

Aleksandra Peplińska, Dorota Godlewska-Werner,
Sylvia Celińska, Zdzisław Nieckarz, Piotr Połomski
**Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy
a poziom materializmu pracowników – pośrednicząca
rola satysfakcji z pracy**

Celem prezentowanych badań była próba znalezienia związków pomiędzy wybranymi obszarami uczestniczenia jednostki w organizacji, tj. zaangażowanie organizacyjne czy motywacja do pracy, a stosunkiem do dóbr materialnych. Weryfikacji poddano także istnienie ewentualnych zmiennych pośredniczących w tych związkach, m.in. płci, stanowiska czy satysfakcji z pracy. Badaniem objęto łącznie 200 pracowników organizacji w wieku od 25 do 56 lat, z uwzględnieniem płci oraz zajmowanego stanowiska. W celu pomiaru posłużono się czterema narzędziami badawczymi: Skalą do Badania Stosunku do Dóbr Materialnych, Skalą Przywiązania do Organizacji, Kwestionariuszem Motywacji do Pracy oraz Kwestionariuszem Satysfakcji z Pracy. Uzyskane wyniki wskazują na istotny pozytywny związek pomiędzy materializmem pracowników a motywacją władzy i zaangażowaniem trwania oraz negatywny związek z przywiązaniem normatywnym, ale także na istotną rolę pośredniczącą w badanych związkach takich zmiennych, jak satysfakcja z pracy czy rodzaj zajmowanego stanowiska.

Słowa kluczowe: przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*), motywacja do pracy (*work motivation*), materializm (*materialism*), satysfakcja zawodowa (*work satisfaction*)

Wprowadzenie

Satysfakcja z pracy i jej relacje z innymi zmiennymi decydującymi o osiąganiu pozytywnych rezultatów organizacyjnych (psychologicznych i ekonomicznych) są wciąż znaczącym obszarem badawczym (Judge i wsp., 2001; Juchnowicz, 2013). Powodem tego zainteresowania jest to, iż rola satysfakcji i mechanizmów jej powstawania nie

jest ostatecznie wyjaśniona. Część badań dowodzi bowiem, że satysfakcja (*top-down*) jest efektem oceny organizacji oraz osiągniętych przez pracownika wyników i związanych z nimi korzyści (Ilies, Judge, 2003), część natomiast, iż to właśnie zadowolenie (*bottom-up*) wpływa na efektywność (Koys, 2001). Jeszcze inne analizy wskazują, iż poziom odczuwanej satysfakcji ma nie tylko związek z czynnikami zewnętrznymi (np. sukcesami czy środowiskiem pracy), ale może być uzależniony od cech genetycznych, osobowościowych (Ilies, Judge, 2003). Niemniej jednak pojęcie satysfakcji z pracy jest w literaturze mocno powiązane z tematyką wydajności, przywiązania, motywacji finansowej i niefinansowej (Wright, Cropanzano, 2000; Politis, 2005).

Warto podkreślić, że relacje satysfakcji zawodowej z pojęciem przywiązania do organizacji oraz motywacji do pracy należy rozpatrywać interdyscyplinarnie, nie tylko z perspektywy psychologicznej, lecz także ekonomicznej (Clugston, 2000; Lok, Crawford, 2001; Chrupała-Pniak, Grabowski, 2014). Stwierdzono na przykład, że satysfakcja z pracy jest istotnym predyktorem motywacji do pracy i przywiązania do firmy, ponieważ pomaga przewidywać siłę, z jaką pracownik identyfikuje się z przedsiębiorstwem, jak silnie jest przekonany do słuszności dążeń organizacji, a także jak bardzo chce brać udział w pracach przedsiębiorstwa i wkładać w nie swój wysiłek (Freund, 2005; Kmiotek, 2016).

Przywiązanie do organizacji

Uczestnictwo jednostki w codziennym życiu organizacji jest często rozpatrywane z perspektywy przywiązania do miejsca pracy i motywacji do pracy. J. P. Meyer i współpracownicy (1993; Łaguna i wsp., 2015) opisują model przywiązania do organizacji w trzech wymiarach. Są to: związanie afektywne, związanie z konieczności i związanie normatywne (Borkowska, 2014). Te trzy komponenty mają wpływ na podjęcie decyzji dotyczącej kontynuacji pracy w organizacji lub opuszczenia jej (Meyer i wsp., 2002; Jawor-Joniewicz, 2016). Komponent afektywny oznacza emocjonalny związek pracownika z organizacją oraz identyfikację z nią (Meyer, Allen, 1991; Rogozińska-Pewelczyk, 2014). Jest determinowany przez osobiste zadowolenie jednostki, na które składa się: zaspokojenie osobistych potrzeb, spełnienie oczekiwań, osiągnięcie jednostkowych celów, np. ekonomicznych, dzięki organizacji. Afektywne przywiązanie koreluje silnie z wydajnością pracownika, jego zachowaniami produktywnymi i poczuciem *well-being* w pracy (Meyer i wsp., 2002). Komponent trwałości definiuje się, jako świadomość kosztów, które wiążą się z ewentualnym opuszczeniem struktury organizacji (Meyer, Allen, 1991). Jego kształt i nasilenie może się przejawiać jako rezultat działania lub wydarzenia w życiu organizacji czy poza nią, które spowoduje wzrost kosztów w przypadku odejścia z organizacji. Normatywne przywiązanie to

poczucie moralnego obowiązku względem organizacji i może się kształtować na podstawie doświadczeń socjalizacyjnych, takich jak wymogi ze strony rodziny czy kultury, oraz w oparciu o spostrzegane i otrzymywane korzyści od organizacji, co w konsekwencji przyczynia się do powstania potrzeby odwzajemnienia.

Motywacja do pracy

Teorie motywacji oparte na potrzebach podkreślają, że w trakcie wykonywania czynności zawodowych jednostka może kierować się motywacją opartą na wyborze, dążeniu (lub konieczności) oraz unikaniu, co może wiązać się z określonym typem przywiązania do organizacji (Meyer i wsp., 2002). Wśród teorii motywacji ściśle związanych ze środowiskiem pracy wyróżnia się ujęcie D. C. McClellanda (1985), który przeprowadził szereg badań związanych z opisanymi przez siebie potrzebami: osiągnięć, przynależności i władzy.

