

*dr hab. Marek Motyka, prof. UEK<sup>1</sup>* 

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*dr Joanna Krzyżak<sup>2</sup>* 

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Przywiązanie organizacyjne a poziom zaspokojenia potrzeb psychospołecznych pracowników<sup>3</sup>**

### **WPROWADZENIE**

Przywiązanie pracowników do firmy to wciąż aktualny temat w teorii i praktyce zarządzania (por. Lewicka, Rożenek, 2016; Peplińska i in., 2018). Wydaje się to zrozumiałe, gdyż stanowi ono istotny czynnik stabilności i sprawnego funkcjonowania firmy oraz jej pozycji na rynku. Tym samym dotyczy spraw istotnych z punktu widzenia także całej gospodarki. Warto podkreślić, że przywiązanie organizacyjne to czynnik, którego uwarunkowania zawierają wiele godnych uwagi wątków. Jednym z nich jest podjęta w artykule kwestia związku z poziomem zaspokojenia psychospołecznych potrzeb pracowników. Przyjęto, że spostrzegana możliwość zaspokojenia podstawowych potrzeb dzięki uczestnictwu w organizacji jest jednym z ważniejszych, psychologicznych warunków identyfikacji z konkretną firmą oraz jej atrakcyjnością dla pracownika i chęcią związania się z nią na dłużej.

Celem niniejszego opracowania jest ocena związku pomiędzy stopniem zaspokojenia przez firmę podstawowych potrzeb psychospołecznych pracowników a siłą przywiązania organizacyjnego. Badaniem objęta została grupa 448 stu-

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. +48 1229357459; e-mail: motykama@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0002-1025-6443.

<sup>2</sup> Adres korespondencyjny: ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. +48 122935295; e-mail: krzyzakj@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0002-8230-3552.

<sup>3</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

dentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, posiadająca doświadczenia związane z pracą zawodową. Do pomiaru przywiązania organizacyjnego wykorzystano skalę autorstwa Meyera i Allen (1991), a do pomiaru zaspokojenia potrzeb pracowniczych, Skalę Samooceny Zaspokojenia Potrzeb Podstawowych nawiązującą bezpośrednio do klasyfikacji potrzeb w ujęciu Maslowa (1990).

W tym miejscu nasuwa się uwaga dotycząca rozumienia używanego tu pojęcia psychospołecznych potrzeb podstawowych. Nie chodzi w nim o tzw. potrzeby wtórne, wynikające ze zjawiska autonomii funkcjonalnej, które sprawia, że wszystko, co przyczynia się do zaspokojenia istotnych potrzeb jednostki (np. akceptacji lub znaczenia), z czasem może wyodrębnić się jako nowa potrzeba i cel podejmowanych działań, czyli potrzeba wtórna (np. posiadanie luksusowego samochodu, mieszkania, markowej odzieży czy pieniędzy). Obie kategorie potrzeb, tj. potrzeby podstawowe i potrzeby wtórne, zwane też przez niektórych (Rosenberg, 2016) strategiami zaspokajania potrzeb, często bywają ze sobą mylone. W praktyce ludzie myślą bowiem bardziej w kategoriach potrzeb wtórnych, czyli przyjętych strategii, albo konkretnych celów, do których zmierzają, niż w kategoriach głębszej natury swoich pragnień – czyli potrzeb podstawowych. Niemniej jednak to właśnie one, czyli stany wewnętrznej aktywacji podstawowych wartości, stanowią zasadnicze źródło ludzkiej energii i motywacji. Wskazują na to teorie motywacji oparte na potrzebach (Maslow, 1990; Rosenberg, 2013, s. 216). Warto zauważyć, że potrzeby o charakterze podstawowym, a więc wspólne dla wszystkich ludzi, takie jak choćby bezpieczeństwo, akceptacja, szacunek, czy dostrzeganie sensu swojej pracy, w przeciwieństwie do różnych strategii ich zaspokajania, w istocie rzeczy mają charakter bezkonfliktowy (Rosenberg, 2016). Fakt, że ktoś chce być bezpieczny lub akceptowany przez innych, albo szanowany, sam w sobie nie przeszkadza innym w zaspokajaniu tych samych potrzeb u siebie. Konflikt pojawia się dopiero na poziomie strategii i celów, a więc niektórych, nieraz mocno problemowych sposobów, za pomocą których ludzie usiłują realizować swe podstawowe potrzeby.

Wydaje się, że starania włożone w przestawienie myślenia z koncentracji na strategiach i celach w koncentrację na własnych i cudzych potrzebach, mogą doprowadzić do większej uważności i troski w relacjach międzyludzkich, zwiększając szanse powodzenia w negocjacjach pomiędzy organizacją a pracownikami. W rozważanym kontekście, starania te przejawiać się mogą np. w pytaniach typu: „Czy wysiłek wkładany w pracę na rzecz naszej organizacji pozwala pracownikom zaspokajać (realizować) ich podstawowe potrzeby psychospołeczne – jakie i w jaki sposób?” oraz: „Co robimy, albo co możemy zrobić by zaangażowanie pracowników w pracę naszej organizacji zwiększało poziom zaspokojenia ich podstawowych potrzeb psychospołecznych, tak by chcieli się związać z nami na dłużej?”. Tę samą kwestię ilustruje, choć przy zastosowaniu innej terminologii, harwardzki model negocjacji stawiający w centrum zainteresowania interes obu stron (Fisher i in., 2016; Ury, 2014).

