



Małgorzata Chrupała-Pniak

Uniwersytet Śląski
E-mail: malgorzata.chrupala-pniak@us.edu.pl

Anita Pollak

Uniwersytet Śląski
E-mail: anita.pollak@us.edu.pl

Patrycja Rudnicka

Uniwersytet Śląski
E-mail: patrycja.rudnicka@us.edu.pl

Katarzyna Więcek

Uniwersytet Śląski
E-mail: wiecek_katarzyna@wp.pl

Psychologiczne aspekty kompetencji
relacyjnej jako korelaty subiektywnego
dobrostanu związanego z pracą /
*Psychological aspects of relational competence as
correlates of subjective work-related well-being.*

Abstract

Relational competence is a kind of meta-organizational competence, defined as the ability to interact with a particular company's stakeholders, allowing access to external knowledge and accelerating its transfer. The authors have defined the psychological aspects of relational competence as a positive psychological state of work involvement of an individual including: trust propensity and cooperation competence. The study also analyzes the level of internal and external motivation and autonomous motivation (SDT) to cooperate and individual ability to cope in inter-organizational cooperation. Occupational subjective well-being (SWB) was operationalized as an individual reaction on the change in the work environment (work-related stress). Another indicator of SWB variable is individual level of work engagement (UWES_9). The analyses confirm relations of trust propensity with both work engagement and work related stress and relations of cooperation competence with stress. Additionally, mediation analysis confirms indirect effect of trust propensity thorough autonomous motivation to work related stress.

Keywords: relational competence; autonomous motivation; work engagement; subjective work-related well-being, occupational stress.

1. WSTĘP

Współczesna gospodarka oparta na wiedzy stawia przed organizacjami szczególne wymagania dotyczące dynamicznych, unikalnych kompetencji i umiejętności przyczyniających się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Blomqvist i Levy 2006: 32; Krzakiewicz i Cyfert 2014: 9). Badacze i praktycy zarządzania poszukują nowych cech kompetencji organizacyjnych decydujących o przewadze konkurencyjnej na rynku (Allred, Fawcett, Wallin, Magnan 2011: 130-131; Stalk, Evans, Schulman 1992: 57-69). Analiza obejmująca klasyczne czynniki sukcesu organizacji na rynku pozwala przyjąć założenie, że są one współcześnie niewystarczające i coraz częściej decydujące stają się umiejętności budowania trwałych relacji B2B także w otoczeniu konkurujących przedsiębiorstw. Wykreowanie nowego opartego na relacjach otoczenia biznesowego opisują badacze podejścia relacyjnego, którzy w swoich rozważaniach podkreślają, że część unikalnych zasobów organizacyjnych niezbędnych do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest dziś umiejscowiona w innych niż tradycyjne źródłach np. w inter-organizacyjnych kompetencjach i rutynach Dyer i Singh (1998: 660-679). W ramach tego nurtu badań widoczne jest rosnące zainteresowanie problematyką relacji firm z innymi organizacjami na rynku, które to relacje, zdaniem badaczy, mogą prowadzić do budowania nowej wiedzy i doskonalenia umiejętności, a z czasem mogą być traktowane jako kluczowy czynnik sukcesu firmy na rynku (Ciszewska-Mlinarić, Mlinarić, Obłój 2011: 23-35; Sulimowska-Formowicz 2015).

Kompetencja relacyjna (KR) organizacji ma w naukach o zarządzaniu ugruntowaną tradycję badawczą. Należy do grupy kluczowych czynników sukcesu i definiowana jest jako organizacyjna umiejętność współdziałania konkretnej firmy z innymi aktorami otoczenia, umożliwiająca jej dostęp do zewnętrznej wiedzy, przyspieszająca transfer wiedzy i zapewniająca przy tym optymalne zarządzanie w procesach osiągania celów organizacyjnych (Lorenzoni i Lipparini 1999: 317-338).

Tak rozumiana KR jest kompetencją dynamiczną, podlegającą zmianom pod wpływem uczenia się organizacyjnego i nabywania doświadczeń przez firmy (Teece i in. 1997: 509-533). Jest także meta-umiejętnością organizacyjną, bowiem odnosi się zarówno do wszystkich zasobów organizacyjnych kształtujących pozostałe kompetencje organizacji oraz do sumy relacji firmy z aktorami otoczenia, a nie tylko do pojedynczej relacji między dwiema organizacjami.

W ekonomicznej literaturze przedmiotu znaleźć można liczne odwołania do psychospołecznych uwarunkowań KR, np. postaw i zachowań pracowników zaangażowanych we współpracę międzyorganizacyjną oraz roli czynników psychologicznych w budowaniu kompetencji relacyjnej, np. zaufania interpersonalnego, motywacji wewnętrznej, współpracy w ramach kooperujących zespołów itd. (Blomqvist i Levy 2006; Lorenzoni i Lipparini 1999; Kanter 1994; Teece i in. 1997; Walter, Auer, Ritter 2006), brak natomiast przykładów konceptualizacji i badań psychologicznych w tym zakresie.