I tak, potrzeba osiągnięć określa poziom angażowania się w sytuacje związane z realizacją wyzwań, przekraczaniem określonych standardów wykonania. Kluczową rolę odgrywają tu emocje, które są wyrazem rozbieżności pomiędzy zadaniem wyznaczonym a osiągniętym, a także poziom odpowiedzialności czy akceptacja ryzyka.

Osoby motywowane potrzebą osiągnięć koncentrują się na wyznaczaniu celów i ich osiąganiu, rzadziej na relacjach interpersonalnych (Nieckarz, 2011, Czaplicka-Kozłowska, 2015). Jednostki o wysokiej potrzebie przynależności chętniej niż inne są członkami grupy, podejmując się ról związanych z aktywnym uczestnictwem społecznym. Chcą być lubiane, a ich decyzje mają raczej na celu promocję siebie niż organizacji (McClelland i wsp., 1989; Nieckarz, 2011).

Potrzeba władzy to dążenie do uzyskania przewagi, możliwości wpływu i kontroli nad innymi ludźmi, może przejawiać się w potrzebie awansu, pełnieniu roli eksperta i autorytetu czy chociażby osoby dysponującej ważnymi informacjami. Źródeł motywacji do pracy można szukać zarówno w czynnikach wewnętrznych (np. satysfakcja), jak i zewnętrznych (np. wynagrodzenie). Według T. Kassera i R. Ryana (1993) podejście materialistyczne, czyli nadmierna koncentracja na nagrodach zewnętrznych, zakłóca funkcjonowanie wewnętrznych potrzeb psychologicznych, co może skutkować obniżonym poziomem zadowolenia i negatywnie wpływać na motywację danej osoby.

Materializm

Przegląd literatury na temat materializmu wskazuje na wielość definicji i ujęć tego zjawiska. Często wykorzystywaną przez psychologów i jednocześnie wiążącą dla prezentowanego opracowania jest definicja materializmu, opierająca się na teorii

zaproponowanej przez M. L. Richins (Richins, Dawson, 1992; Górnik-Durose, 2007). Zgodnie z tym ujęciem materializm traktowany jest jako wartość, która ukierunkowuje działania jednostek w różnych sytuacjach, nie tylko związanych z konsumpcją. Materializm traktowany jest tutaj jako postawa czy zespół przekonań stawiających gromadzenie dóbr na pierwszym miejscu w życiu, jako wyznacznik życiowego sukcesu oraz poczucia szczęścia i życiowej satysfakcji. Materializm wiąże się z ważnością nadawaną obiektom, do których dążenie staje się najważniejszym celem człowieka, a ich zdobycie przynosi satysfakcję (Górnik-Durose, Zaleski, 2004). Badania T. Kasser (2002) pokazują, że osoby nastawione materialistycznie charakteryzują się większą podejrzliwością, unikaniem kontaktów, z trudem kontrolują emocje i zachowania agresywno-pasywne, co może negatywnie wpływać na jakość relacji z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

Osoby nastawione materialistycznie cenią wysoko wartości, jakie niesie ze sobą bezpieczeństwo finansowe (Richins, Dawson, 1992; Keng i wsp., 200; Zawadzka, 2006). Intensywniej też rozwijają motywację do zdobycia władzy i kontroli nad innymi. Dzieje się tak, ponieważ to zapewnia im łatwiejszy dostęp do nieograniczonej ilości dóbr.

W cytowanych już wcześniej badaniach stwierdzono ponadto, że mężczyźni mają wyższe aspiracje finansowe niż kobiety (Kasser, Ryan, 1993; Zawadzka, 2006). Można się zatem spodziewać występowania szczególnych typów korelacji pomiędzy wymienionymi we wstępie artykułu trzema komponentami przywiązania do organizacji. Korelacja dodatnia pojawi się, jeśli osoba materialistyczna otrzymuje zarobki zgodne z oczekiwaniami. Korelacja ujemna – gdy otrzymywane wynagrodzenie będzie poniżej oczekiwań jednostki. Współwystępowanie postawy materialistycznej u mężczyzn koreluje dodatnio z taką wartością, jak uznanie społeczne. Podobna korelacja nie została stwierdzona w przypadku kobiet nastawionych materialistycznie (Zawadzka, 2006). Wydaje się, że posiadanie władzy sprzyja możliwości realizacji tej wartości.

Przedmiot i cel badania

Przedmiotem prezentowanych dalej badań były zjawiska przywiązania do organizacji, motywacji do pracy oraz postawy pracowników wobec dóbr materialnych. Warto zaznaczyć, iż w omawianym badaniu nie koncentrowano się na oczekiwaniach pracowników wobec motywatorów zewnętrznych, jakimi mogą być pieniądze, a na ich ogólnej postawie wobec dóbr materialnych. Celem badań była próba znalezienia związków pomiędzy wybranymi obszarami uczestniczenia jednostki w organizacji, tj. zaangażowanie organizacyjne czy motywacja do pracy, a stosunkiem do dóbr ma-

terialnych. Weryfikacji poddano także istnienie ewentualnych zmiennych, pośredniczących w wyżej wymienionych związkach, m.in. płci, zajmowanego stanowiska czy satysfakcji z pracy.

Postawiono trzy pytania badawcze:

1. Czy istnieje związek pomiędzy poziomem przywiązania do organizacji i motywacji do pracy a stosunkiem do dóbr materialnych pracowników z uwzględnieniem zajmowanego stanowiska i płci?

2. Czy satysfakcja z pracy jest istotnym mediatorem relacji pomiędzy poziomem materializmu a przywiązania do organizacji i motywacji do pracy?

3. Czy rodzaj pełnionej roli organizacyjnej (stanowiska) oraz płeć stanowią istotne moderatory wyżej wymienionych relacji?

