując relacje zachowań modyfikujących pracę o charakterze „powiększenia”, stwierdzono, że łączą się one pozytywnie zarówno z dopasowaniem do pracy, zespołu i organizacji ( $r = 0,489$ ;  $p < 0,01$ ), jak i prospołecznością ( $r = 0,329$ ;  $p < 0,01$ ). Związki te, co prawda, nie są silne, ale istotne statystycznie.

Z punktu widzenia postulowanych hipotez istotne są także relacje pomiędzy zmienną niezależną a mediatorem, czyli dopasowaniem, a także moderatorem, czyli prospołecznością. Okazało się, iż praktyki ZZL korelują dodatnio jedynie z dopasowaniem do pracy, zespołu i organizacji ( $r = 0,471$ ;  $p < 0,01$ ), ale nie prospołecznością.

Stwierdzone w badaniu wzajemne powiązania praktyk ZZL z *job crafting behaviors* stanowiły podstawę dalszych analiz eksploracyjnych. W celu określenia rodzaju zależności pomiędzy tymi zachowaniami a praktykami ZZL oraz dla testowania efektu mediacji i moderacji przeprowadzono analizę regresji. Postulowany model zakładał bowiem zarówno wpływ bezpośredni, jak i pośredni praktyk ZZL na JCB. Zestawienie wyników analizy zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki analizy regresji

Predyktory	$\beta$	se	t	p	LLCI	ULCI
Stała	3,0533	0,2654	11,5043	0,001	2,5259	3,5806
Dopasowanie	0,2030	0,0773	2,6268	0,01	0,0494	0,3565
ZZL	0,4693	0,1141	4,1133	0,001	0,2426	0,6959
Prospołeczność	0,2414	0,0842	2,8674	0,01	0,0741	0,4087
ZZL x Prospołeczność	-0,3086	0,1486	-2,0769	0,04	-0,6039	-0,0134
$R^2 = 0,7523$ ; $\Delta R^2 = 0,5660$ ; $F(4,89) = 20,7287^{***}$						
Testowanie mediacyjnej roli dopasowania						
	$\beta$	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
Dopasowanie	0,1358	0,0537	0,0424	0,2567		

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

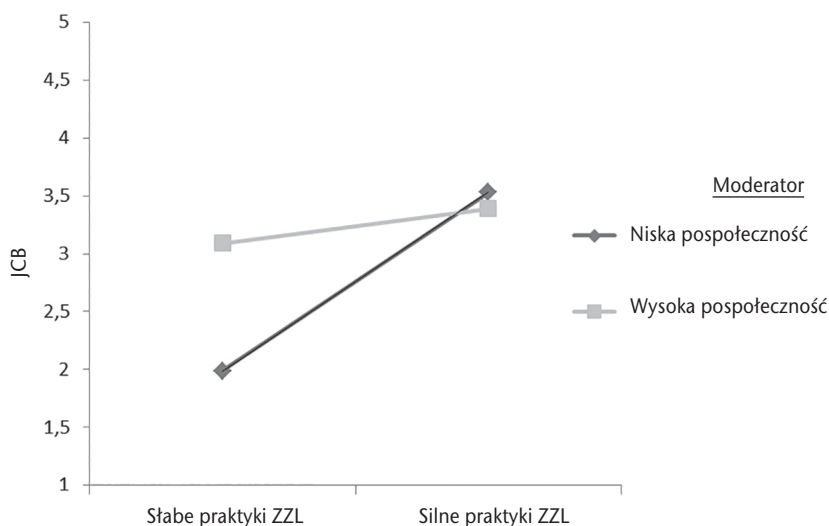
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy regresji można stwierdzić, iż praktyki ZZZ wyjaśniają w sposób bezpośredni, jak i pośredni wzrost zachowań modyfikujących pracę. Zwiększenie tego typu zachowań w organizacji na skutek działania predyktora dokonuje się bezpośrednio ( $\beta = 0,4693$ ;  $p < 0,01$ ), a także pośrednio ( $\beta = 0,1358$ ;  $p < 0,01$ ) poprzez mediacyjną rolę dopasowania do pracy, zespołu i organizacji. Można zatem powiedzieć, iż stosowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi kreuje większe dopasowanie pracowników, a to z kolei przyczynia do podejmowania przez nich *job crafting behaviors*. Predyktorem, który w największym stopniu wyjaśnia zachowania modyfikujące pracę, jest ZZZ.

Przedstawione wyniki pozwalają odnieść się do hipotez H1 i H2. Uzyskały one wsparcie empiryczne i na podstawie przedstawionych analiz można je potwierdzić.

Kolejnym etapem analiz była weryfikacja efektu moderacji omawianych zmiennych. W przypadku hipotezy H3 sugerowano, iż osoby różniące się poziomem prospołeczności będą odmiennie reagować na działania ze strony praktyk ZZZ. Prospołeczność w modelu badawczym została potraktowana jako moderator, czyli zmienna, która stanowi warunek wystąpienia zależności pomiędzy ZZZ a *job crafting behaviors*.

Rysunek 1. Wpływ interakcji praktyk ZZZ i prospołeczności na JCB



Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki potwierdzają przypuszczenia zawarte w hipotezie H3. Okazuje się, że osoby o wyższym wyjściowym poziomie prospołeczności nie potrzebują tak silnego działania praktyk, aby podejmować zachowania modyfikujące pracę.

Wykazują tego typu działania niezależnie od ZZL. Natomiast osoby o niższym wyjściowym poziomie prospołeczności zdecydowanie częściej podejmują JCB w wyniku silniejszego oddziaływania praktyk ZZL ( $\beta = -0,3086$ ;  $p < 0,05$ ) (rysunek 1).

## 4. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badanie<sup>1</sup> dotyczące analizy zachowań modyfikujących pracę w kontekście ich związków z praktykami ZZL wskazują nie tylko na ich wzajemną relację, lecz także na moc predykcyjną oddziaływań w obszarze zarządzania ludźmi. Wniosek ten jest zgodny z dotychczasowymi wynikami badań mówiącymi o związku JCB z projektowaniem pracy [6, 27, 5].

Analizując powiązania tych zachowań z poszczególnymi praktykami ZZL, ustalono, iż najsilniej wiążą się jednak z pracą zespołową oraz motywowaniem, a nie z projektowaniem i właściwościami pracy. Rezultat ten poszerza wiedzę dotyczącą czynników w obszarze zarządzania ludźmi, które łączą się z *job crafting behaviors*. Projektowanie i właściwości pracy wykazały, co prawda, niewielki związek z powiększaniem zasobów strukturalnych i społecznych, ale jednocześnie ujemny o większej sile z zachowaniami ukierunkowanymi na redukcję obciążeń i ograniczających wymagań w pracy.

Z punktu widzenia działań modyfikujących pracę o charakterze transgresji na uwagę zasługuje fakt istotnego oddziaływania wszystkich uwzględnionych w badaniu praktyk ZZL, ze szczególnym znaczeniem wskazanego już motywowania i pracy zespołowej. Nagradzanie wysiłku pracownika stanowi dla niego nie tylko ważny czynnik kreujący pożądane zachowania wykraczające poza rolę zawodową, lecz także jest informacją, że jest doceniany, a jego praca niesie wartość. Zwiększa to motywację do wykonywania pracy możliwie jak najlepiej, co może wymagać podejmowania przez pracownika aktywności w obszarze zwiększania zasobów i wyzwań.

Z kolei poprzez stosowanie w ramach projektowania pracy praktyki współpracy w zespole zadaniowym pracownik ma okazję realizować opisywaną wcześniej potrzebę relacji. Społeczny kontekst pracy obejmuje także udzielane wzajemne wsparcie, co stwarza okazję do działań prospołecznych i modyfikowania granic właśnie w obszarze relacji. Badania pokazują, że JCB łączy się pozytywnie z percepcją wsparcia organizacyjnego [22].

Na znaczenie perspektywy społecznej w kontekście omawianych zachowań wskazuje także potwierdzony w badaniach moderujący wpływ prospołeczności. Jest to zgodne z badaniami, w których wskazuje się na związki JCB z motywacją

<sup>1</sup> Z uwagi na stosunkowo małą próbę badawczą (105 osób) przeprowadzone badania można traktować jako pilotaż, stanowiący wprowadzenie do dalszych analiz zachowań modyfikujących granice pracy.

prospołeczną [16]. W świetle uzyskanych wyników osoby o niskim poziomie prospołeczności dostrzegają większą rolę praktyk w stymulowaniu ich zachowań modyfikujących pracę. Szczególnie mogą temu sprzyjać właśnie zespołowy charakter pracy, a także motywowanie. Natomiast ci pracownicy, którzy wykazują wysoki poziom prospołeczności w sposób niezależny od działań ZZZ podejmują działania w obszarze budowania i podtrzymywania relacji, a także ich modyfikowania. Wniosek ten nawiązuje do analiz Granta [16], który pisząc o motywacji prospołecznej w kontekście „projektowania relacji”, wskazuje na fakt, iż inicjowanie pozytywnych zmian w obszarze związków interpersonalnych łączy się z wartościami altruistycznymi. Istotne jest również to, że motywacja do pozytywnych zachowań społecznych nie jest kształtowana wyłącznie przez możliwości oddziaływania, jakie oferuje praca. U podstaw motywacji prospołecznej znajdują się dwa psychologiczne stany: postrzegany wpływ na beneficjentów oraz afektywne przywiązanie, wyrażające się w trosce o innych. Kontakt z innymi stanowi społeczną charakterystykę pracy, która zwiększa motywację do „czynienia dobra” poprzez umożliwienie pracownikom dostrzegania wpływu na innych oraz przywiązywanie się do nich.

Co ciekawe, w zrealizowanych badaniach prospołeczność odpowiada za związek praktyk ZZZ w odniesieniu do modyfikowania granic także w sferze zadań i mechanizmów poznawczych.

Jednocześnie wyniki badania ukazują, że działania w obszarze zarządzania ludźmi przynoszą lepsze efekty wówczas, gdy w relacji tej pośredniczy dopasowanie. Przyjmując perspektywę „wymagania pracy–zasoby”, można powiedzieć, że istotne w osiągnięciu efektów i ekspresji pożądanego zachowania w organizacji jest dopasowanie do pracy, zespołu i organizacji. Uzyskiwanie stanu dopasowania może być osiągnięte w następstwie uzyskiwania stanu równowagi w obszarze poszczególnych zasobów pracownika i wiąże się z konkretnymi działaniami ZZZ. Rodzi to ważną rekomendację dla zarządzania zasobami ludzkimi, związaną z kształtowaniem warunków, które będą sprzyjały komplementarności w zakresie wyrównywania oczekiwań i potencjału kompetencyjnego pracownika, a jednocześnie zgodności w zakresie norm, celów i wartości. Wsparcie pochodzące z systemu organizacyjnego, takie jak chociażby formalne programy socjalizacyjne, stanowi najlepszą formę pomocy dla jednostki, która wydatkuje zasoby, żeby radzić sobie z wymaganiami w pracy [40].

Unikatowy profil pracownika, kreowany w kontekście diady „potrzeby–zasoby” oraz „wymagania–zdolności/możliwości”, może stanowić ważny klucz do odpowiedzi na pytanie, jak wyzwać jego zaangażowanie organizacyjne i rezultaty dzięki wykorzystaniu *job crafting behaviors*. W praktyce może to oznaczać stosowanie podejścia *strengths-based* [2] i przejawiać się w zachęcaniu pracowników do określenia swoich największych atutów, a później korzystanie z nich w nowy lub inny sposób. Badania eksperymentalne dowiodły skuteczności tej interwencji w zwiększaniu szczęścia i redukcji symptomów depresji w pracy [31]. Istotna jest także informacja zwrotna



odnośnie tego, w jakich zadaniach pracownik najlepiej wykorzystuje swoje mocne strony oraz organizowanie pracy w sposób, który pozwoli na pełną ekspresję posiadanych zasobów.

## Podsumowanie

Podjęta problematyka zachowań modyfikujących pracę, zarządzania zasobami ludzkimi, dopasowania oraz prospołeczności integruje perspektywę organizacyjną i podmiotową, dotyczącą funkcjonowania jednostki w miejscu pracy. Przeprowadzona analiza potwierdza, iż zależności pomiędzy zarządzaniem ludźmi w organizacji a ich zachowaniami i uzyskiwanymi rezultatami mają charakter złożony, wymagający zastosowania podejścia interakcyjnego. Jednocześnie wskazuje, jak istotne w efektach płynących z tych oddziaływań są czynniki podmiotowe. W tym przypadku są to prospołeczność oraz dopasowanie do pracy, zespołu i organizacji. Można je traktować w kategoriach zasobów, którymi dysponuje pracownik, podobnie jak w przypadku przekonania o własnej skuteczności czy samooceny [2]. Rodzi to ważną rekomendację dotyczącą rozwijania u pracowników tych atrybutów osobistych, które są krytyczne dla uzyskiwania pożądanych efektów zadaniowych, związanych z pełnioną rolą zawodową.

Przekształcanie przez pracowników granic swojej pracy pokazuje pewną dynamikę w sposobie funkcjonowania jednostki w organizacji oraz to, że zmiany w obszarze zasobów i wymagań dokonywane są nie tylko na poziomie organizacyjnym – *job redesign*, lecz także indywidualnym – *job crafting*. W kontekście refleksji o różnorodności można stwierdzić, że źródłem tych zachowań – oprócz wspomnianych już potrzeb kontroli, autonomii czy pozytywnego obrazu siebie – jest motyw bardziej podstawowy, który stanowi potrzeba eksploracji. Wówczas proaktywność determinuje zaangażowanie organizacyjne pracownika nie w sposób ilościowy – pracownicy nie pracują więcej – ale jakościowy – pracują w sposób bardziej zróżnicowany, często inicjując zmiany. Taka perspektywa uzasadnia analizę *job crafting behaviors* także w odwołaniu do kreatywności (a nie jedynie zasobów i wymagań), gdyż potrzeba eksploracji i różnorodności jest cechą osób twórczych.



## Bibliografia

- [1] Ashford S., Black J.S., *Proactivity during organizational entry: The role of desire for control*, "Journal of Applied Psychology" 1996, Vol. 81(2), pp. 199–214.
- [2] Bakker A.B., Demerouti E., *Job demands-resources theory*, [in:] *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide*, P.Y. Chen, C.L. Cooper (ed.), Vol. III, John Wiley & Sons Inc., 2014, pp. 1–28.
- [3] Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands-resources model: State of the art*, "Journal of Managerial Psychology" 2007, Vol. 22(3), pp. 309–328.
- [4] Bakker A.B., Sanz-Vergel A.I., *Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands*, "Journal of Vocational Behavior" 2013, Vol. 83(3), pp. 397–409.
- [5] Berdicchia D., Nicolli F., Masimo D., *Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence*, "Journal of Managerial Psychology" 2016, Vol. 31(2), pp. 318–330.
- [6] Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., *What is job crafting and why does it matter?*, <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>, 2008.
- [7] Berg J.M., Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*. "Journal of Organizational Behavior" 2010, No. 31, pp. 158–186.
- [8] Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., *Job crafting and meaningful work*, [in:] *Purpose and meaning in the workplace*, B. Dik, Z. Byrne, M. Steger (eds.), APA Books, Washington, D.C. 2013, pp. 81–104.
- [9] Brenninkmeijer V., Hekkert-Koning M., *To craft or not to craft: The relationship between regulatory focus, job crafting and work outcomes*, "Career Development International" 2015, Vol. 20(2), pp. 147–162.
- [10] de Beer L., Tims M., Bakker A.B., *Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing*, "South African Journal of Economic and Management Sciences" 2016, No. 3, pp. 400–412.
- [11] Deci E.L., Ryan R.M., *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, "Psychological Inquiry" 2000, No. 11, pp. 227–268.
- [12] Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands resources model of burnout*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86(3), pp. 499–512.
- [13] Fu N., Flood P.C., Bosak J., Morris T., O'Regan P., *How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?*, "Employee Relations" 2015, Vol. 37(2), pp. 209–231.
- [14] Grant A.M., Parker S.K., *Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives*, "Academy of Management Annals" 2009, No. 3, pp. 317–375.

- [15] Grant A.M., Sumanth J.J., *Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness*, "Journal of Applied Psychology" 2009, Vol. 94(4), pp. 927–944.
- [16] Grant A.M., *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32(2), pp. 393–417.
- [17] Guthrie J.P., *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*, "Academy of Management Journal" 2001, Vol. 44(1), pp. 180–190.
- [18] Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: Test of a theory*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1976, No. 16, pp. 250–279.
- [19] Hayes A.F., *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, The Guilford Press, New York 2013.
- [20] Hammond M.M., Neff N.L., Farr J.L., Schwall A.R., Zhao X., *Predictors of individual level innovation at work: A meta-analysis*, "The Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts" 2011, No. 5, pp. 90–105.
- [21] Iqbal Q., *Job-crafting and organizational commitment: person-job fit as moderator in banking sector of Pakistan*, "International Journal of Management, Accounting and Economics" 2016, Vol. 3(12), pp. 837–851.
- [22] Kantén P., *The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy*, "European Journal of Business and Social Sciences" 2014, Vol. 3(5), pp. 113–128.
- [23] Kim G.-N., Lee Y.-M., *Towards high performance organization: The impacts of job characteristics and job crafting*, "Advanced Science and Technology Letters" 2015, No. 114, pp. 26–32.
- [24] Kristof A.L., *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, "Personnel Psychology" 1996, No. 4, pp. 1–49.
- [25] Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C., *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*, "Personnel Psychology" 2005, No. 58, pp. 281–342.
- [26] Kristof-Brown A.L., Billsberry J. (eds.), *Organizational fit. Key Issues and New Directions*, John Wiley & Sons, Oxford 2013.
- [27] Niessen C., Weseler D., Kostova P., *When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics*, "Human Relations" 2016, Vol. 69(6), pp. 1287–1313.
- [28] Petrou P., Demerouti E., *Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job*, "Career Development International" 2015, Vol. 20(2), pp. 102–118.
- [29] Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, Vol. 20(4), pp. 470–480.

- [30] Preacher K.J., Hayes A.F., *SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models*, "Behavior Research Methods, Instruments, and Computers" 2004, No. 36, pp. 717–731.
- [31] Seligman M.E.P., Steen T.A., Park N., Peterson C., *Positive psychology progress: Empirical validation of interventions*, "American Psychologist" 2005, No. 60, pp. 410–421.
- [32] Tims M., Derks D., Bakker A.B., *Job crafting and its relationship with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study*, "Journal of Vocational Behavior" 2016, No. 92, pp. 44–53.
- [33] Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Job crafting and job performance: A longitudinal study*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2015, Vol. 24(6), pp. 914–928.
- [34] Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship*, "Journal of Managerial Psychology" 2014, Vol. 29(5), pp. 490–507.
- [35] Tims M., Bakker A.B., Derks D., *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2013, Vol. 18(2), pp. 230–240.
- [36] Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Development and validation of the job crafting scale*, "Journal of Vocational Behavior" 2012, Vol. 80(1), pp. 173–186.
- [37] Tims M., Bakker A.B., *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*, "South African Journal of Industrial Psychology" 2010, Vol. 36(2), pp. 1–9.
- [38] Tsai Ch.-J., *High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms*, "The International Journal of Human Resource Management" 2006, Vol. 17(9), pp. 1512–1530.
- [39] Weseler D., Niessen C., *How job crafting relates to task performance*, "Journal of Managerial Psychology" 2016, Vol. 31(3), pp. 672–685.
- [40] Wojtczuk-Turek A., *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek-organizacja*, Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- [41] Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, "Academy of Management Review" 2001, Vol. 26(2), pp. 179–201.

---

## KREOWANIE RÓŻNORODNOŚCI W PRACY POPRZEZ TRANSGRESJĘ JEJ GRANIC – ANALIZA EFEKTU MEDIACJI I MODERACJI

### Streszczenie

Celem artykułu jest analiza specyficznych zachowań organizacyjnych – *job crafting behaviors* – w przestrzeni zmiennych niezależnych i pośredniczących. Zachowania modyfikujące granice pracy stanowią przykład proaktywności, która prowadzi do kształtowania różnorodności w organizacji. Realizacji celu służyły zarówno studia literatury przedmiotu, jak i przeprowadzone badania empiryczne poświęcone relacjom pomiędzy głównym predyktorem – praktykami ZZL a *job crafting behaviors* (JCB), z uwzględnieniem efektu mediacji i moderacji. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych stwierdzono, że praktyki ZZL wpływają na podejmowanie *job crafting behaviors* zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni – poprzez pośredniczącą rolę dopasowania pracowników do pracy, zespołu i przełożonego. Moderatorem warunkującym wystąpienie relacji pomiędzy praktykami ZZL a JCB jest prospołeczność – rozumiana w kategoriach zachowania i motywacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: JOB CRAFTING BEHAVIORS, ZZL, DOPASOWANIE CZŁOWIEK–PRACA, DOPASOWANIE CZŁOWIEK–ZESPÓŁ, DOPASOWANIE CZŁOWIEK–ORGANIZACJA, PROSPOŁECZNOŚĆ**

---

## CREATION OF DIVERSITY AT WORK THROUGH TRANSGRESSING ITS BOUNDARIES – THE ANALYSIS OF MEDIATION AND MODERATION EFFECT

### Abstract

The purpose of the article is the analysis of specific organizational behaviors – *job crafting behaviors* – in the sphere of independent and intervening variables. Behaviors which modify work boundaries form an example of proactivity which leads to creating diversity in an organization. Realization of this goal was based on conducting both literature studies and empirical studies which were devoted to the relationships between the main predictor – HRM practices and *job crafting behaviors* (JCB), including the mediation and moderation effect. On the basis of the conducted studies it was established that HRM practices influence undertaking of *job crafting behaviors* both directly and indirectly – through the mediating role of person-job,

person-team and person-supervisor fit. The moderator conditioning the occurrence of the relationship between HRM practices and JCB is prosociality – understood in the categories of behaviors and motivations.

**KEY WORDS: JOB CRAFTING BEHAVIORS, HRM, PERSON-JOB FIT, PERSON-TEAM FIT, PERSON-ORGANIZATION FIT, PROSOCIALITY**

# ZACHOWANIA SIECIOWE A ROZWÓJ KARIERY PRACOWNIKÓW. POMIAR I ZALEŻNOŚCI

## Wprowadzenie

Sieci relacji wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych są jednym z wiodących przedmiotów badań teoretycznych i empirycznych. Współcześnie przedstawia się je jako istotne mechanizmy rozwoju przedsiębiorstw i organizacji [11, s. 43–96; 15, s. 739–751]. Znaczenie sieci relacji w zarządzaniu podkreśla W. Czakon, identyfikując paradygmat sieciowy [4, s. 3–6]. Dla pracujących w przedsiębiorstwach i organizacjach oznacza to zmianę sposobu pracy oraz zakresu wymagań kompetencyjnych. Zachowania sieciowe stają się niezbędne do wykonywania pracy oraz osiągnięcia satysfakcji zawodowej. Wzrost znaczenia sieci relacji organizacyjnych i międzyludzkich stwarza możliwości, w których pracownicy mają szersze możliwości rozwoju kariery w miejscu pracy, jak i poza nim.

Głównym celem badań prezentowanych w artykule było zweryfikowanie zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi pracowników a rozwojem kariery. Postawiono również pytania pomocnicze, a mianowicie: jakie jest zróżnicowanie zależności pomiędzy poszczególnymi kategoriami zachowań sieciowych, np. socjalizacją, profesjonalną aktywnością a wybranymi zmiennymi rozwoju kariery, tj. perspektywami kariery, satysfakcją z kariery oraz dostępem do rynku pracy dzięki kontaktom. Aby odpowiedzieć na postawione pytania, przeanalizowano literaturę przedmiotu krajową i zagraniczną oraz przeprowadzono badania ilościowe, ankietowe, a uzyskane wyniki ilościowe poddano analizie statystycznej.

---

\* Dr Marzena Fryczyńska – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

## 1. Zachowania sieciowe pracowników. Kontekst teoretyczny

Używając terminologii D. Brass i D. Halgina [2, s. 367–381], pracownicy są „aktorami” sieci relacji. Sieć utrzymuje się poprzez przepływy informacji i zasobów pomiędzy aktorami. Częstotliwość i rodzaj przepływów wyznacza pozycję w sieci, a ona – dostęp do cennych zasobów. Pracownik podejmując się networkingu, kształtuje własną sieć relacji i w rezultacie nabywa zasoby, informacje i wartości, przekładające się na wyniki pracy [18, s. 316–325; 3, s. 349–399], rozwój kariery, awanse [5, s. 53–77; 12, s. 255–270; 22, s. 196–206; 13, s. 328–351], podwyżki [17, s. 1–24].

Uwzględniając dotychczasowy dorobek w zakresie definiowania i konceptualizacji networkingu pracowników, C. Gibson, J. Hardy i R. Buckley [8, s. 146–161] wskazali na jego kluczowe elementy. Networking jest celowym działaniem pracowników, obejmującym kreowanie, kultywowanie i używanie relacji interpersonalnych. Ma miejsce wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Na jakość networkingu wpływają indywidualne cechy pracowników, rodzaj pracy, a także specyfika organizacji. Networking pozwala pracownikom uzyskiwać dostęp do cennych informacji oraz kapitału społecznego sieci relacji, co w rezultacie przekłada się na osiągnięcie cennych rezultatów dla pracowników i organizacji. Tak więc dotychczasowe badania networkingu pracowników koncentrują się wokół: zróżnicowania jego form, zmiennych na niego oddziałujących oraz osiąganych rezultatów. W niniejszym artykule skoncentrowano się na rezultacie networkingu – rozwoju kariery.

W niniejszym artykule networking jest przedstawiony jako zachowania sieciowe (*Networking Behaviors*), zdefiniowane i zoperacjonalizowane przez M. Forret i T. Dougherty’ą [6, s. 284–286]. W ich koncepcji zachowania sieciowe to „proaktywne działania osób, aby rozwinąć i utrzymać relacje z innymi w celu osiągnięcia korzyści z pracy lub kariery”. Składają się na nie: utrzymywanie kontaktów, socjalizacja, zaangażowanie w profesjonalne aktywności, uczestnictwo w społeczności religijnej i lokalnej oraz zwiększanie wewnętrznej widoczności. Definicja jest sformułowana celowościowo – zachowania sieciowe mają wspomagać karierę, stąd też podjęto badania w celu weryfikacji zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi a rozwojem kariery.

## 2. Rozwój kariery a zachowania sieciowe pracowników

Problematyka kariery jest badana zasadniczo w dwojaki sposób, tj. jako część systemu organizacyjnego, w którym funkcjonuje pracownik (kariera organizacyjna), oraz jako obszar aktywności osoby aktywnej na rynku pracy (kariera indywidualna).

W naukach o zarządzaniu zainteresowanie głównie koncentrowało się na karierze organizacyjnej tj.: stanowiskach, warunkach awansów, wyznaczania organizacyjnych ścieżek kariery. Obecnie obserwuje się duży wpływ psychologii pracy, przez co indywidualne możliwości pracownika, jego potencjał, wiedza, kompetencje i aspiracje, są istotnym problemem rozwoju karier [14, s. 71–97]. Podejmując się badania networkingu w perspektywie egocentrycznej, w której pracownik jest kreatorem swej sieci relacji, konsekwentnie w tej samej perspektywie badano rozwój kariery.

Za fundamentalne modele, które uwypukliły pracownika jako kreatora kariery, są uznawane: kariera bez granic [1, s. 3–20] oraz kariera protereańska [9, s. 17–46]. W myśl kariery bez granic to osoba modyfikuje przebieg swojej kariery, decyduje o zmianie warunków pracy, realizuje równoległe inne aktywności o charakterze zawodowym i pozazawodowym, przez co doświadcza różnorodnych zmian i przemieszczeń w wymiarze fizycznym i psychologicznym [20, s. 19–29]. Wzięcie odpowiedzialności przez pracowników za kierowanie przebiegiem ich karier to zasadniczy punkt karier protereańskich. W rezultacie pracownicy realizujący karierę protereańską są otwarci na częste zmiany pracy, postępują tak, aby zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym oraz doświadczenia istotnego rozwoju kariery [9, s. 17–46]. Obie koncepcje kariery zakładają, że pracownik jest centralnym podmiotem kreowania kariery.

Jak wskazują J. Michale i G. Yukl [13, s. 328–351], rozwój kariery jest wyznaczany poprzez tempo awansów w organizacji lub możliwości zmiany pracy na bardziej atrakcyjną. W tym ujęciu rozwój kariery jest opisywany jako właściwość jednostki, która rozwija karierę wewnątrz organizacji lub na rynku pracy. Rezultatem rozwoju kariery jest jej sukces, czyli spełnienie potrzeb i aspiracji pracownika przez osiągnięcia, dokonania oraz nabywanie władzy [10, s. 225]. Rozwój kariery można diagnozować, stosując miary obiektywne i subiektywne. Miary obiektywne obejmują m.in.: osiągnięte dochody z pracy, dynamikę wzrostu wynagrodzeń, pozycję w hierarchii czy liczbę awansów. Natomiast miary subiektywne dotyczą oceny satysfakcji z przebiegu kariery oraz uwzględniają opinie o przeszłości i teraźniejszości pracy [10, s. 225–226].

Wśród kobiet uczestnictwo w sieci relacji społecznych pomaga w osiągnięciu sukcesu zawodowego [5, s. 53–70]. Przyśpiesza awanse menedżerom – i kobietom, i mężczyznom, którzy angażują się w relacje z osobami spoza organizacji (miejsca pracy) oraz socjalizują się z innymi [12, s. 255–270].

Wyniki wspomnianych badań pogłęбили H-G. Wolff i K. Moser [22, s. 196–206]. Rozróżnili oni kompetencje sieciowe wewnętrzne, czyli te pomiędzy pracownikami jednej organizacji, oraz kompetencje sieciowe zewnętrzne, czyli te z osobami będącymi poza organizacją, np.: uczestnikami konferencji, członkami stowarzyszeń branżowych, byłymi znajomymi z pracy. Badacze potwierdzili, że awanse w aktualnym miejscu pracy są bardziej uzależnione od jakości kompetencji sieciowych



wewnętrznych niż zewnętrznych. Natomiast zmiana miejsca pracy, czyli inaczej mobilność na rynku pracy, jest zależna zarówno od wewnętrznych, jak i zewnętrznych kompetencji sieciowych.

Rozwój kariery wiąże się z pozycją, jaką zajmuje dana osoba w sieci relacji społecznych. Pozycja w sieci relacji jest wypadkową ilości i jakości relacji, jakie ma dana osoba z innymi. Według R. Burta [3, s. 349–399] pozycja zwana mostem – czyli węzeł sieci będący jedynym powiązaniem łączącym zwarte i odległe od siebie sieci – umożliwia dostęp do zróżnicowanych informacji i zasobów, co między innymi wpływa na zwiększone tempo rozwoju kariery. Natomiast wyniki badania J. Podolnego i J. Barona [16, s. 673–693] są nieco odmienne. Potwierdzają one, że osoby będące w sieci w pozycji mostów mają zwiększony dostęp do informacji, aczkolwiek nie przekłada się to na rozwój ich karier. Rozwój kariery mają ułatwione osoby, które uczestniczą w niezbyt dużej sieci, raczej zamkniętej o intensywnych relacjach, silnych powiązaniach, gromadzącej osoby wspólnie realizujące przedsięwzięcia.

Koncepcją wartą rozważenia w badaniach networkingu i rozwoju kariery jest uwzględnienie indywidualnego kapitału społecznego (IKS) [21, s. 1–29]. IKS ma korzenie w kapitale społecznym, choć zamiast perspektywy grupowej koncentruje się na perspektywie indywidualnej, co jest bliskie networkingowi. Metodą generatora zasobów, badającego IKS, można ocenić dostęp do zasobów potrzebnych jednostce do funkcjonowania w społeczeństwie. Zakłada się, że mając relacje z osobami, można też korzystać z zasobów, które one posiadają, tj. jeśli mają dostęp do informacji o interesujących ofertach pracy, to łatwiej jest się od nich o tym dowiedzieć lub uzyskać rekomendacje do nowej pracy lub poparcie podczas awansowania. W niniejszych rozważaniach istotny jest rozwój kariery. Część indywidualnego kapitału społecznego, mierzącego dostęp do rynku pracy poprzez znajomych, może być jednym z czynników determinujących satysfakcję z kariery oraz postrzeganie perspektyw na przyszłość, co planuje się zweryfikować empirycznie w tych badaniach.