Podjmując temat przywiązania organizacyjnego (*organizational commitment*) należy zwrócić uwagę na wieloaspektowość tego terminu, w tym na jego bliskie pokrewieństwo z terminem „zaangażowanie organizacyjne” (*organizational involvement*), co sprawia, że oba terminy bywają stosowane zamiennie. Warto też zauważyć ich bliski związek z problematyką zarządzania retencją pracowników (Gojny, 2013; Król, 2012).

### PRZYWIĄZANIE ORGANIZACYJNE W ŚWIETLE TEORII MEYERA I ALLEN

Według klasycznej koncepcji Meyera i Allen (1991; 1997), przywiązanie organizacyjne posiada trzy komponenty: emocjonalny, trwałości i normatywny. Nieco upraszczając można stwierdzić, że komponent emocjonalny odnosi się do uczuciowej identyfikacji z organizacją i korzyści czerpanych z uczestnictwa w organizacji, komponent trwania dotyczy niechęci ponoszenia kosztów zmiany związanej z odejściem i związanych z tym obaw, a komponent normatywny dotyczy poczucia moralnego obowiązku dalszego uczestnictwa w organizacji. Warto w tym miejscu wspomnieć o interpretacji trójczynnиковego modelu przywiązania, jakiej dokonały Frank i Branstatter (2002), wskazując, że teoretyczną podstawą rozróżnienia tak opisanych wymiarów mogą być odmienne aspekty motywacji. W ich interpretacji komponent afektywny wyraża motywacyjną orientację o charakterze pozytywnym (chęć działać w tej organizacji), a dwa pozostałe wyrażają orientację typu negatywnego (jestem w tej organizacji, bo muszę – komponent trwania, lub jestem w niej bo powinienem – komponent normatywny). Naszym zdaniem, owo zasadniczo słuszne podkreślenie związku wymienionych komponentów przywiązania z motywacją pozytywną (koncentracja na odnoszeniu korzyści) lub negatywną (koncentracja na unikaniu strat), powinno być zmodyfikowane przez zaliczenie komponentu normatywnego (powinnościowego) także do motywacji pozytywnej, choć bardziej o moralnym niż spontaniczno-uczuciowym charakterze.

### CZYNNIKI WARUNKUJĄCE PRZYWIĄZANIE ORGANIZACYJNE

Istnieje bogata literatura krajowa i zagraniczna, związana z tematem przywiązania organizacyjnego oraz czynników, które go warunkują (Lewicka, Pec, 2017; Łaguna i in., 2015; Choi i in., 2015; Rego i in., 2016). Czynniki warunkujące przywiązanie mogą mieć charakter podmiotowy albo mogą być bardziej związane z sytuacją i warunkami funkcjonowania organizacji (Bańka, Wołoska, 2006). Wśród tych pierwszych wymienić można np. poczucie własnej skuteczności, nadzieję i optymizm (Rego i in., 2016), podobnie jak przekonanie o pozytywnym znaczeniu ciężkiej pracy, traktowanie pracy jako centralnej wartości

w życiu (Chrupała-Pniak, Grabowski, 2016), czy wiek pracowników lub liczbę posiadanych dzieci (Wołpiuk-Ochocińska, 2016).

Do czynników sytuacyjnych związanych z cechami i warunkami pracy zaliczyć można między innymi bezpieczeństwo pracy, satysfakcję z pracy oraz możliwość uczestniczenia w podejmowanych decyzjach organizacyjnych (A. Ramay, M. Ramay, 2012), podobnie jak elastyczność zatrudnienia (Choo i in., 2016) i cechy kultury organizacyjnej (Talib i in., 2015), w tym spostrzegane wsparcie (Bilgin, Demirer, 2012).

### PRZYWIĄZANIE A ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE

Jak już sygnalizowano we wprowadzeniu, przywiązanie do organizacji ma wiele wspólnego z zaangażowaniem, a charakterystyki tego ostatniego wiele mówi o istocie tego, co wiąże pracowników z organizacją. Dokonując zwięzłego podsumowania informacji zawartych w obszernej literaturze przedmiotu, Pocztoński (2007, s. 429) stwierdza, że zaangażowanie cechuje się silnym pragnieniem uczestniczenia w organizacji, akceptacją jej celów i wartości organizacji, identyfikacją i czynnym włączaniem się w jej życie oraz wolą ponoszenia na jej rzecz wysiłku. Wskazuje ponadto, że zaangażowanie ma charakter wieloaspektowy oraz mieści w sobie elementy racjonalne i emocjonalne. Przyjmuje się, że pracownicy zaangażowani w sprawy organizacji mają ustabilizowane i przewidywalne nawyki, wiążą swą przyszłość z organizacją i co najważniejsze, wkładają w swoją pracę na rzecz organizacji duży wysiłek. Do warunków zwiększających poziom zaangażowania organizacyjnego klasycznie zalicza się uczciwe traktowanie pracowników, w miarę dobre zarobki i bezpieczeństwo zatrudnienia, a także udział pracowników w decyzjach dotyczących tego, co dzieje się w firmie (Griffin, 2017).