Tak postawione pytania badawcze implikowały następujące hipotezy badawcze:

H1: *Na podstawie dotychczasowych wyników badań wnioskuje się, iż osoby ukierunkowane materialistycznie posiadały większą motywację do unikania braku bezpieczeństwa finansowego, co w konsekwencji może przejawiać się kształtowaniem przywiązania trwania (continuance commitment).*

Jak pokazują badania, osoby ukierunkowane materialistycznie cenią sobie bowiem wysoko wartości, jakie niesie ze sobą bezpieczeństwo finansowe (Richins, Dawson, 1992; Keng i wsp., 2000; Zawadzka, 2006). Dodatkowo można założyć istnienie ujemnego związku pomiędzy materializmem a przywiązaniem afektywnym (*affective commitment*). Badania K. A. Kenga i współpracowników (2000) pokazały bowiem, iż materialści kojarzą samorealizację z osiąganiem bezpieczeństwa finansowego i wolności, a nie z celami, tj. rozwojem zawodowym. Ponadto dostrzeżono negatywne związki pomiędzy materializmem a konformizmem, życzliwością i uniwersalizmem. Afektywnie przywiązany do organizacji pracownik jest do niej i jej wartości nastawiony pozytywnie; wykracza poza swoje obowiązki dla wspólnego dobra. Stoi to w sprzeczności z nastawieniem materialistycznym, ceniением wartości hedonistycznych czy koncentracją indywidualistyczną, charakterystyczną dla materialistów (Lewicka, Rożenek, 2016).

H2: *Analiza dotychczasowych badań dotyczących stosunku do dóbr materialnych pozwala na założenie, iż materializm będzie dodatnio wiązał się z motywacją władzy.*

Osoby nastawione materialistycznie intensywnie rozwijają motywację do posiadania władzy i kontroli nad innymi. Zapewnia to im łatwy dostęp do nieograniczonej ilości dóbr (Richins, Dawson, 1992; Schmuck i wsp., 2000; Zawadzka, 2006).

H3: *Satysfakcja z pracy stanowi istotny mediator relacji pomiędzy poziomem materializmu a przywiązaniem do organizacji i motywacją do pracy.*

Odczuwanie satysfakcji z pracy bądź jej brak może istotnie wpływać na poziom motywacji pracownika do pracy (Juchnowicz, 2013), jego subiektywne poczucie

dopasowania do pracy oraz zaangażowanie organizacyjne (Lewicka, Rożenek, 2016). Dotychczasowe badania pokazują ponadto, iż poziom satysfakcji z pracy może obniżać lub nasilać materialistyczne nastawienie pracownika do organizacji (Kasser, Ryan, 1993). Satysfakcja z pracy jest ponadto istotną determinantą poziomu przywiązania afektywnego pracownika. Poziom satysfakcji z pracy to stopień, w jakim pracownik odczuwa spełnienie zawodowe (Lewicka, Rożenek, 2016).

H4: Zarówno płeć, jak i rodzaj zajmowanego stanowiska będą stanowiły istotne moderatory relacji pomiędzy materializmem, przywiązaniem do organizacji, motywacji do pracy a satysfakcją z niej.

Badania analizujące związki pomiędzy płcią a stosunkiem do dóbr materialnych wykazują, iż mężczyźni mają wyższe aspiracje finansowe niż kobiety (Kasser, Ryan, 1993; Zawadzka, 2006), a postawa materialistyczna u mężczyzn koreluje dodatnio z wartością uznanie społeczne (28). Wydaje się zatem zasadne założenie, iż związki pomiędzy materializmem a motywacją do posiadania władzy będą silniejsze u mężczyzn oraz osób na stanowiskach kierowniczych.

Metoda badania

Grupa badana i procedura realizacji badań

Badaniem objęto łącznie 200 pracowników trójmiejskich korporacji branży handlowej, IT i administracyjnej w wieku od 19 do 51 lat. Nieco ponad 60% osób badanych stanowiły kobiety. Staż pracy respondentów wahał się od roku do 25 lat ($M = 7,5$); 30% badanych posiadało wykształcenie wyższe, pozostałe 70% – wykształcenie średnie. Spośród wszystkich respondentów 41% stanowiły osoby na stanowiskach kierowniczych.

Udział w badaniu był dobrowolny, a jego wyniki anonimowe. Respondenci nie byli informowani o celu badania ani o wynikach przeprowadzonych analiz. Do osób badanych docierano za pośrednictwem działów kadr lub zarządzania zasobami ludzkimi. Dobór respondentów był nielosowy, tj. włączono wszystkich, którzy wyrazili zgodę na uczestnictwo w badaniu. Procedura obejmowała badanie kwestionariuszowe drogą bezpośrednią, metodą „papier – ołówek”.

Pomiar

W ramach weryfikacji pytań i hipotez badawczych zastosowano następujące narzędzia:

- Skala do Badania Stosunku do Dóbr Materialnych (SDM) – skonstruowana na potrzeby badań naukowych przez M. Górnik-Durose (Górnik-Durose, Zaleski,

2004), na kanwie skali materializmu, stworzonej przez M. L. Richins i S. Dawsona (1992);

- Skala Przywiązania do Organizacji – opracowana przez Augustyna Bańkę, Agatę Wołoską i Różę Bazińską w 2002 roku jest polską wersją Skali Przywiązania (OCS) J. P. Meyera i N. J. Allen (1991);

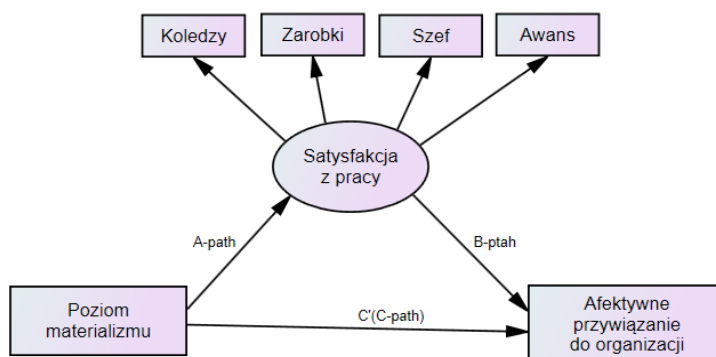
- Motywowanie – w oparciu o teorię D. McClellanda (1985, McClelland i wsp., 1989);

- Kwestionariusz Satysfakcji z Pracy (JDI) – autorstwa S. Retowskiego, stanowiący polską wersję skali Job Describe Index (Kinicki i wsp., 2002).