Celem niniejszych badań było więc z jednej strony wstępne zoperacjonalizowanie psychologicznych aspektów KR a następnie przeanalizowanie zależności między nimi i subiektywnym dobrostanem związanym z pracą (SWB).

2. KOMPETENCJA RELACYJNA ORGANIZACJI

Jak zostało wskazane powyżej kompetencja relacyjna jest zestawem cech organizacji, które tworzą jej zdolność do wchodzenia w relacje z innymi organizacjami (Lorenzoni i Lipparini, 1999: 317), budują potencjał „bycia dobrym partnerem” (Kanter, 1994: 96), przyczyniają się do tworzenia, utrzymywania i wykorzystywania relacji inter-organizacyjnych (Walter, Auer i Ritter 2006: 546) oraz budowania i zarządzania sieciami relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, komunikacji i zaangażowaniu (Blomqvist i Levy 2006: 31).

Dokładna analiza kompetencji relacyjnej w trakcie cyklu trwania inter-organizacyjnych kooperacji pozwala wyróżnić określone składowe KR, które odpowiadają poszczególnym fazom relacji międzyorganizacyjnych. Na użytek niniejszych badań przyjęto propozycję Sulimowskiej-Formowicz (2015), która wskazuje na przed-relacyjną składową KR oraz właściwą KR. Przed-relacyjna składowa KR zapewnia organizacji właściwe przygotowanie kooperacji poprzez budowanie i utrzymanie wiarygodności organizacji na rynku, opartej na reputacji, co w dalszej kolejności może wpływać na minimalizowanie negatywnych skutków zachowań oportunistycznych partnerów. Badania opisane w artykule dotyczą głównie tej składowej kompetencji relacyjnej. Druga składowa to właściwa KR obejmująca zestaw organizacyjnych procesów zarządczych związanych z utrzymaniem relacji poczynając od planowania relacji, poprzez zarządzanie czynnościami wspólnymi, komunikację i integrację, aż po zarządzanie wiedzą, rozwiązywanie problemów i utrzymanie pozycji w relacji oraz zarządzanie wynikami relacji (Sulimowska-Formowicz, 2015).

Przyjmując perspektywę podmiotów zaangażowanych w kooperację, KR jest zarówno zasobem organizacyjnym, jak również wynikiem organizacyjnego funkcjonowania kapitału ludzkiego, czyli pracowników. W takim ujęciu należy podkreślić odmienne znaczenie w procesie kreowania KR poszczególnych poziomów podmiotów – jednostek, zespołów i całej organizacji oraz zaznaczyć szczególną rolę pracowników zaangażowanych w kooperację inter-organizacyjną jako głównych aktorów budujących relacje z interesariuszami zewnętrznymi i tworzących organizacyjne rutyny i procedury oraz przejawiających zachowania organizacyjne przekładające się na wydajność i skuteczność relacji B2B. Przeprowadzone badania dotyczą więc indywidualnego wymiaru (poziom pracownika) przed-relacyjnej składowej KR. Z uwagi na złożoność badanej zmiennej oraz stosunkowo dobrze opisane mechanizmy kreowania zaufania organizacyjnego, zdecydowano się wybrać ten aspekt kompetencji relacyjnej i sprawdzić psychologiczną gotowość pracowników do współpracy w ramach inter-organizacyjnej kooperacji.

Poza dyskusją pozostaje dziś fakt, że KR jako społeczna umiejętność organizacji oparta na zachowaniach organizacyjnych zależy w dużej mierze od ludzi. Wątpliwości budzą jednak psychologiczne mechanizmy kształtowania KR, gdyż jak pisze

Sulimowska-Formowicz (2015) procesy te podlegają rozdzielnej analizie i dotychczas poza wskazaniem ogólnych założeń efektywnych relacji tj. zaufanie, efektywna komunikacja, procesy rozwiązywania konfliktów i podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, nie wypracowano wspólnych konceptualizacji zmiennych psychologicznych i sposobów ich pomiaru w kontekście budowania KR (por. Kożusznik, Chrupała-Pniak, Sulimowska-Formowicz, 2015: 7-20). Nasza propozycja być może uzupełni lukę w tym zakresie i przyczyni się do lepszego zbadania psychospołecznych mechanizmów kształtujących KR.