Na podstawie meta analizy literatury przedmiotu Robinson, Perryman i Hayday (2004) opracowały charakterystykę zaangażowanego pracownika, który:

- 1) ma pozytywną postawę wobec swojej organizacji i pracy w niej, wierzy w jej wartości i identyfikuje się z nią,
- 2) jest aktywny i chce pracować jak najlepiej wykraczając poza zakres swoich podstawowych obowiązków,
- 3) traktuje innych pracowników z szacunkiem i pomaga pracować im bardziej efektywnie,
- 4) patrzy na różne sprawy w szerszym kontekście, nawet, jeśli podejmowane w związku z tym działania w firmie łączą się z ponoszeniem przez niego osobistych kosztów,
- 5) stara się być na bieżąco z najnowszymi rozwiązaniami w swojej dziedzinie poszukując okazji do poprawy funkcjonowania swej organizacji.

Z kolei Vance (2006) omawiając programy zaangażowania stosowane w różnych firmach podaje listę 10 wspólnych cech zaangażowania. Należą do nich:

- 1) poczucie dumy z pracodawcy,
- 2) zadowolenie z pracodawcy,
- 3) satysfakcja z wykonywanej pracy,
- 4) możliwość efektywnego wykonywania zadań stanowiących pewne wyzwanie,
- 5) docenianie i wynagradzanie wkładu pracownika,
- 6) wsparcie przełożonego,
- 7) wkładanie w pracę wysiłku wykraczającego ponad niezbędne minimum,
- 8) dostrzeganie i rozumienie powiązań pomiędzy misją organizacji a codziennymi zadaniami,
- 9) możliwość własnego rozwoju w ramach organizacji,
- 10) intencja pozostania w organizacji.

Większość autorów, podobnie jak Meyer i Allen, uważa, że zaangażowanie organizacyjne posiada aspekt poznawczy, emocjonalny i behawioralny. Aspekt poznawczy dotyczy tego, co ludzie myślą na temat swojej organizacji i jakie posiadają na jej temat przekonania, aspekt emocjonalny dotyczy tego, jak się w niej czują, a aspekt behawioralny związany jest z tym, jakie działania w niej podejmują i jaki wysiłek wkładają w to, by dobrze jej służyć.

Analizując zaprezentowaną powyżej treściową charakterystykę terminu „zaangażowanie organizacyjne” łatwo zauważyć, że zawarte w nim treści można niemal dosłownie odnieść także do terminu „przywiązanie”, przy czym ten pierwszy w sposób szczególny podkreśla znaczenie gotowości ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, a drugi – element gotowości do trwałego związania się z organizacją.

## METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Badania przeprowadzono w grupie 448 pracujących studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, łączących studia niestacjonarne lub podyplomowe z pracą zawodową w różnych sektorach gospodarki. Wstępnie przebadano większą liczbę osób, lecz dla uzyskania większej spójności wyłączono z niej właścicieli firm oraz osoby pełniące funkcje kierownicze. W badanej grupie było 82% kobiet i 18% mężczyzn, przy czym dwie osoby nie zaznaczyły swej odpowiedzi na pytanie o płeć. Badanie miało charakter celowy. Przyjęto bowiem, że pracujący zawodowo studenci stanowić będą środowisko stosunkowo dobrze odzwierciedlające sytuację młodych, wykształconych osób o dużym potencjale, znajdujących się na rynku pracy. W tabeli 1 znajduje się szczegółowa charakterystyka grupy badanej.

**Tabela 1. Struktura badanej próby (N=448)**

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	%
Płeć:		
Kobieta	364	82
Mężczyzna	82	18
Wiek:		
do 24 lat	345	77
25–30 lat	74	17
31–35 lat	17	4
36–40 lat	6	1
41–50 lat	5	1
Wykształcenie:		
Średnie	296	68
wyższe I stopnia	125	29
wyższe II stopnia	16	3
Forma zatrudnienia:		
umowa o pracę na okres próbny	43	10
umowa o pracę na czas określony	130	30
umowa o pracę na czas nieokreślony	103	23
samozatrudnienie	12	3
umowa o dzieło	6	1
umowa zlecenie	147	33
Staż pracy:		
do 6 miesięcy	105	24
między 0,5 a 1 rokiem pracy	127	29
powyżej roku do 5 lat	179	40
powyżej 5 lat do 10 lat	20	4
powyżej 10 lat	14	3

Legenda: liczba odpowiedzi nie sumuje się do pełnej liczby badanych (N=448) ze względu na braki występujące w odpowiedziach na niektóre pytania ankiety.