### 3. Hipotezy badawcze

Przeprowadzone analizy literatury przedmiotu skłoniły autorkę do zweryfikowania zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi a rozwojem kariery pracowników.

Postawiono cztery hipotezy główne:

H1. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych, tym większa jest satysfakcja z kariery.

H2. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych, tym bardziej pozytywna jest opinia o perspektywach kariery.

H3a. Im bardziej pozytywna jest opinia o perspektywach kariery, tym większa jest pomoc innych podczas szukania pracy.

H3b. Im wyższa jest satysfakcja z kariery, tym większa jest pomoc innych podczas szukania pracy.

Dwie pierwsze hipotezy zostały pogłębione i miały na celu weryfikację poszczególnych zależności pomiędzy, kolejno, satysfakcją z kariery i perspektywami kariery a poszczególnymi zachowaniami sieciowymi, tj.: utrzymywaniem kontaktów, socjalizacją, zaangażowaniem w profesjonalne aktywności, uczestnictwem w społeczności religijnej i lokalnej oraz zwiększaniem wewnętrznej widoczności.

H1a. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących utrzymywania kontaktów, tym większa jest satysfakcja z kariery.

H1b. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących socjalizacji, tym większa jest satysfakcja z kariery.

H1c. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących profesjonalnych aktywności, tym większa jest satysfakcja z kariery.

H1d. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących uczestnictwa w społeczności religijnej i lokalnej, tym większa jest satysfakcja z kariery.

H1e. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych zwiększających wewnętrzną widoczność, tym większa jest satysfakcja z kariery.

H2a. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących utrzymywania kontaktów, tym bardziej pozytywna jest opinia o perspektywach kariery.

H2b. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących socjalizacji, tym bardziej pozytywna jest opinia o perspektywach kariery.

H2c. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących profesjonalnych aktywności, tym bardziej pozytywna jest opinia o perspektywach kariery.

H2d. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych dotyczących uczestnictwa w społeczności religijnej i lokalnej, tym bardziej pozytywna jest opinia o perspektywach kariery.

H2e. Im większa jest częstotliwość zachowań sieciowych zwiększających wewnętrzną widoczność, tym bardziej pozytywna jest opinia o perspektywach kariery.

Zmienna zachowania sieciowe była badana zgodnie z konceptualizacją M. Forret i T. Dougherty'a [6, s. 284–286]. Natomiast zmienna kariera pracowników była diagnozowana w dwojaki sposób, a mianowicie jako jedna z pozycji testowych w kwestionariuszu IKS [19, s. 67–77] oraz samocena satysfakcji z dotychczasowej kariery oraz jej perspektyw.

## 4. Proces badawczy i narzędzia badawcze

Badania empiryczne przeprowadzono w styczniu i lutym 2015 r. w Warszawie i okolicach. Badanie miało charakter kwestionariuszowy i było dystrybuowane w wersji papierowej. Próba była nielosowa. Respondentami były osoby, które reprezentowały

różne środowiska zawodowe i wyrażały wolę uczestniczenia w badaniu. Kwestionariusz był dystrybuowany wśród osób doksztalających się w Warszawie oraz poprzez znanych pracujących w różnych organizacjach sektora prywatnego i publicznego.

Wyjściowo posłużono się anglojęzycznym Kwestionariuszem Zachowań Sieciowych autorstwa M. Forret i T. Dougherty'a [6, s. 306–307]. Autorka przetłumaczyła kwestionariusz na język polski, skonsultowała go z ośmioma pracownikami i następnie wprowadziła modyfikacje zwiększające rozumienie poszczególnych pozycji kwestionariusza. Kwestionariusz składał się z 28 pytań zamkniętych, do których badani wyrażali opinię o częstotliwości zachowań sieciowych. Posługiwali się skalą 6-stopniową, gdzie 1 oznaczało niską częstotliwość podejmowania zachowań sieciowych, a 6 – wysoką. Poszczególne stopnie skali były opisane w połowie pytań jako: 1 – ani razu, 2 – raz lub dwa razy, 3 – kilka razy, 4 – co kilka tygodni, 5 – prawie w każdym tygodniu, 6 – prawie każdego dnia. Natomiast w drugiej połowie były opisane jako: 1 – ani razu, 2 – raz, 3 – dwa, trzy, 4 – cztery, pięć razy, 5 – sześć, siedem razy, 6 – osiem razy i więcej.

Drugim wykorzystanym narzędziem badawczym był Kwestionariusz do Pomiaru Indywidualnego Kapitału Społecznego (KPIKS), opracowany przez R. Styłę [19, s. 67–77] na podstawie koncepcji generatora zasobów M. Van der Daaga i M. Snijdersa [21, s. 1–29]. Składał się on z 20 pozycji, w których badani oceniali, w jakim stopniu znają osoby, które mogą być im pomocne w różnych domenach życia. Posługiwali się 4-stopniową skalą: od 1 – nie znają osoby, do 4 – znają taką osobę bardzo dobrze. Kwestionariusz PIKS przeszedł procedurę oceny trafności i rzetelności. Osiągnął przeciętny wynik trafności (metodą samopisu) i wysoki wynik w rzetelności Spearmana-Browna  $r_{tt} = 0,83$ . Do analiz dotyczących zależności pomiędzy networkingiem a satysfakcją z kariery i jej perspektywami wykorzystano jedno stwierdzenie dotyczące domeny życiowej, jaką jest praca, a mianowicie: *Czy znasz kogoś, kto może pomóc przy szukaniu pracy?*

Respondenci również oceniali satysfakcję z kariery jako stwierdzenie: *Jestem zadowolona/y z przebiegu mojej kariery zawodowej oraz jej perspektywy* jako stwierdzenie: *Przedemną jest wiele możliwości zawodowych*, odpowiadając na 4-stopniowej skali od zdecydowanie tak do zdecydowanie nie.

Respondenci wypełnili metryczkę zawierającą pytania o: płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, status zawodowy, wielkość organizacji, w której badany pracuje, sektor oraz poziom zajmowanego stanowiska.

## 5. Charakterystyka badanej zbiorowości

W badaniu wzięły udział 373 osoby. Wśród nich przeważającą część stanowiły kobiety (66%) i osoby w wieku 26–35 lat (45%). Ponad połowa badanych posiadała

wykształcenie wyższe magisterskie, a co trzeci (73,5%) deklaruował, że jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę. Respondenci posiadali zróżnicowany staż zawodowy, a najliczniejszą grupą były osoby o stażu od roku do 5 lat. Niemal połowa (49%) osób badanych to pracownicy dużych firm, a co 10 pracował w firmie mikro albo małej. Co trzeci pracował z sektorze prywatnym (36,2%) i niemal tyle samo w publicznym (36,5%). Natomiast co czwarty badany (26%) nie sprecyzował, w jakim sektorze pracuje. Ponad połowa respondentów (54,7%) to osoby zajmujące stanowiska niekierownicze, a 18% to osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Szczegóły charakteryzujące respondentów ujęte w metryczce zostały przedstawione w tabelach 1 i 2.

Tabela 1. Rozkład wieku, wykształcenia, statusu zawodowego i stażu pracy w badanej próbie

WIEK	%	WYKSZTAŁCENIE	%	STATUS ZAWODOWY	%	STAŻ PRACY	%
do 25 lat	21,7	Zasadnicze zawodowe	0,3	Nieaktywny zawodowo	2,4	Do 1 roku	5,4
26–35 lat	44,8	Średnie	4,8	Zatrudniony na podstawie umowy o pracę	73,5	1–5 lat	34,9
36–45 lat	23,1	Wyższe licencjackie	29,8	Zatrudniony na podstawie umowy cywilnej	12,6	6–10 lat	23,9
46–55 lat	4,3	Wyższe magisterskie	58,4	Samozatrudniony	7,5	Powyżej 10 lat	31,9
Powyżej 55 lat	2,1	Doktoranckie	2,9	Nieaktywny zawodowo	2,4	Braki danych	4,0
Braki danych	3,8	Braki danych	3,8	Braki danych	4,0	Ogółem	100,0
Ogółem	100,0	Ogółem	100,0	Ogółem	100,0		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Rozkład wielkości organizacji i sektora oraz zajmowanego stanowiska w badanej próbie

WIELKOŚĆ ORGANIZACJI	%	SEKTOR	%	STANOWISKO	%
Mikro	4,8	Publiczny	36,5	Kierownicze	18,0
Mała	5,9	Prywatny	36,2	Niekierownicze	54,7
Średnia	14,2	Braki danych	27,3	Braki danych	
Duża	49,1	Ogółem	100,0	Ogółem	100,0
Braki danych	26,0				
Ogółem	100,0				

Źródło: opracowanie własne.

## 6. Weryfikacja hipotez i wyniki badania

Zachowania sieciowe wśród badanych były na dość niskim poziomie ( $M = 2,62$ ), co oznaczało częstotliwość poszczególnych zachowań nie częściej niż 3 razy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Częściej dotyczyły one socjalizacji ( $M = 2,94$ ) i angażowania się w profesjonalne aktywności ( $M = 2,34$ ) niż utrzymywania kontaktów ( $M = 1,73$ ) i uczestnictwa w społeczności religijnej i lokalnej ( $M = 0,74$ ) [7, s. 27–35].

Respondenci oceniali poziom satysfakcji z kariery oraz jej perspektywy jako umiarkowane. Zachowania sieciowe istotnie są powiązane z karierą (zależność badano Spearman Rho w programie SPSS). Istotna zależność wystąpiła pomiędzy zachowaniami sieciowymi a satysfakcją z kariery  $r_s = 0,370$ ,  $p = 0,001$ , co potwierdziło H1.

Analiza poszczególnych zachowań sieciowych przyniosła interesujące wyniki. Satysfakcja z kariery najsilniej jest powiązana z zaangażowaniem w aktywności profesjonalne  $r_s = 0,346$ ,  $p = 0,001$  (zgodnie z H1c), zwiększaniem wewnętrznej widoczności  $r_s = 0,334$ ,  $p = 0,001$  (zgodnie z H1e) oraz utrzymywaniem kontaktów  $r_s = 0,320$ ,  $p = 0,001$ , (zgodnie z H1a). Socjalizacja i satysfakcja z kariery są w najsłabszym związku  $r_s = 0,151$ ,  $p = 0,005$ , co nie potwierdza H1b.

Perspektywy kariery są w istotnym związku z zachowaniami sieciowymi ogółem  $r_s = 0,306$ , co pozwala na pozytywną weryfikację H2. Poszczególne zachowania sieciowe, poza uczestnictwem w kościele i społeczności lokalnej, są w istotnych związkach z perspektywami kariery ( $p = 0,001$ ). Siła związków poszczególnych zachowań sieciowych z perspektywami kariery kolejno wynosi: zwiększania wewnętrznej widoczności  $r_s = 0,281$ , socjalizacji  $r_s = 0,256$ , zaangażowania w profesjonalne aktywności  $r_s = 0,246$  i utrzymywania kontaktów  $r_s = 0,236$ . Skłania to do pozytywnej weryfikacji hipotez: H2a, H2b, H2c i H2e.

Uczestnictwo w społeczności religijnej i lokalnej nie ma związku ani z satysfakcją z kariery, ani z pozytywną oceną perspektyw zawodowych (falsyfikacja H1d i H2d).

Zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi a wsparciem innych podczas szukania pracy są istotne statystycznie ( $p = 0,001$ ), natomiast siły związków są: bardzo słabe z satysfakcji z kariery  $r_s = 0,083$ ,  $p = 0,001$  (falsyfikacja H3b) i dość słaba z perspektywami kariery  $r_s = 0,215$ ,  $p = 0,001$  (falsyfikacja H3a).

Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie kilku wniosków. Zachowania sieciowe oraz indywidualny kapitał społeczny (w odniesieniu do pracy) są istotne dla odczuwania satysfakcji z kariery oraz dostrzegania jej dalszych perspektyw. Niemniej jednak to zachowania sieciowe mają większą moc wyjaśniającą i wskazują na silniejszy związek pomiędzy zmiennymi dotyczącymi kariery. Proaktywność pracujących w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów społecznych jest lepszą strategią niż poleganie na dostępie do kapitału społecznego znanych osób. Wyniki te potwierdzają również istotność kariery bez granic oraz kariery proteriańskiej, w myśl których

pracujący kierują swoją karierą, angażując się nie tylko w wykonywanie zadań w podstawowym miejscu pracy.

Tabela 3. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych

KATEGORIE SIECOWOŚCI PRACOWNIKÓW	SATYSFAKACJA Z KARIERY	PERSPEKTYWY KARIERY
Zachowania sieciowe (ogółem)	0,370	0,306
Utrzymywanie kontaktów	0,320	0,236
Socjalizacja	0,151*	0,256
Zaangażowanie w profesjonalne aktywności	0,346	0,246
Uczestnictwo w kościele i społeczności lokalnej	0,260**	0,030**
Zwiększanie wewnętrznej widoczności	0,334	0,281
Wsparcie innych podczas szukania pracy (domena IKS)	0,083	0,215

\*\*  $p > 0,005$ ; \*  $p = 0,005$ ; pozostałe  $p = 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne.

*Jestem zadowolona/y z przebiegu mojej kariery zawodowej* jako miara satysfakcji z kariery była w istotnej i umiarkowanie silnej zależności z zachowanymi sieciami, a szczególnie z angażowaniem się w profesjonalne aktywności, zwiększaniem wewnętrznej widoczności oraz utrzymywaniem kontaktów. Zachowania sieciowe były oceniane w perspektywie mijającego roku oraz częstotliwości ich występowania. Ocena satysfakcji z kariery i zachowań sieciowych dotyczyła stanów przeszłych. Pomędzy nimi jest widoczna zależność. Natomiast związki pomiędzy zachowaniami sieciami a przyszłymi perspektywami kariery są nieco słabsze, niż pomiędzy zachowaniami sieciami a satysfakcją z kariery. Mimo to wynik ten napawa optymizmem – zachowania sieciowe intensyfikują możliwości zawodowe w przyszłości, a przyszłości trudno być pewnym.

Angażowanie się w profesjonalne aktywności to zachowania mające miejsce poza miejscem pracy, wśród których znalazły się: uczestniczenie w konferencjach, targach, publiczne wystąpienia, organizowanie wydarzeń branżowych, prowadzenie szkoleń branżowych, komentowanie wydarzeń w czasopiśmie. Można przyjąć, że zachowania te były zbieżne z tworzeniem, utrzymywaniem i używaniem zewnętrznych relacji według koncepcji H-G. Wolffa i K. Mosera [22, s. 196–206]. W ich badaniach nie udało się potwierdzić, że zewnętrzne relacje są skorelowane z karierą. Natomiast w niniejszych badaniach profesjonalne aktywności prowadzone poza miejscem pracy były w umiarkowanej zależności z satysfakcją z kariery.

## Podsumowanie

Podjęcie niniejszego tematu, tj. zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi pracowników a rozwojem kariery, wpisało się w rozważania prowadzone w literaturze światowej. Przyjęty cel pracy udało się zrealizować, weryfikując postawione hipotezy. Networking jest istotnym czynnikiem oddziałującym na rozwój kariery, a szczególnie na ocenę satysfakcji z przebiegu dotychczasowej kariery. Mimo że zachowania sieciowe są w istotnej zależności z perspektywami kariery, to nie udało się wskazać szczególnie rodzaju zachowań, które mają dominujący wpływ na budowanie w przyszłości satysfakcjonującej kariery.

Niniejsze badanie miało pewne ograniczenia. Populacja badanych nie była reprezentatywna. Objęła raczej osoby młode, dobrze wykształcone i zamieszkujące w Warszawie i okolicach. Również narzędzie badawcze nie jest wolne od słabości. Kwestionariusz zachowań sieciowych był opracowany 15 lat temu w celu badania amerykańskich pracowników. Jedną ze zmiennych, tj. uczestnictwo w społeczności religijnej i lokalnej, w polskich warunkach miała bardzo niską moc wyjaśniającą. W kwestionariuszu diagnozującym zachowania sieciowe tylko jedna pozycja dotyczyła utrzymywania kontaktów z użyciem narzędzi teleinformatycznych, tj. poczty elektronicznej i korzystania z zasobów internetu. Z uwagi na dużą liczbę narzędzi i rozwiązań teleinformatycznych umożliwiających kontakt między ludźmi, np.: portale społecznościowe, czaty, fora tematyczne, komunikatory, narzędzie diagnozy zachowań sieciowych nie jest wolne od wad. Stąd też istnieje potrzeba opracowania diagnostycznego narzędzia oceny pracowników w zakresie ich właściwości, zachowań lub kompetencji sieciowych.

Również ocena satysfakcji z kariery, jej perspektyw oraz dostępu do kapitału społecznego istotnego dla pracy była dokonywana na podstawie ograniczonego instrumentarium. Była to jedynie samoocena bazująca na opiniach badanych, bez weryfikacji rozwoju kariery przez obiektywne miary, np.: tempo awansów, podwyżek wynagrodzenia czy pozycję w hierarchii.

Podjęty problem badawczy wymaga dalszych dociekań naukowych, co autorka planuje uczynić. Przedstawione badania inicjują badanie kompetencji sieciowych pracowników w Polsce, które może być kontynuowane w różnych grupach pracujących w wybranych sektorach.



## Bibliografia

- [1] Arthur M., Rousseau D. (eds.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a new Organizational Era*, Oxford University Press, New York 1996.
- [2] Brass D.J., Halgin D.S., *Social Networks: The Structure of Relationships*, [in:] L.T. Eby, T.D. Allen (eds.), *Personal Relationships: The Effect on Employee Attitudes, Behaviors, and Well-Being*, SIOF Frontiers Research Series, Routledge, New York 2012.
- [3] Burt R., *Structural Holes and Good Ideas*, "The American Journal of Sociology" 2004, Vol. 110(2).
- [4] Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- [5] Fernando N.G., Amaratunga D., Haigh R., *The Career Advancement of the Professional Women in the UK Construction Industry. The Career Success Factors*, „Journal of Engineering, Design and Technology” 2014, Vol. 12, No. 1.
- [6] Forret M.L., Dougherty T.S., *Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees*, "Group and Organization Management" 2001, Vol. 23(3).
- [7] Fryczyńska M., Fierla J., Ciecierski Ch., *Employee Networking Behaviors in Poland. Pursue For Intercultural Competences Linkages*, "Human Resources Management and Ergonomics" 2015, No. 1.
- [8] Gibson C., Hardy III J.H., Buckley R., *Understanding the role of networking in organizations*, "Career Development International" 2014, Vol. 19, No. 2, pp. 146–161.
- [9] Hall D.T., *Protean Careers in and out of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2002.
- [10] Lau V. and Shaffer M., *Career Success and the Effects of Personality*, „Career Development International" 1999, No. 4.
- [11] Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii XXI w.*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010.
- [12] Luthans F., Rosenkrantz S.A., Hennessey H.W., *What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities*, „The Journal of Applied Behavioral Science" 1985, Vol. 21, No. 3.
- [13] Michael J., Yukl G., *Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations*, „Group and Organization Management" 1993, No. 18.
- [14] Miś A., *Koncepcje rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2007.
- [15] Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C., *Networking Capability in Business Relationships – Concept and Scale Development*, "Industrial Marketing Management" 2012, Vol. 41, No. 5.



- [16] Podolny J., Baron J., *Resources and Relationships. Social Networks and Mobility in the Workplace*, "American Sociological Review" 1997, Vol. 62(5).
- [17] Seidel M., Polzer J., Stewart K., *Friends in High Places. The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations*, "Administrative Science Quarterly" 2000, No. 1.
- [18] Sparrowe R., Liden R., Wayne S., Kraimer, M., *Social Networks and the Performance of Individuals and Group*, "Academy of Management Journal" 2001, No. 44(2).
- [19] Styła R., *Kwestionariusz do Pomiaru Indywidualnego Kapitału Społecznego (KPIKS) – wstępna propozycja oparta na idei generator zasobów Toma Snijdersa*, „Psychologia Społeczna” 2009, nr 1–2.
- [20] Sullivan S., Arthur M., *The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility*, "Journal of Vocational Behavior" 2006, No. 69(1).
- [21] Van Der Gaag M., & Snijders M., *The Resource Generator: Social Capital Qualification with Concrete Items*, "Social Networks" 2005, No. 27.
- [22] Wolff H-G., Mosser K., *Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study*, "Journal of Applied Psychology" 2009, Vol. 94(1).

---

## ZACHOWANIA SIECIOWE A ROZWÓJ KARIERY PRACOWNIKÓW. POMIAR I ZALEŻNOŚCI

### Streszczenie

Problem sieciowości lub inaczej networkingu jako atrybutu pracowników jest przedmiotem dyskusji naukowej od niemal 20 lat w świecie anglosaskim. Cały czas trwają prace nad konceptualizacją pojęcia, wyznaczeniem czynników indywidualnych i organizacyjnych determinujących networking pracowniczy, określeniem efektów networkingu dla pracujących i zatrudniających ich organizacji. W artykule przedstawiono wyniki weryfikacji zależności pomiędzy zachowaniami sieciowymi pracowników a rozwojem ich karier. Było to możliwe w wyniku analizy literatury przedmiotu i badań empirycznych. Zanalizowano dorobek w zakresie definiowania kariery i jej rozwoju oraz koncepcje i narzędzia pomiaru sieciowości pracowników. W badaniu empirycznym wykorzystano następujące narzędzia: kwestionariusz zachowań sieciowych opracowany przez M. Forret i T. Dougherty'a [6, s. 283–311] oraz kwestionariusz indywidualnego kapitału społecznego, opracowany przez R. Styłę [19, s. 67–77] na podstawie koncepcji M. Van der Daaga i M. Snijdersa [21, s. 1–29], oraz własne pozycje kwestionariuszowe. Zrealizowane badanie było niereprezentatywne, a wzięło w nim udział 373 pracowników. Zasadniczo pracownicy przejawiali zachowania sieciowe dość

rzadko – na skali 1 (min.) – 6 (maks.) średnio wyniosły one  $M = 2,62$ . Zachowania sieciowe istotnie, ale przeciętnie korelowały z satysfakcją z kariery ( $r_s = 0,370$ ) oraz perspektywami kariery ( $r_s = 0,306$ ). Uzyskiwane wsparcie i zasoby innych osób podczas poszukiwania pracy, mierzące m.in. indywidualny kapitał społeczny, pozostawało w zależności istotnej i słabej z satysfakcją z kariery i jej perspektywami.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZACHOWANIA SIECIOWE, NETWORKING, ROZWÓJ KARIERY, INDYWIDUALNY KAPITAŁ SPOŁECZNY**

---

## NETWORKING BEHAVIORS AND CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES. ASSESSMENT AND RELATIONS

### Abstract

The article presents a networking phenomenon as an employees' attribute. The theoretical and empirical researches were conducted to find an answer of general question: how do networking behaviors correlate with career development? The networking behavior questionnaire was used, based on M. Forret and T. Dougherty scale. Career development was showed as the phenomenon of past and future perspectives, which were also tested by individual social capital in terms of generating resources supporting finding a job. Questionnaire survey was conducted among 373 respondents in 2015, in Poland.

Basically, the networking behaviors are at a low level of 2.62 on the scale of 1–6. Networking behaviors correlate significantly, but moderately with career satisfaction measure  $r_s = 0,370$  and career perspectives  $r_s = 0,306$ . Getting a support in finding job, as the part of individual social capital, significantly related to career satisfaction and its perspectives, but the correlations between them are weak.

**KEY WORDS: NETWORKING BEHAVIORS, NETWORKING, CAREER DEVELOPMENT, INDIVIDUAL SOCIAL CAPITAL**



# ANALIZA ZWIĄZKU POMIĘDZY OTRZYMYWANIEM ŚWIADCZEŃ DODATKOWYCH A ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ

## Wprowadzenie

Świadczenia dodatkowe, potocznie niezbyt trafnie nazywane benefitami [2], to pozafinansowa forma wynagradzania pracowników, stosowana przez współczesne organizacje [8, s. 86–103]. Karnety na siłownię, telefon do użytku prywatnego czy bezpłatne szkolenia i kursy zawodowe – to tylko kilka przykładów z szerokiej gamy apanaży oferowanych pracownikom, jako dodatkowa forma wynagrodzenia za pracę [17].

Tymczasem rola nagród w motywowaniu pracowników nie jest do końca jasna i wciąż toczą się spory o to, czy nagrody zewnętrzne motywują, czy wręcz przeciwnie, pozbawiają motywacji [6, s. 8–25; 9, s. 225–232; 10, s. 102–137]. Co więcej, wciąż brakuje systematycznych badań naukowych nad związkiem specyficznych nagród, jakimi są pozafinansowe świadczenia dodatkowe, z zaangażowaniem i motywacją pracowników [9, s. 225–232], a nieliczne dostępne publikacje dają niekonkluzywne wnioski i wcale nie wskazują, by świadczenia dodatkowe były czynnikiem silnie wiążącym się z zaangażowaniem w pracę. Przykładowo Nthebe, Barkhuizen i Schutte [20, s. 1–11] dowiedli, iż świadczenia dodatkowe nie są istotnymi statystycznie predyktorami zaangażowania w pracę, a Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen i Sweins [16, s. 24–49] pokazują, iż benefity wiążą się tylko z jednym z wymiarów zaangażowania, mianowicie z oddaniem się pracy, ale nie z energią wkładaną w pracę i zaabsorbowaniem nią. Zgodnie z wiedzą autora w polskiej literaturze naukowej brak recenzowanych

---

\* Mgr Konrad Kulikowski – doktorant, Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński.

publikacji naukowych, które analizowałyby związek świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę wśród polskich pracowników. Na przykład w bazie publikacji naukowych z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych Bazekon [3] nie znajdziemy żadnej publikacji, która w empirycznych badaniach testowałaby związek świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę. Biorąc pod uwagę rosnącą popularność świadczeń dodatkowych, jako formy wynagradzania pracowników, zaskakujące może się wydawać to, że tak mało wiemy o ich realnym oddziaływaniu na zaangażowanie pracowników.

## 1. Tło teoretyczne badań własnych

Ponieważ rola świadczeń dodatkowych dla rozwoju zaangażowania w pracę jest niejasna, a mimo to świadczenia te są prezentowane przez firmy je oferujące jako czynnik wyzwalający zaangażowanie, dlatego za główny cel prowadzonych badań przyjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób otrzymywanie świadczeń dodatkowych wiąże się z zaangażowaniem w pracę? Odpowiedź na to pytanie wydaje się być istotna zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i praktycznej. Z teoretycznego punktu widzenia pozwoli ona rozbudować wiedzę dotyczącą jednego z najbardziej zaniedbanych obszarów zarządzania ludźmi, jakim jest wynagradzanie pracowników [14, s. 1–4]. Od strony praktycznej stawiane pytanie badawcze jest ważne, bowiem menedżerowie i specjaliści zarządzania ludźmi otrzymują informacje o domniemanym pozytywnym wpływie świadczeń dodatkowych na zaangażowanie pracowników, podczas gdy brak na to dowodów o charakterze wyników badań publikowanych w recenzowanych czasopismach naukowych.

Ramami teoretycznymi prowadzonych w prezentowanej pracy analiz będą założenia teorii wymagań i zasobów pracy (*Job Demands-Resources Theory*, JD-R) [1, 1–28], która jest powszechnie akceptowanym sposobem wyjaśniania powstawania zaangażowania w pracę [5, s. 834–848]. W teorii JD-R zaangażowanie jest postrzegane jako efekt interakcji zasobów i wymagań pracy. Zasoby pracy to wszelkie fizyczne, psychologiczne i społeczne lub organizacyjne aspekty pracy, które ułatwiają osiągnięcie zawodowych celów, redukują wymagania stawiane przez pracę, obniżają koszty ponoszone przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy oraz stymulują rozwój osobisty pracownika [7, s. 499–512]. Z kolei wymagania to wszystkie te aspekty pracy, które generują napięcie, stres oraz utrudniają realizowanie zawodowych obowiązków i powodują, iż pracownik, wykonując swoją pracę, ponosi różnorodne psychiczne i fizjologiczne koszty [24, s. 293–315]. Zasoby pracy są przyczyną powstawania zaangażowania w pracę, podczas gdy wymagania pracy są czynnikiem prowadzącym do wyczerpania i wypalenia zawodowego.

Bazując na założeniach teorii wymagań i zasobów pracy, można przypuszczać, że z zaangażowaniem będą się wiązać tylko te świadczenia dodatkowe, które mają charakter zasobów pracy, a więc ułatwiają wykonywanie pracy i redukują ponoszone przez pracownika koszty, np.: możliwość pracy z domu, elastyczny czas pracy, szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe. Jednocześnie bazując na teorii JD-R, wydaje się, iż nie ma podstaw, by przypuszczać, iż świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów pracy, ale oddziałujące jedynie na życie prywatne pracowników, będą bezpośrednio wiązały się z poziomem zaangażowania w pracę, np. karty wstępu do fitness klubu, bilety do kina. Dodatkowo wydaje się, iż oprócz bezpośredniego oddziaływania świadczeń na zaangażowanie w pracę trzeba również uwzględnić ich związek z satysfakcją z wynagrodzenia. Badania wskazują bowiem, iż satysfakcja z wynagrodzenia pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę [27, s. 392–413; 18, s. 22–26]. W ramach teorii JD-R występowanie związku między satysfakcją z wynagrodzenia a zaangażowaniem w pracę można przypisywać zasobowej roli zadowolenia z wynagrodzenia. Poczucie, iż w zamian za wysiłek włożony w pracę otrzymuje się satysfakcjonujące wynagrodzenie, może redukować psychologiczne i fizjologiczne koszty ponoszone przez pracowników podczas wykonywania pracy. Dlatego też, nawet jeżeli pracownik nie otrzymuje świadczeń, które same w sobie są zasobami pracy, to ich otrzymywanie może pośrednio wiązać się z zaangażowaniem przez zwiększanie zadowolenia z wynagrodzenia. Na przykład otrzymywanie świadczenia dodatkowego w postaci prywatnej opieki medycznej bezpośrednio nie daje pracownikowi zasobów pracy, które ułatwiałyby mu zmaganie się z codziennymi trudnościami pracy. Jeśli jednak w efekcie otrzymywania opieki medycznej pojawia się zadowolenie z wynagrodzenia, wtedy zadowolenie to może mieć już charakter zasobu prowadzącego do zaangażowania.

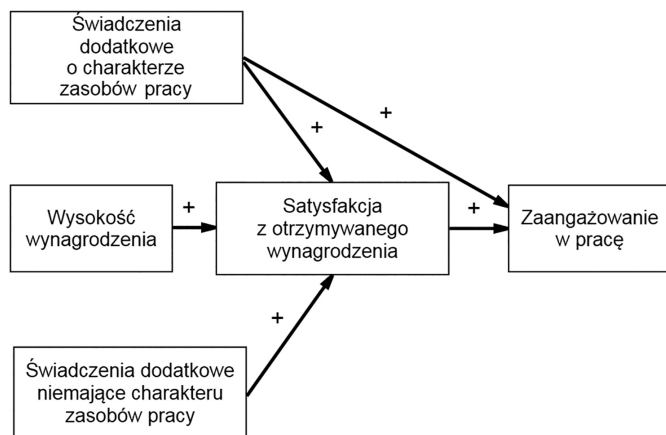
W kontekście analizy związków między świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę istotne jest także kontrolowanie wysokości wynagrodzenia. Wysoce prawdopodobne jest, iż pracownicy otrzymujący większą liczbę świadczeń dodatkowych otrzymują jednocześnie wyższe wynagrodzenie podstawowe. Dlatego też wyższy poziom satysfakcji z wynagrodzenia wśród osób otrzymujących więcej świadczeń dodatkowych może być powodowany nie tym, iż otrzymują świadczenia dodatkowe, ale tym, iż jednocześnie otrzymują wysokie wynagrodzenie podstawowe. Zatem w prowadzonych analizach będzie kontrolowany poziom wynagrodzenia podstawowego badanych.