3. PSYCHOLOGICZNA GOTOWOŚĆ DO MIĘDZYORGANIZACYJNEJ KOPERACJI

Dotychczas literatura psychologiczna stosunkowo niewiele uwagi poświęcała zachowaniom organizacyjnym i innym zmiennym psychologicznym, które determinują KR. Wprawdzie można znaleźć badania w zakresie zaufania interpersonalnego i zaufania organizacyjnego oraz współpracy czy wreszcie identyfikacji z rolą, ale nie dotyczyły one specyficznej sytuacji kooperacji inter-organizacyjnej tylko odnosiły się do ogólnej sytuacji pracy.

Klasyczne prace psychologii organizacyjnej i psychologii społecznej analizują zagadnienia współpracy (w tym także międzyorganizacyjnej) w kontekście rozwiązywania konfliktów czy identyfikacji społecznej i identyfikacji z rolą organizacyjną (Schein 2010). Odrębną grupą teorii służących do analizy współpracy międzyorganizacyjnej, zwłaszcza zarządzania relacjami, są ostatnio teorie kierowania i przywództwa (por. Bass 1990; Chemers 2001; Grauman i Moscovici 1986). Współczesne podejście do kierowania akcentuje silnie złożoność konstruktów przewodzenia. Szczególnie obiecujące wydają się społeczne teorie poznawcze, które ukazują mechanizmy przewodzenia w nowym świetle, wskazując na jego uwarunkowania tkwiące w samej grupie i jej psychologicznym znaczeniu dla członków (por. shared leadership theory) odchodząc niejako od cech i zachowań lidera. Teorie te zwalniają przywódcę z obowiązku posiadania określonych właściwości lidera przerzucając tę „odpowiedzialność” na członków grupy przejawiających określone oczekiwania związane z prototypowością kierowania (prototyp kierownika, pojęcie prototyp rozumiemy jako wzorzec poznawczy, przyp. aut.). Społeczne teorie poznawcze podkreślają, iż kierownicy nie potrzebują wykorzystywać władzy, aby mieć wpływ na innych, gdyż procesy związane z kategoryzacją społeczną i depersonalizacją czynią ich niejako automatycznie „wpływowymi” ze względu na prototypowość. W naukach o zarządzaniu badacze relacji międzyorganizacyjnych przywołują także klasyczne badania w ramach teorii społecznej identyfikacji (Hogg 2001a; 2001b; 2004: 203-231). Wynikająca z tej teorii kategoryzacja społeczna przyczynia się do redukcji złożoności informacji docierających ze świata zewnętrznego i sprzyja efektywniejszemu funkcjonowaniu w ramach powiązań rynkowych (Abrams i Hogg 1990; 1999; Ellemers, Spears, Doosje 1999; Worchel, Morales, Paez, Deschamps 1998: 389-413). W ostatnich latach ubiegłego stulecia badania w nurcie identyfikacji społecznej wzbogacone zostały o zjawiska atrakcyjności społecznej i procesów socjalizacji, przywództwa i struktury grupy (Hogg i Terry 2001). Jako szczególny przejaw identyfikacji społecznej pojawiła się

w literaturze przedmiotu identyfikacja organizacyjna (Ashforth i Mael 1989: 20-39, Mael i Ashforth 1992: 103-123). Późniejsze badania w psychologii organizacji rozwinęły to podejście w ramach zaangażowania i przywiązania organizacyjnego (Hescovitch i Meyer 2002: 474-487, Meyer, Allen 1991: 64-89).

Kolejnym, jednym z lepiej zbadanych psychologicznych czynników zidentyfikowanych jako wspierające kooperację międzyorganizacyjną, jest współpraca na poziomie jednostek i zespołów. Redukuje ona poziom konfliktu międzygrupowego wynikającego z różnic funkcjonalnych oraz promuje rozwój i doskonalenie jako wyróżniki przewagi w relacjach (Allred, Fawcett, Wallin, Magnan 2011: 129 - 161).

U podstaw naszego psychologicznego modelu kompetencji relacyjnej leży założenie o ogólnej orientacji badanych jednostek na współpracę, tzw. postawa pro-kooperacyjna, na którą składa się gotowość do ufania innym oraz kompetencja kooperacji. Wychodzimy z założenia, że organizacje, w których kierownicy odpowiedzialni za budowanie i utrzymanie relacji międzyorganizacyjnych przejawiają indywidualną orientację kooperacyjną, będą także wspierać takie postawy w swoich zespołach oraz, że ich organizacje wypracują mechanizmy i procedury katalizujące procesy międzyorganizacyjnej kooperacji składające się na KR. Przyjmujemy, zgodnie z koncepcją kompetencji społecznych Matczak (2008), że kompetencje to złożone umiejętności warunkujące efektywność regulacji emocjonalnej i radzenie sobie w różnego rodzaju sytuacjach społecznych (Matczak i Martowska 2013: 43-56). Kompetencja kooperacji stanowi zatem przykład kompetencji społecznych ujawniających się w relacjach z innymi i jedną z bardziej wrażliwych na trening i uczenie się społeczne. W niniejszym badaniu wykorzystano skalę K kwestionariusza PROKOS (Matczak i Martowska, 2013) z uwagi na jej dobre właściwości psychometryczne oraz wyraźnie wyodrębniony w analizie czynnikowej czynnik oraz silne korelacje z sumiennością jako determinantą efektywnego wypełniania roli organizacyjnej.