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Celem badań stała się weryfikacja hipotezy, zgodnie z którą istnieje silny, bezpośredni związek pomiędzy stopniem zaspokojenia przez firmę podstawowych potrzeb psychospołecznych pracowników a siłą przywiązania organizacyjnego. Zakładano, że związek ten jest silny i pozytywny oraz daje się obserwować działania niezależnie od innych zmiennych interweniujących. Do podstawowych potrzeb psychospołecznych branych pod uwagę w badaniu zaliczono pięć kategorii potrzeb, zgodnie z klasycznym ujęciem Masłowa (1990) z wyjątkiem potrzeb biologicznych, które zastąpiono kategorią potrzeb ekonomiczno-finansowych (odnoszących się do poziomu wynagrodzenia). Przywiązanie organizacyjne rozpatrywano w ujęciu Meyer i Allen (1991; 1997).

W badaniu wykorzystano polską wersję Skali Przywiązania do Organizacji autorstwa Meyera i Allen (1991) w polskiej adaptacji (Bańka i in., 2002) oraz dwie proste skale własnego autorstwa, tj.: Skalę Samooceny Zaspokojenia Potrzeb Podstawowych i Skalę Samooceny Zaangażowania Organizacyjnego, a ponadto krótką ankietę zawierającą pytania o dane socjodemograficzne.

Skala Meyera i Allen składa się z 18 stwierdzeń, z których każde oceniane jest według pięciostopniowej skali Likerta, od 1 „zdecydowanie się nie zgadzam” do 5 „zdecydowanie się zgadzam”. Skala ta zawiera trzy podskale, z których każda liczy po sześć pozycji i dotyczy innego komponentu przywiązania, tj.: komponentu afektywnego (poziom emocjonalnego zaangażowania i identyfikacji z organizacją), komponentu trwania (świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji) oraz komponentu normatywnego (poczucie moralnego obowiązku pozostawania w organizacji).

Skala Samooceny Zaspokojenia Potrzeb Podstawowych składa się z pięciu pozycji nawiązujących do kategoryzacji potrzeb według Masłowa, z których każda jest oceniana także na pięciopunktowej skali Likerta, tj. od 1 „zdecydowanie się nie zgadzam” do 5 „zdecydowanie się zgadzam”. Poszczególne pozycje skali odnoszące się do potrzeb zaspokajanych w wykonywanej pracy to stwierdzenia: „zaspokajają moje potrzeby ekonomiczno-finansowe”, „daje mi poczucie bezpieczeństwa”, „zapewnia mi dobre kontakty z innymi”, „zapewnia mi poczucie własnej wartości”, „daje mi możliwość spełnienia osobistych dążeń i aspiracji”. W klasyfikacji Masłowa byłyby to więc kolejno: potrzeby biologiczne – tu zamienione na „ekonomiczno-finansowe”, potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby kontaktu emocjonalnego, potrzeby szacunku i potrzeby samorealizacji.

Skala Samooceny Zaangażowania Organizacyjnego składa się z odpowiedzi na jedno pytanie, które brzmi: „Jak Ty sam/a oceniasz swoje zaangażowanie w pracę w instytucji, w której jesteś zatrudniony/a?”. Badani zaznaczali swoje odpowiedzi na to pytanie również na pięciostopniowej skali typu Likerta od 1 „bardzo niskie” do 5 „bardzo wysokie”. Odpowiedź „trudno powiedzieć” znalazła miejsce pośrodku skali pozwalając zidentyfikować osoby niedające jasnej odpowiedzi na zadane im pytanie. Zgodnie z przedstawioną wcześniej charakterystyką zaangażowania organizacyjnego oczekiwano wysokich, pozytywnych korelacji ze skalą Meyera i Allen, zwłaszcza w jej afektywnym komponentcie.

Badania przeprowadzono metodą ankietową zapewniając anonimowość respondentom oraz uzyskując ich zgodę na udział w badaniu przed doręczeniem im kwestionariuszy.

Analizę statystyczną wykonano przy wykorzystaniu pakietu Statistica PL 12.0. Do oceny stopnia współzależności analizowanych zmiennych zastosowano współczynnik korelacji Pearsona ( $r$ ), przyjmując za poziom istotności  $p < 0,05$ . Istotność różnic korelacji badano stosując test  $t$  do sprawdzania równości współczynników korelacji liniowej Pearsona pochodzących z dwóch niezależnych grup.