Analiza statystyczna

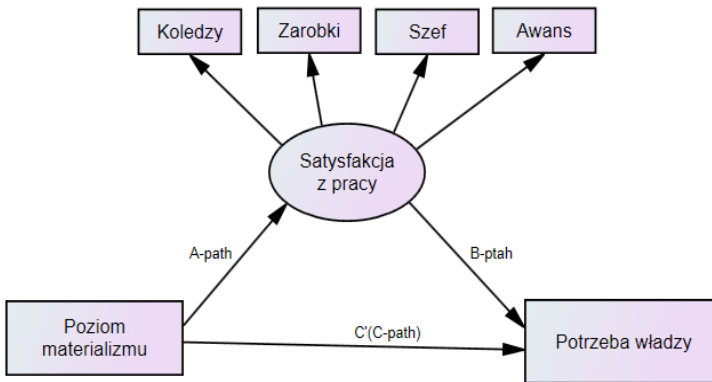
Celem analizy statystycznej była identyfikacja związków pomiędzy poziomem przywiązania do organizacji, motywacji do pracy a stosunkiem do dóbr materialnych i pośredniczącej w tym procesie roli satysfakcji z pracy. Dodatkowo podjęto próbę zweryfikowania, czy zmienne socjodemograficzne – płeć oraz pełniona rola organizacyjna – stanowią moderatory tej relacji. W pierwszym kroku badania wykonano wstępne analizy korelacyjne z użyciem współczynnika r -Pearsona. W celu dalszej weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono badanie efektów bezpośrednich i pośrednich w modelach SEM z użyciem pakietu Amos 22. Jeśli chodzi o weryfikację hipotezy o moderowanej mediacji ze strony zmiennych płeć i rodzaj pełnionego stanowiska, przeprowadzono analizę w modelach SEM dla modeli zagnieżdżonych (Preacher, Hayes, 2008).

Rysunek 1. Satysfakcja z pracy jako mediator relacji między materializmem a przywiązaniem afektywnym pracowników



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2. Satysfakcja z pracy jako mediator relacji między materializmem a potrzebą władzy pracowników



Źródło: opracowanie własne

Wyniki

W celu weryfikacji pierwszego problemu badawczego przeprowadzono wstępne analizy korelacyjne, w wyniku których okazało się, iż dla ogółu badanych osób odnotowano ujemną korelację pomiędzy stosunkiem do dóbr materialnych a przywiązaniem afektywnym ($r = -0,163$; $p \leq 0,021$ oraz dodatnią korelację pomiędzy materializmem a motywacją władzy $r = 0,249$; $p \leq 0,027$). Nie potwierdziła się zależność między materializmem a przywiązaniem trwania. Na podstawie tychże analiz postanowiono wykluczyć z dalszych badań mediacyjnych te zmienne, które nie pozostawały w istotnym związku z dobrami materialnymi.

Dalsze badania roli płci respondentów oraz rodzaju zajmowanego stanowiska wskazały na istotne znaczenie tych uwarunkowań dla badanych zmiennych. Zaobserwowane zależności dotyczące ujemnej korelacji pomiędzy materializmem a przywiązaniem afektywnym oraz dodatniej pomiędzy materializmem a motywacją władzy w większym stopniu dotyczyły mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

W celu weryfikacji hipotez na temat związku pomiędzy materializmem badanych pracowników a tzw. zaangażowaniem afektywnym i deklarowaną potrzebą władzy oraz zakładanej, pośredniczącej w owych relacjach satysfakcji z pracy przeprowadzono analizę efektów bezpośrednich i pośrednich w modelach SEM. By zweryfikować hipotezy o moderowanej mediacji ze strony zmiennych płci i rodzaj pełnionego stanowiska, przeprowadzono z kolei procedurę analizy dla modeli zagnieźdzonych (Preacher, Hayes, 2008).

W pierwszym kroku przeanalizowano modele mediacji dla wszystkich badanych pracowników. Założone dwa swobodne dla zmiennej zależnej – przywiązanie afektywne oraz potrzeba władzy – okazały się dobrze dopasowane do danych i interpretowalne (tab. 1 i 2).

Tabela 1. Wskaźniki dopasowania modelu mediacji dla zmiennej zależnej – afektywne przywiązanie do organizacji

$\chi^2(8) = 8,720; p = 0,366$	RMSEA = 0,021	GFI = 0,986	AGFI = 0,963	CFI = 0,998
--------------------------------	---------------	-------------	--------------	-------------

RMSEA – rozbieżność teoretyczna a populacyjna macierz wariancji – kowariancji, skorygowana o liczbę stopni swobody; GFI – indeks dobroci dopasowania; AGFI – indeks dobroci dopasowania, skorygowany o stopnie swobody; CFI – względny indeks dopasowania

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Wskaźniki dopasowania modelu mediacji dla zmiennej zależnej – potrzeba władzy

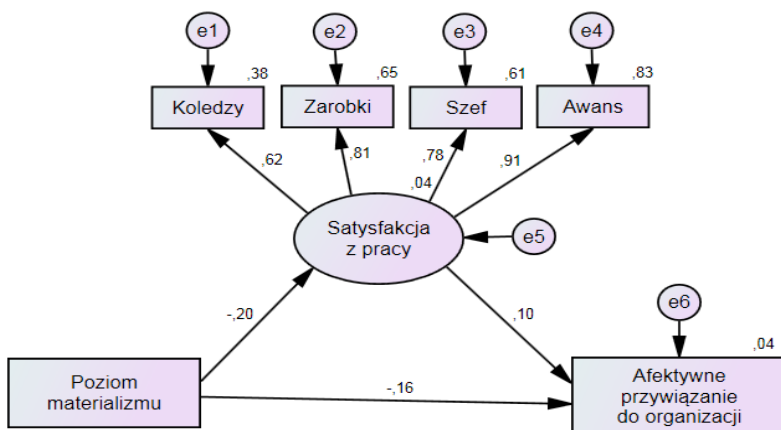
$\chi^2(8) = 16,379; p = 0,037$	RMSEA = 0,071	GFI = 0,974	AGFI = 0,932	CFI = 0,981
---------------------------------	---------------	-------------	--------------	-------------

RMSEA – rozbieżność teoretyczna a populacyjna macierzy wariancji – kowariancji, skorygowana o liczbę stopni swobody; GFI – indeks dobroci dopasowania; AGFI – indeks dobroci dopasowania, skorygowany o stopnie swobody; CFI – względny indeks dopasowania