Dodatkowo istotnym czynnikiem wiążącym się z naturą relacji między świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę może być zajmowane przez pracownika stanowisko w strukturze organizacji. Można bowiem oczekiwać, że pracownicy szeregowi, pracownicy na stanowiskach specjalistycznych i menedżerowie będą mieć co do świadczeń inne oczekiwania, a także będą posiadać inne cechy kompetencyjno-osobowe wiążące się z zajmowanym stanowiskiem, a mogące oddziaływać

na percepcję świadczeń dodatkowych. Dlatego planowano testować relacje pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem równolegle w trzech grupach pracowników: menedżerów, specjalistów i pracowników szeregowych.

Podsumowując, w oparciu o założenia teorii JD-R w niniejszym artykule została zaprezentowana idea, iż świadczenia dodatkowe, niebędące zasobami pracy, wiążą się z zaangażowaniem w pracę jedynie pośrednio przez swój pozytywny związek z satysfakcją z wynagrodzenia, która z kolei wiąże się z zaangażowaniem. Natomiast świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy wiążą się z zaangażowaniem zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, przez satysfakcję z wynagrodzenia. Innymi słowy, satysfakcja z wynagrodzenia jest częściowym mediatorem relacji pomiędzy świadczeniami a zaangażowaniem w pracę [19, s. 1031–1056]. Graficzną ilustrację hipotetycznego modelu zakładanych relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi, satysfakcją z wynagrodzenia a zaangażowaniem w pracę, przy kontroli wysokości otrzymywanego wynagrodzenia przedstawia schemat prezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Hipotetyczny model relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi o charakterze zasobów pracy, świadczeniami niemającymi charakteru zasobów pracy, wysokością wynagrodzenia, satysfakcją z wynagrodzenia i zaangażowaniem w pracę (model stworzony na podstawie założeń teorii wymagań i zasobów pracy Bakker i Demerouti)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 1–28].

## 2. Narzędzia badawcze

W prezentowanej pracy odwołano się do ujmowania zaangażowania w rozumieniu W. Schaufeliego i wsp. [25, s. 71–92]. Zaangażowanie definiowane jest tutaj jako pozytywny stan umysłu charakteryzujący się wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem się pracy. W celu pomiaru zaangażowania w pracę wykorzystano kwestionariusz *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* [23 s. 701–716]. Wykorzystano 6-itemową wersję kwestionariusza mierzącą wigor i oddanie się pracy, będące kluczowymi wymiarami zaangażowania w pracę. Jako wskaźnik zaangażowania interpretowano całkowity wynik w skali UWES. Przykładowe pytanie dla wigoru to: *W pracy czuję, że rozpiera mnie energia*, a dla oddania się pracy: *Jestem dumny (a) z pracy, którą wykonuję*. We wszystkich pytaniach badani na 7-stopniowej skali od 0 – nigdy do 6 – zawsze/każdego dnia oceniali, jak często doświadczali lub czuli się w prezentowany w pytaniach sposób.

Świadczenia dodatkowe otrzymywane przez badanych analizowano przez poproszenie badanych o wskazanie na liście 20 świadczeń wszystkich tych, które badany otrzymuje w zamian za swoją pracę. Listę wszystkich wykorzystanych świadczeń dodatkowych wraz z odsetkiem badanych je wybierających prezentowano w tabeli 1. W analizach statystycznych uwzględniono tylko te świadczenia, które otrzymywało co najmniej 15% badanych z grupy menedżerów i specjalistów. Świadczenia dodatkowe zaklasyfikowano do dwóch grup – świadczenia o charakterze zasobów pracy (szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe, możliwość pracy z domu, elastyczny czas pracy, telefon służbowy do użytku prywatnego, komputer służbowy do użytku prywatnego) oraz świadczenia oddziałujące na życie prywatne pracownika, ale niemające charakteru zasobów pracy (możliwość uczestnictwa w zajęciach sportowych, podstawowa opieka medyczna, specjalistyczna opieka medyczna, dofinansowanie wypoczynku, ubezpieczenia na życie, szkolenia językowe).

Do świadczeń o charakterze zasobów pracy włączane były te świadczenia, które spełniały kryteria zasobów – ułatwiają osiąganie zawodowych celów, redukują wymagania stawiane przez pracę, obniżają koszty ponoszone przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy [7, s. 499–512]. Na przykład zasobem pracy jest telefon służbowy do użytku prywatnego, bowiem umożliwia pracownikowi sprawniejszą realizację zawodowych obowiązków, a także redukuje ponoszone przez niego koszty wynikające z pojawiającej się czasami konieczności wykorzystania telefonu prywatnego do rozmów służbowych. Natomiast zasobem pracy nie są szkolenia językowe, ponieważ zaobserwowanie efektów szkoleń językowych wymaga długiego czasu i samodzielnego wysiłku włożonego w naukę, zatem szkolenia takie nie przekładają się bezpośrednio na ułatwienie realizowania bieżących celów zawodowych pracownika i nie obniżają ponoszonych przez niego kosztów związanych z wykonywaniem pracy.



Satysfakcję z wynagrodzenia badano z wykorzystaniem 11-stopniowej skali, tzw. drabinki Cantrila, która jest powszechnie stosowanym sposobem pomiaru zadowolenia z różnych aspektów życia [12, s. 509–511]. Na skali tej 0 oznacza otrzymywanie najgorszego możliwego wynagrodzenia, a 10 – otrzymywanie najlepszego wynagrodzenia, jakie można sobie wyobrazić. Zadaniem osoby badanej jest zaznaczenie na skali miejsca, w którym, w jej odczuciu, znajduje się obecnie otrzymywane przez nią wynagrodzenie. Badane osoby proszono także o podanie wysokości miesięcznego wynagrodzenia netto oraz zbierano informacje o zmiennych demograficznych, takich jak: staż pracy, wielkość firmy, forma własności firmy, wykształcenie, zajmowane stanowisko, płeć.

### 3. Charakterystyka badanej próby

W badaniu wykorzystano dane zebrane za pośrednictwem internetu w lipcu 2015 r. w ramach autorskiego projektu *Systemy wynagradzania a zaangażowanie w pracę*, finansowanego ze środków własnych autora. Skorzystanie z badań za pośrednictwem tego medium wydaje się być uzasadnione, ponieważ nie ma podstaw teoretycznych, by przypuszczać, iż osoby korzystające z internetu oraz osoby, które z niego nie korzystają, różnią się w zakresie związków świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę. Ponadto wykorzystanie internetu pozwala na dotarcie do dużej, zróżnicowanej grupy pracowników, co daje szansę na uchwycenie zmienności w poziomie zaangażowania w zależności od otrzymywanych świadczeń dodatkowych. Zaproszenia do badania rozesłano do grupy ok. 15 000 użytkowników portalu wynagrodzenia.pl. Użytkownicy portalu reprezentują przedstawicieli ponad 700 zawodów, którzy korzystają z portalu głównie w celu otrzymywania informacji na temat wysokości wynagrodzenia na swoim stanowisku pracy.

Na zaproszenie do badania odpowiedziało 1420 osób, po czyszczeniu danych uzyskano zbiór 1313 pełnych odpowiedzi. Wśród badanych pracę na stanowisku pracownika szeregowego deklarowało 16% badanych, 42% badanych określiło swoją pozycję w organizacji jako specjaliści, a 18% jako starsi specjaliści, kierownicy stanowili 24% badanych osób. Wstępna analiza danych ujawniła, iż wśród pracowników szeregowych 70% nie otrzymywało świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów, przy czym w grupie menedżerów było 24%, a w grupie specjalistów 37% osób nieotrzymujących tego typu świadczeń. Z kolei żadnych świadczeń dodatkowych niemających charakteru zasobów nie otrzymywało 51% pracowników szeregowych i 35% menedżerów oraz specjalistów. Ponieważ rozkład świadczeń w grupie pracowników szeregowych był znacząco różny od rozkładu w pozostałych dwóch podgrupach, co więcej, znaczna część badanych pracowników szeregowych nie otrzymywała świadczeń dodatkowych, postanowiono wyłączyć tę podgrupę z analiz i testować zaproponowany model

relacji (por. rysunek 1) jedynie w grupach specjalistów i menedżerów. Szczegółowy rozkład poszczególnych analizowanych świadczeń dodatkowych w grupach menedżerów i pracowników na stanowiskach specjalistycznych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Lista świadczeń dodatkowych uwzględnionych w badaniu wraz z odsetkiem badanych otrzymujących poszczególne analizowane świadczenia dodatkowe

Świadczenie dodatkowe	Odsetek specjalistów otrzymujących świadczenie (100% = 777)	Odsetek menedżerów otrzymujących świadczenie (100% = 323)
Podstawowa opieka medyczna (NZ)	36,8%	34,4%
Szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe (Z)	34,1%	37,8%
Możliwość uczestnictwa w zajęciach sportowych (NZ)	32,4%	30,0%
Elastyczny czas pracy (Z)	30,2%	35,0%
Komputer służbowy do użytku prywatnego (Z)	25,9%	44,9%
Telefon służbowy do użytku prywatnego (Z)	25,6%	47,4%
Specjalistyczna opieka medyczna (NZ)	25,4%	26,3%
Możliwość pracy z domu (Z)	25,0%	26,3%
Ubezpieczenia na życie (NZ)	23,9%	20,7%
Dofinansowanie wypoczynku (NZ)	23,8%	20,7%
Szkolenia językowe (NZ)	19,9%	15,8%
Możliwość uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych*	14,8%	9,9%
Zniżka na firmowe produkty i usługi*	13,3%	16,7%
Bony na zakup towarów i usług*	13,1%	11,8%
Dofinansowanie wyżywienia*	11,8%	9,6%
Ubezpieczenie NW*	11,2%	10,5%
Program emerytalny*	5,4%	4,6%
Samochód służbowy do użytku prywatnego*	5,3%	25,7%
Zwrot kosztów dojazdów do pracy*	4,2%	8,7%
Zapewnienie opieki nad dzieckiem*	0,4%	0,9%
Inne*	2,7%	6,5%

\* Świadczenia nieuwzględnione w analizach, które otrzymywało mniej niż 15% badanych z obu grup, Z = świadczenia zaklasyfikowane jako zasoby pracy, NZ = świadczenia zaklasyfikowane jako niemające charakteru zasobów pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych pracowników zatrudnionych na stanowiskach specjalistów (N = 777; 38% kobiet) 25% osób pracowało w małych firmach, o zatrudnieniu poniżej 50 pracowników, 25% badanych pracowało w firmach średnich, zatrudniających od 50 do 250 osób, 25% badanych było zatrudnionych w dużych firmach, od 251 do 1000 pracowników, a 25% pracowało w bardzo dużych firmach zatrudniających

ponad 1000 pracowników. 83% badanych deklaroowało zatrudnienie w firmach prywatnych, 14% – w firmach państwowych, a 4% – w innych. Pośród badanych specjalistów 68% osób deklaroowało posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego, 32% badanych posiadało niższy poziom edukacji. Średni poziom satysfakcji z wynagrodzenia wśród badanych specjalistów wyniósł 4,92 (SD = 2,29), średni poziom zaangażowania w pracę wyniósł 3,46 (SD = 1,21), średni całkowity staż pracy wyniósł 9,9 lat (SD = 8,9 lat), średnie wynagrodzenie netto w badanej grupie wyniosło 3698 zł (SD = 2013), mediana 3200 zł.

W przypadku kategorii świadczeń dodatkowych będących zasobami pracy (por. tabela 1), 37,2% badanych specjalistów nie otrzymywało żadnego świadczenia z tej kategorii, 22,3% badanych otrzymywało jedno, 16,7% – dwa, 13,5% – trzy, 6,9% – cztery, a 3,3% – pięć świadczeń. Z kolei w kategorii świadczeń niebędących zasobami pracy żadnego świadczenia z tej kategorii nie otrzymywało 35,5% badanych specjalistów, 21,2% otrzymywało jedno, 13,5% – dwa, 13,6% – trzy, 8,4% – cztery, 6,6% – pięć, a 1% badanych otrzymywało sześć świadczeń o charakterze zasobów pracy.

Wśród badanych menedżerów (N = 323; 36% kobiet) 29% osób pracowało w małych firmach, o zatrudnieniu poniżej 50 pracowników, 29% badanych pracowało w firmach średnich, zatrudniających od 50 do 250 osób, 18% badanych było zatrudnionych w dużych firmach, od 251 do 1000 pracowników, a 24% respondentów pracowało w bardzo dużych firmach zatrudniających ponad 1000 pracowników. 82% badanych deklaroowało zatrudnienie w firmach prywatnych, 14% – w firmach państwowych, a 4% – w innych. Pośród badanych 77% osób deklaroowało posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego, 23% badanych menedżerów posiadało niższy poziom edukacji. Średni poziom satysfakcji z wynagrodzenia wśród menedżerów wyniósł 5,42 (SD = 2,4), średni poziom zaangażowania w pracę wyniósł 3,83 (SD = 1,2), średni całkowity staż pracy wyniósł 13,7 lat (SD = 8,1 lat), średnie wynagrodzenie netto w badanej grupie wyniosło 6028 zł (SD = 3946), mediana 4800 zł.

W przypadku kategorii świadczeń dodatkowych będących zasobami pracy (por. tabela 1), 24,1% badanych menedżerów nie otrzymywało żadnego świadczenia z tej kategorii, 20,7% badanych otrzymywało jedno, 21,4% – dwa, 13,6% – trzy, 13,6% – cztery, a 6,5% – pięć świadczeń. Z kolei w kategorii świadczeń niebędących zasobami pracy żadnego świadczenia z tej kategorii nie otrzymywało 35,3% badanych menedżerów, 24,4% otrzymywało jedno, 14,5% – dwa, 13,6% – trzy, 7,4% – cztery, 4% – pięć, a 0,6% badanych otrzymywało sześć świadczeń o charakterze zasobów pracy. Wśród badanych 73,7% otrzymywało przynajmniej jedno świadczenie dodatkowe z którejkolwiek kategorii, a 26,3% badanych nie otrzymywało żadnych świadczeń dodatkowych.

## 4. Strategia analizy statystycznej

W celu odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę, stworzono model równań strukturalnych, w którym zaangażowanie w pracę było jednocześnie wyjaśniane przez liczbę otrzymywanych świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów i niemających charakteru zasobów pracy oraz przez ogólną satysfakcję z wynagrodzenia (por. rysunek 1). Model równań strukturalnych integruje szereg równań regresji w postaci jednego modelu, co pozwala precyzyjnie odwzorować strukturę relacji między analizowanymi zmiennymi [4, 3–15]. W modelu równań strukturalnych można zawrzeć nie tylko ścieżki odwzorowujące relację bezpośrednią między zmiennymi, np. A oddziałuje na B:  $A \rightarrow B$ , lecz także ścieżki reprezentujące relacje pośrednie w formie:  $A \rightarrow X \rightarrow B$ , jak również występowanie jednocześnie kilku relacji wzajemnie powiązanych, np.  $A \rightarrow C$  oraz  $A \rightarrow X \rightarrow C$ . Zatem model taki daje szansę analizowania siły zarówno relacji bezpośrednich, pośrednich, jak i całkowitych wynikających z sumy wszystkich ścieżek, przez jakie dana zmienna wyjaśniająca oddziałuje na zmienną wyjaśnianą. Na przykład świadczenia dodatkowe mogą oddziaływać na zaangażowanie zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio przez zwiększanie satysfakcji z wynagrodzenia. Zatem całkowitą siłę oddziaływania świadczeń na zaangażowanie obrazuje iloczyn oddziaływań pośrednich i bezpośrednich, stanowiący efekt całkowity [15, s. 408–420]. Istotność związków pośrednich i całkowitych testowano z wykorzystaniem procedury bootstrappingu przeprowadzonej w programie SPSS AMOS na 5000 próbek bootstrappingowych. Najogólniej rzecz ujmując, jeżeli uzyskany w efekcie bootstrappingu 95% przedział ufności nie zawiera wartości 0, wówczas mamy podstawy, by przypuszczać, iż siła analizowanego związku jest różna od 0 [26, s. 422–445; 15, s. 408–442; 22, s. 359–371]. Model równań strukturalnych testowano w grupach menedżerów i pracowników na stanowiskach specjalistycznych.

## 5. Wyniki

Model równań strukturalnych, stworzony w celu weryfikacji postawionego pytania badawczego, zaprezentowano na rysunku 2, (by uniknąć powielania tych samych informacji, model prezentuje standaryzowane współczynniki regresji, a w tekście raportowane są niestandardyzowane współczynniki). Stworzony model okazał się być dobrze dopasowany do zebranych danych zarówno w grupie menedżerów:  $df = 1$ ;  $X^2 = 1,17$ ;  $p = 0,279$ ;  $AGFI = 0,978$ ;  $CFI = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,023$ , jak i specjalistów  $df = 1$ ;  $X^2 = 1,27$ ;  $p = 0,259$ ;  $AGFI = 0,990$ ;  $CFI = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,019$ . Przeprowadzone analizy statystyczne wykazały, iż zlogarytmizowana wysokość wynagrodzenia

pozytywnie wiąże się z satysfakcją z wynagrodzenia zarówno w grupie specjalistów (niestandardyzowany współczynnik regresji  $b = 6,03$ ,  $p < 0,001$ ), jak i menedżerów ( $b = 4,86$ ;  $p < 0,001$ ). Z kolei satysfakcja z wynagrodzenia w obu grupach (menedżerowie:  $b = 0,181$ ,  $p < 0,001$ ; specjaliści:  $b = 0,167$ ,  $p < 0,001$ ) pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę.

Analizy związku świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę ujawniły, że wśród menedżerów ( $b = 0,108$ ;  $p = 0,014$ ) i specjalistów ( $b = 0,104$ ;  $p < 0,001$ ) liczba świadczeń o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę. Natomiast liczba świadczeń niebędących zasobami pracy negatywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę w grupie specjalistów ( $b = -0,086$ ,  $p = 0,001$ ), a w grupie menedżerów nie wykazuje istotnego statystycznie związku ( $b = 0,012$ ,  $p = 0,775$ ) z zaangażowaniem w pracę.

Rozpatrując związek pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a satysfakcją z wynagrodzenia zauważamy, iż liczba świadczeń o charakterze zasobów pracy istotnie statystycznie wiąże się z satysfakcją z otrzymywanego wynagrodzenia wśród specjalistów ( $b = 0,226$ ,  $p < 0,001$ ), ale nie wśród menedżerów ( $b = 0,132$ ,  $p = 0,112$ ). W żadnej z dwóch analizowanych grup pracowników liczba świadczeń niebędących zasobami pracy nie wykazała istotnego związku z satysfakcją z wynagrodzenia (menedżerowie  $b = 0,046$ ,  $p = 0,559$ ; specjaliści  $b = 0,079$ ,  $p = 0,066$ ).

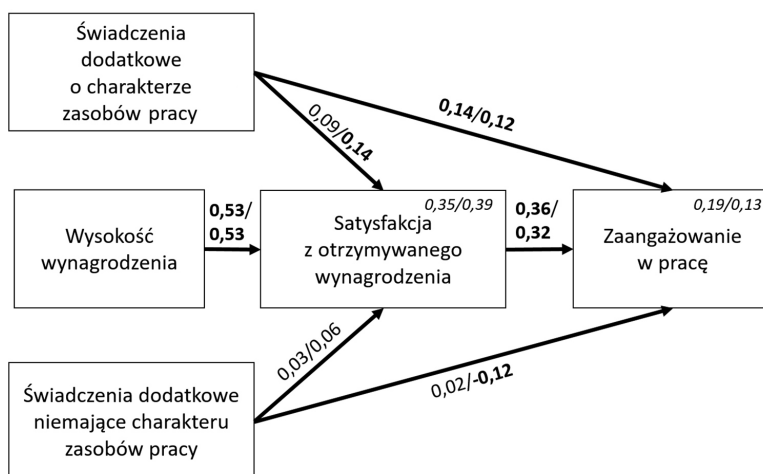
Procedura bootstrappingu [15, s. 408–420], przeprowadzona w celu weryfikacji zakładanych w modelu relacji pośrednich (por. rysunek 1), wykazała w grupie specjalistów niezerowy, pośredni związek świadczeń o charakterze zasobów z zaangażowaniem w pracę, przez satysfakcję z wynagrodzenia (świadczenia–zasoby → satysfakcja → zaangażowanie) o wadze 0,038 z 95% przedziałem ufności od 0,022 do 0,058. W grupie menedżerów waga omawianego związku pośredniego wyniosła 0,024 z 95% przedziałem ufności od -0,004 do 0,056, ponieważ 95% przedział ufności zawiera 0, należy uznać, iż związek ten nie jest różny od zera.

Wielkość związku pośredniego świadczeń niemających charakteru zasobów z zaangażowaniem w pracę, przez satysfakcję z wynagrodzenia, uzyskała w grupie specjalistów wagę 0,013 przy 95% przedziale ufności od 0,001 do 0,028, a w grupie menedżerów 0,008 przy 95% przedziale ufności od -0,017 do 0,035. Ponieważ 95% przedział ufności w grupie menedżerów zawierał wartości zero, a w grupie specjalistów dolna granica była bliska zeru, możemy skonkludować, iż nie ma podstaw by zakładać, iż wielkość tych efektów pośrednich nie różni się istotnie od zera [15, s. 408–420].

Waga efektu całkowitych oddziaływań świadczeń o charakterze zasobów na zaangażowanie w pracę (uwzględniając jednocześnie wszystkie oddziaływania pośrednie i bezpośrednie) wyniosła w grupie specjalistów 0,142 z 95% przedziałem ufności od 0,084 do 0,198, a w grupie menedżerów 0,132 z 95% przedziałem ufności od 0,039 do 0,228, co pozwala zakładać, iż w obu grupach jest to efekt niezerowy – generalnie

świadczenia o charakterze zasobów pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem. Natomiast efekt całkowity świadczeń niebędących zasobami jest w grupie specjalistów równy:  $-0,073$  z 95% przedziałem ufności od  $-0,125$  do  $-0,022$ , a w grupie menedżerów wynosi  $0,021$  z 95% przedziałem ufności od  $-0,65$  do  $0,104$ . Można zatem uznać, iż wśród specjalistów świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów negatywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę, a wśród menedżerów nie wykazują istotnego związku z zaangażowaniem w pracę.

Rysunek 2. Model relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi o charakterze zasobów pracy, świadczeniami niemającymi charakteru zasobów pracy, wysokością wynagrodzenia, satysfakcją z wynagrodzenia i zaangażowaniem w pracę (wynik modelowania równań strukturalnych w dwóch grupach: menedżerów i specjalistów)



Uwagi:

przy strzałkach jednostronnych umieszczone są standaryzowane współczynniki regresji dla każdej z podgrup, według wzoru: menedżerowie/specjaliści; współczynniki istotne statystycznie dla  $p < 0,05$  zapisano pogrubioną czcionką;

w prostokątach kursywą zapisano współczynnik  $R^2$ , statystyki dopasowania modeli do danych: menedżerowie ( $N = 323$ ):  $df = 1$ ;  $X^2 = 1,17$ ;  $p = 0,279$ ;  $AGFI = 0,978$ ;  $CFI = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,023$ ; specjaliści ( $N = 777$ ):  $df = 1$ ;  $X^2 = 1,27$ ;  $p = 0,259$ ;  $AGFI = 0,990$ ;  $CFI = 1,00$ ;  $RMSEA = 0,019$ ;

każdy z modeli uwzględnia korelacje między wysokością wynagrodzenia a oboma typami świadczeń dodatkowych, jak też korelacje pomiędzy typami świadczeń dodatkowych, korelacje te zostały ukryte na rysunku w celu zachowania przejrzystości prezentacji, wszystkie korelacje są istotne statystycznie i przyjmują wartości od  $0,3$  do  $0,5$ .

Źródło: opracowanie własne.

Stworzony model równań strukturalnych w grupie menedżerów tłumaczył 19% ( $R^2 = 0,191$ ) zmienności w zakresie zaangażowania w pracę i 35% ( $R^2 = 0,346$ ) zmienności w zakresie satysfakcji z wynagrodzenia. W grupie specjalistów stworzony model



wyjaśniał 12% ( $R^2 = 0,125$ ) wariacji zaangażowania w pracę oraz 39% ( $R^2 = 0,394$ ) zmienności w zakresie satysfakcji z wynagrodzenia. Zatem świadczenia dodatkowe wraz z wysokością wynagrodzenia podstawowego tłumaczą jedynie niewielką część zmienności zaangażowania w pracę, ponad 80% jest wyjaśniane przez inne czynniki.

## 6. Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone analizy statystyczne potwierdziły ideę (por. rysunek 1), iż jedynie świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników zajmujących stanowiska specjalistyczne wykazano istotny statystycznie bezpośredni pozytywny związek pomiędzy świadczeniami o charakterze zasobów a zaangażowaniem w pracę (por. rysunek 2). Natomiast zakładany pośredni związek świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów pracy z zaangażowaniem, przez satysfakcją z wynagrodzenia, wykazano jedynie w grupie specjalistów, wśród menedżerów nie wykazano takiej relacji.

W grupie menedżerów, zgodnie z przypuszczeniami (por. rysunek 1), nie wykazano istotnego statystycznie związku między liczbą świadczeń dodatkowych niemających charakteru zasobów a zaangażowaniem w pracę. Jednak w grupie specjalistów wykazano związek negatywny, im więcej świadczeń niebędących zasobami pracy otrzymywali badani zajmujący w organizacjach stanowiska specjalistyczne, tym niższe zaangażowanie w pracę deklarowali. Ponadto, przeciwnie do przewidywań zilustrowanych na rysunku 1, nie wykazano, by świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów pracy pośrednio pozytywnie wiązały się z zaangażowaniem w pracę przez swój związek z satysfakcją z wynagrodzenia. Zarówno w grupie menedżerów, jak i pracowników szeregowych świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów nie wiązały się z satysfakcją z wynagrodzenia.

Podsumowując uzyskane wyniki, można stwierdzić, iż podział świadczeń dodatkowych na świadczenia o charakterze zasobów i świadczenia niemające takiego charakteru wydaje się być uzasadniony i użyteczny w kontekście analizy związku świadczeń dodatkowych z zaangażowaniem w pracę. Dzieje się tak, ponieważ oba typy świadczeń inaczej wiążą się z zaangażowaniem w pracę.

Odpowiadając na postawione pytanie badawcze: w jaki sposób otrzymywanie świadczeń dodatkowych wiąże się z zaangażowaniem w pracę?, należy stwierdzić, iż natura tego związku jest zależna od stanowiska zajmowanego przez pracownika. Wśród pracowników, którzy w strukturze organizacji zajmowali stanowiska specjalistów, świadczenia dodatkowe niebędące zasobami pracy negatywnie wiązały się z zaangażowaniem w pracę i nie wykazywały związku z satysfakcją z wynagrodzenia. Natomiast świadczenia mające charakter zasobów pracy wiązały się z zaangażowaniem

pozytywnie i to zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, przez pozytywny związek z satysfakcją z wynagrodzenia, która wtórnie pozytywnie wiąże się z zaangażowaniem w pracę.

Wśród pracowników, którzy zajmowali stanowiska kierownicze, świadczenia niemające charakteru zasobów nie wiązały się istotnie statystycznie z zaangażowaniem w pracę, nie wykazano ani związku pośredniego (przez satysfakcję z wynagrodzenia), ani bezpośredniego. Natomiast świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy wiązały się z zaangażowaniem jedynie bezpośrednio, w odróżnieniu od grupy specjalistów wśród menedżerów nie wykazano ich związku pośredniego z zaangażowaniem przez satysfakcję z wynagrodzenia.

Uzyskany model bazujący na wynikach empirycznych wskazuje, że generalnie im więcej świadczeń dodatkowych o charakterze zasobów pracownik otrzymuje, tym poziom jego zaangażowania w pracę jest wyższy, a relacja ta wydaje się być dość stabilna, bowiem występuje zarówno wśród menedżerów, jak i pracowników szeregowych. Taka relacja wydaje się być zgodna z założeniami teorii JD-R, im większa liczba dostępnych zasobów, tym silniej redukują one napięcia i stres pojawiający się w pracy oraz silniej wspierają w realizowaniu zawodowych celów, stąd pracownicy otrzymujący więcej świadczeń o charakterze zasobów mogą rozwijać wyższy poziom zaangażowania w pracę niż ci, którzy otrzymują mniej tego rodzaju świadczeń dodatkowych. Inaczej jest w przypadku świadczeń, które nie mają charakteru zasobów pracy. Te świadczenia wśród menedżerów nie wiążą się z zaangażowaniem, a wśród specjalistów wiążą się z nim negatywnie. W końcu warto także zwrócić uwagę na związek poszczególnych typów świadczeń z satysfakcją z wynagrodzenia. Można przypuszczać, że jednym z celów świadczeń jest zwiększanie atrakcyjności wynagrodzenia, tymczasem związek pomiędzy otrzymywaniem świadczeń dodatkowych a satysfakcją z wynagrodzenia wykazano jedynie w grupie specjalistów i to tylko dla świadczeń o charakterze zasobów.

Z perspektywy teoretycznej uzyskane wyniki kolejny raz potwierdzają założenia teorii JD-R [1, 1–28] i wskazują na istotny pozytywny związek zasobów pracy z zaangażowaniem. Prezentowane rezultaty dowodzą także użyteczności teorii JD-R jako ram teoretycznych w procesie tworzenia systemów wynagradzania pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, iż w budowaniu zaangażowania pracowników mogą być przydatne raczej takie formy wynagrodzenia dodatkowego, które mają charakter zasobów pracy [24, s. 296] – poprawiają jakość pracy oraz redukują ponoszone przez pracownika koszty wykonywania pracy – niż takie, które dostarczają rozrywki i podnoszą jakość życia osobistego.

Uzyskane rezultaty badań mogą mieć również pewne znaczenie praktyczne. Szczególnie ważne wydaje się ujawnienie, iż świadczenia niemające charakteru zasobów pracy w grupie specjalistów wykazują negatywny związek z zaangażowaniem w pracę. Paradoksalnie zatem praktycy zarządzania ludźmi chcący uzyskać wzrost



zaangażowania, oferując pracownikom na stanowiskach specjalistycznych świadczenia niebędące zasobami (np. karty do fitness klubu, opieka medyczna), mogą ponosić koszty i nie otrzymywać zamierzonych efektów. Ponadto fakt, iż istnieje grupa świadczeń dodatkowych, które negatywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę, wydaje się być sprzeczny z komunikatami kierowanymi do praktyków ze strony firm oferujących świadczenia dodatkowe. Warto zauważyć, że wśród świadczeń niebędących zasobami pracy, które negatywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę, znajdują się te najczęściej oferowane badanym pracownikom, np. podstawowa opieka medyczna czy możliwość uczestnictwa w zajęciach sportowych.

Rezultaty przeprowadzonych badań sugerują, iż świadczenia dodatkowe warto dobierać, opierając się na wynikach badań naukowych, a nie intuicji czy poradach, korzystając z własnych przeżyć czy konsultantów. Obecnie, gdy pracodawcy mogą udostępniać pracownikom szeroki wachlarz wyszukanych świadczeń dodatkowych, szczególnie ważne dla budowania efektywnych systemów wynagradzania jest to, by osoby tworzące systemy wynagradzania były poinformowane, co mogą osiągnąć za pomocą świadczeń dodatkowych, a czego nie uzyskają. Prezentowane wyniki mogą dostarczyć nowej i użytecznej wiedzy, wskazując, jakiego rodzaju świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Tak zdobyta wiedza pozwoli na oferowanie pracownikom takich benefitów, które rzeczywiście wiążą się z zaangażowaniem w pracę, a nie tych, które mają chwytliwe nazwy lub są popularne i szeroko reklamowane.