## WYNIKI BADAŃ

W wynikach Skali Samooceny Zaspokojenia Potrzeb Podstawowych (tabela 2) nie ujawniono istotnego zróżnicowania w zakresie zaspokojenia poszczególnych rodzajów potrzeb psychospołecznych. Odnosząc się do tych wyników należy zauważyć, że w ocenie badanych studentów wykonywana praca zaspokaja ich potrzeby w stopniu względnie przeciętnym, przy czym stosunkowo najniższe oceny dotyczyły zaspokojenia potrzeb ekonomicznych oraz potrzeby samorealizacji, a stosunkowo najwyższe dotyczyły potrzeby kontaktów społecznych.

**Tabela 2. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychospołecznych dzięki wykonywanej pracy w ocenie studentów UEK**

Rodzaj potrzeb	Statystyki opisowe			
	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Potrzeby ekonomiczno-finansowe	3,00	1,13	1,00	5,00
Potrzeba bezpieczeństwa	3,38	1,12	1,00	5,00
Potrzeba kontaktów społecznych	<b>3,96</b>	0,94	1,00	5,00
Potrzeba szacunku	3,43	1,13	1,00	5,00
Potrzeba samorealizacji	2,95	1,23	1,00	5,00

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Warto zwrócić uwagę, że stopień zaspokojenia potrzeby kontaktu z innymi ludźmi dzięki wykonywanej pracy, w ocenie badanych można uznać za wysoki, podczas gdy ocena pozostałych potrzeb pozostaje na poziomie przeciętnym. Uzyskane wyniki wskazują więc na względnie wysoką ocenę zaspokojenia potrzeby kontaktów społecznych w miejscu pracy (średnia wartość wyniosła 3,96 pkt w skali pięciostopniowej). Biorąc pod uwagę stosunkowo najniższe oceny zaspokojenia potrzeb samorealizacji (średnia 2,95 pkt) można przypuszczać, że praca aktualnie wykonywana przez badanych studentów na ogół nie spełnia ich aspiracji, dość często odbiegając w sposób znaczący od pracy, jaką chcieliby wykonywać w przyszłości zgodnie z profilem swojego wykształcenia.

Na pytanie zawarte w Skali Samooceny Zaangażowania Organizacyjnego odpowiedziało 414 osób. Ich odpowiedzi obrazuje tabela 3. Zdecydowana większość badanych (86%) wysoko oceniła swoje zaangażowanie na rzecz zatrudniającej ich firmy. Może to jednak świadczyć o pewnym przecenianiu własnego wkładu w jej działalność i nieco subiektywnym spojrzeniu na swe relacje z firmą. Warto podkreślić, że pomimo znacznych różnic w liczebności mężczyzn i kobiet (wynikających ze struktury badanej populacji – zdecydowana większość osób studiujących w uczelniach o profilu ekonomicznym to kobiety), ocena zaangażowania była bardzo podobna w obu podgrupach.



**Tabela 3. Zaangażowanie organizacyjne w ocenie studentów UEK**

Ocena własnego zaangażowania	Liczba odpowiedzi Ogółem	% Ogółem	Liczba odpowiedzi Kobiety	% Kobiety	Liczba odpowiedzi Mężczyźni	% Mężczyźni
Bardzo niskie	3	0,72	3	0,87	0	0
Raczej niskie	6	1,45	6	1,74	0	0
Trudno powiedzieć	50	12,08	41	11,92	9	12,86
Raczej wysokie	258	62,32	214	62,21	44	62,86
Bardzo wysokie	97	23,43	80	23,26	17	24,28
<b>Razem</b>	414	100	344	100	70	100

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Kolejna analiza dotycząca tym razem korelacji pomiędzy stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychospołecznych a przywiązaniem organizacyjnym (tabela 4) wykazała, że wszystkie brane pod uwagę współczynniki korelacji, z wyjątkiem dotyczących komponentu trwania, są statystycznie istotne. Chociaż siła wykazanych związków nie przekracza umiarkowanego stopnia korelacji, to jednak stwierdzona zależność jest na tyle wyraźna, że w świetle uzyskanych wyników, samoocenę zaspokojenia podstawowych potrzeb psychicznych dzięki pracy w organizacji można uznać za użyteczny wskaźnik stopnia przywiązania organizacyjnego.

Stosunkowo najsilniejszy związek pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeb a przywiązaniem organizacyjnym wykazano w odniesieniu do potrzeb szacunku i samorealizacji (0,48 i 0,49). Siła korelacji pomiędzy zaspokojeniem pozostałych potrzeb (ekonomiczno-finansowych, bezpieczeństwa i kontaktów społecznych) a przywiązaniem okazała się nieco słabsza. Obserwacja ta zdaje się wskazywać, że współcześnie o przywiązaniu do organizacji decydują bardziej potrzeby wyższego rzędu, takie jak okazywany pracownikowi szacunek czy możliwość spełnienia się w pracy, niż potrzeby niższe w hierarchii, takie jak bezpieczeństwo, kontakty społeczne, czy nawet bezpośrednie korzyści finansowe. Jak można przypuszczać, łączy się to ze względnym zaspokojeniem najbardziej dotkliwych braków w tych ostatnich wymiarach ludzkiego funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie. W efekcie potrzeby trudniejsze do zaspokojenia, związane z szacunkiem i poczuciem własnej wartości oraz potrzeby związane z realizacją potencjału posiadanych możliwości (samorealizacja), nabierają obecnie dla ludzi, szczególnie młodych, coraz większego znaczenia w obszarze aktywności zawodowej.