Źródło: opracowanie własne

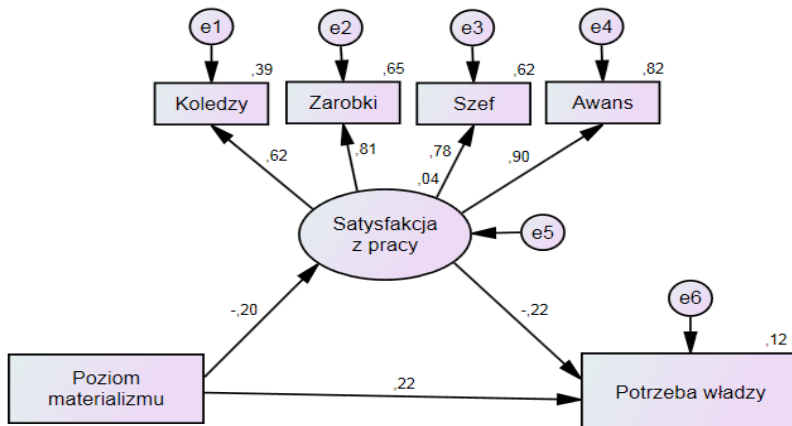
Stwierdzono (rys. 3), iż poziom materializmu pracowników jest istotnie ujemnie związany z afektywnym przywiązaniem do organizacji ($B = -0,16; p = 0,001$) oraz (rys. 4) dodatkowo z deklarowaną potrzebą posiadania władzy w organizacji ($B = 0,22; p = 0,001$). Ponadto satysfakcja z pracy i jej aspekty związane są istotnie dodatnio (rys. 3) z afektywnym przywiązaniem ($B = 0,10; p = 0,03$) oraz ujemnie (rys. 4) z potrzebą władzy ($B = -0,22; p = 0,01$). Mając na uwadze powyższe, analizy istotności pośredniczenia ze strony satysfakcji z pracy w relacji wymienionych zmiennych dokonano poprzez oszacowanie istotności efektów prostych (*direct*) i pośrednich (*indirect*) z 1000-krotną symulacją typu *bootstrap*. Rezultaty analiz efektów bezpośrednich i pośrednich dla obydwu modeli wskazują na mediującą (całkowitą) rolę satysfakcji z pracy w relacji materializmu i afektywnego przywiązania do organizacji (tab. 3), jak i tzw. mediację częściową (tab. 4) w relacji materializmu i potrzeby władzy dla ogólnej grupy badanych pracowników. Materializm i potrzeba władzy, przy uwzględnieniu w owej relacji aspektów satysfakcji z pracy, pozostają w słabym, lecz istotnym dodatnim związku ($B = 0,045; p = 0,01$).

Rysunek 3. Wynikowy diagram ścieżkowy relacji materializmu i afektywnego przywiązania do organizacji z pośredniczącą rolą satysfakcji z pracy



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4: Wynikowy diagram ścieżkowy relacji materializmu i potrzeby władzy w organizacji z pośredniczącą rolą satysfakcji z pracy



Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, na poziomie ogólnym, afektywne zaangażowanie w organizację oraz potrzeba władzy u pracowników nie zależy wprost od poziomu ich materializmu, lecz powinna być interpretowana, zwłaszcza w zakresie przywiązania do organizacji, w kontekście wielu aspektów satysfakcji z wykonywanej pracy.

Tabela 3. Materializm i afektywne przywiązanie do organizacji w relacji z satysfakcją z pracy dla ogólnej grupy pracowników

		Afektywne przywiązanie		
		Efekt pośredni	Efekt bezpośredni	Efekt całkowity
Estymator (Materializm)		-0,021	-0,162**	-0,182***
95% przedziały ufności	Dolna granica	-0,061	-0,293	-0,306
	Górna granica	0,15	-0,024	-0,047

** p < 0,01, *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Materializm i potrzeba władzy w organizacji w relacji z satysfakcją z pracy dla ogólnej grupy pracowników

		Potrzeba władzy		
		Efekt pośredni	Efekt bezpośredni	Efekt całkowity
Estymator (Materializm)		0,045**	0,217***	0,262***
95% przedziały ufności	Dolna granica	0,005	0,076	0,119
	Górna granica	0,103	0,341	0,390

** p < 0,01 *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne

Następnie przeanalizowano opisywane modele w kontekście płci pracowników oraz pełnionego stanowiska w organizacji jako potencjalnych moderatorów opisanych mediacji ujawnionych w modelach ogólnych. W ramach takich analiz dokonano porównań między modelami dla grupy kobiet i mężczyzn (tab. 5 i 6, model 2) oraz pracowników szeregowych i pełniących funkcje kierownicze (tab. 5 i 6, model 3). Wyniki przeprowadzonych kontrastów wskazują, że założone modele alternatywne dla pracowników kobiet w porównaniu z mężczyznami oraz pracowników pełniących funkcje kierownicze w porównaniu z innymi pracownikami istotnie się różnią od modelu swobodnego, zakładającego wartości ładunków na zbliżonym poziomie w każdej z badanych grup. Dzieje się tak zarówno w wypadku zmiennej przywiązanie afektywne (tab. 5), jak i zmiennej potrzeba władzy (tab. 6). Z uwagi na to, iż większość stanowisk kierowniczych w wielu organizacjach zajmują mężczyźni, dało to podstawy do przeprowadzenia kolejnych analiz porównawczych dla grup

złożonych, tj. modelu dla grupy mężczyzn pełniących funkcje kierownicze (tab. 5 i 6, model 4) w porównaniu z resztą badanych pracowników. Wynik analiz pozwala wnioskować, iż rzeczywiście zakładane modele mediacji w najlepszym stopniu (zmiana $\chi^2(52) = 12,796$; $p = 0,024$ dla przywiązania afektywnego oraz zmiana $\chi^2(52) = 12,580$; $p = 0,035$ dla potrzeby władzy) odzwierciedlają relacje między zmiennymi w tej grupie mężczyzn w porównaniu z resztą badanych (rys. 5 i 6).