Co oczywiste, prezentowanych wyników nie należy interpretować jako krytyki stosowania świadczeń dodatkowych w systemach wynagradzania, a jedynie jako wskazówkę, jak można je stosować jeszcze efektywniej niż dotychczas. Po pierwsze, jak wskazują wyniki prezentowanych badań, świadczenia dodatkowe o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem zarówno wśród menedżerów, jak i specjalistów. Po drugie, budowanie zaangażowania pracowników to tylko jedna z dwóch zasadniczych ról, jaką w organizacji spełniać ma wynagrodzenie. Znaczącą rolę wynagrodzenia jest także przyciąganie do organizacji najlepszych pracowników z rynku pracy [11, s. 41–52]. Wydaje się, iż atrakcyjne świadczenia dodatkowe, niezależnie od tego czy wiążą się z poziomem zaangażowania obecnych pracowników, czy nie, mogą być silnym atraktorem, przyciągającym do organizacji nowych pracowników o ponadprzeciętnych umiejętnościach i wysokim zaangażowaniu w pracę. W końcu, warto także zauważyć, że rosnąca popularność świadczeń dodatkowych może wynikać nie z faktu, iż budują one zaangażowanie pracowników, ale z tego, iż są one tańszą i mniej kłopotliwą alternatywą dla podwyżek wynagrodzenia zasadniczego. Zwykle zaoferowanie pracownikom świadczenia dodatkowego o wartości rynkowej 100 zł jest dla pracodawcy mniej kosztowne niż wypłacenie równowartości tej sumy w gotówce (np. wykupując 150 kart na siłownię o rynkowej wartości 100 zł, pracodawca może liczyć na atrakcyjne rabaty). Dodatkowo w obliczu trudności

finansowych organizacji kierownictwu łatwiej usprawiedliwić konieczność odebrania świadczeń dodatkowych o określonej wartości niż uzasadnić obniżkę wynagrodzenia podstawowego o tę samą kwotę.

Wyniki prezentowanych badań, sprzeczne z informacjami reklamowanymi, kierowanymi do praktyków zarządzania ludźmi, zmuszają również do refleksji nad źródłami wiedzy we współczesnej praktyce zarządzania ludźmi. Pomiedzy nauką a praktyką zarządzania ludźmi występuje spora luka [13, s. 1020–1026], która, jak się wydaje, wypełniana jest raczej wiedzą pochodzącą z tekstów o charakterze reklamowym niż faktami pochodzącymi z badań naukowych. Tymczasem wyposażenie praktyków w wiedzę pochodzącą z badań naukowych mogłoby poprawić trafność podejmowanych przez nich decyzji, a przez to przełożyć się na wyniki finansowe organizacji [21, s. 221–235].

## 7. Ograniczenia i dalsze badania

Definitywne rozwiązanie problemu relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę jest wyzwaniem wykraczającym poza ramy jednego badania i może zostać osiągnięte tylko dzięki systematycznej analizie i połączeniu wysiłków wielu badaczy. Dlatego prezentowany artykuł nie ma aspiracji, by jednoznacznie i definitywnie rozwikłać problem relacji świadczeń dodatkowych i zaangażowania pracowników. Głównym celem prezentowanej pracy jest pobudzenie dyskusji oraz zwrócenie uwagi badaczy i praktyków na nieeksplorowany problem oraz wskazanie możliwych sposobów jego analizy przez zaproponowanie ogólnego modelu relacji pomiędzy świadczeniami dodatkowymi a zaangażowaniem w pracę. W dalszych badaniach warto przetestować stworzony model z uwzględnieniem dodatkowych zmiennych w różnorodnych specyficznych kontekstach, np. konkretnych branżach, czy też wśród pracowników o określonych cechach osobowości. Jednak tak szczegółowa analiza wykracza poza ramy prezentowanego opracowania.

Ponadto ważna może być replikacja uzyskanych zależności w dalszych badaniach longitudinalnych, bowiem, mimo oparcia na ugruntowanym podłożu teoretycznym, przekrojowy charakter badań uniemożliwia jednoznaczne wnioskowanie o relacjach przyczynowo-skutkowych.

Należy także pamiętać, iż prezentowany model tłumaczy w obu analizowanych grupach mniej niż 20% zmienności w zakresie zaangażowania w pracę, dlatego nie należy go interpretować jako modelu wyjaśniającego zaangażowanie pracowników tylko przez świadczenia dodatkowe, ale raczej jako model ukazujący rolę świadczeń dodatkowych w złożonym procesie budowania zaangażowania w pracę.

Prezentowane wyniki, jak wszystkie wyniki badań empirycznych, nie są wolne od ograniczeń, jednak wydaje się, iż mogą stanowić inspirację do dalszych dyskusji nad

oddziaływaniem świadczeń dodatkowych na funkcjonowanie zawodowe pracowników i, mimo swych ograniczeń, poszerzają stan obecnej wiedzy o ważnym aspekcie zarządzania ludźmi, jakim jest wynagradzanie pracowników.

## Bibliografia

- [1] Bakker A., Demerouti E., *Job Demands-Resources Theory*, [in:] P.Y. Chen, C.L. Cooper (eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Vol. III, Wiley, West Sussex 2014, pp. 1–28.
- [2] Banko M., hasło „benefit”, Poradnia Językowa PWN, 2008, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/benefit.html> (29.12.2016).
- [3] BazEkon, dziedzinowa baza wiedzy z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/konsorcjum.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/konsorcjum.php) (29.12.2016).
- [4] Byrne B., *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, Taylor & Francis Group, London 2010, pp. 3–15.
- [5] Crawford E.R., Lepine J.A., Rich B.L., *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test*, “The Journal of Applied Psychology” 2010, Vol. 95(5), pp. 834–848.
- [6] Daniels S.R., Wang G., Lawong D., Ferris G.R., *Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future*, “Human Resource Management Review” 2017, Vol. 27(1), pp. 8–25.
- [7] Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands-resources model of burnout*, “Journal of Applied Psychology” 2001, No. 86, pp. 499–512.
- [8] Dulebohn J.H., Molloy J.C., Pichler S.M., Murray B., *Employee benefits: Literature review and emerging issues*, „Human Resource Management Review” 2009, Vol. 19(2), pp. 86–103.
- [9] Gagné M., Forest J., *The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate*, “Canadian Psychology/Psychologie Canadienne” 2008, No. 49, pp. 225–232.
- [10] Garbers Y., Konradt U., *The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2014, Vol. 87, pp. 102–137.
- [11] Gerhart B., Fang M., *Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effect*, „Human Resource Management Review” 2014, Vol. 24(1), pp. 41–52.
- [12] Glatzer W., Gulyas J., *Cantril Self-Anchoring Striving Scale*, [in:] A.C. Michalos (ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, SpringerLink, Netherlands 2014, pp. 509–511.

- [13] Guest D.E., *Don't shoot the messenger: A wake-up call for academics*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50(5), pp. 1020–1026.
- [14] Gupta N., Shaw J.D., *Employee compensation: The neglected area of HRM research*, “Human Resource Management Review” 2014, Vol. 24(1), pp. 1–4.
- [15] Hayes A.F., *Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium*, „Communication Monographs” 2009, Vol. 76(4), pp. 408–420.
- [16] Hulkko-Nyman K., Sarti D., Hakonen A., Sweins C., *Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations*, „International Studies of Management and Organization” 2012, No. 42, pp. 24–49.
- [17] Jaszcz Ł., *Podsumowanie raportu: Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników 2016*, Sedlak & Sedlak, 2016, <http://wynagrodzenia.pl/artykul/podsumowanie-raportu-swiadczenia-dodatkowe-w-oczach-pracownikow-2016> (29.12.2016).
- [18] Jung H.S., Yoon H.H., *Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel*, “International Journal of Hospitality Management” 2015, No. 48, pp. 22–26.
- [19] Mathieu J.E., Taylor S.R., *Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior*, „Journal of Organizational Behavior” 2006, Vol. 27(8), pp. 1031–1056.
- [20] Nthebe K., Barkhuizen N., Schutte N., *Rewards: A predictor of well-being and service quality of school principals in the North-West province*, „SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur” 2016, Vol. 14(1), pp. 1–11.
- [21] Rousseau D.M., Barends E.G.R., *Becoming an evidence-based HR practitioner*, „Human Resource Management Journal” 2011, Vol. 21(3), pp. 221–235.
- [22] Rucker D.D., Preacher K.J., Tormala Z.L., Petty R.E., *Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations*, „Social and Personality Psychology Compass” 2011, Vol. 5(6), pp. 359–371.
- [23] Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study*, “Educational and Psychological Measurement” 2006, Vol. 66(4), pp. 701–716.
- [24] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, “Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25(3), pp. 293–315.
- [25] Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, No. 3, pp. 71–92.
- [26] Shrout P.E., Bolger N., *Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations*, „Psychological Methods” 2002, Vol. 7(4), pp. 422–445.

- [27] Williams M.L., McDaniel M., Nguyen N.T., *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*, "The Journal of Applied Psychology" 2006, Vol. 91(2), pp. 392–413.

---

## ANALIZA ZWIĄZKU POMIĘDZY OTRZYMYWANIEM ŚWIADCZEŃ DODATKOWYCH A ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ

### Streszczenie

Oferowanie pracownikom pozafinansowych świadczeń dodatkowych w publikacjach adresowanych do praktyków zarządzania ludźmi bywa przedstawiane jako sposób na zwiększanie poziomu zaangażowania w pracę, jednak obecnie brakuje dowodów naukowych popierających takie twierdzenia. Zatem głównym celem prezentowanego artykułu jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę? Bazując na teorii wymagań i zasobów pracy, wysunięto ideę, iż z zaangażowaniem w pracę będą się wiązać tylko te świadczenia dodatkowe, które mają charakter zasobów pracy. Jednocześnie założono, iż świadczenia dodatkowe niemające charakteru zasobów pracy nie będą wykazywać związku z zaangażowaniem w pracę. W celu zweryfikowania tych przewidywań przeprowadzono internetowe badanie ankietowe w wśród 323 menedżerów i 777 pracowników na stanowiskach specjalistycznych, analizując zebrane dane z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych i procedury bootstrappingu. Zgodnie z przewidywaniami wykazano, iż zarówno w grupie menedżerów, jak i specjalistów jedynie świadczenia o charakterze zasobów pracy pozytywnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę. Świadczenia niemające charakteru zasobów pracy w grupie specjalistów wiązały się z zaangażowaniem w pracę negatywnie, a w grupie menedżerów nie wykazywały istotnego statystycznie związku z zaangażowaniem. Dodatkowo w grupie specjalistów świadczenia o charakterze zasobów wiązały się z zaangażowaniem także pośrednio, przez satysfakcję z pracy, wśród menedżerów nie wykazano takiego związku. Najważniejszym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest obserwacja, iż nie wszystkie świadczenia dodatkowe wiążą się z zaangażowaniem w pracę, a jedynie te, mające charakter zasobów pracy. Co więcej, świadczenia niemające charakteru zasobów pracy mogą wiązać się z zaangażowaniem negatywnie. Uzyskane wyniki wskazują także na konieczność dalszych analiz relacji świadczenia dodatkowe – zaangażowanie w pracę.

**SŁOWA KLUCZOWE: ŚWIADCZENIA DODATKOWE, BENEFITY, ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, WYNAGRADZANIE, SATYSFAKCJA Z WYNAGRODZENIA**

---

## ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN FRINGE BENEFITS AND WORK ENGAGEMENT

### Abstract

In a popular literature fringe benefits are often presented as a factor increasing the level of work engagement, however, currently there is lack of scientific evidence supporting such a claim. Therefore, the main aim of the present article is to answer the question of how the fringe benefits are related to work engagement. Basing on the Job Demands-Resources theory, we put forward proposition that only those benefits which have characteristics of job resources (i.e. help to deal with job demands and facilitate work goal attainment) might be related to work engagement. It was also assumed that benefits without the characteristics of job resources might not be related to work engagement. In order to test these predictions we have used data from the Internet survey conducted on a group of 323 managers and 777 specialists. The data have been analyzed with structural equation modeling and bootstrap procedure. The job resources like benefits are positively related to work engagement, both among managers and specialists. In contrast, the benefits without the characteristics of job resources are negatively related to work engagement among specialists and there is no statistically significant relationship in a group of managers. Moreover, benefits with characteristics of job resources are indirectly positively related to work engagement through pay satisfaction in a group of specialists, but not among managers. Therefore, it seems that our most important conclusion is that only benefits with characteristics of job resources are related to work engagement and fringe benefits without characteristics of job resources might be negatively related to work engagement. These results suggest a need of further research on benefits – work engagement relationship.

**KEY WORDS: FRINGE BENEFITS, WORK ENGAGEMENT, SALARY, COMPENSATION, PAY SATISFACTION**



# WYNAGRODZENIA JAKO CZYNNIK STABILIZUJĄCY ZATRUDNIENIE W ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Jednym z wyzwań, przed jakimi staje pracodawca, jest zapewnienie organizacji takiego stanu i struktury zatrudnienia, które umożliwią jej sprawne funkcjonowanie. W tym celu można wykorzystać różne narzędzia, a jednym z nich jest wynagrodzenie, które już przez F.W. Taylora było uznane za istotny czynnik oddziałujący na zachowania pracowników. Jednak wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu zaczęto zwracać uwagę na znaczenie innych, także niematerialnych, narzędzi motywowania. Skutkiem tego była swego rodzaju deprecjacja roli wynagrodzeń. Dlatego też celem niniejszego artykułu była identyfikacja związków pomiędzy wynagrodzeniami pracowników a stabilizowaniem zatrudnienia w organizacji.

Teoretyczna część artykułu powstała w wyniku analizy literatury przedmiotu, m.in. z zakresu wynagradzania. Wynagrodzenia są przykładem kategorii ekonomicznej, do której bez wątplenia można przypisać jedną cechę, jaką jest wielowymiarowość. Przemawia za tym wiele argumentów. Po pierwsze, są one przedmiotem analizy w ramach wielu dyscyplin naukowych, takich jak: ekonomia, zarządzanie, psychologia, socjologia czy nawet filozofia. Po drugie, ich związki z innymi kategoriami ekonomicznymi mogą być rozpatrywane na poziomie jednostki, zespołu, organizacji, ale również i całej gospodarki. I po trzecie, lista składników wynagrodzeń jest tak obszerna, że każdy z nich może stanowić odrębny punkt odniesienia w dociekaniach naukowych. W związku z powyższym już na samym wstępie należy jednoznacznie wskazać, z jakiego punktu widzenia wspomniane wynagrodzenia analizowano w tym

\* Dr Urszula Bukowska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* Dr Grzegorz Łukasiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.



artykule. Funkcje wynagrodzeń oraz ich systemowe ujęcie przedstawiono w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Z kolei czynniki stabilizujące wynagrodzenie rozpatrywano głównie w odniesieniu do poziomu jednostki oraz organizacji, gdyż ze względu na nakładanie się tych obszarów ich jednoznaczne rozgraniczenie jest często niemożliwe. W części empirycznej z kolei zostały zaprezentowane wyniki badań pilotażowych, w których wykorzystano sondaż opinii pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach. Opinie te zbierano za pomocą kwestionariusza ankiety.

## 1. Problemy stabilizowania zatrudnienia w organizacji

Stabilizacja zatrudnienia w organizacji oznacza osiągnięcie równowagi w wymiarze ilościowym i jakościowym pomiędzy popytem i podażą pracy. Nie oznacza ona zatem niezmiennych się stanu i struktury zatrudnienia, ale takie, które zapewnią organizacji efektywne funkcjonowanie w zakresie realizacji bieżących i strategicznych celów. Niektórzy badacze utożsamiają stabilizację zatrudnienia z retencją, przeciwstawiając je elastyczności zatrudnienia [9, s. 24], jednak takie podejście nie wydaje się właściwe. Współcześnie wprawdzie dla wielu pracodawców stabilizowanie zatrudnienia oznacza konieczność zatrzymywania pracowników, czyli ich retencję, jednak jest to pochodną uwarunkowań ekonomicznych i demograficznych, a w szczególności sytuacji na rynku pracy, która w wielu segmentach odpowiada specyfice rynku pracownika. Dlatego też w niektórych przedsiębiorstwach celowo jest tworzona lub utrzymywana rezerwa kadrowa, która w literaturze przedmiotu została określona jako „chomikowanie pracy” [13, s. 18]. Zjawisko to dotyczy najczęściej pracowników wysoko wykwalifikowanych oraz tych, których przystosowanie do pracy jest kosztowne i czasochłonne. Jednak zmiana wspomnianych uwarunkowań oznaczałaby potrzebę przeformułowania podejścia do stabilizowania zatrudnienia w organizacji. Zrównoważenie podaży i popytu na pracę w organizacji może bowiem wymagać różnych działań, począwszy od pozyskiwania pracowników, poprzez wskazane wcześniej ich zatrzymywanie, rozwój ich kompetencji, aż do zwalniania pracowników. Co więcej, stabilizowanie zatrudnienia może być wspierane, zwłaszcza krótkookresowo, poprzez wprowadzenie tzw. numerycznej elastyczności zatrudnienia [10, s. 38], na podstawie np. pracy tymczasowej.

Wskazane już uwarunkowania ekonomiczne i demograficzne nie są jedynymi czynnikami określającymi potrzebę i sposób realizacji stabilizowania zatrudnienia. Pełniejszy ich wykaz zaprezentowano w tabeli 1, dokonując ich dwustopniowej typologii, w której kryteriami stały się ulokowanie czynnika oraz możliwość jego kontrolowania przez organizację.

Tabela 1. Typologia uwarunkowań stabilizowania zatrudnienia w organizacji

Poza kontrolą organizacji		Kontrolowane przez organizację	
Poziom makrootoczenia	Poziom jednostki		Poziom organizacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uwarunkowania:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ekonomiczne</li> <li>■ demograficzne</li> <li>■ prawne</li> <li>■ społeczno-kulturowe</li> <li>■ techniczno-technologiczne</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wiek i inne cechy osobowe</li> <li>■ cechy osobowości</li> <li>■ zobowiązania rodzinne</li> <li>■ samoocena</li> <li>■ wartości</li> <li>■ styl życia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ forma zatrudnienia</li> <li>■ rodzaj stanowiska</li> <li>■ koszty i korzyści wynikające z pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategia przedsiębiorstwa</li> <li>■ struktura organizacyjna</li> <li>■ kultura organizacyjna</li> <li>■ profil działalności</li> <li>■ stan i struktura zatrudnienia</li> <li>■ model polityki personalnej</li> <li>■ formy zatrudnienia</li> <li>■ jakość zarządzania zasobami ludzkimi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym artykule, ze względu na jego ograniczoną objętość i zakres przedmiotowy, szczególna uwaga zostanie zwrócona na ponoszone przez jednostkę koszty i korzyści związane z pracą. Jednostka podejmując decyzję o podjęciu, utrzymaniu lub zakończeniu konkretnego stosunku pracy, szacuje związane z nim koszty i korzyści. Co ważne, pracownik może też dokonywać porównań z innymi osobami, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią [18, s. 473]. Zgodnie z neoklasyczną teorią podaży pracy (czyli chęć pracy) zależy od preferencji jednostki dotyczących posiadania dwóch dóbr, czasu wolnego i dochodu uzyskiwanego z pracy [5, s. 33]. Niewątpliwie jednak takie założenie zbytnio upraszcza proces podejmowania przez jednostkę decyzji. Przede wszystkim podczas podejmowania decyzji o nawiązaniu, utrzymaniu bądź rozwiązywaniu stosunku pracy jest wykorzystywany, często nieświadomie, jeden z poniższych modeli:

- koniunkcyjny, polegający na porównywaniu cech pracy u dotychczasowego i potencjalnego pracodawcy, przy czym każdej z cech wyznaczane jest subiektywne minimum;
- leksykograficzny, gdy o pozostaniu w organizacji bądź opuszczeniu jej pracownik decyduje na podstawie jednej, najważniejszej dla niego cechy;
- oczekiwanej użyteczności – w tym przypadku ocenianym cechom pracy przypisywane są wagi i to ogólne użyteczności pracy obecnej i potencjalnej determinują decyzję pracownika;
- idealnego obiektu – pracownik pozostaje w organizacji, jeśli „cechy wykonywanej w niej pracy wykazują najmniejsze odchylenie od cech wyobrażonej idealnej pracy” [11, s. 153].

Korzyści wynikające z zatrudnienia można przypisać do jednej z trzech kategorii:

- użyteczności czerpanej z wynagrodzenia za pracę;
- użyteczności (w ujęciu netto) czerpanej z warunków pracy;
- użyteczności (w ujęciu netto) czerpanej z wykonywanej pracy, której uzyskiwanie jest związane z oczekiwanymi korzyściami w długim okresie [5, s. 69].

Koszty ponoszone przez jednostkę w związku z zatrudnieniem niekoniecznie mają wymiar finansowy. Obejmują bowiem, zgodnie z neoklasyczną teorią podaży pracy, do której wcześniej się odwołano, czas wydatkowany w związku z zatrudnieniem. Należy podkreślić, że nie jest to kategoria tożsama z czasem pracy w rozumieniu art. 128 § 1 kodeksu pracy, bowiem obejmuje również czas związany z przemieszczaniem się na trasie praca–dom, który niekiedy stanowi równowartość 40% nominalnego czasu pracy. Najczęściej wprost proporcjonalne do czasu podróży są wydatki finansowe z nią związane. Wskazany składnik kosztów związanych z zatrudnieniem ma charakter najbardziej uniwersalny, bowiem jest ponoszony przez niemal wszystkich pracowników (z wyłączeniem jedynie tych, którzy mają możliwość pracy z domu). Pozostałe składniki kosztów ponoszonych przez pracowników są bardziej zindywidualizowane, bowiem wynikają m.in. z charakteru wykonywanej pracy. W efekcie zróżnicowane jest rozpatrywane w kategoriach kosztów dominujące obciążenie organizmu, dotyczące układu mięśniowego (o charakterze statycznym bądź dynamicznym) i/lub układu nerwowego (z obciążeniem emocjonalnym i/lub umysłowym).

Cechy pracy, które są poddawane ocenie podczas analizy kosztów i korzyści związanych z pracą dla danego pracodawcy, to między innymi: wynagrodzenie, treść pracy, długość i rozkład czasu pracy (w tym elastyczny czas pracy i możliwość pracy z domu), czas dojazdu do/z pracy, warunki pracy, świadczenia dodatkowe, w tym np.: pracownicze programy medyczne i programy wspierające rodziców, styl zarządzania, system komunikowania w organizacji, możliwości rozwoju zawodowego, bezpieczeństwo zatrudnienia itp. Są to więc nie tylko czynniki zmieniające stan posiadania, lecz także takie, które oddziałują na jakość pracy i życia.

Cechy pracy mogą być oceniane pozytywnie lub negatywnie. Dlatego też w kontekście pozostania w organizacji bądź odchodzenia z niej mogą być one rozpatrywane w kategoriach czynników wypychających (*push*) i przyciągających (*pull*). Do odejścia z organizacji motywowanemu czynnikiem wypychającym dochodzi wówczas, gdy koszty pozostania w niej przewyższają korzyści [17, s. 174]. Czynnikiem wypychającym od aktualnego pracodawcy są wówczas te cechy pracy, które przez pracownika oceniane są negatywnie i które przyczyniają się do braku satysfakcji z pracy. Niekoniecznie są to czynniki obiektywnie negatywne, jak mobbing czy inne patologie organizacyjne, ale też takie, które subiektywnie postrzegane są przez pracownika jako niekorzystne dla niego. Choć brak satysfakcji uznawany jest za główną przyczynę dobrowolnych odejść z pracy, ludzie zmieniają pracę z różnych powodów i w różnych okolicznościach [3, s. 846]. Dlatego też wskazuje się na czynniki przyciągające, będące cechami pracy, które u obecnego pracodawcy są oceniane neutralnie bądź nawet pozytywnie, ale zgodnie z przewidywaniami u nowego pracodawcy byłyby korzystniejsze. Możliwe jest więc odejście z organizacji spowodowane czynnikami przyciągającymi pracownika, który odczuwa satysfakcję z pracy [12, s. 570; 17, s. 174]. Jest to istotne utrudnienie w stabilizowaniu zatrudnienia poprzez retencję

personelu, bowiem standardowe sondaże opinii pracowników (badające ich satysfakcję z pracy) niekoniecznie spełnią funkcję informującą o ryzyku dobrowolnych odejść z organizacji.

## 2. Funkcje wynagrodzeń w kontekście stabilizowania zatrudnienia

W literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi powszechnie akcentuje się cztery funkcje wynagrodzeń: dochodową, kosztową, społeczną oraz motywacyjną [15, s. 329; 2, s. 357; 8, s. 115–118]. Z perspektywy organizacji dwie pierwsze funkcje stoją do siebie w sprzeczności. Z jednej strony, wynagrodzenie stanowi jedyny dochód dla zdecydowanej większości zatrudnionych i decyduje o poziomie utrzymania ich i ich rodzin. Z drugiej strony, wynagrodzenia w wielu przedsiębiorstwach stanowią istotny składnik ogólnych kosztów ich funkcjonowania, co skłania zarządzających do przestrzegania rygorystycznych zasad dotyczących ich ewentualnego wzrostu. Funkcja społeczna wskazuje natomiast na rolę, jaką pełnią wynagrodzenia w kształtowaniu odpowiednich relacji między poszczególnymi pracownikami czy też między różnymi grupami pracowników w organizacji. Z punktu widzenia celu przyjętego w tym artykule funkcją wykazującą najmocniejsze związki ze stabilnością zatrudnienia jest funkcja motywacyjna.

W ramach funkcji motywacyjnej podkreśla się, że wynagrodzenie stanowi jeden z głównych czynników motywujących ludzi do zaangażowania się w sprawy firmy. Tak ogólny jej zarys należy jednak uszczegółowić. Funkcja ta znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, i tym samym, oprócz motywacji pracowników do pracy, wpływa na procesy związane z ich przyciąganiem do organizacji, zatrzymaniem oraz motywowaniem do ciągłego rozwoju zawodowego (por. tabela 2). Szczególnego znaczenia w kontekście stabilizacji zatrudnienia w wymiarze ilościowym nabierają funkcje dotyczące przyciągania kandydatów do organizacji, a następnie ich zatrzymywania [4, s. 211; 19, s. 15; 20, s. 283]. Odpowiednia wysokość i struktura wynagrodzeń to jeden z czynników kształtujących wizerunek organizacji na rynku pracy, i tym samym wpływający na decyzje kandydatów o ubieganiu się o pracę w danej organizacji. Również dla już zatrudnionych w organizacji pracowników wynagrodzenia pełnią bardzo ważną funkcję. Ich wysokość może bowiem zadecydować o pozostaniu w organizacji lub odejściu z niej. Za pomocą wynagrodzeń organizacje motywują pracowników do ciągłego poszerzania swojej wiedzy i rozwoju umiejętności. Ta funkcja uwidacznia się m.in. w trakcie procesów związanych z zarządzaniem karierą zawodową pracowników. Ustalane w ich trakcie ścieżki karier zawierają charakterystykę możliwych do objęcia stanowisk pracy wraz z oferowaną na nich wysokością i strukturą wynagrodzenia. Stanowiska

te mogą zostać obsadzone przez pracowników po spełnieniu określonych kryteriów, które często dotyczą odpowiedniego poziomu wiedzy czy umiejętności. W tym kontekście T. Kawka zwrócił uwagę na potrzebę odpowiedniego kształtowania wynagrodzenia i jego struktury, by uzyskać pętlę presji motywacyjnej (by wynagrodzenie można było traktować jako motywator i inwestycję) [7, s. 263].

Tabela 2. Funkcje motywacyjne wynagrodzenia

Funkcja	Sposób (instrument realizacji)
Przyciąganie pracowników do pracy w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zasadnicze stawki płac ustalane na podstawie wartościowania pracy i rynkowych przeglądów wynagrodzeń, stałe dodatki do płacy, np. za pracę w warunkach szkodliwych i uciążliwych,</li> <li>■ wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy,</li> <li>■ świadczenia dodatkowe,</li> <li>■ dostosowanie systemu wynagrodzeń do kultury organizacyjnej;</li> </ul>
Utrzymanie pracowników w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ bodźce długoterminowe,</li> <li>■ udział w zyskach,</li> <li>■ <i>gainsharing</i> (wynagrodzenia udziałowe: udział w korzyściach),</li> <li>■ wynagrodzenia kafeteryjne;</li> </ul>
Pobudzenie pracowników do osiągnięcia dobrych efektów pracy (motywowanie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ elastyczne tabele płac oparte na szerokich przedziałach płac, wynagrodzenie ruchome zależne od efektów pracy;</li> </ul>
Pobudzenie pracowników do ciągłego uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wynagrodzenie oparte na wiedzy i umiejętnościach,</li> <li>■ wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy,</li> <li>■ świadczenia dodatkowe, np. na szkolenie.</li> </ul>

Źródło: [1, s. 21].

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na bardzo ważną kwestię związaną z wynagrodzeniami. Ich wysokość czy struktura jest pochodną systemu wynagradzania funkcjonującego w danym przedsiębiorstwie. Na system ten składają się następujące elementy: zasady wynagradzania (formy płac, system taryfowy, zasady kształtowania płac zasadniczych oraz innych składników wynagrodzenia), podział kompetencji w zakresie kształtowania wynagrodzeń, controlling wynagrodzeń oraz procedury technicznego naliczania płac i przygotowywania zestawów danych [14, s. 275]. Kształt takiego systemu z kolei jest uzależniony od wielu czynników – wewnętrznych (przyjęta strategia, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, wykorzystywana technologia itp.) oraz zewnętrznych (globalizacja, zmiany demograficzne, rynek pracy, regulacje prawne itp.). Czynniki te charakteryzują się często wysokim poziomem zmienności, czego przykładem są zmiany zachodzące na polskim rynku pracy, w kontekście których coraz częściej mówi się o powstawaniu rynku pracy pracownika. Z ciągłej zmienności otoczenia należy wysnuć bardzo ważny wniosek dla systemów wynagradzania i ich związków ze stabilizacją zatrudnienia. Aby system wynagradzania sprzyjał stabilizacji zatrudnienia, musi cechować się wysokim poziomem elastyczności, tzn. jego kształt i struktura powinny dostosowywać się do zmian

zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Brak takich zmian, np. w postaci braku reakcji na wzrost wynagrodzeń na rynku pracy, może negatywnie wpływać na stabilizację zatrudnienia.

Obecnie w badaniach naukowych wynagrodzenia rozpatrywane są przede wszystkim w kontekście czynników wypychających. Wskazuje się między innymi, że ważniejsze od wysokości płacy jest zadowolenie pracownika z zapłaty za pracę. Zadowolenie to może wynikać z poczucia sprawiedliwości dyspersji wynagrodzeń i/lub ich struktury [6, s. 163; 16, s. 254; 18, s. 473]. Czy jednak zadowolenie to wystarczy, by zapobiegać dobrowolnym odejściom pracowników i destabilizacji zatrudnienia? Udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie pozwoli na wypełnienie istniejącej luki badawczej o charakterze eksploracyjnym.

### 3. Metodyka badań

W celu określenia znaczenia wynagrodzenia dla stabilizowania zatrudnienia przeprowadzono badanie sondażowe za pomocą kwestionariusza ankiety. Ankieta zawierała 12 pytań głównych oraz 6 metryczkowych. Pytania metryczkowe miały pozwolić na charakterystykę: respondentów (płeć, wiek, staż pracy u obecnego pracodawcy, poziom wykształcenia), miejsc pracy respondentów (wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności). Wszystkie pytania miały charakter zamknięty. Dążono do uzyskania odpowiedzi na pytania, czy respondent jest zainteresowany zmianą pracy i jaką aktywność wykazuje w związku z tym, jakie czynniki związane z pracą skłaniają go do pozostania w organizacji lub opuszczenia jej, jaka kwota podwyżki mogłaby stać się przyczyną zmiany pracodawcy. Pytania skonstruowano tak, by możliwe było poznanie zarówno faktów (otrzymywane oferty pracy, wysokość wynagrodzenia, aktywność w poszukiwaniu pracy), jak i opinii pracowników (na temat korzyści wynikających z zatrudnienia u obecnego pracodawcy, skłonności do zmiany pracy spowodowanej czynnikami wypychającymi i przyciągającymi).