Warto zauważyć, że stosunkowo najwyższy stopień pozytywnych korelacji dotyczył związku pomiędzy zaspokojeniem potrzeb a afektywnym komponentem przywiązania organizacyjnego. Natomiast nie wykazano żadnych korelacji z komponentem trwania. Wynik ten potwierdza wcześniejsze założenie o odmiennym charakterze motywacji przywiązania organizacyjnego w różnych jego komponentach, negatywnej (napędzanej przez obawy) w komponentie trwania oraz pozytywnej (oczekiwanie korzyści) wynikającej z komponentu afektywnego i normatywnego.

**Tabela 4. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychospołecznych a przywiązanie organizacyjne (według kwestionariusza Mayera i Allen)**

Rodzaje potrzeb	Komponent afektywny	Komponent trwania	Komponent normatywny	Przywiązanie organizacyjne
Zaspokojenie potrzeb ekonomiczno-finansowych	<b>0,32</b>	-0,07	<b>0,31</b>	<b>0,24</b>
Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa	<b>0,35</b>	-0,06	<b>0,35</b>	<b>0,27</b>
Zaspokojenie potrzeby kontaktów społecznych	<b>0,37</b>	-0,04	<b>0,27</b>	<b>0,23</b>
Zaspokojenie potrzeby szacunku	<b>0,48</b>	0,02	<b>0,38</b>	<b>0,39</b>
Zaspokojenie potrzeby samorealizacji	<b>0,49</b>	0,02	<b>0,41</b>	<b>0,40</b>

Oznaczone współczynniki korelacji Pearsona są istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Porównując współczynniki korelacji pomiędzy samooceną zaspokojenia podstawowych potrzeb a siłą przywiązania do organizacji w grupie kobiet i mężczyzn (tabele 5 i 6) można zaobserwować, że są one bardzo zbliżone w obu podgrupach oraz podobnie jak w całej badanej populacji, stosunkowo najwyższe dla potrzeb szacunku i samorealizacji. Jedyna, niewielka różnica, zbliżająca się do poziomu istotności statystycznej, dotyczy związku potrzeb ekonomiczno-finansowych z przywiązaniem organizacyjnym w komponencie trwania. Mogłoby to sugerować, że kwestia ewentualnych strat finansowych w razie odejścia z organizacji ma dla mężczyzn nieco większe znaczenie niż dla kobiet. Niemniej jednak siła porównywanych korelacji jest tu na tyle niska, że przypuszczenie takie należy traktować z dużą ostrożnością.

**Tabela 5. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychospołecznych a komponenty przywiązania organizacyjnego według kwestionariusza Mayera i Allen w grupie kobiet i mężczyzn (współczynniki korelacji)**

Stopień zaspokojenia potrzeb	Komponent afektywny			Komponent trwania			Komponent normatywny		
	Kobiety	Mężczyźni	<i>p</i>	Kobiety	Mężczyźni	<i>p</i>	Kobiety	Mężczyźni	<i>p</i>
Ekonomiczno-finansowych	<b>0,31</b>	<b>0,38</b>	0,53	-0,12	0,11	0,06	<b>0,30</b>	<b>0,31</b>	0,93
Bezpieczeństwa	<b>0,33</b>	<b>0,42</b>	0,40	-0,09	0,00	0,47	<b>0,36</b>	<b>0,29</b>	0,53
Kontaktów społecznych	<b>0,35</b>	<b>0,42</b>	0,51	-0,04	-0,07	0,81	<b>0,26</b>	<b>0,29</b>	0,79
Szacunku	<b>0,50</b>	<b>0,43</b>	0,47	0,01	0,02	0,94	<b>0,40</b>	<b>0,31</b>	0,41
Samorealizacji	<b>0,47</b>	<b>0,54</b>	0,45	0,01	0,02	0,94	<b>0,40</b>	<b>0,41</b>	0,92

N – Kobiety = 365, N – Mężczyźni = 83. Oznaczone współczynniki korelacji Pearsona są istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

**Tabela 6. Zaspokojenie podstawowych potrzeb psychospołecznych a przywiązanie organizacyjne (ogólnie) według kwestionariusza Mayera i Allen w grupie kobiet i mężczyzn (współczynniki korelacji)**

Stopień zaspokojenia potrzeb	Przywiązanie organizacyjne		
	Kobiety	Mężczyźni	<i>p</i>
Ekonomiczno-finansowych	<b>0,21</b>	<b>0,33</b>	0,30
Bezpieczeństwa	<b>0,26</b>	<b>0,30</b>	0,72
Kontaktów społecznych	<b>0,22</b>	<b>0,30</b>	0,49
Szacunku	<b>0,41</b>	<b>0,32</b>	0,40
Samorealizacji	<b>0,39</b>	<b>0,41</b>	0,85

N – Kobiety = 365, N – Mężczyźni = 83. Oznaczone współczynniki korelacji Pearsona są istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

#### PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na istotny, pozytywny związek łączący zaspokojenie podstawowych potrzeb psychospołecznych badanych osób z przywiązaniem do organizacji. Jest on szczególnie widoczny w obszarze przywiązania afektywnego i daje się także odnotować w obszarze przywiązania o charakterze normatywnym (zobowiązania moralne).