Warunkiem *sine qua non* postawy pro-kooperacyjnej jest gotowość do ufania innym w procesach pracy wynikająca z indywidualnej dyspozycji jednostki. W literaturze wskazuje się na wieloaspektowy charakter zaufania interpersonalnego w organizacji (Six, 2007; Six i Sorge, 2008), podkreśla znaczenie zaufania organizacyjnego i interpersonalnego jako czynników sprzyjających tworzeniu powiązań na poziomie indywidualnym, efektywnej interakcji i zaangażowaniu jednostek (Hakansson i in. 2009; Ford i in. 2011) dzieleniu się wiedzą w organizacji (Hsu i Chang 2014, Wu, Lin, Hsu, Yeh 2009), wpływających na jakość wykonania pracy w zespołach wirtualnych zaangażowanych w kooperację (McDaniel 2004) oraz na efektywność zespołów rozproszonych (Muethel i in. 2012). Zaufanie interpersonalne jako część kapitału społecznego organizacji poprzez procesy przywiązania organizacyjnego może oddziaływać na efektywność (Bakiev, 2013), pełni kluczową rolę podczas nawiązywania kontaktów (Malhotra i Murnighan 2002), a nawet przyczynia się do zdrowia jednostek (Schneider, Konijn, Righetti, Rusbult 2011). Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer (1998) definiują zaufanie interpersonalne jako oczekiwanie pozytywnych intencji w zachowaniach innych osób, z którymi jednostka wchodzi w interakcje. Psychologowie prezentują dwa dominujące podejścia

do zaufania. Pierwsze traktuje zaufanie jako zmienną dyspozycyjną tj. osobowościową różnicę indywidualną, względnie trwałą cechę człowieka, jego dyspozycja oczekiwania od innych pozytywnych postaw i zachowań (Butler 1991; Gurtman 1992; Kiffin-Petersen i Cordery 2003; Rotter 1980; Scott 1980). Drugie podejście analizuje zaufanie jako zmienną sytuacyjną opartą na mechanizmach afektywno-kognitywnych, związaną z szacowaniem przez jednostkę stopnia kontroli, niepewności i ryzyka w konkretnych relacjach społecznych i na podstawie wyników tego szacowania podejmowania decyzji dotyczących interakcji (Kahneman, 2011). W niniejszym badaniu konceptualizacja zaufania interpersonalnego łączy oba podejścia. Zastosowana metoda pomiaru zaufania pozwala na określenie zarówno specyficznego oczekiwania, będącego relatywnie stałą dyspozycją jednostki, jak również pośrednio oszacowania potencjalnych kosztów psychologicznych towarzyszących zaufaniu.

Następnym przyjętym przez nas założeniem jest charakter motywacji i zaangażowania w pracę. Zakładamy, że motywacja autonomiczna i wysokie poznawczo-energetyczne zaangażowanie w wykonywaną pracę mogą świadczyć o silnej psychologicznej identyfikacji z organizacją, jak i międzyorganizacyjną kooperacją oraz efektywnością KR. Motywację rozumiemy zgodnie z teorią autodeterminacji (Ryan i Deci 2000: 68-78) jako w pełni autonomiczną regulację wewnętrzną opartą na potrzebach kompetencji, rozwoju i przynależności jednostki, a zaangażowanie w pracę definiujemy zgodnie z koncepcją Schaufeliego i in. (2002; 2006) jako pozytywny poznawczy stan umysłu związany z pracą, charakteryzowany poprzez wigor, oddanie i zaabsorbowanie w pracę.

4. SUBIEKTYWNY DOBROSTAN ZWIĄZANY Z PRACĄ

Praca zawodowa w sytuacji niepewności i ryzyka może nieść ze sobą zagrożenia dla optymalnego poziomu życia i dobrostanu (Seligman i Cikszenmihalyi 2000). Należy przyjąć, że współpraca międzyorganizacyjna w ramach relacji B2B, na dzisiejszym borykającym się z licznymi trudnościami i kryzysami rynku, stwarza takie warunki niepewności i wpływa na emocjonalne i poznawcze aspekty życia człowieka (Deaton, 2012; Taris, Schreurs 2009). Dobrostan związany z pracą w tradycji psychologicznej rozumiany jest jako ogólne poczucie satysfakcji i zadowolenia przy optymalnym poczuciu stresu zawodowego (hedonistyczny aspekt dobrostanu) lub jako poczucie misji i spełnienia zawodowego (aspekt eudajmonistyczny dobrostanu) (Czerw, Borkowska 2010). Aspekt hedonistyczny wiąże się z subiektywną oceną jakości życia jednostki (Lin i in. 2014), przyjemnością i szczęściem, przewagą pozytywnych reakcji emocjonalnych, ogólnego zadowolenia z życia i jego poszczególnych obszarów (Diener, Lucas, Smith, Suh 1999). Tak rozumiany subiektywny dobrostan składa się z zadowolenia z życia, pozytywnego afektu oraz braku negatywnego afektu (Diener, Lucas, Oishi 2002). Subiektywny dobrostan oddziałuje poprzez zdrowie psychiczne na zdrowia człowieka (Pressman, Cohen 2005). Badania potwierdzają, że w przypadku jednostek, które