Ponieważ uznano, że istotną kwestią jest zróżnicowanie respondentów, przede wszystkim w kontekście ich miejsca pracy, do dystrybucji ankiet wykorzystano teorię pomostowego kapitału społecznego. Oznacza to, że wybrano kilka osób, kobiet i mężczyzn, różniących się wiekiem, wykształceniem (poziomem i profilem), miejscem pracy, będących członkami zróżnicowanych nieformalnych grup społecznych. Osoby te zaangażowano do dystrybucji kwestionariuszy w tych zróżnicowanych grupach społecznych. Dzięki temu respondenci, w ponad 90% przypadków nieznani autorom badania, różnili się cechami demograficzno-społecznymi, ale różne też były cechy charakteryzujące ich pracodawców.

Kwestionariusz przygotowano i dystrybuowano w październiku i listopadzie 2016 roku w sposób elektroniczny za pomocą formularzy Google. Po przygotowaniu

pierwszej kompletnej wersji kwestionariusza przeprowadzono sondaż próbny, w którym udział wzięły osoby, które zaangażowano do późniejszej dystrybucji kwestionariusza. Po dokonaniu korekty kwestionariusza rozpoczęto jego dystrybucję. Respondenci w liczbie 91 stanowili niereprezentatywną próbę, bowiem o ich doborze decydowało kryterium dostępności. Strukturę respondentów zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura respondentów ze względu na różne kryteria

	Płeć		Wiek		
	n	%		n	%
Kobiety	61	67	< 25 lat	5	5,5
Mężczyźni	30	33	25–34	48	52,7
			35–44	29	31,9
			> 45	9	9,9
Razem	91	100		91	100
Staż pracy u obecnego pracodawcy			Wielkość przedsiębiorstwa		
	n	%		n	%
< 6 miesięcy	14	15,4	< 10 prac.	12	13,2
6 miesięcy – 3 lata	21	23,1	10–49 prac.	14	15,4
3 lata – 10 lat	32	35,2	50–249 prac.	24	26,4
> 10 lat	24	26,4	> 250 prac.	41	45
Razem	91	100		91	100

Źródło: opracowanie własne.

Wypełnione kwestionariusze poddano analizie. Uzyskanych wyników nie można uogólniać dla całej populacji w związku z niereprezentatywnością próby. Z tego powodu nie przeprowadzono szczegółowych analiz statystycznych.

## 4. Wyniki badań

Przeprowadzone badanie objęło swoim zakresem identyfikację czynników kształtujących stabilizację zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką wśród nich odgrywa wynagrodzenie. Za wprowadzenie do zasadniczych wyników badań posłużyła analiza odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy obecnie jest Pani/Pan zainteresowany zmianą pracy?* Odpowiedzi na to pytanie zostały zestawione z oceną obecnego poziomu wynagrodzenia respondentów (por. tabela 4). Już ze wstępnej analizy tych danych można wyciągnąć bardzo ważne wnioski wskazujące na funkcję, jaką wynagrodzenia mogą odgrywać w procesie stabilizacji zatrudnienia. Z całkowitej liczby respondentów 23 nie było zainteresowanych zmianą obecnego miejsca pracy,



przy czym 4 z nich oceniło swój poziom wynagrodzenia negatywnie, 7 – neutralnie, a 12 – pozytywnie. Na tej podstawie można dostrzec związek pomiędzy pozytywnymi ocenami obecnego wynagrodzenia a brakiem chęci zmiany miejsca pracy. Analogiczny związek można dostrzec w pozostałych odpowiedziach respondentów. Wśród osób, które obecnie nie poszukują aktywnie pracy, ale chętnie rozważą atrakcyjną ofertę, przeważają te, którzy swoje wynagrodzenie oceniali negatywnie (21 wskazań) lub neutralnie (24 wskazania). Tylko 15 respondentów oceniających pozytywnie swoje wynagrodzenia rozważa jednocześnie rozpatrzenie atrakcyjnej oferty. Bardzo wyraźnym potwierdzeniem wspomnianej zależności są wskazania respondentów, którzy w trakcie przeprowadzania badań aktywnie poszukiwali pracy. W takiej sytuacji było 8 badanych, przy czym wszyscy negatywnie ocenili poziom swojego wynagrodzenia.

Tabela 4. Ocena obecnego poziomu wynagrodzenia a zainteresowanie respondentów zmianą pracy

Czy obecnie jest Pani/Pan zainteresowana/-y zmianą pracy?	Proszę ocenić cechy obecnej pracy, wskazując, czy skłaniają one Panią/Pana do pozostania u obecnego pracodawcy, czy zniechęcają do pracy u tego pracodawcy – ocena wynagrodzenia						Razem	
	Negatywnie oceniam, sprawia, że chcę zmienić pracę		Neutralne		Pozytywnie oceniam, skłania mnie do pozostania		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Nie	4	4,4	7	7,7	12	13,2	23	25,3
Obecnie nie poszukuję aktywnie pracy, ale atrakcyjną ofertę chętnie rozważę	21	23,0	24	26,4	15	16,5	60	65,9
Tak, aktywnie poszukuję pracy	8	8,8	–	0	–	0	8	8,8
<b>Razem</b>	<b>33</b>	<b>36,2</b>	<b>31</b>	<b>34,1</b>	<b>27</b>	<b>29,7</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

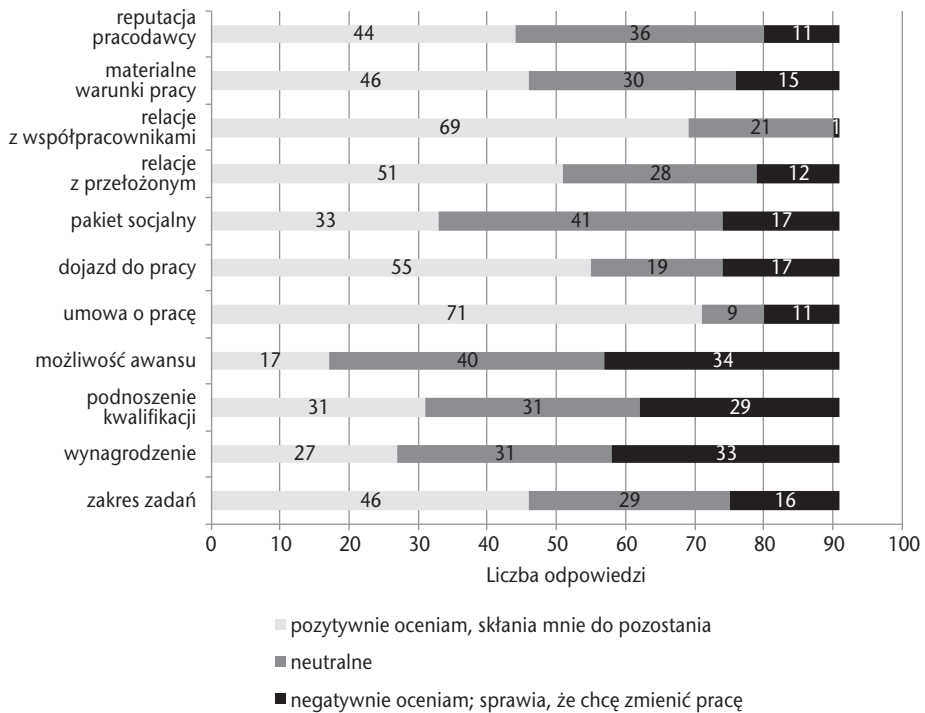
Źródło: opracowanie własne.

Wynagrodzenia nie są jedynym czynnikiem determinującym stabilizację zatrudnienia. Pracodawcy powinni analizować je zawsze w szerszym kontekście, porównując je z siłą i kierunkiem oddziaływania innych czynników. Na wykresie 1 zaprezentowano oceny respondentów odnośnie do czynników, które potencjalnie mogą być brane pod uwagę podczas decydowania o pozostaniu w organizacji lub opuszczeniu jej. Negatywne oceny czynników świadczą o ich wypychającym (*push*) charakterze. Respondenci najbardziej negatywnie ocenili trzy czynniki – możliwość awansu, wynagrodzenie oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji. Taką ocenę wystawiał średnio co trzeci badany. Wspomniane czynniki równie często oceniane były neutralnie. Na zaprezentowane wyniki należy jednak patrzeć przez pryzmat struktury respondentów według wieku. Prawie 53% z nich to osoby pomiędzy 25 a 34 rokiem



życia. Z jednej strony, uzyskane wyniki świadczą o dominacji potrzeb związanych z awansem, podnoszeniem kwalifikacji czy ze wzrostem wynagrodzenia wśród młodych pracowników, ale z drugiej strony, wskazują na duże zaniedbania ze strony pracodawców, którzy świadomi tych potrzeb nie są w stanie ich zaspokoić, i tym samym narażają się na destabilizację zatrudnienia. Warto w tym miejscu wskazać czynniki, które w najmniejszym stopniu wypychają pracowników z organizacji. Są to: umowa o pracę, relacje ze współpracownikami czy dojazdy do pracy. Te czynniki uzyskały największą liczbę pozytywnych ocen.

Wykres 1. Cechy pracy skłaniające respondentów do kontynuowania lub zakończenia zatrudnienia u obecnego pracodawcy

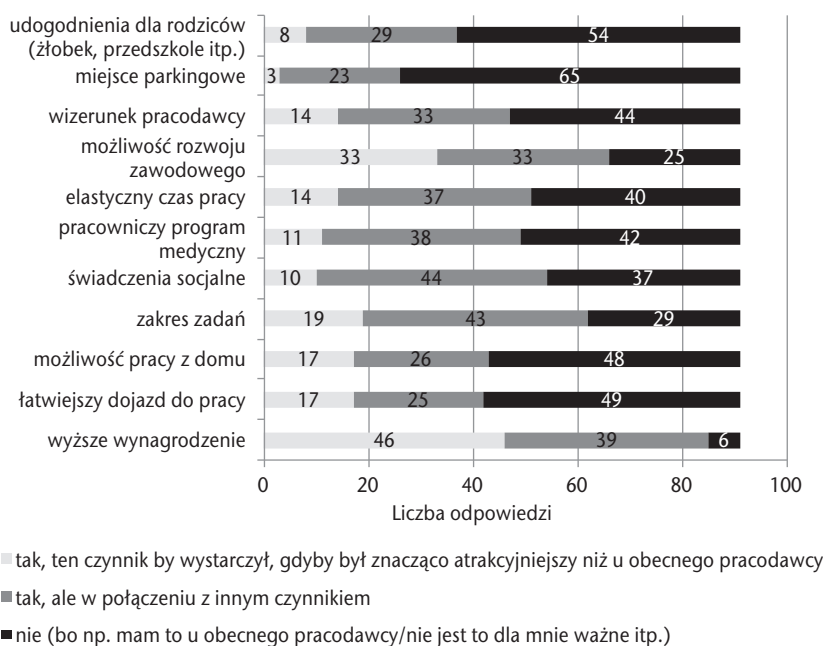


Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, oprócz oceny czynników wypychających, zostali również poproszeni o wyrażenie swojej opinii na temat czynników, które przyciągają ich do innych organizacji (*pull*). Ocenę tych czynników przedstawiono na wykresie 2. Czynnikiem, który w największym stopniu mógłby wpłynąć na decyzję o podjęciu pracy u innego pracodawcy, okazało się wynagrodzenie. Ponad połowa ankietowanych wskazała, że znacząca podwyżka wynagrodzeń, bez uwzględnienia dodatkowych czynników,

wystarczyłyby do zmiany miejsca pracy. Świadczy to o tym, że satysfakcja z wynagrodzenia nie gwarantuje odporności na atrakcyjne, także pod względem finansowym, oferty pracy. Ponad 40% respondentów przyznało, że zmieniliby pracę, ale pod warunkiem, że do propozycji wyższego wynagrodzenia zostanie dodana dodatkowa zachęta. Oprócz wynagrodzeń czynnikiem przyciągającym okazały się możliwości rozwoju zawodowego oraz zakres zadań. Powyższe czynniki są zbieżne z czynnikami uznanymi za wypychające. Można w tym miejscu stwierdzić, że z punktu widzenia pracodawcy czynniki, takie jak: wynagrodzenie, możliwość awansu (zmiany zakresu zadań) czy możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji, to czynniki, które w największym stopniu są brane pod uwagę przy zmianie miejsca pracy, i tym samym decydują o skuteczności stabilizowania zatrudnienia. Z przeprowadzonej analizy wskazań respondentów wynika również, że czynnikami, które w najmniejszym stopniu przyciągają pracowników do organizacji, są: oferty miejsc parkingowych, udogodnienia dla rodziców, możliwość pracy z domu czy łatwiejszy dojazd do pracy.

Wykres 2. Czynniki przyciągające respondentów do innych pracodawców



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ciekawe wnioski dla polityki stabilizowania zatrudnienia można wysnuć analizując odpowiedzi respondentów na pytanie: *Proszę wskazać, o ile co najmniej wynagrodzenie powinno być wyższe od otrzymywanego obecnie, by zdecydował/-a się*

*Pani/Pan na zmianę pracy.* Szczególną uwagę zwrócono na 23 respondentów, którzy na pytanie *Czy obecnie jest Pani/Pan zainteresowana/-y zmianą pracy?* udzielili odpowiedzi przeczącej (por. tabela 5). Tylko 5 spośród nich kategorycznie powtórzyło, że obecnie nie są zainteresowani zmianą pracy i wyższe wynagrodzenie nie skłoni ich do zmiany decyzji. Pozostałe 18 osób, pomimo wcześniejszej deklaracji, że nie tylko nie szuka nowej pracy, lecz także nie zgodzi się na zmianę pracy, gdy otrzyma ofertę, określiło, jaka kwota podwyżki wynagrodzenia spowodowałaby, że jednak zmienią zdanie.

Tabela 5. Odpowiedzi respondentów, którzy nie są zainteresowani zmianą pracy, ale jednocześnie byłiby zdecydowani zmienić pracodawcę po otrzymaniu stosownej podwyżki

Minimalna kwota podwyżki skłaniająca do odejścia z organizacji	Obecne przeciętne wynagrodzenie netto							Razem
	do 2000zł	2001–3000zł	3001–4000zł	4001–5000zł	5001–7000zł	7001–10000zł	Powyżej 10000zł	
do 1000zł netto	1	2	1					4
1001–2000zł netto		2	4		2			8
powyżej 2000zł netto	1	1	2	1		1		6
wyższe wynagrodzenie nie skłoni mnie do zmiany pracy	1	1	1	1			1	5
Razem	3	6	8	2	2	1	1	23

Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy pozostali respondenci jednoznacznie wskazywali wysokość minimalnej podwyżki, jaka skłoniłaby ich do zmiany pracodawcy. Przy czym trudno wskazać w tym miejscu na preferowaną przez respondentów wysokość tej podwyżki, gdyż rozkład odpowiedzi w ramach wskazanych przedziałów okazał się w miarę równomierny. Wyniki te wskazują jednak na bardzo ważne zjawisko – pracownicy, mimo deklarowanego braku zainteresowania zmianą obecnej pracy, jednocześnie zmieniliby ją w przypadku bardzo atrakcyjnej oferty związanej z wyższym wynagrodzeniem. Dla pracodawców oznacza to, że pozytywne wyniki badań satysfakcji pracowniczej w obszarze polityki wynagradzania nie muszą jednoznacznie przekładać się niższą fluktuacją. Stanowi to potwierdzenie uwag poczynionych w części teoretycznej tego artykułu. Również i w tym przypadku potwierdza się silny wpływ wynagrodzeń na decyzje pracowników o pozostaniu w organizacji lub odejściu z niej – a w konsekwencji na stabilizację zatrudnienia.

## Podsumowanie

Wynagrodzenia są specyficznym czynnikiem, który pozwala realizować stabilizowanie zatrudnienia z poziomu organizacji, poprzez jeden z obszarów zadaniowych funkcji personalnej, jakim jest wynagradzanie zatrudnionych, ale są również elementem czynników warunkujących stabilizowanie na poziomie jednostki, gdzie zaliczono je do kategorii „koszty i korzyści wynikające z pracy”. Z przeprowadzonych badań pilotażowych wynika wprawdzie, że wynagrodzenie nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na decyzje pracownika odnośnie do pozostania w organizacji lub odejścia z niej, ale jest czynnikiem najważniejszym spośród zaliczanych do kosztów i korzyści wynikających z pracy.

Wskazują na to następujące wnioski, które mogą stać się podstawą do sformułowania hipotez w planowanych badaniach pogłębionych, prowadzonych na reprezentatywnej próbie badawczej:

- im bardziej pozytywna ocena obecnego wynagrodzenia, tym niższa gotowość do zmiany pracy;
- wyższe wynagrodzenie jest najważniejszym spośród wszystkich czynników przyciągających do innego pracodawcy, nawet gdy obecne wynagrodzenie satysfakcjonuje pracownika. Jednocześnie jest to czynnik, który w najwyższym stopniu jest w stanie oddziaływać samodzielnie, sprawiając, że podczas podejmowania decyzji o zmianie pracy wykorzystywany jest model leksykograficzny;
- oferta podwyżki jest ważnym czynnikiem zmniejszającym odporność na konkurencyjne oferty pracy, bowiem nawet osoby deklarujące, że nie zmienią pracy, w obliczu obietnicy podwyżki rewidują zdanie.

Jako potencjalne czynniki wypychające oraz przyciągające w kontekście odchodzenia z organizacji zwróciły uwagę również te, które związane są z rozwojem zasobów ludzkich, czyli możliwości awansu, podnoszenie kwalifikacji.

Jak już wcześniej wspomniano, przeprowadzone badania wymagają kontynuacji w kierunku ich uszczegółowienia i oparcia na reprezentatywnej próbie badawczej.

## Bibliografia

- [1] Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [2] Borkowska S., *Wynagradzanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwiczynski A. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 354–419.

- [3] Boswell W.R., Shipp A.J., Payne S.C., Culbertson S.S., *Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers*, „Journal of Applied Psychology”, 2009, Vol. 94, No. 4, pp. 844–858.
- [4] De Gieter S., Hofmans J., *How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach*, „Human Resource Management Journal”, 2015, Vol. 25, No. 2, pp. 200–216.
- [5] Gajderowicz T., *Korzyści z zatrudnienia: dekompozycja i wycena*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- [6] Judge T.A., Piccolo R.F., Podsakoff N.P., Shaw J.C., Rich B.L., *The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature*, „Journal of Vocational Behavior” 2010, No. 77, pp. 157–167.
- [7] Kawka T., *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki: uwarunkowania, funkcje, konfiguracja*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- [8] Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- [9] Król M., *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 1(23), s. 23–40.
- [10] Król M., *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- [11] Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [12] Maertz C.P., Campion M.A., *Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47, No. 4, pp. 566–582.
- [13] Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- [14] Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- [15] Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [16] Saeed I., Waseem M., Sikander S., Rizwan M., *The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment*, „International Journal of Learning & Development” 2014, Vol. 4, No. 2, pp. 242–256.
- [17] Semmer N.K., Elfering A., Baillod J., Berset M., Beehr T.A., *Push and Pull Motivations for Quitting*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie”, 2014, Vol. 58(4), pp. 173–185.
- [18] Singh P., Loncar N., *Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent*, “Industrial Relations” 2010, Vol. 65, No. 3, pp. 470–490.

- [19] Treuren G.J.M., Frankish E., *Pay dissatisfaction and intention to leave*, „Nonprofit Management & Leadership” 2014, Vol. 25, No. 1, pp. 5–21.
- [20] Vandenberghe C., Tremblay M., *The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: a two-sample study*, “Journal of Business & Psychology” 2008, Vol. 22, Issue 3, pp. 275–286.

---

## WYNAGRODZENIA JAKO CZYNNIK STABILIZUJĄCY ZATRUDNIENIE W ORGANIZACJI

### Streszczenie

Celem artykułu była identyfikacja związków pomiędzy wynagrodzeniami pracowników a stabilizowaniem zatrudnienia w organizacji. Przeprowadzono analizę literatury przedmiotu w odniesieniu do kluczowych zagadnień. Na jej podstawie to przygotowano teoretyczną część artykułu, w której m.in. dokonano typologii uwarunkowań stabilizowania zatrudnienia. Przeprowadzono również pilotażowy sondaż opinii pracowników za pomocą kwestionariusza ankiety. Respondentami było 91 osób zatrudnionych w różnych organizacjach. Dążono do poznania faktów oraz opinii pracowników na temat czynników motywujących ich do pozostania w organizacji i do zmiany pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że wynagrodzenie nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na decyzje pracownika odnośnie do pozostania w organizacji lub odejścia z niej, ale jest czynnikiem najważniejszym.

**SŁOWA KLUCZOWE: WYNAGRODZENIA, STABILIZACJA ZATRUDNIENIA,  
CZYNNIKI STABILIZUJĄCE ZATRUDNIENIE**

---

## REMUNERATION AS A FACTOR STABILIZING EMPLOYMENT IN AN ORGANIZATION

### Abstract

The aim of the article was to identify the links between employee remuneration and the stabilization of employment in the organization. An analysis of the literature has been conducted with regard to the key issues. Based on this the theoretical part of the article has been prepared,

in which, among others, conditions stabilizing the employment were classified. Additionally, a pilot survey using a questionnaire was conducted among employees. Its aim was to seek to know the facts and opinions of employees on the factors motivating them to stay in the organization or to change jobs. Feedback was gathered among 91 respondents employed in different organizations. The research shows that remuneration is not the only factor influencing the employee's decisions to stay/leave the organization, but it is the most important one.

**KEY WORDS: REMUNERATION, STABILIZATION OF EMPLOYMENT, FACTORS STABILIZING EMPLOYMENT**

# TYOLOGIA KONFLIKTÓW W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

## Wprowadzenie

Problematyka konfliktów organizacyjnych, ze względu na ich znaczenie, stanowi dobrze ugruntowany obszar badań w naukach o zarządzaniu. Pojawiło się wiele opracowań, począwszy od pionierskich prac M.P. Follett, poprzez wiele dzieł klasycznych, np. [18, 23], aż do współczesnych opracowań, m.in. [7, 22]. Powstały zarówno koncepcje opisowe, zwłaszcza stworzone przez socjologów i psychologów organizacji, np. [16], jak i formalne, głównie oparte na modelach teorii gier, np. słynna książka T.C. Schellinga [19]. Opracowano także wiele prac przeglądowych, np. [11, 13]. Rozważa się rodzaje konfliktów, ich fazy, wpływ na efektywność organizacji, przyczyny i uwarunkowania, skutki i funkcje oraz narzędzia kierowania nimi.

W funkcjonowaniu współczesnych organizacji konflikty pojawiają się w ramach różnorodnych zadań i przedsięwzięć realizowanych przez współdziałające jednostki, komórki i stanowiska organizacyjne. Są zjawiskiem naturalnym, wynikają z istoty firmy jako szczególnego rodzaju organizacji. Zarządzanie nimi jest zatem jednym z typowych obowiązków stanowisk kierowniczych na różnych szczeblach hierarchii i we wszelkich sferach działalności firmy. Jednym z obszarów, w których konflikty organizacyjne odgrywają istotną rolę, jest zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie. Efektywna realizacja wszelkich przedsięwzięć, w tym: stworzenie odpowiednich warunków, pozyskanie niezbędnych zasobów, koordynacja działań w czasie i przestrzeni, osiągnięcie wymaganych standardów jakościowych, stworzenie skutecznych mechanizmów monitorowania i oceny działań itp., wymaga sprawnego kierowania wieloma konfliktami pomiędzy interesariuszami danego projektu. Należy przy tym brać pod uwagę trzy możliwe formy kierowania rozważanymi konfliktami, takie jak: rozwiązywanie, ograniczanie i stymulowanie, przy czym dwie pierwsze formy

---

\* Dr hab. Andrzej Kozina, prof. UEK – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.



odnoszą się do konfliktów negatywnie wpływających na efektywność projektu, a trzecia – odwrotnie, tj. dotyczy pobudzania konfliktów, aby wykorzystać ich pozytywne funkcje [20, s. 337].

Pomimo istotnego znaczenia rozważanych konfliktów w literaturze przedmiotu odczuwa się niedosyt opracowań, które wyczerpująco wyjaśniałyby ich naturę. Nie wypracowano ich kompleksowego i spójnego modelu, użytecznego w praktycznej realizacji projektów. Spośród pozycji podejmujących omawianą problematykę, ale w ograniczonym zakresie, głównie w kontekście kompetencji kierownika projektu, można wymienić m.in. prace, np. [4, 5, 6] i przeglądowe publikacje, np. [21]. Z opracowań polskich autorów godne polecenia są pozycje: [17, s. 104–106; 24, s. 116–121; 25, s. 152–163].

Pojawia się zatem istotny problem badawczy i praktyczny stworzenia typologii oraz analizy rodzajów rozważanych konfliktów. Próbę rozwiązania tego problemu podjęto w niniejszym artykule. W związku z tym jego celem jest wyodrębnienie i scharakteryzowanie rodzajów konfliktów w obszarze zarządzania projektami w firmie. Przedstawiono typologie tych konfliktów ze względu na trzy kryteria najważniejsze z punktu widzenia ich specyfiki, takie jak: ich strony (środowisko i interesariusze), uwarunkowania strukturalne i fazy realizacji projektu. Podjęto także próbę połączenia tych trzech typologii w jedną, trójwymiarową, wykorzystując analizę morfologiczną<sup>1</sup>.

## 1. Interpretacje konfliktu organizacyjnego i zarządzania projektami

Przed zasadniczymi rozważaniami celowe jest wyjaśnienie dwóch kluczowych pojęć występujących w artykule, tj. konfliktu organizacyjnego (w organizacji) i zarządzania projektami jako specyficznego środowiska konfliktów. Podamy wybrane interpretacje obu terminów, uwzględniając ograniczone rozmiary opracowania, a także z uwagi na fakt, iż dokładne ich wyjaśnianie nie jest celem rozważań.

Pierwszy termin oznacza „(...) sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania” [15, s. 391]. W innym ujęciu konflikt organizacyjny to „(...) spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmienną pozycję, różnych celów, wartości lub potrzeb. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych” [20, s. 329].

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Ze względu na szeroki zakres pojęcia projektu oraz znaczący dorobek naukowo-badawczy i aplikacyjny zarządzania projektami, należy je interpretować szeroko, traktując jako wyodrębnioną dziedzinę teorii i praktyki zarządzania. Oto przykład takiej definicji: „proces, w ramach którego menedżer projektu planuje zadania w obrębie projektu, steruje nimi, dysponuje zasobami udostępnionymi przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia. Zarządzanie projektem to umiejętne użycie dostępnych technik w celu osiągnięcia wymaganych rezultatów, zgodnie z ustalonym standardem w ramach budżetu i w określonym czasie” [2, s. 20]. Jeszcze szerszą i zarazem skonkretyzowaną interpretację omawianego terminu podał M. Pawlak: „wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty. Specyfika ta wynika przede wszystkim z faktu, że są to przedsięwzięcia nietypowe, skomplikowane, angażujące różnych specjalistów” [14, s. 28]. Cytowany autor rozróżnia cztery aspekty zarządzania projektami: funkcjonalny, instytucjonalny, kierowanie grupą projektową i instrumentalny.

## 2. Cechy konfliktów w zarządzaniu projektami

W celu identyfikacji zarządzania projektami jako obszaru występowania konfliktów za najbardziej przydatną uznano przedstawioną wyżej interpretację tego obszaru według M. Pawlaka [14, s. 28]. Uzupełniono ją definicjami z innych prac, np. [8, s. 4; 17, s. 15–16], dotyczącymi tych samych i innych aspektów. Uporządkowano je w logicznej kolejności oraz wskazano znaczenie konfliktów w ich ramach (por. tabela 1).

W celu dalszych rozważań przyjmiemy, iż omawiane konflikty będą rozpatrywane z punktu widzenia zespołu projektowego jako podstawowego ich uczestnika, co jest uzasadnione głównie faktem bezpośredniego wpływu na proces realizacji projektu. Za rozwiązywanie potencjalnych konfliktów w tym procesie jest zatem odpowiedzialne kierownictwo projektu (jednoosobowe lub zespołowe) lub upoważnieni przez nie członkowie zespołu lub liderzy podzespołów (podprojektów).

Reasumując, przedstawione ujęcie pozwala na wszechstronne wyjaśnienie istoty zarządzania projektami jako specyficznego obszaru konfliktów. Stanowi ono dogodną płaszczyznę do stworzenia ich wyczerpującej charakterystyki.

Tabela 1. Konflikty w przekroju aspektów zarządzania projektami

Aspekt	Miejsce i rola konfliktów
Celowościowy – oczekiwania i wymagania klienta wobec zespołu projektowego co do realizacji projektu, a zwłaszcza jego pożądaných efektów (ilościowych i jakościowych).	Konflikty dotyczą niezgodności (niespójności) potrzeb, celów i interesów dwóch kluczowych podmiotów zaangażowanych w realizację projektu, tzn. sam sposób sformułowania celów projektu i dążenie do ich osiągnięcia przez zespół projektowy, a zwłaszcza efekty jego działania nie satysfakcjonują w odpowiednim stopniu klienta projektu.
Funkcjonalny – działania realizowane w ramach projektu: jego planowanie, sterowanie nim, kontrola wykonania oraz ustalanie i przekazywanie wyników (cykl życia projektu).	Zarówno procesy planowania i organizacji, jak i realizacji i oceny projektu, a zwłaszcza mechanizmy koordynacji mogą stanowić podłoże konfliktów (niejako „wpisanych” w te procesy), jeśli planowane i realizowane działania w cyklu życia projektu nie odpowiadają w wystarczającym stopniu przyjętym standardom, zwłaszcza jakościowym.
Instytucjonalny – struktury zarządzania projektami i ich miejsce w rozwiązaniu strukturalnym firmy, a także aspekty personalne, w tym: wybór odpowiedniego modelu organizacyjnego, włączenie grupy projektowej do struktury zarządzania oraz ustalenie odpowiednich instancji decyzyjnych.	Projekty realizują stanowiska i komórki organizacyjne wyodrębnione w strukturze firmy – zespoły projektowe i jednostki sztabowe, o wymaganym zakresie kompetencji formalnych i potencjale wiedzy, zdolności i umiejętności, w tym: stanowiska kierownicze, odpowiedzialne za nadzorowanie tych procesów, i wykonawcze – za ich prowadzenie. Wszelkie niezgodności, błędy, nieprawidłowości itp. w rozwiązaniu strukturalnym wywołują konflikty na poziomie całej organizacji i funkcjonowania zespołu projektowego.
Menedżerski (kierowanie grupą projektową) – powołanie odpowiedniej osoby do pełnienia funkcji kierownika projektu, utworzenie zespołu projektowego, organizowanie współpracy, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, komunikowanie się oraz zarządzania zmianami.	Sprawne kierowanie konfliktami stanowi jedną z kluczowych kompetencji członków zespołów projektowych i sztabów ich wspomagających, a zwłaszcza kierowników tych zespołów i menedżerów nadzorujących ich działania. Efektywna realizacja wszelkich działań w cyklu życia projektu przez szefa zespołu wymaga rozwiązywania lub łagodzenia szeregu sporów wśród interesariuszy projektu. Niewłaściwe powołanie kierownika projektu także może powodować konflikty w firmie.
Przedmiotowy – obejmuje identyfikację i analizę potrzeb i możliwości realizacyjnych oraz zapewnienie zasobów niezbędnych do sprawnej realizacji projektu.	Typowe konflikty dotyczące pozyskiwania, podziału lub alokacji zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych, dostarczanych przez zewnętrznych interesariuszy projektu: sponsorów, konsultantów, kooperantów itp. lub udostępnianych przez organizację macierzystą.
Instrumentalny (narzędziowy) – wszelkie sposoby realizacji prac projektowych, a w szczególności techniki planowania i kontrolowania, rozwiązywania problemów, projektowania systemów, formułowania celów, oceny i decydowania.	Po pierwsze, typowe narzędzia kierowania konfliktami, tj. ich ograniczania, stymulowania i rozwiązywania, stanowią pośrednie instrumenty realizacji projektu, tj. kierowania konfliktami w pracach projektowych. Po drugie, mogą występować konflikty proceduralne na tle odpowiedniego doboru zasadniczych narzędzi realizacji projektu, tj. adekwatnego do celów projektu oraz właściwego ich wykorzystywania w pracach projektowych.
Efektywnościowy – końcowe rezultaty realizacji projektu, zaspokajające potrzeby jego klienta i innych interesariuszy, co do zakresu, czasu, kosztów, jakości i innych wymagań.	Konflikty wynikają z rozbieżności w ocenie efektów projektu w konfrontacji z założonymi celami i ustalonymi standardami. Dotyczą bezpośrednio dwóch głównych interesariuszy projektu, tj. klienta i zespołu projektowego, a pośrednio odnoszą się do innych interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Typologia konfliktów w zarządzaniu projektami ze względu na ich uczestników

Ze względu na specyficzne cechy i zakres przedmiotowy rozważanych konfliktów za podstawowe kryterium ich typologii uznaje się ich uczestników (podmioty), a co za tym idzie – ich środowisko. Prowadzi to do wyróżnienia dwóch ich typów: wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych (w otoczeniu dalszym, tj. poza granicami firmy). Pierwszy z nich można podzielić dalej na: występujące wewnątrz zespołu projektowego, tzn. pomiędzy kierownictwem projektu a jego wykonawcami i poza nim, tj. w relacjach z partnerami z danej organizacji, w której realizowany jest projekt (tworzącymi otoczenie bliższe, tj. mieszczące się wewnątrz firmy). W celu konkretyzacji środowiska rozważanych konfliktów niezbędne jest przyjęcie kryterium interesariuszy projektu – są to wszelkiego rodzaju osoby lub organizacje, które są w niego zaangażowane lub w interesie których może być pozytywne lub negatywne wpływanie na jego przebieg i rezultaty. Wyróżnione podmioty konfliktów i zakresy potencjalnych konfliktów między nimi zestawiono w tabelach 2, 3 i 4.