Tabela 5. Porównanie testowanych modeli dla zmiennej zależnej – przywiązanie afektywne

Model	CHI ²	DF	p	Change CHI ²	p changes
Model 1	58,803	40	0,028	58,803	0,028
Model 2	67,001	43	0,011	8,198	0,042
Model 3	69,587	43	0,048	10,784	0,038
Model 4	71,600	52	0,037	12,796	0,024

CHI² – statystyka chi-kwadrat; p – poziom istotności; change CHI² – zmiana wartości statystyki chi-kwadrat; p changes – istotność zmiany testu chi-kwadrat

Model 1 (zerowy): założenie równości wag wariancji dla wszystkich grup

Model 2: założenie równości wag wariancji dla kobiet i mężczyzn

Model 3: założenie równości wag wariancji dla menadżerów i specjalistów

Model 4: założenie równości wag wariancji dla mężczyzn menadżerów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Porównanie testowanych modeli dla zmiennej zależnej – potrzeba władzy

Model	CHI ²	DF	p	Change CHI ²	p changes
Model 1	57,978	40	0,033	57,978	0,033
Model 2	63,052	43	0,036	5,074	0,061
Model 3	69,077	43	0,052	11,099	0,048
Model 4	70,558	52	0,112	12,580	0,035

CHI² – statystyka chi-kwadrat; p – poziom istotności; change CHI² – zmiana wartości statystyki chi-kwadrat; p changes – istotność zmiany testu chi-kwadrat

Model 1 (zerowy): założenie równości wag wariancji dla wszystkich grup

Model 2: założenie równości wag wariancji dla kobiet i mężczyzn

Model 3: założenie równości wag wariancji dla menadżerów i specjalistów

Model 4: założenie równości wag wariancji dla mężczyzn menadżerów

Źródło: opracowanie własne

Dyskusja wyników

Zasadniczym celem prezentowanych badań była próba weryfikacji zależności pomiędzy czynnikami determinującymi funkcjonowanie pracownika w organizacji a jego stosunkiem do dóbr materialnych. Przeanalizowano związki pomiędzy nim a poziomem przywiązania do organizacji i motywacją pracownika do wykonywanej pracy. Istotny element w przeprowadzonych analizach stanowiła weryfikacja pośredniczącej roli satysfakcji z pracy w relacjach badanych zmiennych.

W pierwszym etapie analiz w celu weryfikacji zasadności dalszych poszukiwań skoncentrowano się na związkach między zmiennymi, a więc korelacjach pomiędzy materializmem i przywiązaniem organizacyjnym oraz motywacją do pracy. Zakładana w tym kontekście hipoteza potwierdziła się jedynie częściowo. Uzyskane wyniki wskazały na istotny ujemny związek pomiędzy materializmem a przywiązaniem afektywnym pracownika do organizacji oraz dodatni związek z motywacją władzy. Rezultaty te okazały się być zgodne z oczekiwaniami oraz znalazły uzasadnienie w badaniach innych autorów. Nie potwierdziło się natomiast założenie dotyczące związku pomiędzy materializmem a przywiązaniem trwania. Fakt ten może wynikać z charakterystyki badanej próby i średniej stażu wynoszącej jedynie 7 lat. Te wstępne analizy, będące punktem wyjścia dalszych prac, pozwoliły na wstępnie odrzucić zmienne nieistotne z punktu widzenia badanych zależności. Dodatkowo zweryfikowano zasadność analizowania wspomnianych zależności w kontekście zmiennych socjodemograficznych, tj. płci czy roli w organizacji, istotne związki w większym stopniu dotyczyły bowiem mężczyzn na stanowiskach kierowniczych niż innych osób badanych. Tym samym przeprowadzone w dalszej części artykułu analizy medacyjne i mediacje moderowane zawężono tylko do zmiennych: materializm, przywiązanie afektywne i motywacja władzy z uwzględnieniem płci badanych, jak i ulokowania w strukturze organizacji.

Przeprowadzona w kolejnym etapie analiza związku pomiędzy materializmem a przywiązaniem afektywnym z uwzględnieniem pośredniczącej roli satysfakcji z pracy wskazała, iż pozytywny stosunek do dóbr materialnych istotnie negatywnie wpływa na poziom przywiązania afektywnego pracownika. Wynik ten pozostaje w zgodzie z zakładaną hipotezą, jak również z wynikami wielu dotychczas realizowanych badań. Związek ten jednak nie był mocno akcentowany, co starano się pokazać w ramach prezentowanych analiz.

Jak wiadomo z badań choćby K. A. Kenga i współpracowników (2000), M. L. Richinsa i S. Dawsona (1992), osoby pozytywnie nastawione do zdobywania dóbr materialnych wykazują skłonności do koncentracji na celach indywidualnych, wartości hedonistycznych i postrzegania samorealizacji przez pryzmat bezpieczeństwa finansowego i wolności. Pozostaje to zatem w sprzeczności z podstawowymi cechami