które ocenę swojej satysfakcji z życia opierają na konstrukcji eudajmonistycznej wpływ ekstrawersji i neurotyzmu na satysfakcję z życia jest mniejszy aniżeli w przypadku jednostek o konstrukcji hedonistycznej (Schimmack, Radhakrish-

nan, Oishi, Dzokoto, Ahadi 2002). Eudajmonistyczny dobrostan jest związany z autonomią jednostki, poprzez niezależne decydowanie, spełnianie potrzeb czy autonomiczne myślenie determinuje wewnętrzną regulację emocji i funkcjonowanie osoby, bez względu na inne jednostki (Kállay 2015).

Na poziom dobrostanu w organizacji, w sytuacji pracy składają się dwa elementy. Pierwszy z określa relacje pomiędzy pracownikiem a pracą. Wysoki poziom zadowolenia uzależniony jest od przekonania pracowników, że posiadane przez nich zasoby są zbieżne z charakterem zadań, które realizują. Drugi to obustronne dopasowanie pomiędzy pracownikiem, a organizacją (Czarnota-Bojarska 2010). Pracownik identyfikujący się z organizacją i jej celami, prawdopodobnie także wyznaje pokrewne wartości, potrafi lepiej zaadoptować się do organizacji, jej struktur, kultury, regulaminów, zadań i ma poczucie, że organizacja jest w stanie zharmonizować się z nim poprzez wyznaczenie zadań zbieżnych z jego zainteresowaniami czy poprzez zaspokajanie jego potrzeb (Czerw 2014). Dobrostan związany z pracą może mieć wymiar zarówno hedonistyczny oraz eudajmonistyczny (Steger i Dik 2008). Przypuszcza się, że poczucie sensu pracy prowadzi do odczuwania przyjemności, która wynika z efektywności i wydajności pracownika (Czerw, 2014). W naszych badaniach przyjęliśmy, że subiektywny poziom dobrostanu w pracy może być wynikiem niskiego poziomu subiektywnego poczucia stresu w pracy oraz wysokim poziomem zaangażowania w pracę.

5. METODA

5.1 PRÓBA BADAWCZA

Grupę osób badanych stanowiło 139 pracujących dorosłych zatrudnionych na różnych stanowiskach i w organizacjach różnych branż i sektorów głównie z terenu Górnego Śląska. Kryterium przyjęcia do próby był fakt zatrudnienia oraz zaangażowanie w międzyorganizacyjną współpracę. Przebadano łącznie 139 pracowników między 20 a 64 rokiem życia ($M=36,81$, $SD=11,12$). Mężczyźni stanowili 36% osób badanych (43). Wiek badanych prezentował się następująco: 22 osoby były w wieku od 20 – 25 roku życia, 32 osoby miały między 26 a 34 lata, 27 osób było w wieku od 35 do 45 lat, 21 osób miało między 46 a 55 lat i najstarsza grupa pracowników pow. 56 roku życia liczyła 37 osób. Dominowało wykształcenie wyższe, tylko 22 osoby zadeklarowały wykształcenie średnie, a 3 osoby zawodowe. Osoby badane miały także bardzo zróżnicowany staż pracy (od 1 miesiąca do 34 lat) w danej organizacji. Z uwagi na częściowe braki danych do dalszych analiz wybrano grupę 113 osób.

5.2 ZASTOSOWANE NARZĘDZIA

Do badań wykorzystano baterię testów opartych na samoopisie, na którą składały się:

- skala K kwestionariusza PROKOS Matczak i Martowskiej (2013). Skala kooperacji jest jedną z pięciu skal kwestionariusza samopisowego obok skali asertywności, towarzyskości, zaradności i społecznikostwa. Badani ustosun-

kowują się do poszczególnych stwierdzeń opisujących kompetencje społeczne na czterostopniowej skali, gdzie 1 oznacza źle do 4 zdecydowanie dobrze. Metoda ma potwierdzoną rzetelność (współczynniki zgodności wewnętrznej między 0,80 – 0,96), stabilność (0,88 – 0,93) oraz trafność zewnętrzną (por. Matczak i Martowska, 2013). W naszym badaniu zostały wykorzystane stwierdzenia skali K odnoszące się do sytuacji pracy (8 itemów). Rzetelność mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha wyniosła mniej aniżeli w badaniach oryginalnych (0,646).