Tabela 2. Konflikty w zespole projektowym

Interesariusze wewnętrzni	Potencjalne konflikty
Kierownictwo projektu (menedżer, koordynator, grupa zarządzająca lub koordynująca), odpowiedzialne za zarządzanie projektem (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), ewentualnie liderzy projektów cząstkowych.	Powstają z przyczyn obiektywnych, tj. zmian zewnętrznych warunków realizacji projektu, oraz subiektywnych – zależnych od wykonawców. Dotyczą zadań i priorytetów realizowanych w zespole projektowym, w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ napięć powodowanych nowymi, nieprzewidzianymi i pracochłonnymi zadaniami,</li> <li>■ problemów powodowanych przez nagłe przeszkody czy zagrożenia realizacji zadań,</li> <li>■ zatargów na tle nierównomiernego obciążenia wykonawców,</li> <li>■ sporów na tle konieczności dostępu do ograniczonych zasobów,</li> <li>■ problemów związanych z opóźnieniami w realizacji zadań,</li> <li>■ trudności koordynacji przy realizacji zadań co do uzgodnień ich zakresu, terminów itp.,</li> </ul>
Członkowie zespołu – odpowiedzialni za realizację projektu – pracownicy firmy i/lub zatrudnieni z zewnątrz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rozbieżności w ocenie efektów pracy i wynagrodzenia,</li> <li>■ ścierania się partykularnych interesów pracowników i ich grup,</li> <li>■ różnic zdań, opinii czy poglądów między nimi; narzucania swoich opinii i sposobów pracy innym, przedmiotowe, czy nawet instrumentalne ich traktowanie,</li> <li>■ zatargów wynikających z różnic charakteru i osobowości członków zespołu, a także nawyków, spostrzeżeń i stereotypów w myśleniu i działaniu wykonawców,</li> <li>■ sporów warunkowanych nieformalnymi więziami pomiędzy nimi.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Konflikty wewnątrzorganizacyjne w zarządzaniu projektami

Interesariusze wewnętrzni	Zakres potencjalnych konfliktów
Organizacja jako całość, tj. firma, której pracownicy są zatrudnieni lub kooperują przy pracach projektowych, realizując cele adekwatne do zamierzeń firmy, użytkując przydzielone przez nią zasoby, a także zarząd czy przełożony z tej firmy jako wewnętrzny klient projektu.	Cele, zakres i standardy realizacji projektu, dotyczące jego ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych, budżetu i efektów, a także możliwości i ograniczenia realizacyjne – uzgadnianie i zatwierdzane przez kierownika z klientem.  Zakres udziału wykonawców, ich cele, zadania, terminy realizacji, wynagrodzenie oraz zasady: realizacji działań, współdziałania, raportowania, oceny i wynagradzania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.
Ewentualnie zespoły: merytoryczny, wspomagający zespół projektowy fachowym doradztwem i monitorujący realizację projektu.	Zakres, terminy i zasady realizacji zadań oraz współdziałania, sposób realizacji i warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne – zebrania i narady, monitorowanie i interwencje, wymiana informacji, dokumentów itp.
Szefowie innych projektów realizowanych w danej firmie, powiązanych ze sobą i koordynowanych w ramach przedsięwzięć o szerszym zakresie.	Cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań, mechanizmy koordynacji, zasady: alokacji zasobów, wzajemnej wymiany (kooperacji wewnętrznej), komunikowania się, ewentualnej wymienności funkcji i środków, przemieszczeń pracowniczych, wymiany danych itp.
Menedżerowie funkcjonalni w firmie, kontrolujący zasoby i nadzorujący członków zespołu w jednostkach macierzystych, przed jego powołaniem i po nim.	Zasady powoływania pracowników funkcjonalnych do zespołów projektowych (ich oddelegowania), cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań w projekcie i poza nim, zasady ich koordynacji (ustalanie harmonogramów) i komunikowania się.
Pracownicy funkcjonalni (sztabowi) – wspomagający zespół projektowy jako eksperci wewnętrzni.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, zasady: realizacji działań, współdziałania, oceny i wynagradzania, raportowania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.

Źródło: opracowanie własne.

Należy dodać, że konflikty w relacjach z podmiotami spoza zespołu projektowego zwykle wpływają na powstawanie problemów i sporów wewnątrz tego zespołu, gdyż narzucają konieczność podejmowania działań zapobiegających i zarazem zakłócających realizację rutynowych działań w ramach projektów.

Reasumując, wszystkie rozważane konflikty mogą potencjalnie w dwojaki sposób wpływać na efektywność realizacji projektu. Po pierwsze, pozytywnie, ułatwiając wdrażanie w firmie zmian organizacyjnych, pobudzając wykonawców i stymulując poszukiwanie nowych, kreatywnych rozwiązań, a zwłaszcza ograniczając opory pracowników wobec tych zmian. Po drugie, negatywnie, mogą obniżać efektywność realizowanych działań, ograniczając możliwości wprowadzania zmian, demotywiąc wykonawców projektu i hamując proces poszukiwania nowych rozwiązań, w szczególności potęgując opory wobec zmian.

Tabela 4. Konflikty zewnątrzorganizacyjne w zarządzaniu projektami

Interesariusze		Zakres potencjalnych konfliktów
Klient zewnętrzny (odbiorca) – organizacja lub osoba, która zleca realizację projektu i jest jego użytkownikiem, czyli odbiorcą jego wytworów.		Cele i zakres projektu, standardy jego realizacji, dotyczące zwłaszcza ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych, kosztorysu (ceny), efektów oraz możliwości i ograniczeń realizacyjnych – uzgadniane, a potem weryfikowane i zatwierdzone przez kierownika ze zleceniodawcą.
Zewnętrzni dostawcy zasobów niezbędnych do realizacji projektu, w tym:	podwykonawcy współpracujący przy realizacji projektu,	Zakres wzajemnych świadczeń, czas realizacji działań, koszty, harmonogramy, warunki odbioru prac, uzgodnienia i środki koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania, monitorowanie i interwencje, wymiana danych itp.).
	dostawcy środków rzeczowych – materiałów, wyposażenia, usług itp.	Liczba (wielkość, zakres), rodzaje (asortyment), ceny (koszty), terminy i formy płatności, czas i sposób dostarczenia, parametry techniczne, wymagania jakościowe, warunki odbioru, ustalenia gwarancyjne, zasady reklamacji i inne warunki umowy na dostawę zasobów.
	sponsorzy, inwestorzy, banki, dostarczający środki finansowych,	Wartość oraz formy, zasady i terminy dostarczenia środków oraz ustalenia dotyczące spłaty zobowiązań (rat, odsetek), udziału w efektach projektu, ewentualnie dodatkowych świadczeń wymiennych, np.: działań promocyjnych, ulg podatkowych, usług komplementarnych itp.
	konsultanci i eksperci, oferujący specjalistyczną informację i wiedzę.	Zakres funkcjonalny i terminy realizacji usług oraz koszty (cena), zasady współpracy, sposób realizacji i warunki odbioru prac i inne uzgodnienia oraz działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, narady, monitorowanie i interwencje, wymiana informacji itp.).

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Rodzaje konfliktów w zarządzaniu projektami ze względu na uwarunkowania strukturalne

W celu typologii rozważanych konfliktów można wykorzystać koncepcję wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań negocjacji [9, s. 43], zorientowaną na poszukiwanie możliwych sposobów rozwiązywania konfliktów, aby ograniczyć lub eliminować przeszkody w osiągnięciu założonego poziomu efektywności (por. tabela 5).

Reasumując, uwarunkowania strukturalne mogą powodować występowanie wielu różnorodnych konfliktów obniżających efektywność realizacji projektu, należy je więc potraktować jako najistotniejsze determinanty zarządzania projektami w firmie.

## 5. Typologia konfliktów z perspektywy cyklu życia projektu

Wyodrębniając rodzaje omawianych konfliktów, trzeba również wziąć pod uwagę proces realizacji projektu, w literaturze najczęściej określany jak „cykl życia projektu”. Przykładowo w pracy [3, s. 14–15] wyodrębniono następujące fazy w tym cyklu: wybór projektu, planowanie, wdrażanie, kontrolę, ocenianie, zamknięcie. Z kolei w [24, s. 32] wyróżniono: definiowanie, planowanie i organizowanie, wykonawstwo i zakończenie, a w [2, s. 19] – planowanie wstępne i szczegółowe: implementację oraz przeglądamy powykonalawczy. Analiza porównawcza wymienionych i szeregu innych propozycji opisu cyklu życia projektu pozwala wyróżnić w nim trzy zasadnicze fazy, w ramach których można zidentyfikować potencjalne konflikty (por. tabela 6).

Tabela 5. Konflikty w zarządzaniu projektami ze względu na uwarunkowania strukturalne

Typ konfliktu	Charakterystyka konfliktu
Zdeterminowane celami działania	Rozbieżności na tle różnic celów, priorytetów i interesów interesariuszy projektu; niewłaściwy sposób sformułowania celów projektu – niejasne, zbyt szczegółowe (ogólne), niejednoznaczne, niezrozumiałe, niekompletne, dublujące się itp., oraz nieodpowiedni stopień ich realizacji.
Zaistniałe na tle zadań i funkcji	Nieporozumienia dotyczące sformułowania zadań i działań wykonawców projektu (analogiczne jak dla celów), ponadto niezgodności zadań i funkcji z celami.
Dotyczące zasobów ludzkich	Spory powodowane niedostatkami kompetencyjnymi realizatorów projektu, niedostosowaniem ludzi do zadań, niezadowoleniem z pełnionych ról, asymetrycznością funkcji w organizacji.
Związane z wykorzystaniem zasobów rzeczowych	Jeden z typowych konfliktów organizacyjnych, powodowany ograniczonością lub niedostępnością wspólnie użytkowanych zasobów, dążeniem do ich pozyskania lub zwiększenia kosztem innych jednostek lub grup.
Wynikające z grupowania elementów organizacji	Konflikty powodowane zastosowaniem niewłaściwych kryteriów grupowania w organizacji i/lub zespole projektowym, powodujące dublowanie, nierealizowanie lub niepełne realizowanie zadań oraz nadmierne zróżnicowanie i niezgodności statusów zespołów.
Powstające w ramach zależności funkcjonalnych	Rozbieżności uwarunkowane współzależnością działań jednostek i zespołów, niesprawne środki koordynacji i problemy komunikacyjne, a także braki, opóźnienia, zła jakość i forma, niewiarygodność itp. danych – konflikty poziome.
Ujawniające się w obrębie zależności hierarchicznych	Napięcia na linii przełożony–podwładny, powodowane z jednej strony nadużywaniem władzy przez kierowników (projektu i/lub innych jednostek), a z drugiej – niesubordynacją wykonawców lub niesprawnością obu podmiotów – konflikty pionowe.
Będące pochodną uprawnień decyzyjnych	Naciski i nieporozumienia wynikające z nadmiernej (de) centralizacji uprawnień, ich niejednoznaczności, nakładania się na siebie i/lub zbyt wąskiego (szerokiego) zakresu, wywołujące spory kompetencyjne pomiędzy kierownikami.
Powodowane formalizacją działań	Problemy wynikające z niedostatecznego (zbyt duża swoboda działania) lub nadmiernego (rygorystyczność) stopnia formalizacji utrudniającego realizację zadań.

Źródło: opracowanie własne.



Reasumując, różnego rodzaju konflikty mogą się pojawiać praktycznie w każdej fazie cyklu życia projektu oraz w odniesieniu do wszelkiego rodzaju działań częściowych podejmowanych w ramach tych faz, a także mogą dotyczyć każdego z istotnych aspektów czy wymiarów projektu (celów, czasu, kosztów itp.).

## 6. Propozycja trójwymiarowej typologii konfliktów w zarządzaniu projektami

Uwzględniając jednocześnie (łącznie) trzy wymienione wyżej typologie konfliktów w zarządzaniu projektami, tzn. tworząc wszystkie możliwe trzy elementowe kombinacje wyodrębnionych w ramach tych typologii rozważanych konfliktów, można podjąć próbę opracowania ich złożonej, trójwymiarowej typologii.

Tabela 6. Konflikty w cyklu życia projektu

Faza cyklu życia projektu	Zakres potencjalnych konfliktów
1. Przygotowanie projektu (planowanie i organizowanie) – niezbędne do stworzenia odpowiednich warunków realizacji projektu.	Rozbieżności w zakresie ustalenia zakresu i celów projektu, identyfikacji i analizy możliwości oraz ograniczeń jego podjęcia, przygotowania koncepcji jego realizacji, powołania kierownika zespołu, tworzenia zespołu, ustalania zadań wykonawców, alokacji zasobów rzeczowych, wskazania źródeł finansowania, analizy ryzyka i wykonalności planowanych działań, przygotowania planu i harmonogramu, procedur i instrukcji realizacji projektu itp.
2. Realizacja projektu – działania wykonawcze i wspomagające, tj. w zakresie zaopatrzenia, logistyki itp.	Nieporozumienia w zakresie sposobu realizacji działań i ich koordynacji, komunikowania się wykonawców, sterowania, nadzorowania i kontroli bieżącego przebiegu procesów, dokonywania niezbędnych interwencji i korekt realizowanych działań itd.
3. Zakończenie projektu – czynności determinujące pomyślne wykorzystanie efektów projektu.	Spory dotyczące warunków realizacyjnych, wdrożenia i kontroli końcowej wykonania projektu, jego formalnego odbioru i opracowania raportów, oceny jego efektywności w różnych aspektach: efektów i kosztów, pracy wykonawców, obowiązującej dokumentacji, potrzeby ewentualnych korekt i uzupełnień itd.

Źródło: opracowanie własne.

Przydatne narzędzie stanowi tutaj analiza morfologiczna, będąca jednym z najpopularniejszych narzędzi twórczego myślenia. Należy do grupy tzw. metod kombinatorycznych (wymuszonych skojarzeń), swoistych „stymulatorów wyobraźni”. Jej opis przedstawiono w tabeli 7.

Uwzględniając trzy liczby możliwych typów konfliktów w zarządzaniu projektami, wyodrębnionych ze względu na trzy przyjęte wyżej kryteria, oraz uwzględniając wszystkie możliwe kombinacje tych trzech liczb, można wyodrębnić  $11 \times 9 \times 3 = 297$  szczegółowych typów rozważanych konfliktów. Oczywiście, nie wszystkie z nich są interesujące poznawczo, a niektóre kombinacje wręcz oczywiste czy trywialne. Ze



względu na ograniczone rozmiary artykułu opisanie wszystkich typów konfliktów nie jest możliwe, zostanie więc podanych tylko kilka ich przykładów.

1. Konflikt w zespole projektowym, wynikający z grupowania elementów organizacji w fazie przygotowania projektu, sprowadza się do nieporozumień w zakresie sposobu kompozycji zespołu projektowego na podstawie możliwych specjalizacji jego członków.
2. Spór pomiędzy danym zespołem projektowym a innymi w tej samej organizacji dotyczący zasobów ludzkich w fazie zakończenia projektu polega na rozbieżności pomiędzy szefami tych zespołów co do oceny efektów pracy i gratyfikacji dla tych wykonawców, którzy byli członkami tych zespołów w różnych fazach ich pracy.
3. Zatarg w układzie zespół projektowy – dostawca środków rzeczowych niezbędnych do wykonania projektu w fazie jego realizacji dotyczy niezgodności w ustaleniu trybu i terminów dostaw tych środków zapewniających rytmiczność prac projektowych.

Tabela 7. Syntetyczna charakterystyka analizy morfologicznej

Cecha	Opis
Geneza	Autorstwo przypisywane jest F. Zwicky'emu, astrofizykowi z Instytutu Technologii w Azusa w Kalifornii, który badał przy użyciu tej metody możliwości opracowywania konstrukcji silników kosmicznych w latach 1938–1948. Samego terminu „analiza morfologiczna” użył po raz pierwszy podczas odczytu w Uniwersytecie Oxfordzkim w maju 1948 r. W XIII w. metodę tę stosował L. Lull, logik i mnich z Majorki, do rozwiązywania problemów filozoficznych i metafizycznych.
Definicja	Metoda rozwiązywania problemów polegająca na wprowadzeniu szeregu hipotetycznych rozwiązań danego problemu przez wyróżnienie charakterystyk (cech) rozwiązań, a następnie na rozpatrywaniu możliwych ich kombinacji. Można więc ją określić jako „logiczno-analityczny sposób poszukiwania i osiągania twórczych rozwiązań problemów w wyniku stosowania systematycznej analizy wszelkich możliwych rozwiązań cząstkowych”. Innymi słowy, jest to metoda identyfikowania, indeksowania i liczenia wszystkich rozwiązań danego problemu.
Proces (fazy)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikacja problemu:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) określenie granic problemu – jego pełnego formatu, tj. przewyższenie naturalnej skłonności do zbytniego zawężania rzeczywistych jego rozmiarów do ram narzuconych przez rutynę, zwyczaje, tradycje itp.;</li> <li>b) ściśle zdefiniowanie problemu (w syntetycznej formie).</li> </ol> </li> <li>2. Analiza problemu:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) wyodrębnienie wszystkich istotnych parametrów (cech) opisujących problem, takich jak: klasyfikacja na problemy cząstkowe, czynniki, funkcje, elementy, aspekty, punkty widzenia itp.;</li> <li>b) określenie wariantów (wszystkich możliwych stanów) poszczególnych parametrów, tzn. pomysłów rozwiązań dla każdego problemu cząstkowego.</li> </ol> </li> <li>3. Synteza problemu:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) uporządkowanie wszystkich parametrów niezbędnych do tworzenia wariantów rozwiązań w wielowymiarowej skrzynce morfologicznej;</li> <li>b) stworzenie wszystkich możliwych kombinacji tych parametrów, czyli wariantów połączeń rozwiązań cząstkowych w całościowe;</li> <li>c) analiza i ocena tych rozwiązań (wszystkich kombinacji parametrów);</li> <li>d) ograniczenie ich do rozwiązań realnych i najbardziej wartościowych według odpowiednich kryteria oceny – redukcja przestrzeni morfologicznej.</li> </ol> </li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 224–231; 10, s. 301; 12, s. 57–58].

4. Konflikt w relacji zespołu projektowego z konsultantem zewnętrznym dotyczący zasobów ludzkich w fazie realizacji projektu wyraża się przez nieporozumienia co do sposobu i terminu dostarczenia fachowej ekspertyzy dotyczącej zapewnienia potrzebnego wsparcia w sytuacji zagrożenia dalszego przebiegu projektu.
5. Kolidują pomiędzy szefem zespołu projektowego a kierownikiem komórki funkcjonalnej delegującym pracownika do tego zespołu, ujawniająca się w obrębie zależności hierarchicznych w fazie przygotowania projektu, wyraża się swoistym „przeciąganiem liny” przez obu kierowników w wydawaniu poleceń temu pracownikowi i egzekwowaniu ich wykonania.
6. Konflikt pomiędzy zespołem wykonującym projekt a zespołem monitorującym efekty pracy tego pierwszego zespołu w fazie przygotowania projektu na tle trudności w przyjęciu standardów w zakresie czasu, jakości i kosztów wykonania projektu, akceptowanych przez oba zespoły i realnych do osiągnięcia.

Należy dodać, iż ze względu na znaczną liczbę potencjalnych konfliktów w zarządzaniu projektami, możliwych do wyodrębnienia na podstawie proponowanej metody, w praktyce ich pogłębiona analiza może być obiektywnie utrudniona, czy wręcz niemożliwa. Proponuje się zatem ograniczenie jej zakresu do najważniejszych przypadków, tj. o największym wpływie (pozytywnym lub negatywnym) na efektywność projektu, łącząc przy tym potencjalne konflikty w jednorodne grupy, ze względu na poszczególne kryteria wyjściowe, np. rozpatrując łącznie konflikty międzygrupowe, dotyczące zasobów ludzkich itp.

Reasumując, zastosowanie analizy morfologicznej pozwala na wyodrębnienie wszelkich możliwych konfliktów w zarządzaniu projektami przez kreatywny i zarazem stosunkowo prosty sposób stymulowania procesu ich identyfikacji. W efekcie ułatwia to poszukiwanie skutecznych środków zarządzania tymi konfliktami.

## Podsumowanie

Z jednej strony przedstawiona koncepcja typologii konfliktów w zarządzaniu projektami może stanowić przydatne narzędzie kierowania nimi. Jest użyteczna w celu dogłębnego wyjaśnienia ich natury, a co za tym idzie, poszukiwania skutecznych narzędzi ich rozwiązywania, zarówno w typowych, powtarzalnych sytuacjach, jak i bezprecedensowych, o znaczeniu strategicznym. Istotną zaletą proponowanej koncepcji jest bowiem uniwersalność i wieloaspektowość podejścia. Należy podkreślić, iż kierowanie konfliktami powinno być traktowane jako jeden z istotnych instrumentów zarządzania projektem, a zarazem czynników warunkujących jego efektywną realizację. Ponadto sprawne rozwiązywanie konfliktów jest niewątpliwie jedną z kluczowych ról i zarazem umiejętnością wymaganą od kierownika projektu.

Ponadto można stwierdzić, iż przy wyodrębnianiu rodzajów rozważanych konfliktów w ujęciu wielowymiarowym użyteczne narzędzie pomocnicze stanowi metoda morfologiczna. Pomaga ona właściwie zidentyfikować i ustrukturalizować te konflikty w spójny i logiczny sposób. Opisane przy jej użyciu szczegółowe ich rodzaje w pełni odzwierciedlają specyfikę zarządzania projektami jako ich środowiska.

Z drugiej jednak strony proponowana koncepcja nie oddaje w pełni złożoności rozważanych konfliktów, ma charakter wstępny. Wymaga udoskonalenia, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. W ramach tego pierwszego wymiaru zasadniczym zadaniem badawczym będzie opracowanie szczegółowych charakterystyk (cech jakościowych i parametrów) poszczególnych typów konfliktów, a także dokonanie identyfikacji i analizy czynników (wewnętrznych i zewnętrznych) determinujących ich przebieg. Ponadto prace badawcze będą zmierzały do stworzenia, po pierwsze, ogólnych procedur kierowania tymi konfliktami, a po drugie – katalogu szczegółowych narzędzi (modeli, strategii, zasad, technik) konkretyzujących te procedury.

Jeśli chodzi o planowane badania empiryczne, to będą one zmierzały do zrealizowania dwóch głównych zadań badawczych i wdrożeniowych. Po pierwsze, przewidywana jest weryfikacja empiryczna proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących szeregu różnorodnych konfliktów w zarządzaniu projektami w firmie. Koncepcja ta zostanie zatem potraktowana jako hipotetyczny model tych konfliktów. Pozwoli to na dokonanie ewentualnych, niezbędnych modyfikacji ich typologii zaproponowanej w niniejszym artykule. Po drugie, zostanie stworzonych szereg opisów przypadków dotyczących rozważanych konfliktów, które stworzą zestaw swego rodzaju najlepszych praktyk w rozważanym obszarze.

## Bibliografia

- [1] Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1990.
- [2] Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem. Jak to robić w twojej organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
- [3] Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [4] Gupta M.C., Kerrick S.A., *A Conflict Resolution Tool for Project Managers: Evaporating Cloud*, "Journal of International Technology and Information Management" 2014, Vol. 23, No. 3–4.
- [5] Holahan P., Mooney A., *Conflict in Project Teams: Gaining the Benefits, Avoiding the Cost*, "SATM" 2004, Vol. 8, No. 3.
- [6] Hudson K., Grisham T., Srinivasan P., Moussa1 N., *Conflict Management, Negotiation, and Effective Communication: Essential Skills for Project Managers*, 2005, [http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict\\_Management\\_AIPM\\_Australia.pdf](http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict_Management_AIPM_Australia.pdf) (20.06.2016).

- [7] Jones T.S., Brinkert R., *Conflict Coaching: Conflict Management Strategies and Skills for the Individual*, Sage Publications, San Francisco 2008.
- [8] Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., New York 2001.
- [9] Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [10] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [11] Lumineau F., Eckerd S., Handley S., *Inter-organizational Conflicts: Research Overview, Challenges, and Opportunities*, "Journal of Strategic Contracting and Negotiation" 2015, Vol. 1.
- [12] Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1982.
- [13] Morrill C., Rudes D.S., *Conflict Resolution in Organizations*, "Annual Review of Law and Social Science" 2010, Vol. 6.
- [14] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [15] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [16] Pruitt D.G., Rubin J.Z., *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, McGraw-Hill Inc., New York 1986.
- [17] Prussak W., Wyrwicka M., *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997.
- [18] Rahim M.A., *Managing Conflict in Organizations*, Prager Publishers, New York 1986.
- [19] Schelling T.C., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge 1960.
- [20] Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- [21] Sudhakar G.P., *A Review of Conflict Management Techniques in Projects*, "Brazilian Journal of Operations & Production Management" 2015, Vol. 12, No. 2.
- [22] *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, W.K. Roche, P. Teague, A.J.S. Colvin (eds.), Oxford University Press, Oxford 2014.
- [23] Thomas K.W., *Conflict and Conflict Management*, [in:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunette (ed.), Rand McNally, Chicago 1976.
- [24] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [25] Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

---

## TYOLOGIA KONFLIKTÓW W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

### Streszczenie

Celem artykułu jest wyodrębnienie i scharakteryzowanie rodzajów konfliktów w obszarze zarządzania projektami w firmie. Najpierw przedstawiono interpretację konfliktu organizacyjnego i jego specyficznego kontekstu, tj. zarządzania projektami. Następnie, w przekroju jego aspektów, wskazano cechy rozważanych konfliktów. Potem omówiono ich trzy typologie, kolejno ze względu na: ich strony, tj. środowisko i interesariuszy projektu, uwarunkowania strukturalne oraz fazy jego realizacji. I wreszcie podjęto próbę połączenia tych trzech typologii w jedną, trójwymiarową, zgodnie z ideą analizy morfologicznej. Podsumowanie zawiera syntezę proponowanej typologii i wskazanie kierunków dalszych badań.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE, KONFLIKTY ORGANIZACYJNE, TYPY (RODZAJE) KONFLIKTÓW W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE, TRÓJWYMIAROWA TYPOLOGIA KONFLIKTÓW W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI**

---

## THE TYPOLOGY OF CONFLICTS WITHIN PROJECT MANAGEMENT

### Abstract

The objective of the paper is to distinguish and describe the types of conflicts occurring within project management in a company. First of all the definitions of organizational conflict and its specific context, i.e. project management are presented. Then in the frame of its aspects the features of considered conflicts are pointed out. Afterwards their three typologies are described, according to their parties (project environment and stakeholders), structural conditions and phases of its realization, respectively. Then an attempt of combining those three typologies is taken, in compliance with the idea of morphological analysis. The closing section contains the synthesis of the suggested concept and the directions of further studies on it.

**KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT IN A COMPANY, ORGANIZATIONAL CONFLICTS, TYPES (KINDS) OF CONFLICTS WITHIN PROJECT MANAGEMENT IN A COMPANY, THREE-DIMENSIONAL TYPOLOGY OF CONFLICTS WITHIN PROJECT MANAGEMENT**

# WŁAŚCIWOŚCI PSYCHOMETRYCZNE POLSKIEJ WERSJI SKALI PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu przywiązanie do organizacji jest rozpatrywane w kontekście dobrostanu pracowników. Zgodnie z wynikami badań przywiązanie do organizacji jest negatywnie związane z zamiarem odejścia z pracy [1] oraz pozytywnie skorelowane z: dopasowaniem pracownika do organizacji [2], postrzeganym wsparciem organizacyjnym [3] wsparciem ze strony przełożonego [3] i satysfakcją z pracy [4].

Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań przywiązanie emocjonalne jest czynnikiem buforowym wobec wypalenia zawodowego [5], predyktorem redukcji absencji pracowników [6], doświadczanego stresu [7] poziomu lęku i depresji [8], jak również przeciążenia pracą [9]. Jedną z kluczowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi jest dbanie o satysfakcję pracowników oraz utrzymanie ich w organizacji. Szczególnie w branży IT rosnące wymagania pracowników względem pracodawcy wymuszają podejmowanie działań mających na celu zwiększenie atrakcyjności ich pracy, aby jak najdłużej pracowali w organizacji. Posiadanie narzędzia do badania przywiązania do organizacji daje możliwość monitorowania stopnia przywiązania pracowników do organizacji, przeciwdziałania jego brakowi oraz redukcji motywacji do zmiany miejsca pracy.

Celem niniejszego badania jest weryfikacja właściwości psychometrycznych Skali Przywiązania do Organizacji. Zostało ono stworzone na podstawie koncepcji przywiązania do organizacji Meyera i Allen [10, 11]. Zgodnie z jej założeniami przywiązanie do organizacji składa się z trzech wymiarów: emocjonalnego (afektywnego), kontynuacyjnego i normatywnego [10, 11].

---

\* Dr Marcin Wnuk – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Emocjonalne przywiązanie do organizacji jest charakteryzowane jako silna emocjonalna więź z organizacją poprzez identyfikowanie się z jej celami oraz wartościami, silne zaangażowanie w procesy w niej zachodzące oraz aktywności podejmowane na jej rzecz, dumę i satysfakcję płynącą z pracy w danej organizacji, jak również przekazywanie pozytywnej opinii na jej temat [12–14].

Kontynuacyjne przywiązanie odnosi się do potencjalnych kosztów i konsekwencji opuszczenia organizacji oraz utraty finansowych oraz pozafinansowych korzyści z nią związanych [15, 16]. Kanter przedstawia poznawczy aspekt przywiązania do organizacji jako postrzegany zysk płynący z pozostania w organizacji w przeciwieństwie do kosztów związanych z odejściem [17]. Ten wymiar przywiązania dotyczy przekonania o znaczącym poświęceniu ze strony pracownika oraz posiadania przez niego zbyt małej ilości dostępnych możliwości zmiany pracy.

Przywiązanie normatywne odzwierciedla poczucie bycia lojalnym wobec organizacji oraz poczucie obowiązku wobec niej. Zgodnie z sugestią Wiener pracownicy zachowują się zgodnie z celami organizacji, ponieważ wierzą, że jest to właściwe i moralnie uzasadnione [18]. Przywiązanie normatywne opisuje, w jaki sposób organizacyjne działania (selekcja, socjalizacja, procedury), tak samo jak indywidualne predyspozycje (takie jak: zbieżność wartości pracownika i organizacji, zgeneralizowana lojalność czy postawa posłuszeństwa), prowadzą do rozwoju organizacyjnego przywiązania [19]. Wydaje się, że kluczowym elementem dla kształtowania się przywiązania normatywnego do organizacji jest proces socjalizacji, zarówno pierwotnej, jak i wtórnej, podczas którego jednostka internalizuje zasady i wartości będące podstawą do zgeneralizowanego przekonania, że należy być lojalnym i oddanym organizacji niezależnie od zaistniałych okoliczności.