pracowników afektywnie przywiązanych do organizacji, identyfikujących się z celami organizacji, niejednokrotnie mającymi tendencję do przedkładania celów organizacji nad własne. Można zatem wnioskować, iż osoby nastawione materialistycznie mogą mieć skłonności do instrumentalnego traktowania organizacji, jedynie jako źródła zaspokajania własnych potrzeb ekonomicznych bez potrzeby identyfikacji, lojalności czy poczucia przywiązania. Co interesujące jednak, zmienną pośredniczącą w tej relacji jest subiektywnie odczuwana satysfakcja z pracy. Niejednokrotnie wykazano, iż satysfakcja z pracy może być skutecznym buforem neutralizującym lub niwelującym negatywne oddziaływania szeregu czynników organizacyjnych, jak i osobistych. W badaniach z 2014 roku A. Peplińska i współpracownicy (2014) wykazali, iż odczuwane przeciążenie rolami osobistymi i zawodowymi, wynikające z wysokiego poziomu zaangażowania zawodowego partnerów związków dwu-karier, może negatywnie oddziaływać na dobrostan psychiczny tych osób, obniżając poczucie sensu życia czy celu życia. Satysfakcja z własnych osiągnięć skutecznie ten związek neutralizowała. Badania pokazały m.in., iż pomimo wielu wyrzeczeń, napięć i stresu, praca, która jest źródłem wielu satysfakcji oraz poczucia samorealizacji, może ograniczać negatywny wpływ szkodliwych czynników, chroniąc poczucie sensu życia człowieka. Podobnie w prezentowanych badaniach satysfakcja z pracy okazała się istotnym czynnikiem niwelującym negatywny wpływ materializmu na przywiązanie afektywne. Być może zatem badane osoby wykazywały wysoki poziom satysfakcji z własnych zarobków, ich potrzeby ekonomiczne były zaspokajane w stopniu satysfakcjonującym, co mogło przelożyć się na wyższy poziom przywiązania do organizacji także na podłożu afektywnym. Podobne zależności dostrzeżono w przypadku analizowanego związku pomiędzy materializmem a motywacją władzy z pośredniczącą rolą satysfakcji z pracy. Dotychczasowe badania weryfikujące związek pomiędzy stosunkiem do dóbr materialnych a motywacją do pracy pokazały, iż osoby nastawione materialistycznie intensywnie rozwijają motywację do posiadania władzy i kontroli nad innymi (Schmuck i wsp., 2000), a sam materializm koreluje dodatnio z wartością uznanie społeczne (Zawadzka, 2006). Posiadanie władzy, wysokiego statusu społecznego i kontroli nad innymi zwiększa bowiem prawdopodobieństwo uzyskiwania dóbr materialnych i zaspokajania potrzeb ekonomicznych. Satysfakcja z pracy okazała się tutaj mediatorem jedynie częściowym, nie likwidując tego związku, a jedynie znacząco go osłabiając. Można zatem przypuszczać, iż motywacja do władzy i kontroli nad innymi może być determinowana innymi zmiennymi podmiotowymi, np. specyficznymi cechami osobowości pracownika, a nie jedynie stosunkiem do dóbr materialnych. Władza może przecież zaspokajać nie tylko potrzeby ekonomiczne człowieka, ale także potrzebę prestiżu, kontroli nad otoczeniem, pozycji społecznej, możliwości wywierania społecznego wpływu.

Uwzględnienie dodatkowych zmiennych socjodemograficznych pokazało, iż zarówno płeć, jak i pełniona rola organizacyjna stanowi istotne moderatory dla zaobserwowanych zależności. W obu przypadkach zakładany model mediacji moderowanej posiadał bowiem najlepsze parametry dopasowania dla mężczyzn zajmujących stanowiska kierownicze. Wyjaśnieniem tej zależności może być odmienny proces socjalizacji mężczyzn i kobiet. W procesie tym zwraca się uwagę na inne wzorce zachowań ze względu na płeć (Zawadzka, 2006). W przypadku chłopców stymuluje się kształtowanie niezależności, skuteczności, głodu sukcesów, rywalizacji. Wśród dziewcząt to głównie umiejętności interpersonalne, potrzeby bezpieczeństwa czy konformizm. Na przestrzeni ostatnich lat dostrzegamy jednak istotne zmiany, a mianowicie większy nacisk na niezależność i rywalizację wśród dziewcząt, a wrażliwość i empatię u chłopców. Może to w przyszłości skutkować odmiennymi wynikami badań dla grupy kobiet i mężczyzn w zakresie analizowanych związków.

Jak pokazują jednak weryfikowane w ramach badania modele mediacji moderowanej, to głównie rola organizacyjna, nie płeć, miała kluczowe znaczenie dla dostrzeżonych zależności. Powstaje jednak pytanie, czy ten wpływ to efekt wtórny czy pierwotny? Czy osoby posiadające motywacje do przesuwania się po kolejnych szczeblach struktury organizacyjnej, posiadające aspiracje do awansu i władzy wykazują już na początku swojej drogi zawodowej wysoce pozytywny stosunek do dóbr materialnych, przywiązania do organizacji i motywacji do pracy, czy też może pełnienie danej roli uwypukla z czasem takie nastawienia? Kwestia ta pozostaje w obszarze spekulacji autorów i na tym etapie badania nie jest możliwa do rozstrzygnięcia, wymagałoby to bowiem przeprowadzenia badań podłużnych, monitorujących wspomniane zmienne na przestrzeni kolejnych lat kariery zawodowej.

Ograniczenia i implikacje

Przeprowadzone badanie nie jest wolne od ograniczeń mogących wpływać na uzyskiwane wyniki i płynące z nich wnioski. Przede wszystkim w przeprowadzonych analizach uwzględniano globalny poziom satysfakcji z pracy przez pryzmat jej różnych składowych. Na podstawie uzyskanych wyników wydaje się jednak zasadne kontynuowanie tych badań, ale z wyróżnieniem poszczególnych składowych, jak np. satysfakcja z zarobków. Wiadomo bowiem, iż poszczególne składowe satysfakcji z pracy mogą na siebie wzajemnie oddziaływać, usuwając lub nasilając ogólny wymiar satysfakcji.

Kolejnym ograniczeniem jest staż osób badanych, którego rozpiętość mogła mieć istotny wpływ na uzyskiwane rezultaty. Warte uwagi w kolejnych badaniach byłoby porównanie grup o różnym stażu pracy, zadając pytanie, czy poszczególne lata

pracy mogą wpływać na nasilenie bądź obniżanie materializmu i jego oddziaływania na przywiązanie do organizacji czy motywację do pracy.

Z drugiej strony, pomimo wskazanych powyżej ograniczeń, uzyskane rezultaty badania mogą posłużyć do wykorzystania w praktyce zarządzania pracownikami, podkreślając fakt konieczności monitorowania potrzeb pracowników, ich motywacji do pracy i satysfakcji z pracy dla zwiększenia ich wydajności i efektywności. Zaprezentowane ponadto badania po raz pierwszy w sposób wyraźny ukazują związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami funkcjonowania pracowników w organizacji a stosunkiem do dóbr materialnych. W dobie nasilającego się materializmu i konsumpcyjnego stylu życia wydaje się to nader cenne.