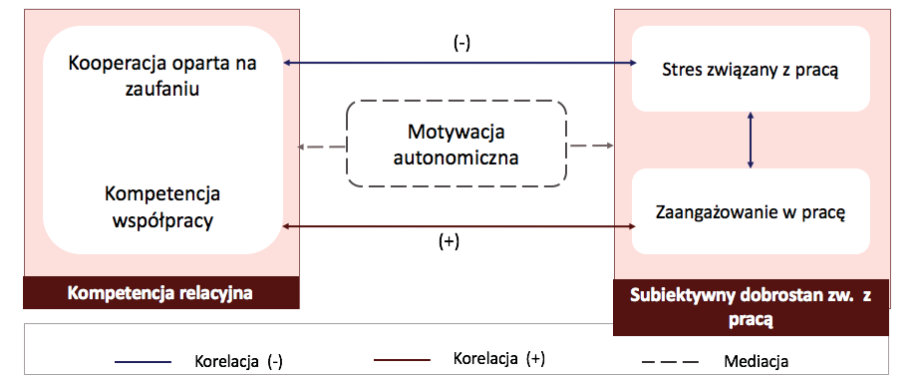
- Dwu-itemowa, dychotomiczna skala zaufania opracowana przez Chrupałą-Pniak, Sulimowską-Formowicz (2013)¹ 1) *Generalnie można ufać ludziom w pracy* oraz 2) *W dzisiejszych czasach nie można polegać na innych w pracy*. Stwierdzenia te odnosiły się do oceny sytuacji współpracy z innymi organizacjami, w kontekście swojej roli w organizacji, co było wyraźnie zaznaczone w instrukcji, w ten sposób uzyskano miarę zaufania interpersonalnego. Współczynnik zgodności wewnętrznej mierzony wzorem 5 Kudera-Richardsona wyniósł 0,7 co uznano za wynik zadowalający dla dwu-itemowej skali.
- Skala do badania motywacji do pracy (WEIMS_PL), która jest polską adaptacją kanadyjskiej skali *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) opracowaną przez Chrupałą-Pniak i Grabowskiego (2015, w druku). Składa się z 18 pozycji i 6-ciu skal, które odpowiadają regulacjom opisanym w koncepcji Ryana i Deciego (2000), czyli motywacji wewnętrznej (MW) (3 pozycje $\alpha=0,76$), integracji (INTEG) (3 pozycje $\alpha=0,84$), identyfikacji (IDEN) (3 pozycje $\alpha=0,78$), introjeksji (INTRO) (3 pozycje $\alpha=0,75$) oraz regulacji zewnętrznej (RZ) (3 pozycje RZ $\alpha=0,80$) i amotywacji (AMO) (3 pozycje $\alpha=0,54$). Poszczególne podskale uzyskały satysfakcjonujące współczynniki alfa Cronbacha za wyjątkiem skali amotywacji, która także w oryginale prezentuje niższe wartości. Oryginalna skala (WEIMS) zbudowana została przez kanadyjskich psychologów (Tremblay i in., 2009). Narzędzie to składa się z 6-ciu obejmujących po trzy twierdzenia podskal. Są to: Amotywacja (AMO), Regulacja Zewnętrzna (RZ), Introjeksja (INTRO), Identyfikacja (IDEN), Integracja (INTEG) oraz Motywacja Wewnętrzna (MW). Badani ustosunkowują się do tych pozycji za pomocą siedmiostopniowej skali od 1 do 7 (1 oznacza to stwierdzenie zupełnie nie pasuje do mnie, 3 – to stwierdzenie pasuje przeciętnie, 7 – to stwierdzenie pasuje do mnie całkowicie). W niniejszym badaniu posługiwano się Wskaźnikiem Pracy Autonomicznie Regulowanej (WPAR). Wskaźnik ten oblicza się według następującej formuły: $-3*AMO+2*RZ+-1*INTRO+1*IDEN+2*INTEG+3*MW$. WPAR wskazuje na stopień autodeterminacji zachowań w pracy. Przy zastosowaniu 7 stopniowej skali Likerta WPAR przyjmuje wartości od -36 do 36 punktów. Ujemny wynik wskazuje, że dana osoba nie przejawia autonomicznej regulacji w wykonywaniu pracy, zaś wynik dodatni, odwrotnie, potwierdza istnienie autonomicznej regulacji w wykonywaniu pracy.