U podłoża trzech odmiennych aspektów przywiązania do organizacji tkwią różne przesłanki i przekonania na temat dalszego pozostawania lub opuszczenia organizacji [11]. Osoby charakteryzujące się przywiązaniem emocjonalnym pozostają w aktualnym miejscu pracy, bo tego chcą; przywiązaniem normatywnym, ponieważ powinny zostać, i jest to ich obowiązek oraz przejaw lojalności wobec organizacji; przywiązaniem kontynuacyjnym, ponieważ muszą, bo mają zbyt wiele do stracenia lub zbyt mało do zyskania.

Emocjonalne, kontynuacyjne oraz normatywne przywiązanie stanowi raczej trzy składowe niż typy przywiązania, co oznacza, że pracownik może przejawiać wszystkie trzy elementy przywiązania, które się wzajemnie nie wykluczają. Pracownik może równocześnie przejawiać przywiązanie emocjonalnie, kontynuacyjnie oraz normatywnie w różnym stopniu [10].

Skala Przywiązania do Organizacji Meyera i Allen doczekała się polskiej adaptacji [20]. Ogólnie właściwości psychometryczne tego narzędzia okazały się bardzo przeciętne, a w szczególności jego trafność wewnętrzną. Dla przykładu – w polskiej



wersji skali niektóre pytania w stosunku do pierwotnego narzędzia i teorii, na bazie której ono powstało, zostały zamienione i zaliczone do innych podskal [20].

Celem autora było opracowanie właściwości psychometrycznych nowej zrewidowanej wersji skali bazującej na oryginalnej wersji Meyera i Allen [11] wśród 484 pracowników jednej z polskich firm poprzez badanie jej trafności wewnętrznej, rzetelności oraz trafności teoretycznej.

## 1. Metodyka badań

Trafność wewnętrzna Skali Przywiązania do Organizacji była weryfikowana za pomocą analizy czynnikowej metodą głównych składowych, a następnie analizy konfirmacyjnej metodą największej wiarygodności.

Rzetelność Skali Przywiązania do Organizacji była mierzona współczynnikiem  $\alpha$  Cronbacha.

Trafność teoretyczna była badana na podstawie współczynników korelacji Skali Przywiązania do Organizacji z innymi narzędziami, takimi jak: Skala Dopasowania Pracownik–Organizacja, Przegląd Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego, Skala Postrzeganego Wsparcia od Przełożonego, Kwestionariusz Oceny Organizacji Michigan i miara dotycząca zamiaru odejścia z pracy.

Do analizy zakwalifikowano 24 pozycje z oryginalnej wersji Skali Przywiązania do Organizacji (po 8 na każdy wyodrębniony przez jej autorów typ przywiązania), niezależnie od tego, czy były to stwierdzenia negatywne, czy pozytywne. Poszczególne pytania zostały przetłumaczone przez dwóch niezależnych tłumaczy i przekazane do przygotowania ostatecznej wersji autorowi tej publikacji. Najmniejsze wątpliwości dotyczące tłumaczenia wzbudzał wymiar przywiązania emocjonalnego, chociaż w niektórych opracowaniach było ono tłumaczone jako afektywne, i przywiązania normatywnego, które przez Szablowską-Walaszczyk zostało przetłumaczone jako moralne [21]. Według autora tego opracowania dla określenia przywiązania emocjonalnego można stosować zamiennie określenie przywiązanie afektywne, ponieważ oba te pojęcia można traktować jako ekwiwalenty językowe.

Trzeci, najbardziej kontrowersyjny wymiar przywiązania, nazwany przez autora kontynuacyjnym, w literaturze przedmiotu był tłumaczony również jako przywiązanie trwałe, trwania, trwałości, inercyjne czy normatywne [21].

### 1.1. Opis grupy badanej

W badaniu wzięło udział 484 osób pracujących w jednej dużej organizacji z branży teleinformatycznej. W badaniach uczestniczyło 20% kobiet oraz 80% mężczyzn. Na ankietę odpowiedziało 21,7% pracowników zatrudnionych 1–12 miesięcy (krótki staż



pracy), 30,6% pracujących 12–48 miesięcy (średni staż pracy) oraz 47,7% posiadających staż pracy powyżej 48 miesięcy (długi staż pracy). Średni staż pracy wyniósł 3,06 lat (odchylenie standardowe (*standard deviation* – SD) = 1,31), a średni wiek – 31,5 lat (SD = 7,75).

Wykształcenie zawodowe miało 3,55% badanych, średnie – 51,53%, natomiast wyższe – 44,92%. Członkowie zarządu, dyrektorzy departamentów, dyrektorzy działów, oddziałów, kierownicy działów oraz zespołów stanowili 19,8% badanych, pozostałych pracowników było 80,2%.

Ankieta miała anonimowy charakter. Wszyscy badani wyrazili zgodę na udział w niej.

## 1.2. Narzędzia badawcze

Za kryteria trafności teoretycznej Skali Przywiązania do Organizacji uznano jej związki ze zmiennymi, takimi jak: identyfikacja z wartościami firmy, wsparcie organizacyjne, wsparcie ze strony przełożonego, satysfakcja z pracy czy chęć odejścia z organizacji.

Zastosowano następujące narzędzia badawcze:

- Identyfikacja z wartościami firmy była badana za pomocą Skali Dopasowania Pracownik–Organizacja Cable'a i DeRuego składającej się z trzech pytań [22]. Rzetelność tego narzędzia wyniosła  $\alpha = 0,9$ .
- Do badania wsparcia ze strony organizacji użyto krótszej wersji Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego autorstwa Eisenbergera i wsp. [23] składającej się z ośmiu pytań. Zgodnie z rekomendacją Rhoades i Eisenbergera [3] ze względu na jednoczynnikowy charakter tego narzędzia oraz wysoki poziom rzetelności użycie krótszej wersji skali wydaje się nie być problematyczne. Zastosowane pytania zostały wyselekcjonowane na podstawie wyników badań analizy czynnikowej, stanowiąc równowagę między negatywnymi i pozytywnymi stwierdzeniami [23]. Rzetelność tego narzędzia wyniosła 0,9.
- Wsparcie przełożonego było mierzone za pomocą Skali Postrzeganego Wsparcia od Przełożonego składającej się z trzech pytań zaczerpniętych z Przeglądu Postrzeganego Wsparcia Organizacyjnego autorstwa Eisenbergera i wsp. poprzez zamianę słowa „organizacja” na „przełożony” [23]. Uzyskano rzetelność  $\alpha = 0,93$ .
- Satysfakcja z pracy była mierzona Kwestionariuszem Oceny Organizacji Michigan Cammann i wsp. [24]. Narzędzie to składa się z trzech pytań. Odpowiedzi są udzielane na 7-stopniowej skali od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”. Rzetelność kwestionariusza wyniosła  $\alpha = 0,79$ .
- Zamiar odejścia z pracy był mierzony za pomocą narzędzia składającego się z trzech pytań zaczerpniętych z narzędzia stworzonego przez Lance i wsp. [25]. Rzetelność tej miary wyniosła  $\alpha = 0,94$ .

## 2. Wyniki

Do końcowej wersji skali zaliczono te pozycje testowe, które z jednej strony korelowały najsilniej z poszczególnymi wymiarami skali (przyjęty poziom akceptowalności wynosił 0,5), a z drugiej – najsilniej wysyciły poszczególne czynniki skali. W tym drugim przypadku po przeprowadzeniu analizy czynnikowej uznano za krytyczną wartość ładunku 0,5.

Tabela 1. Korelacje między stwierdzeniami z polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji a wynikami jej poszczególnych wymiarów w badaniu pracowników (N = 484) dużej organizacji z branży IT

Stwierdzenie	Korelacja
<b>Przywiązanie emocjonalne</b>	
1. Cieszę się, rozmawiając o mojej firmie/organizacji z ludźmi spoza niej	0,73
2. Nie czuję się „emocjonalnie przywiązany” do tej firmy/organizacji	0,85
3. Ta firma/organizacja wiele dla mnie znaczy	0,70
4. Nie czuję silnej przynależności do mojej firmy/organizacji	0,75
5. Nie czuję jakbym był „częścią rodziny” w mojej firmie/organizacji	0,75
6. Naprawdę czuję, jakby problemy tej firmy/organizacji były moimi problemami	0,68
<b>Przywiązanie kontynuacyjne</b>	
1. Opuszczenie teraz firmy/organizacji nie byłoby dla mnie zbyt kosztowne	0,74
2. Czuję, że mam ograniczone możliwości, żeby rozważyć opuszczenie tej firmy/organizacji	0,70
3. Byłoby mi bardzo ciężko teraz odejść z firmy/organizacji, nawet gdybym chciał	0,75
4. Jedną z poważnych konsekwencji odejścia z firmy/organizacji mógłby być brak dostępnych rozwiązań alternatywnych	0,75
5. Zbyt wiele w moim życiu mogłoby zostać dezorganizowane, gdybym teraz zdecydował się na odejście z firmy/organizacji	0,77
6. Nie boję się tego, co może się zdarzyć, jeżeli odejdę z firmy/organizacji bez czekającej na mnie nowej pracy	0,67
<b>Przywiązanie normatywne</b>	
1. Nie wierzę w to, że człowiek musi być zawsze lojalny wobec swojej firmy/organizacji	0,58
2. Jednym z głównych powodów kontynuacji pracy w tej firmie/organizacji jest wiara w to, że lojalność jest ważna, dlatego mam poczucie moralnego obowiązku, aby w niej pozostać	0,73
3. Sądzę, że w dzisiejszych czasach ludzie zbyt często przenoszą się z firmy do firmy	0,69
4. Nauczono mnie wierzyć w wartość pozostawania lojalnym wobec jednej firmy/organizacji	0,80
5. Byłoby lepiej, gdyby ludzie zostawali w jednej firmie/organizacji przez większość swojej kariery zawodowej	0,72
6. Nie sądzę, że bycie „człowiekiem firmy/organizacji” jest rozsądne	0,61

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano 18 stwierdzeń z których po 6 odnosiło się do przywiązania emocjonalnego, przywiązania kontynuacyjnego oraz przywiązania normatywnego. Poszczególne stwierdzenia wymiaru przywiązania emocjonalnego korelowały z tym czynnikiem w zakresie 0,68–0,85. W odniesieniu do wymiaru przywiązania kontynuacyjnego – 0,67–0,77, natomiast w przypadku przywiązania normatywnego – 0,58–0,80 (por. tabela 1).

Pozostałe stwierdzenia nie zostały włączone do końcowej wersji Skali Przywiązania do Organizacji, albo z powodu zbyt niskiego wysycenia danego czynnika, albo z powodu niskiej mocy dyskryminacyjnej przejawiającej się podobnym stopniem wysycenia w stosunku do wszystkich wyodrębnionych czynników.

Trafność wewnętrzną obliczano metodą głównych składowych. Test adekwatności doboru próby Kaisera-Mayera-Olkina, wskazujący możliwą proporcję całkowitej wariancji wyjaśnionej, przyjął wartość 0,874. Oznaczało to, że dobór próby był zadawalający. Test sferyczności Bartletta, będący wyznacznikiem skorelowania poszczególnych pozycji testowych, dowiódł, że próba jest właściwie dobrana ( $\text{Chi}^2 \approx 3016,379$ ,  $\text{df} = 153$ ,  $p < 0,01$ ). Przeprowadzona analiza czynnikowa metodą głównych składowych z użyciem rotacji Promax potwierdziła trójczynnikiowy charakter (strukturę) skali. Wyodrębnione czynniki wyjaśniały 54,51% wariancji tej miary, co jest wartością zadawalającą. Pierwszy z nich wyjaśniał 29,82% wariancji kwestionariusza, drugi – 16,02%, natomiast trzeci – 8,66%. Wysycenie poszczególnych czynników otrzymanego narzędzia przedstawiono w tabeli 2.

W celu potwierdzenia trafności wewnętrznej oraz trójczynnikiowego charakteru na uzyskanej wersji skali przeprowadzono analizę confirmacyjną przy użyciu programu Amos. Wyniki uzyskane w jej rezultacie potwierdziły, że przygotowana wersja skali spełnia wymogi zaliczenia jej w poczet trafnych narzędzi. Do weryfikacji modelu zastosowano najbardziej powszechne i popularne wskaźniki dopasowania modelu: normalizowany indeks dopasowania (*Normed Fit Index* – NFI), wskaźnik dobroci dopasowania (*Goodness of Fit Index* – GFI), indeks dopasowania porównawczego (*Comparative Fit Index* – CFI) i średniokwadratowy błąd aproksymacji (*Root Mean Square Error of Approximation* – RMSA).

Uzyskane wartości  $\text{RMSA} = 0,046$ ,  $\text{NFI} = 0,915$ ,  $\text{GFI} = 0,948$ ,  $\text{CFI} = 0,955$ , statystyki  $\text{Chi}^2$  (*Chi<sup>2</sup> statistic value* – CMIN) = 245,601 oraz  $\text{df} = 122$  i  $p = 0,00$  potwierdzają dobre dopasowanie modelu. Normalizowany indeks dopasowania (NFI) przewyższa zadawalający poziom 0,9, GFI – 0,9 i CFI – 0,93 [26]. Również wartość wskaźnika RMSA znalazła się poniżej akceptowalnego poziomu wynoszącego 0,08 oraz poniżej poziomu przyjętego za idealny – 0,05 [27].

Rzetelność poszczególnych podskal kwestionariusza badano metodą  $\alpha$  Cronbacha. Rzetelność wszystkich trzech wymiarów była zadawalająca. W odniesieniu do wymiaru przywiązania emocjonalnego (afektywnego) wyniosła ona 0,84, w przypadku

przywiązania kontynuacyjnego – 0,83 i normatywnego – 0,78. Statystyki opisowe nowej wersji Skali Przywiązania Emocjonalnego zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 2. Ładunki czynnikowe polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji w badaniu pracowników (N = 484) dużej organizacji z branży IT

Stwierdzenie	Czynnik		
	1	2	3
<b>Przywiązanie emocjonalne</b>			
1. Cieszę się, rozmawiając o mojej firmie/organizacji z ludźmi spoza niej	-0,70	-0,03	0,03
2. Nie czuję się „emocjonalnie przywiązany” do tej firmy/organizacji	0,83	0,01	0,04
3. Ta firma/organizacja wiele dla mnie znaczy	0,74	0,11	-0,12
4. Nie czuję silnej przynależności do mojej firmy/organizacji	0,79	-0,03	-0,04
5. Nie czuję jakbym był „częścią rodziny” w mojej firmie/organizacji	0,79	0,04	-0,09
6. Naprawdę czuję, jakby problemy tej firmy/organizacji były moimi problemami	0,54	-0,04	0,20
<b>Przywiązanie kontynuacyjne</b>			
1. Opuszczenie teraz firmy/organizacji nie byłoby dla mnie zbyt kosztowne	0,04	0,70	0,05
2. Czuję, że mam ograniczone możliwości, żeby rozważyć opuszczenie tej firmy/organizacji	-0,17	-0,78	-0,08
3. Byłoby mi bardzo ciężko teraz odejść z firmy/organizacji nawet gdybym chciał	0,15	0,71	0,06
4. Jedną z poważnych konsekwencji odejścia z firmy/organizacji mógłby być brak dostępnych rozwiązań alternatywnych	-0,14	0,84	-0,10
5. Zbyt wiele w moim życiu mogłoby zostać zdezorganizowane, gdybym teraz zdecydował się na odejście z firmy/organizacji	0,06	-0,73	-0,10
6. Nie boję się tego, co może się zdarzyć, jeżeli odejdę z firmy/organizacji bez czekającej na mnie nowej pracy	0,11	0,60	-0,02
<b>Przywiązanie normatywne</b>			
1. Nie wierzę w to, że człowiek musi być zawsze lojalny wobec swojej firmy/organizacji	0,11	-0,17	0,50
2. Jednym z głównych powodów kontynuacji pracy w tej firmie/organizacji jest wiara w to, że lojalność jest ważna, dlatego mam poczucie moralnego obowiązku, aby w niej pozostać	0,14	0,07	0,63
3. Sądzę, że w dzisiejszych czasach ludzie zbyt często przenoszą się z firmy do firmy	-0,09	0,06	0,74
4. Nauczono mnie wierzyć w wartość pozostawania lojalnym wobec jednej firmy/organizacji	0,23	-0,01	0,66
5. Byłoby lepiej gdyby ludzie zostawali w jednej firmie/organizacji przez większość swojej kariery zawodowej	-0,28	0,08	0,88
6. Nie sądzę, że bycie „człowiekiem firmy/organizacji” jest rozsądne	-0,02	-0,08	0,62

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Statystyki opisowe wśród pracowników (N = 484) dużej organizacji z branży IT

Czynnik	min.–maks.	M±SD
Przywiązanie emocjonalne	6–30	19,00±5,24
Przywiązanie kontynuacyjne	6–30	17,40±5,01
Przywiązanie normatywne	6–30	19,05±5,47

min. – wartość minimalna, maks. – wartość maksymalna, M – średnia, SD – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 znajdują się korelacje między poszczególnymi wymiarami Skali Przywiązania do Organizacji. Żaden z typów przywiązania nie koreluje z innym typem przywiązania w stopniu silnym, co świadczy o tym, że mamy do czynienia z trzema odrębnymi wymiarami przywiązania do organizacji.

Tabela 4. Korelacje mierzone współczynnikiem r Pearsona między Skalą Przywiązania do Organizacji a jej poszczególnymi czynnikami w badaniu pracowników (N = 484) dużej organizacji z branży IT

Czynnik	Korelacja r Pearsona			
	1	2	3	4
1. Przywiązanie do organizacji	–	0,78	0,65	0,79
2. Przywiązanie emocjonalne	0,78	–	0,20	0,51
3. Przywiązanie kontynuacyjne	0,65	0,20	–	0,25
4. Przywiązanie normatywne	0,79	0,51	0,25	–

$p \leq 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne.

Trafność teoretyczna tego narzędzia jest satysfakcjonująca, ponieważ otrzymano istotne statystycznie związki z podobnymi miarami. Przywiązanie emocjonalne, kontynuacyjne oraz normatywne było pozytywnie skorelowane ze spostrzeganym wsparciem organizacyjnym, wsparciem otrzymywanym od przełożonego, satysfakcją z pracy oraz dopasowaniem człowiek–organizacja oraz ujemnie skorelowane z chęcią odejścia z pracy. Należy podkreślić, że prawie wszystkie korelacje, poza jedną dotyczącą relacji między przywiązaniem normatywnym a wsparciem otrzymywanym przez przełożonego, były istotne statystycznie na poziomie  $p \leq 0,01$  (por. tabela 5).

Zweryfikowano, czy zmienne socjodemograficzne, takie jak płeć, oraz zmienne organizacyjne, takie jak staż pracy w badanej organizacji, poziom zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej (kierownictwo vs specjaliści i pracownicy szeregowi), różnicują badanych pod względem wyodrębnionych typów przywiązania.

Jako zmienna nie był analizowany wiek, ponieważ prawie wszyscy pracownicy (poza nielicznymi wyjątkami) znajdowali się w przedziale wiekowym 25–45 lat.

Tabela 5. Korelacje mierzone współczynnikiem  $r$  Pearsona między 3 typami przywiązania organizacyjnego a miarami trafności teoretycznej Skali Przywiązania do Organizacji w badaniu pracowników ( $N = 484$ ) dużej organizacji z branży IT

Zmienna	Korelacja $r$ Pearsona		
	przywiązanie emocjonalne	przywiązanie kontynuacyjne	przywiązanie normatywne
Satysfakcja z pracy	0,65**	0,20**	0,47**
Chęć odejścia z pracy	-0,61**	-0,32**	-0,42**
Wsparcie otrzymywane od firmy	0,52**	0,19**	0,30**
Wsparcie otrzymywane od przełożonego	0,28**	0,17**	0,11*
Dopasowanie człowiek–organizacja	0,51**	0,16**	0,29**
Staż pracy	-0,08	-0,04	-0,10*

\*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na fakt, iż prawie wszyscy badani mieli średnie lub wyższe wykształcenie, stanowiąc 96,45% wszystkich respondentów, do weryfikacji, czy wykształcenie różnicuje badanych pod względem przywiązania do organizacji, wzięto tylko te dwie grupy, pomijając osoby z zawodowym wykształceniem stanowiące zaledwie 3,55% badanych.

Osoby z wyższym wykształceniem nie różniły się od osób ze średnim wykształceniem przywiązaniem emocjonalnym (test  $t$ -Studenta = 1,26,  $p = 0,20$ ), normatywnym (test  $t$ -Studenta = 0,46,  $p = 0,64$ ) oraz kontynuacyjnym (test  $t$ -Studenta = 1,39,  $p = 0,16$ ), co było dowodem na to, że wykształcenie nie jest zmienną różnicującą badanych w odniesieniu do poszczególnych aspektów przywiązania do organizacji.

Okazało się, że płeć nie jest zmienną, która ma wpływ na poziom przywiązania emocjonalnego (test  $t$ -Studenta = 1,44,  $p = 0,15$ ), normatywnego (test  $t$ -Studenta = 0,75,  $p = 0,45$ ) oraz kontynuacyjnego (test  $t$ -Studenta = 0,60,  $p = 0,55$ ). Przynależność do kierownictwa (zarząd, dyrektor, kierownik) różnicowała badanych pod względem wszystkich trzech typów przywiązania. Staż pracy w organizacji nie był związany z przywiązaniem emocjonalnym oraz kontynuacyjnym, słabo ujemnie korelując z przywiązaniem normatywnym.

Kierownictwo firmy w stosunku do pozostałych pracowników miało wyższy wynik w podskali przywiązania emocjonalnego (test  $t$ -Studenta = -5,42,  $p < 0,05$ ) oraz przywiązania normatywnego (test  $t$ -Studenta = -2,15,  $p < 0,05$ ) oraz niższy rezultat w odniesieniu do przywiązania kontynuacyjnego (test  $t$ -Studenta = 2,35,  $p < 0,05$ ).

### 3. Omówienie

Przeprowadzone badania potwierdziły bardzo dobre właściwości psychometryczne nowej polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji, które były znacznie lepsze zarówno od tych otrzymanych wśród populacji Chorwatów [28] czy Koreańczyków [29], jak i od poprzedniej polskiej wersji skali [20].

Przeprowadzona analiza czynnikowa metodą głównych składowych oraz późniejsza analiza konfirmacyjna wykazały zadawalającą trafność wewnętrzną nowej wersji Skali Przywiązania do Organizacji oraz jej trójczynnikiowy charakter. Otrzymane rezultaty są zbieżne ze zdecydowaną większością badań przeprowadzanych w Ameryce Północnej [10, 14]. Projekty realizowane poza tym kręgiem kulturowym dają niejednoznaczne wyniki, co oznacza, że dla trafności wewnętrznej tego narzędzia mogą być istotne uwarunkowania kulturowe i etniczne, mające wpływ np. na sposób udzielania odpowiedzi czy włączanie niektórych nieistotnych kulturowo pytań [29]. W świetle uzyskanych rezultatów otrzymana wersja Skali Przywiązania do Organizacji wydaje się być jak najbardziej adekwatna do warunków kulturowych panujących w Polsce.

Uzyskane interkorelacje między poszczególnymi podskalami kwestionariusza były tylko nieznacznie wyższe niż w przypadku badań Meyera i Allen [11, 14], świadcząc o odrębności wyróżnionych wymiarów. Korelacje między przywiązaniem emocjonalnym i normatywnym miały umiarkowaną siłę, podczas gdy pozostałe zależności między poszczególnymi wymiarami przywiązania organizacyjnego były słabe. W porównaniu do umiarkowanych korelacji między poszczególnymi wymiarami skali wyodrębnionymi przez Bańkę i wsp. [20], a szczególnie granicznej zależności między umiarkowaną i silną, otrzymanej przez nich w odniesieniu do przywiązania emocjonalnego i normatywnego – jest to dowód na większą trafność wewnętrzną kolejnej wersji tego narzędzia.

Również wśród pracowników z Chorwacji [28] i Korei Południowej [29] te korelacje między różnymi wymiarami przywiązania były większe.

Tak samo jak w poprzednich badaniach wśród polskich pracowników uzyskano wersję narzędzia składającą się z 18 pozycji, z których po 6 dotyczy przywiązania emocjonalnego, kontynuacyjnego oraz normatywnego. Miara to charakteryzuje się podobną strukturą jak jej oryginalny odpowiednik autorstwa Meyera i Allen [10], z jedną różnicą dotyczącą mniejszej liczby pytań.

Warty zaznaczenia jest fakt, że poprzednia polska wersja skali tylko w odniesieniu do przywiązania normatywnego charakteryzowała się strukturą pytań odpowiadającą oryginałowi, podczas gdy do puli pytań dotyczących przywiązania kontynuacyjnego oraz przywiązania emocjonalnego dodano stwierdzenia, które w oryginalnej wersji skali stworzonej przez Meyera i Allen [10] były wskaźnikami odmiennej formy przywiązania.



Mimo zastosowania w kwestionariuszu negatywnych stwierdzeń, które dla użycia trafniejszej i rzetelniejszej metody zostały wykluczone przez Bańkę i wsp., jego kolejna wersja posiada lepsze właściwości psychometryczne niż poprzednia jej adaptacja [20]. Trafność poszczególnych pozycji kwestionariusza mierzona poprzez ich korelacje z własną skalą była znacznie większa niż w przypadku poprzedniej wersji tego narzędzia. Dla przykładu – najsłabsza korelacja spośród pytań wchodzących w skład przywiązania kontynuacyjnego jest silniejsza niż najsilniejszy związek uzyskany przez Bańkę i wsp. Podobną prawidłowość można zaobserwować w odniesieniu do przywiązania normatywnego. Również w porównaniu z wcześniejszymi badaniami maksymalne wysycenie czynnikiem własnym jest większe w odniesieniu do zdecydowanej większości pytań [20].

Uzyskana rzetelność podskal kwestionariusza jest bardzo podobna do poprzednich wersji skali, z tą istotną różnicą, że struktura jej pytań odzwierciedla ich przynależność do poszczególnych podskal, opartą na oryginalnej wersji skali stworzonej przez Meyera i Allen bez klasyfikowania ich do odmiennego typu przywiązania [20]. Otrzymana rzetelność przywiązania kontynuacyjnego była nawet wyższa niż w przypadku oryginalnej wersji kwestionariusza [11, 14].

Otrzymane wyniki świadczą o dobrej trafności teoretycznej nowej wersji Skali Przywiązania do Organizacji. Ze skonfrontowania wszystkich trzech wymiarów tego narzędzia ze zmiennymi odnoszącymi się do podobnych konstruktów teoretycznych wynikało, że wszystkie typy przywiązania korelują z nimi, ale w różnym stopniu. Przeprowadzone badania miały poprzeczny, a nie podłużny charakter, więc ich wyniki nie uprawomocniają do stwierdzania kierunku zanotowanych zależności. Jednak na podstawie danych zaczerpniętych z literatury przedmiotu można stwierdzić, że przywiązanie do organizacji jest czynnikiem zmniejszającym motywację do odejścia z organizacji [1], pozytywnym korelatem satysfakcji z pracy [4], dopasowania pracownika do organizacji [2], postrzeganego przez niego wsparcia ze strony organizacji [3] oraz wsparcia otrzymywanego od przełożonego [3].

Otrzymane rezultaty są zgodne z wnioskami autorów koncepcji przywiązania i dowodzą, że wszystkie trzy wyodrębnione wymiary przywiązania są raczej poszczególnymi przejawami przywiązania do organizacji niż jej trzema różnymi typami [10], a u ich źródeł tkwią inne przekonania i przesłanki dotyczące pozostawiania w organizacji [11]. Oznacza to, że mimo różnic między nimi zarówno przyczyny, jak i konsekwencje ich istnienia mogą być te same, czyli zgodnie z otrzymanymi wynikami: spostrzegane wsparcie otrzymywane od firmy, wsparcie udzielane przez przełożonego, dopasowanie do organizacji, chęć zmiany pracy czy satysfakcja z niej płynąca. W innym wypadku korelacje trzech wymiarów przywiązania do organizacji z wyróżnionymi zmiennymi różniłyby się nie tylko siłą, lecz także kierunkiem.

Dodatkowo niektóre z nich nie byłyby ze sobą skorelowane, podczas gdy inne łączyłaby istotna statystycznie zależność. Ten sam kierunek zależności w odniesieniu



do poszczególnych przejawów przywiązania i wszystkich pozostałych zmiennych zastosowanych w projekcie nie jest z pewnością przejawem braku trafności wewnętrznej Skali Przywiązania do Organizacji, który można zarzucić poprzedniej polskiej wersji tego narzędzia.

Zgodnie z otrzymanymi wynikami płeć nie różnicuje badanych pod względem wszystkich typów przywiązania do organizacji. Również staż pracy nie jest związany ani z przywiązaniem emocjonalnym, ani przywiązaniem kontynuacyjnym, korelując słabo z przywiązaniem normatywnym. Wyniki te są zbieżne z rezultatami uzyskanymi przez Ngo i Tsang [30].

Miejsce w strukturze organizacyjnej jest korelatem przywiązania emocjonalnego. Kierownictwo deklarowało większe przywiązanie emocjonalne niż pozostali pracownicy, co oznacza, że ich dalsze funkcjonowanie w firmie w większym stopniu jest oparte na poczuciu wdzięczności oraz przynależności do organizacji. Przedstawiciele kierownictwa spółki deklarowali również większe przywiązanie normatywne, co dowodzi tego, że częściej pozostają w aktualnym miejscu zatrudnienia ze względu na poczucie powinności oraz lojalności względem niej. Co ciekawe, w wymiarze przywiązania kontynuacyjnego dyrekcja i kierownictwo uzyskało mniejszą liczbę punktów, co oznacza, że pozostali pracownicy większym stopniu pozostają w firmie ze względu na brak dostępnych możliwości zmiany, obawę przed zmianą czy utratą posiadanych przywilejów i benefitów.

Uzyskanie lepszych właściwości psychometrycznych nowej, polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji w stosunku do jej poprzedniej wersji może być wynikiem kilku czynników. Jednym z nich jest zastosowanie przez Bańkę i wsp. [20] tylko pozytywnych twierdzeń, skracanie niektórych pozycji skali, czy znaczące różnice w tłumaczeniu. Być może kontekst kulturowy, który z pewnością uległ zmianie w ciągu kilkunastu ostatnich lat, sprawił, że niektóre stwierdzenia skali okazały się bardziej istotne niż kilkanaście lat wcześniej. Kolejnym elementem, który mógł mieć wpływ na uzyskanie ewentualnych różnic, jest wielkość próby oraz jej zróżnicowanie. W poprzednich badaniach wielkość próby była ok. dwukrotnie mniejsza, natomiast badani stanowili bardziej heterogeniczną grupę, ponieważ byli oni pracownikami nie jednej, a kilku organizacji.

Należy nadmienić, że na otrzymane wyniki mogły mieć wpływ czynniki związane ze specyfiką danej organizacji, takie jak kultura organizacyjna, których oddziaływanie w bardziej heterogenicznej grupie byłoby zminimalizowane, a co w konsekwencji może ograniczać ich trafność zewnętrzną.

Przeprowadzenie badań na reprezentatywnej próbie Polaków i późniejsza normalizacja oraz standaryzacja tego narzędzia wydaje się być racjonalnym postulatem, stanowiąc kolejny krok doadaptacji Skali Przywiązania do Organizacji do polskich warunków.

Niezależnie od tego otrzymana wersja Skali Przywiązania do Organizacji jako trafne i rzetelne narzędzie może być z powodzeniem stosowana w badaniach pracowników przedsiębiorstw w Polsce.