Oznacza to, że samoocena stopnia zaspokojenia przez organizację podstawowych potrzeb pracowników może stanowić użyteczny wskaźnik określający ich poziom przywiązania organizacyjnego. W badaniach innych autorów testujących siłę związku pomiędzy przywiązaniem organizacyjnym a różnymi warunkującymi je czynnikami, takimi jak np. zaangażowanie w wykonywany zawód, zaufanie do instytucji, satysfakcja z pracy, czy klimat organizacyjny, korelacje wahają się na ogół w przedziale od 0,35 do 0,65 (por. Juchnowicz, 2010; Lewicka, Rożenek, 2016). Stąd otrzymane w naszych badaniach współczynniki korelacji między 0,31 a 0,50 należy uznać za potwierdzające przyjętą hipotezę o istnieniu pozytywnego związku pomiędzy stopniem zaspokajania przez organizację podstawowych potrzeb pracowniczych a siłą przywiązania do organizacji. Umiarkowana siła tych korelacji wskazuje jednak na konieczność uwzględnienia także innych, psychospołecznych czynników mogących wpływać na stopień przywiązania.

Stwierdzono ponadto silniejszy związek pomiędzy przywiązaniem a zaspokajaniem przez organizację potrzeb pracowniczych dotyczących szacunku oraz samorealizacji, niż zaspokajaniem potrzeb dotyczących kontaktów społecznych, bezpieczeństwa, a nawet warunków ekonomiczno-finansowych.

Wykazany w badaniu brak związku pomiędzy stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb a przywiązaniem trwania potwierdza odmienny charakter tego składnika przywiązania od dwóch pozostałych.

Podsumowując, wydaje się, że ocena stopnia zaspokajania przez organizację podstawowych potrzeb psychospołecznych pracowników, stanowić może stosunkowo prosty i praktycznie przydatny wskaźnik przywiązania organizacyjnego. Zostało to potwierdzone w odniesieniu do badanej grupy pracowników. Biorąc jednak pod uwagę, że badania wykonano w grupie osób stosunkowo młodych, łączących w dodatku pracę ze studiami, generalizacja tego twierdzenia musiałaby uzyskać potwierdzenie także w badaniach przeprowadzonych w populacji osób niebędących studentami, w wyższym przedziale wiekowym i z dłuższym stażem pracy.

## BIBLIOGRAFIA

- Bańka, A., Wołowska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Alen Skali przywiązania do organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8(1), 65–74.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do pracy i zaangażowania w pracę. W: B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian* (s. 123–139). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bilgin, N., Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 51, 470–473. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.08.191.
- Choi, D., Oh, I.-S., Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542–1567. DOI: 10.1037/apl0000014.
- Choo, J. L., Desa, N. M., Asaari, M. H. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21–36. DOI: 10.5430/sass.v3n1p21.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2016). Etyka pracy, przywiązanie organizacyjne a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych – raport z badań. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 69–83. DOI: 10.7366/1896180020163606.
- Fisher, R., Ury, W., Bruce, P. (2016). *Dochodząc do tak*. Warszawa: PWE.
- Frank, E., Branstatter, V. (2002). Approach versus avoidance: different types of commitment in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(2), 208–221. DOI: 10.1037/0022-3514.82.2.208.
- Gojny, M. (2013). Znaczenie zaangażowania i intencji odejścia dla retencji pracowników w kontekście postrzeganego wsparcia organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 1146, T. *Organizacja i Zarządzanie*, 127–138. DOI: 10.34658/oiz.2013.51.127-138.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 57–66.