¹ Twierdzenia skali zaufania interpersonalnego są prawie dosłownym powtórzeniem itemów dotyczących zaufania wykorzystywanych w Europejskich Badaniach Wartości (The European Values Study EVS) przyp. wł.

- Skala zaangażowania w pracę (skrócona wersja UWES_9) w polskiej adaptacji Szabowskiej-Walaszczyk i in. (2011).
- Kwestionariusz Subiektywnej Oceny Sytuacji Pracy (KSOP) (Dudek i in. 1999).

5.3 MODEL BADAWCZY

Model badawczy



Rysunek 1 Graficzne ujęcie modelu badawczego.

Źródło: opracowanie własne.

5.4 HIPOTEZY BADAWCZE

Podstawowy problem badawczy polegał na wstępnym opracowaniu modelu psychologicznej gotowości do międzyorganizacyjnej kooperacji i zbadaniu zależności między psychologicznymi aspektami kompetencji relacyjnej (KR). Na podstawie studiów literaturowych przedstawionych w pierwszej części artykułu w celu weryfikacji modelu postawiono następujące hipotezy:

- [H1]: Kompetencja współpracy koreluje pozytywnie z zaangażowaniem w pracę.
- [H2]: Motywacja autonomiczna koreluje pozytywnie z zaangażowaniem w pracę i ujemnie ze stresem zawodowym.
- [H3]: Amotywacja jest pozytywnie związana ze stresem zawodowym.
- [H4]: Kooperacja oparta na zaufaniu jest ujemnie związana ze stresem zawodowym i dodatnio z zaangażowaniem w pracę.
- [H6]: Motywacja autonomiczna jest mediatorem związku między kooperacją opartą na zaufaniu a stresem związanym z pracą.

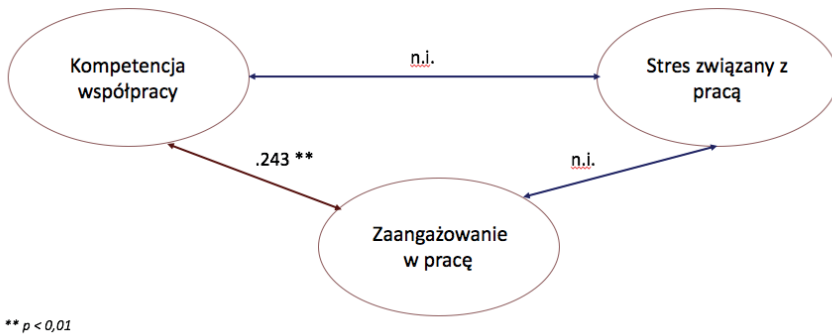
6. WYNIKI

W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu pakietu SPSS IBM ver. 23 oraz makro Process Procedure for SPSS.

Analiza korelacji została przedstawiona na rysunkach 2 – 3 poniżej. Potwierdzono, że kompetencja współpracy jako składowa psychologicznej gotowości do między-

dzyorganizacyjnej kooperacji pozostaje w istotnie statystycznym związku jedynie z zaangażowaniem w pracę. Uzyskana korelacja $r=0,243$ dla $p<0,01$ jest stosunkowo słaba. Pozostałe związki kompetencji współpracy ze stresem i zaangażowania w pracę ze stresem okazały się nieistotne statystycznie. Hipoteza 1 została statystycznie potwierdzona.

Wyniki ogólne (N= 113)

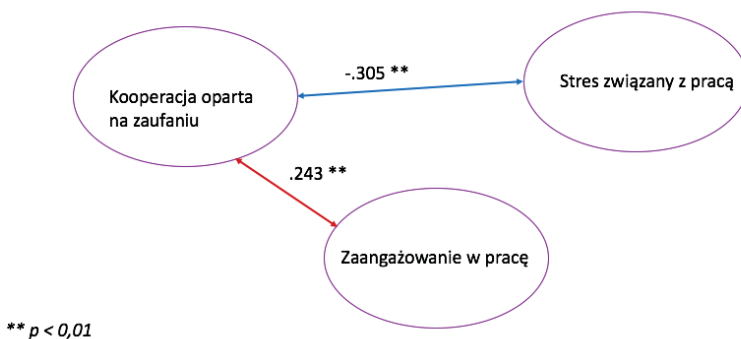


Rysunek 2. Korelacje między kompetencją współpracy a subiektywnym dobrostanem związanym z pracą.

Źródło: opracowanie własne.

Drugi składnik psychologicznej gotowości do międzyorganizacyjnej kooperacji, czyli kooperacja oparta na zaufaniu pozostawała w związkach z obydwoimi składnikami subiektywnego dobrostanu związanego z pracą. Rysunek 3 przedstawia uzyskane korelacje.