Literatura

- Borkowska S. (2014), Rola zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97).
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D. (2014), Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 350.
- Clugston M. (2000), The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave, *Journal of Organizational Behavior*, nr 21.
- Czaplicka-Kozłowska J. Z., (2015), Pozapłacowe czynniki motywacyjne w urzędach administracji publicznej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (104–105).
- Freund A. (2005), Commitment and job satisfaction as predictors turnover intentions among welfare workers, *Administration in Social Work*, nr 29.
- Górnik-Durose M. (2007), Nowe oblicze materializmu, czyli z deszczu pod rynnę, *Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo*, nr 4 (3).
- Górnik-Durose M., Zaleski Z. (2004), Własność i posiadanie, w Tyszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk, GWP.
- Ilies R., Judge T. A. (2003), On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality, *Journal of Applied Psychology*, nr 88.
- Jawor-Joniewicz A. (2016), Budowanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Juchnowicz M. (2013), Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (92–93).
- Judge T. A., Thoresen C. J., Bono J. E., Patton G. K. (2001), The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, nr 127.
- Kasser T. (2002), *The High Price of Materialism*, London, MIT Press.
- Kasser T., Ryan R. (1993), A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 65.

- Keng K. A., Kwon J., Tan S. J., Wirtz J. (2000), The influence of materialistic inclination on values, life satisfaction, and aspirations: An empirical analysis, *Social Indicators Research*, nr 49.
- Kinicki A. J., McKee-Ryan F. M., Schriesheim Ch. S., Carson K. P. (2002), Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, nr 87 (1).
- Kmiotek K. (2016), *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Rzeszów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Koys D. J. (2001), The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study, *Personnel Psychology*, nr 54.
- Lewicka D., Rożenek P. (2016), Determinanty przywiązania afektywnego, *Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie*, nr 1.
- Lok P., Crawford J. (2001), Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, nr 16.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Wunt E. (2015), Rola trzech wymiarów przywiązania do organizacji na różnych etapach procesu podejmowania szkoleń, *Polskie Forum Psychologiczne*, nr 20 (1).
- McClelland D. C. (1985), *Human motivation*, Glenview, Scott.
- McClelland D. C., Koestner R., Weinberger J. (1989), How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, nr 96.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), A three-component conceptualization of organization commitment, *Human Resource Management Review*, nr 1 (1).
- Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A. (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, nr 78 (4).
- Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, nr 61 (1).
- Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Diffin.
- Peplińska A., Czap-Kubicka N., Połomski P., Lewandowska-Walter A. (2014), Level of role conflict between partners in dual-career couples and a sense of purpose in life. Mediating role of stress and satisfaction with one's achievements, *Polskie Forum Psychologiczne*, nr 19 (2).
- Politis J. D. (2005), Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: the mediating influence of job satisfaction, *Leadership and Organization Journal*, nr 27.
- Preacher K. J., Hayes A. F. (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, nr 40.

Richins M. L., Dawson S. (1992), A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation, *Journal of Consumer Research*, nr 19 (3).

Rogozińska-Pewelczyk A. (2014), Kształtowanie postawy zaangażowania, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (97).

Schmuck P., Kasser T., Ryan R. M. (2000), Intrinsic and extrinsic goals: Their structure and relationship to well-being in German and US college students, *Social Indicator Research*, nr 50.

Wright T. A., Cropanzano R. (2000), Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, nr 5.

Zawadzka A. M. (2006), Wartości osobiste tłumaczące orientację materialistyczną jednostki, *Roczniki Psychologiczne*, nr 9 (2).

Organizational Commitment and Work Motivation in Relation to the Level of Materialism among Employees: The Mediating Role of Work Satisfaction

Summary

The aim of this paper is finding connections between chosen areas of an individual's organizational involvement—i.e. organizational commitment and work motivation—and that individual's attitude towards material goods. Also explored are possible variables mediating the relationships described above, including sex, job satisfaction, and position held. A total of 200 organization employees were examined. Their ages ranged from twenty-five to fifty-six, taking into account the sex and position held by participants. Four research tools were used to measure the variables in question: a scale for measuring attitudes towards material possession, an organizational commitment scale, a work motivation questionnaire, and a job satisfaction questionnaire. The results indicate that materialism in the case of employees correlates positively with power motivation and continuance commitment, but negatively with normative commitment. However, there are also variables significantly mediating the connections mentioned above—job satisfaction and position held.

A l e k s a n d r a P e p l i ń s k a – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego. Obszary aktywności naukowej to psychologia organizacji i zarządzania, psychologia pracy, relacje pomiędzy aktywnością zawodową a życiem osobistym, doradztwo karier zawodowych. Autorka kilkudziesięciu publikacji poruszających tematykę psychologii pracy, organizacji i zarządzania, a także jakości życia. Członek

Polskiego Towarzystwa Psychologicznego oraz European Association of Work and Organizational Psychology.

D o r o t a G o d l e w s k a - W e r n e r – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego – psycholog, coach, trener i konsultant z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Obszary aktywności naukowej to psychologia organizacji i zarządzania ze szczególnym naciskiem na systemy szkoleń pracowniczych, rozwoju zawodowego oraz przywództwa. Współautorka wielu projektów doradczo-szkoleniowych. Członek European Association of Work and Organizational Psychology. Autorka wielu artykułów i narzędzi badawczych.

S y l w i a C e l i Ń s k a – doktor nauk społecznych w zakresie psychologii, prezes Stowarzyszenia Coachingu Biznesowego, którego głównym celem jest rozwijanie działalności badawczej na temat efektywności i standardów działania coachów. Zajmuje się doradztwem biznesowym z zakresu efektywności organizacji. Autorka około trzydziestu publikacji z dziedziny psychologii i zarządzania. Aktywnie uczestniczy w projektach propagujących wiedzę z obszaru psychologii zmiany.

Z d z i s ł a w N i e c k a r z – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, prawnik. Kierownik Pracowni Psychologii Badań Biznesu w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego. Od wielu lat doradca biznesowy; prowadzi programy konsultacyjne dla kadry menedżerskiej, zwłaszcza z dziedziny motywacji i zarządzania potencjałem pracowników. Aktywnie współpracuje z organizacjami biznesowymi i podmiotami, których celem jest propagowanie wiedzy o efektywnych sposobach zarządzania personelem. Autor licznych publikacji z obszaru psychologii organizacji i zarządzania.

P i o t r P o ł o m s k i – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego. Obszary aktywności naukowej to przede wszystkim: psychologia rodziny, psychologia jedynactwa, statystyka i psychometria w pracy psychologa. Autor kilkunastu publikacji poruszających tematykę psychologicznych konsekwencji braku rodzeństwa, rodzicielskich postaw oraz specyfiki relacji w systemie rodzinnym.