- Król, M. (2012). Retencja versus elastyczność zatrudnienia: determinanty strategiczno-kulturowe. *Edukacja Ekonomistów i Menadżerów*, 1(23), 23–41. DOI: 10.5604/01.3001.0009.5768.
- Lewicka, D., Pec, M. (2017). Czynniki kształtujące przywiązanie trwania pracowników. *Studia i Prace WNEIZ US*, 48(2), 197–207. DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-17.
- Lewicka, D., Rożenek, P. (2016). Determinanty przywiązania afektywnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 225–238. DOI: 10.5604/18998658.1199381.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284. DOI: 10.13075/mp.5893.00169.
- Maslow, A. H. (1990). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 65–69. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. DOI: 10.4135/9781452231556.
- Peplińska, A., Godlewska-Werner, D., Celińska, S., Nieckarz, Z., Połomski, P. (2018). Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy a poziom materializmu pracowników – pośrednicząca rola satysfakcji z pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 11–30.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Ramay, A., Ramay, M. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102. DOI: 10.5937/sjm1201089A.
- Rego, P., Lopes, M. P., Nascimento, J. L. (2016). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151. DOI: 10.3926/jiem.1540.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute For Employment Studies.
- Rosenberg, M. B. (2013). *To co powiesz może zmienić świat*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Porozumienie bez przemocy*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Talib, Z. A., Don, Y., Daud, Y., Raman, A. (2015). Organizational Culture and Organizational Commitment of Kedah District Education Officers. *International Journal of Management Sciences*, 5(5), 410–419.
- Ury, W. (2014). *Odchodząc od nie*. Warszawa: PWE.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization*. Alexandria: The SHRM Foundation.
- Wołpiuk-Ochocińska, A. (2016). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(12), 135–148.

### *Streszczenie*

Przywiązanie pracowników do organizacji to ważny czynnik wpływający na stabilność i pomyslnie funkcjonowanie organizacji. Autorzy opracowania wskazują na wieloaspektowość pojęcia „przywiązanie organizacyjne” (*organizational commitment*) i jego bliski związek z pojęciem „zaangażowanie organizacyjne” (*organizational involvement*). Podkreślają znaczenie jakie w przywiązaniu organizacyjnym odgrywa stopień zaspokojenia podstawowych, psychospołecznych potrzeb pracowników przez daną organizację.

Celem badań była ocena związku pomiędzy stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychospołecznych a przywiązaniem organizacyjnym. Do podstawowych potrzeb psychospołecznych, poza potrzebami ekonomiczno-finansowymi zaliczono, zgodnie z ujęciem Maslowa, potrzeby bezpieczeństwa, akceptacji, szacunku i samorealizacji.

Badaniem objęta została grupa 448 studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, posiadająca doświadczenia związane z pracą zawodową. W badanej populacji większość stanowiły osoby młode do 30. roku życia (ponad 90%) oraz kobiety (82%).

W badaniu wykorzystano Kwestionariusz Przywiązania Organizacyjnego Meyera i Allen oraz pięciostopniową Skalę Zaspokojenia Podstawowych Potrzeb Psychospołecznych i pięciostopniową Skalę Samooceny Zaangażowania Organizacyjnego własnego autorstwa.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają istotny związek zaspokojenia potrzeb psychospołecznych badanych osób z przywiązaniem do organizacji. Warto podkreślić, że najwyższe, pozytywne korelacje wystąpiły pomiędzy stopniem zaspokojenia potrzeb a przywiązaniem organizacyjnym w odniesieniu do potrzeb wyższego rzędu, takich jak szacunek i samorealizacja. Rozpatrując komponenty przywiązania organizacyjnego, najsilniejszy związek stwierdzono pomiędzy wymienionymi potrzebami a afektywnym komponentem przywiązania ( $r = 0,48$  i  $r = 0,49$ ). Nie stwierdzono natomiast związku pomiędzy stopniem zaspokojenia podstawowych potrzeb psychospołecznych osób badanych a komponentem trwania.

*Słowa kluczowe:* przywiązanie organizacyjne, zaspokojenie potrzeb psychospołecznych.

## **Organizational commitment and level of satisfaction of employees' psychosocial needs**

### *Summary*

Employee commitment to a company is an important factor affecting the stability and effective functioning of the organization. The authors of the article demonstrate the multifaceted nature of the concept of “organizational commitment” and its close relationship with the concept of “organizational involvement”. They emphasize the importance of meeting the basic psychosocial needs of employees by the organization.

The goal of the study was to assess the relationship between the degree of satisfaction of the basic psychosocial needs and organizational commitment. According to the approach of Maslow, apart from economic needs, the basic psychosocial needs include the need for safety, acceptance, respect and self-actualization.

The study covered a group of 448 students at the Cracow University of Economics who had work experience. The majority of the participants of the research were young people, up to the age of 30 years (more than 90%), and women (82%).

The study used Meyer and Allen's Organizational Commitment Survey, the five-point Basic Psychosocial Need Satisfaction Scale and the five-point Organizational Involvement Self-Assessment Scale developed by the authors.

The results of the study confirm the significant relationship between the satisfaction of psychosocial needs and commitment to the organization in the studied group. It is worth emphasizing that the above-mentioned positive correlations occur between the degree of satisfaction of needs and the organizational commitment with regard to higher needs, such as respect and self-actualization. While considering the components of organizational commitment, the strongest relationship found is between the aforementioned needs and affective commitment component ( $r = 0.48$  and  $r = 0.49$ ). On the other hand, no correlation between the degree of satisfaction of basic psycho-social needs and the continuance component was found.

*Keywords:* organizational commitment, psychosocial needs satisfaction.

JEL: J24, J28, O15.