## 4. Wnioski

1. Nowa wersja polskiej Skali Przywiązania do Organizacji ma lepsze właściwości psychometryczne niż jej poprzednia wersja autorstwa Bańki i wsp. [20].
2. Za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej dowiedziono, że Skala Przywiązania do Organizacji posiada zadawalającą trafność wewnętrzną i składa się z trzech czynników w postaci przywiązania emocjonalnego, kontynuacyjnego oraz normatywnego.
3. Rzetelność wszystkich trzech wymiarów polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji mierzona współczynnikiem  $\alpha$  Cronbacha była zadawalająca. W odniesieniu do wymiaru przywiązania emocjonalnego wyniosła ona 0,83, przywiązania kontynuacyjnego – 0,83 i przywiązania normatywnego – 0,78.
4. Potwierdzono dobrą trafność teoretyczną tej miary, czego dowodem były korelacje jej wymiarów z chęcią odejścia z pracy, zadowoleniem z pracy, dopasowaniem pracownik–organizacja, postrzeganiem przez pracownika wsparciem organizacyjnym oraz wsparciem udzielanym przez przełożonego.
5. Nowa wersja polskiej Skali Przywiązania do Organizacji jest rzetelnym i trafnym narzędziem, które może być z powodzeniem stosowane w praktyce badawczej.

## Bibliografia

- [1] Jones E., Chonko L., Rangarajan D., Roberts J., *The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance*, "Journal of Business Research" 2007, Vol. 60(7), pp. 663–671.
- [2] Westerman J.W., Cyr L.A., *An integrative analysis of person–organization fit theories*, "International Journal of Selection and Assessment" 2004, Vol. 12(3), pp. 252–261.
- [3] Rhoades L., Eisenberger R., *Perceived organizational support: A review of the literature*, "Journal of Applied Psychology" 2002, Vol. 87(4), pp. 698–714.
- [4] Brown S.P., Peterson R.A., *Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effect*, "Journal of Marketing Research" 1993, Vol. 30(1), pp. 63–77.
- [5] Jackson S.E., Turner J.A. Brief A.P., *Correlates of burnout among public service lawyers*, "Journal of Organizational Behavior" 1987, Vol. 8(4), pp. 339–349.

- [6] Hausknecht J.P., Hiller N.J., Vance R.J., *Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time*, "Academy of Management Journal" 2008, Vol. 51(6), pp. 1223–1245.
- [7] Choi S., Lee J., Park H., *The effects of psychosocial problems on employees' stress, self-esteem, and organizational commitment: The case of South Korean workplaces*, "Journal of Workplace Behavior Health" 2015, Vol. 30 (1–2), pp. 179–190.
- [8] Reevy G.M., Deason G., *Predictors of depression, stress, and anxiety among non-tenure track faculty*, "Frontiers in Psychology" 2014, No. 5, pp. 1–32.
- [9] Bowling N.A., Alarcon G.M., Bragg C.B., Hartman M.J., *A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload*, "Work Stress" 2015, Vol. 29(2), pp. 95–113.
- [10] Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resources Management Review" 1991, Vol. 1(1), pp. 61–89.
- [11] Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*, "Journal of Occupational Psychology" 1990, Vol. 63(1), pp. 1–18.
- [12] Etzioni A., *A Comparative analysis of complex organizations*, 2<sup>nd</sup> edition, Free Press, New York 1975.
- [13] Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M., *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York 1982.
- [14] Allen N.J., Meyer J.P., *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, "Journal of Vocational Behavior" 1996, Vol. 49(3), pp. 252–276.
- [15] Becker H.S., *Notes on the concept of commitment*, "American Journal of Sociology" 1960, Vol. 66(1), pp. 32–42.
- [16] Hrebiniak L.G., Alutto J.A., *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*, "Administrative Science Quarterly" 1972, Vol. 17(4), pp. 555–573.
- [17] Kanter R.M., *Commitment and Community*, Harvard University Press, Cambridge 1976.
- [18] Wiener Y., *Commitment in organizations: A normative view*, "Academy of Management Review" 1982, Vol. 7(3), pp. 418–428.
- [19] Mathieu J.E., Zajac D.M., *A review of meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, "Psychological Bulletin" 1990, Vol. 108(2), pp. 171–194.
- [20] Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, nr 8(1), s. 65–74.
- [21] Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(2), s. 277–284.

- [22] Cable D.M., DeRue D.S., *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*. "Journal of Applied Psychology" 2002, Vol. 87(5), pp. 875–884.
- [23] Eisenberger R., Hungtington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 1986, No. 71(3), pp. 500–507.
- [24] Cammann C., Fichman M., Jenkins D., Klesh J., *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, University of Michigan, Ann Arbor 1979 (praca nieopublikowana).
- [25] Lance C.E., Lautenschlager G.J., Sloan C.E., Varca P.E., *A comparison between bottom-up, top-down, and bidirectional models of relationships between global and life facet satisfaction*. "Journal of Personality" 1989, Vol. 57(3), pp. 601–624.
- [26] Byrne B.M., *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994.
- [27] Steiger J.H., *Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach*, "Multivariate Behavioral Research" 1990, Vol. 25(2), pp. 173–180.
- [28] Sersić D.M., *An empirical test of Meyer and Allen's of tree-components model of organizational commitment in Croatian context*, "Review of Psychology" 1999, Vol. 6 (1–2), pp. 17–24.
- [29] Lee K., Allen N.J., Meyer J.P., Rhee K.Y., *The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea*, "Applied Psychology" 2001, Vol. 50(4), pp. 596–614.
- [30] Ngo H., Tsang A., *Employment practices and organizational commitment: Differential effects for men and women?*, "International Journal of Organizational Analysis" 1998, Vol. 6(3), pp. 251–266.

---

## WŁAŚCIWOŚCI PSYCHOMETRYCZNE POLSKIEJ WERSJI SKALI PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI

### Streszczenie

Celem przeprowadzonych badań była ocena właściwości psychometrycznych polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji. Polska wersja tej skali składa się z 18 pytań, które mierzą 3 przejawy przywiązania organizacyjnego: emocjonalny, kontynuacyjny i normatywny. W badaniach wzięło udział 484 pracowników jednej organizacji. Zastosowano następujące narzędzia badawcze: Skalę Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego, Skalę Spostrzeganego Wsparcia Społecznego, Skalę Dopasowania Pracownik–Organizacja oraz dwie miary – dotyczące intencji odejścia z pracy i satysfakcji z pracy. Rzetelność polskiej wersji Skali

Przywiązania do Organizacji została potwierdzona przy użyciu współczynnika  $\alpha$  Cronbacha. Narzędzie to posiada również dobrą trafność wewnętrzną. Analiza czynnikowa potwierdziła trójczynnikową strukturę tej miary. Wyróżnione wymiary przywiązania to przywiązanie emocjonalne, kontynuacyjne oraz normatywne. Zanotowano istotne statystycznie korelacje między trzema wymiarami przywiązania a spostrzeganym wsparciem organizacyjnym, wsparciem otrzymywanym od przełożonego, satysfakcją z pracy, dopasowaniem człowiek–organizacja i chęcią odejścia z pracy. Był to dowód na trafność teoretyczną tej miary. Otrzymane wyniki dostarczają dowodów na to, że powyższa miara posiada dobre właściwości psychometryczne i może być z powodzeniem stosowana przez badaczy zajmujących się konstruktem przywiązania do organizacji. Dodatkowo posiada ona lepsze właściwości psychometryczne niż jej poprzednia wersja.

**SŁOWA KLUCZOWE: SATYSFAKcja Z PRACY, DOPASOWANIE CZŁOWIEK–ORGANIZACJA, PRZYWIĄZANIE DO ORGANIZACJI, ZDROWIE ORGANIZACJI, POSTRZEGANE WSPARCIE ORGANIZACYJNE, POSTRZEGANE WSPARCIE PRZEŁOŻONEGO**

---

## PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF THE POLISH VERSION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT SCALE

### Abstract

The aim of the study was assesses the psychometric properties of the Polish version of Organizational Commitment Scale. This measure comprises of 18 itemised questions designed to measure three aspects of organizational commitment: affective, continuance and normative. Subjects were 484 employs from one organization. The following measures were used: Perceived Organizational Support Scale, Perceived Supervisor Support Scale, Person–Organization (P–O) Fit Scale and two measures – regarding intention to leave and job satisfaction. Polish version of Organizational Commitment Scale was found to be highly reliable when evaluated by the Cronbach's  $\alpha$  procedure as well as having a good internal consistency. Factor analysis statistically confirmed the three dimensional structure of this measure inclusive emotional, continuance and normative commitment. Noticed statistically significant correlation between three organizational commitment dimension and perceived organizational support, perceived supervisor support, job satisfaction, person–organization fit as well as intention to quit. It was proof that Polish version of Organizational Commitment Scale has a good convergent validity. The presented outcomes thus provide further evidence that the aforementioned measure has a good psychometric properties and is therefore recommended

for use by researchers studying the construct of organizational commitment. Additionally this Polish version of Organizational Commitment Scale has better psychometric properties than last version.

**KEY WORDS: JOB SATISFACTION, PERSON–ORGANIZATION FIT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL HEALTH, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT**



### Reminiscencje z okazji otrzymania Medalu Polskiej Akademii Nauk im. Tadeusza Kotarbińskiego

Decyzja o przyznaniu mi Medalu im. Tadeusza Kotarbińskiego była dla mnie zaskoczeniem i równocześnie wielkim wyróżnieniem. Nie jestem pewien, czy w pełni na nie zasłużyłem.

Profesor Tadeusz Kotarbiński to wyjątkowa postać w nauce polskiej. Wniósł On duży i oryginalny wkład w rozwój nauki polskiej i światowej. Był wybitnym filozofem, logikiem, etykiem oraz twórcą nowej dyscypliny naukowej – prakseologii. Same tytuły Jego publikacji zachęcają do zapoznania się z nimi: *Traktat o dobrej robocie*, *Hasło dobrej roboty*, *Sprawność i błąd*, *Medytacje o życiu godziwym*. W tej ostatniej pozycji, którą Autor skromnie nazywa zbiorem roztrząsań, znajdujemy niebanalne odpowiedzi na pytanie: „jak żyć?”, które sobie człowiek stawia.

Był On człowiekiem godnym najwyższego szacunku z powodu jego wysokiego etosu jako uczonego w trudnych czasach, w których żył, co chciałbym szczególnie mocno podkreślić. Postać Tadeusza Kotarbińskiego jaśniej pełnym blaskiem w polskim środowisku naukowym i oby było tak jak najdłużej! Oby Jego autorytet jako obywatela i uczonego był nieustający! Oby był jednym – jakże potrzebnym współcześnie – przewodnikiem w życiu naszego społeczeństwa! W obecnym czasie zawirowań (unikam ostrzejszych określeń) z całą pewnością Tadeusz Kotarbiński może być stawiany jako postać wzorcowa do naśladowania. Wzorzec ten ma charakter uniwersalny, a szczególnie cenny jest dla młodych naukowców, gdy na ich oczach podważa się, a nawet niszczy szereg powszechnie uznanych autorytetów naukowych i społecznych. Jestem głęboko przekonany, że bez powszechnie uznanych autorytetów grożą społeczeństwu różne dewiacje i nieszczęścia.

Prezes Polskiej Akademii Nauk, a zarazem przewodniczący Kapituły Medalu im. Tadeusza Kotarbińskiego, prof. dr hab. Jerzy Duszyński, zapraszając mnie na uroczystość wręczenia Medalu 10 maja br. w Domu Zjazdów i Konferencji PAN w Pałacu



w Jabłonnej, zachęcił mnie do podzielenia się z zebranymi refleksjami o moich osobistych dokonaniach życiowych i zawodowych. Z zaproszenia tego skorzystałem, wypowiadając w Jabłonnej skrótowo kilka kwestii z mojego życia i mojej pracy. Teraz chciałbym wzbogacić te refleksje kilkoma wspomnieniami głównie z dawnych lat.

Urodziłem się w województwie lwowskim, w tej jego części, która po zakończeniu II wojny światowej pozostała przy Polsce, wchodząc w skład województwa rzeszowskiego, później przemianowanego na województwo podkarpackie. W okresie okupacji hitlerowskiej w roku 1941 jako 12-letni chłopiec wraz moją rodziną i z całą ludnością wioski, w której mieszkaliśmy, zostaliśmy wysiedleni, a wioska została zrównana z ziemią. Miał tu powstać poligon wojskowy, ale nie powstał. W niezwykle trudnych warunkach w tajnym nauczaniu przerabiałem program gimnazjum ogólnokształcącego, zdając w 1946 roku maturę w I Gimnazjum i Liceum im. Kazimierza Brodzińskiego w Tarnowie. W tym samym roku rozpocząłem studia w Wyższym Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych w Katowicach, które było pierwszą wyższą szkołą na Górnym Śląsku, powołaną do życia w 1937 roku. Po ukończeniu pierwszego roku przenieśliśmy się na drugi rok studiów do Poznania do ówczesnej Akademii Handlowej, a obecnego Uniwersytetu Ekonomicznego. Dyplom nauk handlowych uzyskałem w 1951 roku. Po ukończeniu studiów przez trzy lata pracowałem jako nauczyciel w średnich szkołach ekonomicznych w Kole nad Wartą, a następnie w Warszawie.

W 1951 roku, mieszkając już w Warszawie, postanowiłem podjąć studia w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w celu uzyskania dyplomu magistra. Jeszcze przed jego uzyskaniem dostałem propozycję podjęcia pracy jako asystent w Katedrze Rachunkowości i ją przyjąłem. Wstąpiłem przeto z dużą ochotą na drogę kariery naukowej. Długo na SGPiS nie pracowałem, a przyczyniło się do tego pewne wydarzenie w czasie seminarium naukowego w Katedrze. Tematem tego seminarium była dyskusja nad akademickim podręcznikiem z rachunkowości radzieckiego uczonego o wdzięcznym nazwisku Zebrak. W dyskusji wyraziłem negatywny pogląd o tym podręczniku, nie widząc w nim elementów naukowych. Dwa dni po tym seminarium zadzwoniła do mnie sekretarka z Katedry Rachunkowości, że kierownik Katedry, prof. Stanisław Skrzywan prosi mnie na rozmowę. Gdy zjawiłem się u niego, to powiedział mi krótko, że on nic do mnie nie ma, ale muszę sobie szukać pracy. Pokątnie się dowiedziałem, że jeden z kolegów – uczestników seminarium przekazał do Komitetu Uczelnianego PPR informację o moim głosie dyskusyjnym. Był to dla mnie cios, który mocno przeżywałem.

W tym czasie organizował się w Warszawie Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego „Orgmasz”, w którym zatrudniłem się jako asystent. Pracowałem w nim 10 lat. Dużo się tu nauczyłem o organizacji przedsiębiorstw przemysłowych. Uczestniczyłem wraz innymi pracownikami Instytutu w analizach organizacji przedsiębiorstw i w opracowywaniu projektów doskonalących tę organizację. W czasie pracy w Instytucie uzyskałem stopień doktora w Wyższej Szkole Ekonomicznej

w Katowicach (dawne Wyższe Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych, w którym rozpoczynałem studia wyższe). Drugim instytutem badawczym, w którym pracowałem, był Instytut Przemysłu Drobniego i Rzemiosła. Wszedłem tu w problematykę małych przedsiębiorstw i zakładów rzemieślniczych. Podjąłem też pracę nad przygotowaniem rozprawy habilitacyjnej pt. *Istota kosztów produkcji przedsiębiorstwa socjalistycznego*. Przewód habilitacyjny został otwarty w Wydziale Ekonomiki Produkcji w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Poznaniu (dawna Akademia Handlowa, w której studiowałem). Moja rozprawa habilitacyjna uzyskała pozytywne recenzje profesorów wyznaczonych przez Uczelnię. Pozytywne głosowanie po kolokwium było prawie jednomyślne.

Po odbyciu kolokwium habilitacyjnego w Poznaniu, oczekując na zatwierdzenie habilitacji przez Centralną Komisję do Spraw Stopni Naukowych i Tytułu Naukowego, podjąłem rozmowy z kierownictwem Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w sprawie podjęcia pracy w powołanym w nim Instytucie Ekonomicznym. Zostało uzgodnione, że w Instytucie tym zostanę docentem i kierownikiem Zakładu Ekonomiki Przemysłu i Przedsiębiorstw Przemysłowych. Do formalnego zawarcia umowy o pracę w UMK brakowało tylko zatwierdzenia habilitacji. Po dość długim oczekiwaniu otrzymałem urzędowe pismo informujące, że Centralna Komisja odmawia zatwierdzenia mojej habilitacji, gdyż superrecenzent (z którego poglądami w rozprawie habilitacyjnej polemizowałem) negatywnie ocenił rozprawę, stwierdzając, że nie daje się ona pogodzić z pryncypiami marksizmu-leninizmu. Superrecenzent nie mógł przyjąć mojego stwierdzenia, że koszty przedsiębiorstwa są nakładami kapitału na określoną działalność. Podkreślał on także, że kapitał w nauce marksistowskiej ma jedyny sens: jest źródłem wartości dodatkowej. Wystrzelenie przez superrecenzenta z takiej ideologicznej armaty spowodowało, że niektórzy pracownicy nauki w Warszawie nie chcieli się pokazywać w moim towarzystwie. Byłem zdruzgotany i czułem się jak zadżumiony. Oznaczało to brak możliwości podjęcia pracy w UMK. Był to dla mnie ciężki, dramatyczny czas.

W tej katastrofalnej sytuacji pojechałem do Torunia. Rozmawiałem z prorektorem prof. Januszem Symonidesem, przedstawiając mu moją beznadziejną sprawę. On wysłuchał mnie spokojnie i powiedział krótko: „jeżeli nie może Pan podjąć pracy w UMK jako docent z habilitacją, to będzie Pan u nas pracował jako docent bez habilitacji”. I rzeczywiście podjąłem tu pracę w tym charakterze. Wiedziałem, że po 1968 roku przepisy państwowe dopuszczały powoływanie na docentów doktorów bez habilitacji, ale też wiedziałem, że motywem tego przepisu była chęć zwiększenia upartyjnienia środowiska naukowego. A ja bezpartyjny skorzystałem z tych przepisów. Postawa UMK w tej dramatycznej sytuacji spowodowała u mnie silne poczucie lojalności w stosunku do tej Uczelni. To było głównym powodem mojej długiej pracy w UMK i nieprzyjmowania atrakcyjnych propozycji płynących z Warszawy.

Dyrektor Instytutu Przemysłu Drobniego i Rzemiosła, w którym jeszcze pracowałem, profesor Wiesław Spruch, który znał moją rozprawę habilitacyjną i oceniał ją

pozytywnie, wspierał mnie psychicznie, mówiąc, abym się nie załamawał i walczył o zatwierdzenie habilitacji. Udało mi się uzyskać wsparcie ze strony dwóch profesorów warszawskich o dużym autorytecie naukowym i pełniących ważne funkcje państwowe, a mianowicie ze strony profesora Kazimierza Secomskiego i profesora Józefa Pajestki. Obydwaj interweniowali u ministra oświaty Henryka Jabłońskiego (późniejszego przewodniczącego Rady Państwa). Minister H. Jabłoński polecił Centralnej Komisji jeszcze raz rozpatrzyć sprawę zatwierdzenia mojej habilitacji. Centralna Komisja zleciła to zadanie Wyższej Szkole Ekonomicznej w Poznaniu. Tu dziekan Wydziału, w którym odbyło się moje kolokwium habilitacyjne, powołał komisję ds. mojej habilitacji. Komisja ta stwierdziła, że warunkiem jej zatwierdzenia jest wprowadzenie zmian. Stałem przed dylematem, co robić. Nie mogłem przecież wycofać się z poglądów wyrażonych w rozprawie, które uważałem za naukowo uzasadnione, i przejść do całkiem innych. W tej sytuacji wykreśliłem w rozprawie kilka zdań, które – jak sądziłem – mogły szczególnie denerwować superrecenzenta i dopisałem kilka nowych. Niestety, Komisja stwierdziła, że to za mało i zażądała dalszych korekt. Postąpiłem jak poprzednio: skreśliłem kilka zdań i dopisałem kilka nowych. Komisja ponownie stwierdziła, że jeszcze za mało wprowadziłem tych zmian, ale mimo tego zastrzeżenia postawiła wniosek, aby Rada Wydziału zatwierdziła moją habilitację. I tak się stało. Pragnę nadmienić, iż intuicyjnie odczuwałem, że dziekan, znany demograf, prof. Stanisław Borowski był pozytywnie nastawiony do mojej habilitacji. Od daty mojego kolokwium do daty jego zatwierdzenia upłynęło dwa lata. Był to dla mnie czas burzy i naporu. Piszę o tych moich dramatycznych „przygodach” z habilitacją, aby przypomnieć, jak trudna była nieraz droga kariery naukowej w PRL.

W Uniwersytecie Mikołaja Kopernika pracowałem 38 lat, dojeżdżając co tydzień przez cały ten czas z Warszawy do Torunia. Dużo zawdzięczam temu Uniwersytetowi, który jest sukcesorem Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie (drugi po Uniwersytecie Jagiellońskim pod względem wieku polski uniwersytet). Byłem tu współorganizatorem studiów ekonomicznych, dwie kadencje byłem dziekanem Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, członkiem Senatu nieprzerwanie ponad 20 lat. Ale też ze strony Uniwersytetu spotykałem się z wyrazami uznania, którego najwyższym wyrazem było nadanie mi w 2002 roku godności doktora honoris causa.

W UMK pracowałem na pełnym etacie do ukończenia 80 lat. Kolejne miejsce mojej pracy to Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, w której już wcześniej podjąłem pracę w wymiarze połowy etatu.

Podczas pracy w instytucjach badawczych, w UMK oraz w WSM zajmowałem się wieloma problemami naukowymi w zakresie zarządzania, związanymi najczęściej z potrzebami praktyki gospodarczej, wszak nauki o zarządzaniu należą do nauk stosowanych. Zarówno u wielu profesorów w różnych dziedzinach, jak i u siebie zauważyłem, że w jesieni życia pojawia się skłonność do syntezy naukowej, co często wyraża się w zajmowaniu się metodologią uprawianej dyscypliny naukowej. Dotyczy

to także mnie. W ostatnich kilkunastu latach dużo czasu poświęcałem metodologii nauk o zarządzaniu. Wygłaszałem referaty na konferencjach naukowych o problematyce metodologicznej nauk o zarządzaniu, wygłaszałem na te tematy odczyty oraz pisałem pracę zwartą pt. *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje* oraz artykuły. W największym skrócie pragnę podać moje główne postulaty w stosunku do tych nauk.

1. W dyscyplinie nauki o zarządzaniu konieczne jest znaczące zwiększenie rygoryzmu naukowego. Za naukowe można uznać tylko te twierdzenia, które wnoszą do nauki jakieś nowe, istotne odkrycie i zostało to udowodnione metodami naukowymi. W naukach tych występuje wiele twierdzeń, które nie spełniają tego warunku i których nie można uznać za naukowe, co najwyżej można je traktować jako hipotezy, czyli przypuszczenia naukowe. Sytuacja ta wynika z młodości nauk o zarządzaniu, ale nie tylko z tej przyczyny.
2. Należy nadać tym naukom rangę samodzielnej dziedziny nauki. Obecne rozwiązanie w Polsce, że nauki o zarządzaniu są dyscypliną w naukach ekonomicznych, a także w naukach humanistycznych, jest rozwiązaniem dziwnym. W krajach rozwiniętych już od dawna ekonomia (*Economy Sciences, Volkswirtschaftslehre*) i zarządzanie (*Management Sciences, Betriebswirtschaftslehre*) są rozdzielone i występują jako odrębne dziedziny nauki.
3. W ramach nauk o zarządzaniu należy ukształtować subdyscypliny. Wydaje się, że na obecnym etapie rozwoju tych nauk wystarczy wyróżnienie dwóch subdyscyplin: zarządzania biznesowego i zarządzania publicznego. Należy ostrzegać przed dzieleniem nauk o zarządzaniu na dużą liczbę subdyscyplin, którą to tendencję wykazuje młodsza generacja pracowników naukowych.
4. Pilną sprawą jest usystematyzowanie koncepcji i metod zarządzania. W obiegu (w literaturze i w praktyce menedżerskiej) występuje obfitość tych koncepcji i metod. Jedne z nich zanikają, choć najczęściej nie wiemy dlaczego, i stale pojawiają się nowe, pochodzące z różnych krajów (najczęściej z USA i z Japonii). Występuje prawdziwy zalew tymi koncepcjami i metodami. Niejasne są stosunki między nimi, czy są one konkurencyjne, czy odwrotnie – uzupełniają się. Niejasny jest też zakres możliwości ich zastosowania. Brak usystematyzowania prowadzi do chaosu. Jest to niełatwe zadanie dla młodej generacji pracowników naukowych.

Na koniec tych refleksji pragnę podzielić się spostrzeżeniami z uczestnictwa w seminariach prakseologicznych, w których uczestniczył także profesor T. Kotarbiński, a odbywały się one w Pałacu Staszica w Warszawie. Seminaria te prowadził profesor Jan Zieleniewski, a profesor T. Kotarbiński wprowadzał w problematykę przewidzianą na dane seminarium oraz do Niego należało także podsumowanie dyskusji. Na seminariach tych można się było uczyć logiki i wysokiej kultury naukowej. W podsumowaniu profesor T. Kotarbiński nawiązywał tylko do tych wypowiedzi dyskutantów, z których poglądami się solidaryzował. Jeżeli występowałem w dyskusji,

a w podsumowaniu profesora T. Kotarbińskiego nie padło moje nazwisko, to było dla mnie jasne, że w dyskusji powiedziałem coś nie bardzo mądrego.

Mam nadzieję, że zarówno przyznanie mi Medalu im. Tadeusza Kotarbińskiego, jak i wcześniej nadanie w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika godności doktora honoris causa oraz podniosła uroczystość odnowy mego doktoratu w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach w 2015 roku nie przeszkodzą mi nadal oceniać moich osiągnięć naukowych jako skromnych. Może będzie mi dane jeszcze coś dodać do mojego dorobku naukowego, choć szansa ta jest niewielka z uwagi na mój wiek.

*prof. zw. dr hab. Stanisław Sudol*

## *Systemy złożone w zarządzaniu*<sup>1</sup> Jerzy Rokita, Agnieszka Dziubińska

Książka Jerzego Rokity i Agnieszki Dziubińskiej pt. *Systemy złożone w zarządzaniu* jest pierwszą polską monografią, która w sposób całościowy, uwzględniający ontologię, epistemologię i metodologię, ujmuje problematykę złożoności zjawisk w odniesieniu do działalności organizacji i zespołów.

Jerzy Rokita w przedmowie do książki określił, czym jest w rozumieniu autorów nauka o złożoności i jaki jest jej związek z naukami o zarządzaniu. Autorzy traktują naukę o zarządzaniu jako element podejścia systemowego, które w klasycznej postaci nie rozwiązuje wielu problemów pojawiających się w złożonym i dynamicznym otoczeniu. Nauka o złożoności jest traktowana przez autorów jako „obszar wiedzy, który może sytuować nauki o zarządzaniu w obszarze zupełnie innej ontologii epistemologii”, który stwarza szansę rozwoju różnych teorii oraz metod organizacji i zarządzania. Teoria złożoności i badania prowadzone w tym nurcie nad organizacjami mają, zdaniem autorów, ważne implikacje zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania. Nauki o złożoności zmuszają badaczy do zaprzeczenia podstawom tradycyjnej teorii zarządzania i tradycyjnego podejścia systemowego, które ukształtowały wizerunek organizacji w równowadze przewidywalnej, pozwalającej na stawianie długookresowych celów i ich realizację, ukazując nowy model organizacji działającej na krawędzi chaosu, którą nie można planowo zarządzać, ponieważ sama rozwija się przez konkowanie, kooperowanie i samoorganizowanie się. W organizacji opisywanej w książce spójność systemu istnieje, ale jest nieregularna, ma formę fraktali i powstaje nie w wyniku wcześniejszych decyzji organów kierowniczych, ale w rezultacie wielu indywidualnych decyzji podejmowanych w procesach samoorganizowania się i lokalnych

---

<sup>1</sup> J. Rokita, A. Dziubińska, *Systemy złożone w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 352.

działań agentów zmian. Przewidywanie rezultatów działań w takiej organizacji jest niemożliwe, ponieważ więzi przyczynowo-skutkowe są nieczytelne, można jedynie odkrywać i badać charakter dynamiki systemu i analizować zachowania organizacji i jej części składowych.

Książka składa się z sześciu rozdziałów, bardzo obszernej bibliografii i załącznika. W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Podstawowe problemy* autorzy, opierając się na szerokich studiach literatury światowej, przedstawili najważniejsze koncepcje dotyczące problematyki złożoności organizacji i krótko scharakteryzowali amerykańskie i europejskie kierunki badań nad złożonością. W rozdziale drugim pt. *Rozważania epistemologiczne* znajdujemy rozważania konfrontujące nauki o złożoności z filozofią modernistyczną i postmodernistyczną oraz konkluzję wskazującą na komplementarność obu tych podejść badawczych. Rozdział trzeci pt. *Organizacja jako system złożony* przybliżył nas do objaśnienia kluczowego dla zrozumienia współczesnych problemów zarządzania zjawiska adaptowania się organizacji do coraz bardziej złożonego otoczenia i rosnącej w wyniku tego złożoności samej organizacji. Zdaniem autorów badaniu współczesnych organizacji służy nowy sposób myślenia systemowego, uwzględniający wymiar społeczny i ekologiczny organizacji i jej otoczenia oraz analizujący organizację jako system adaptacyjny. Zostały tu omówione najważniejsze czynniki w funkcjonowaniu i badaniu systemów adaptacyjnych, takie jak: więzi, koewolucja, sieci sprzężeń adaptacyjnych, twórcza kreatywność oraz czynniki wpływające na stabilność systemów adaptacyjnych. W tej części książki autorzy poruszyli ważny problem wpływu zmian otoczenia i charakteru współczesnych złożonych organizacji na praktykę zarządzania organizacjami biznesowymi, nazywając tę nową rzeczywistość „ekosystemem biznesu na krawędzi chaosu”. W rozdziale czwartym pt. *Złożoność a zarządzanie* autorzy zawężyli rozważania o systemach złożonych do problemu strategii. Zwracają oni uwagę na problemy formułowania strategii w systemach złożonych, takie jak: społeczny wymiar strategii, uwarunkowania tworzenia strategii, formułowanie strategii w organizacji fraktalnej, problem barier w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Przedstawili też ciekawe wyniki własnych badań m.in. nad konwergentnymi i dywergentnymi procesami strategii. Rozdział piąty zatytułowany *Metodologie, metody* zawiera opis metodologii oraz metod stosowanych w badaniach i projektowaniu systemów złożonych. Jako rozszerzenie wykładu o metodach można potraktować załącznik *Metodyka badań empirycznych* zawierający opis badań pięciu korporacji międzynarodowych, których celem było odkrycie czynników wpływających na konfigurację działań w warunkach złożonego otoczenia. W krótkim rozdziale szóstym pt. *Nowe wyzwania dla kadry menedżerskiej*, który można uznać za próbę podsumowania książki, autorzy sformułowali wnioski dla menedżerów płynące z nauki o złożoności wykorzystywanej przez nauki o organizacji i zarządzaniu.

Książka *Systemy złożone w zarządzaniu* jest dziełem erudycyjnym o dużej wartości naukowej. Jednak złożona i wielowątkowa struktura dzieła, a także dość hermetyczny



język ogranicza krąg jej czytelników. Jest to książka przeznaczona przede wszystkim dla naukowców zgłębiających problematykę funkcjonowania współczesnych złożonych organizacji i szukających inspiracji oraz ram teoretycznych i metodologicznych dla swoich studiów. Dla wielu badaczy publikacja ta może stanowić zachętę do wykorzystania „nowego” podejścia systemowego w badaniach różnych problemów z zakresu zarządzania organizacją, a także do włączenia się do kręgu badaczy złożonych organizacji. Tym bardziej, że książka ta nie tylko pogłębia wiedzę czytelnika i otwiera przed nim nowe horyzonty myślenia o organizacji, lecz także daje wiele wskazówek dotyczących sposobu prowadzenia badań nad złożonymi organizacjami.

*Maria Romanowska*



---

# KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

## Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

## Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

---

# SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 150 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:  
Wydział I PAN  
PKiN, Plac Defilad 1  
00-901 Warszawa  
[www.pan.pl](http://www.pan.pl)

Adres:  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa  
e-mail: [oik@sgh.waw.pl](mailto:oik@sgh.waw.pl)  
[www.sgh.waw.pl/oik/](http://www.sgh.waw.pl/oik/)



ISSN 0137-5466



013715466