Wyniki ogólne (N= 113)



Rysunek 3. Korelacje między kooperacją opartą na zaufaniu i stresem w pracy oraz zaangażowaniem w pracę.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza potwierdziła, że związki kooperacji opartej na zaufaniu są istotne statystycznie zarówno w przypadku stresu zawodowego, jak i zaangażowania w pracę. Kooperacja oparta na zaufaniu koreluje ujemnie na poziomie umiarkowanym ($r=-0,305$, $p<0,01$) z subiektywnym poczuciem stresu w pracy oraz koreluje dodatnio na poziomie słabym ($r=0,243$, $p<0,01$) z zaangażowaniem w pracę. Pozwala to przyjąć hipotezę 4.

Dodatkowo przeprowadzono analizę korelacji motywacji autonomicznej ze składowymi subiektywnego dobrostanu w pracy, czyli poczuciem stresu zawodowego i zaangażowaniem w pracę. Wyniki przedstawia Rys. 4.

Wyniki (N= 113)



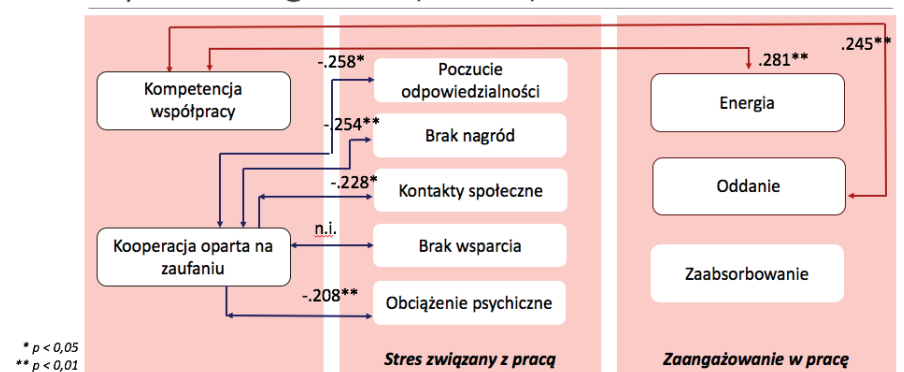
Rysunek 4. Korelacje między kooperacją opartą na zaufaniu a składowymi subiektywnego dobrostanu związanego z pracą i motywacją autonomiczną.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych korelacji pozwala zatem przyjąć hipotezę 2 w całości.

Kolejnym krokiem było sprawdzenie szczegółowych związków między analizowanymi zmiennymi. Rysunki 5 – 6 prezentują wielkości rho Spearmana.

Wyniki szczegółowe (N=113)



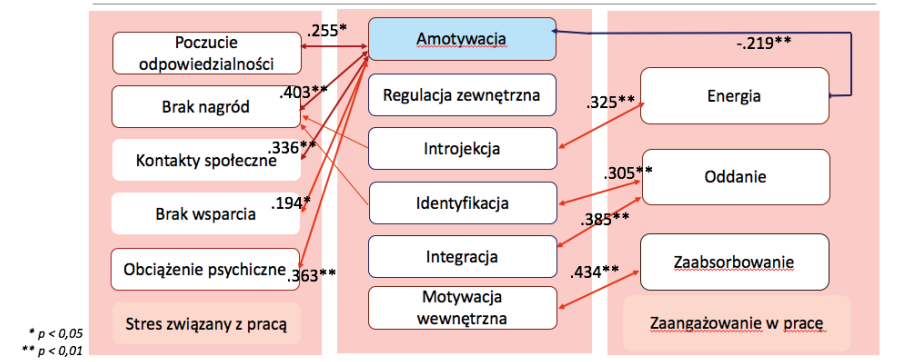
Rysunek 5. Analiza korelacji między wymiarami stresu w pracy a kooperacją opartą na zaufaniu oraz kompetencją współpracy i zaangażowaniem w pracę.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone szczegółowe analizy korelacji potwierdziły występowanie słabych związków między zmiennymi. Kompetencja współpracy jako przykład złożonej umiejętności warunkującej efektywną regulację emocjonalną i radzenie sobie w badanej sytuacji pracy pozostaje w słabym związku z zaangażowaniem w pracę w całości oraz z poszczególnymi wymiarami zaangażowania tj. wigorem i oddaniem. Nie udało się też potwierdzić związków kompetencji współpracy z subiektywnym poczuciem stresu, co wydaje się nam dosyć interesujące, zważywszy, iż badane osoby wykonują pracę związaną z międzyorganizacyjną współpracą, zatem posiadanie kompetencji współpracy może przyczyniać się do obniżenia poczucia stresu. Składnikiem pozostającym w istotnej statystycznie zależności ze stresem okazała się kooperacja oparta na zaufaniu (gotowość do ufania). Koreluje ona ujemnie ze wszystkimi wymiarami stresu zawodowego z wyjątkiem wsparcia. Korelacje są stosunkowo słabe, najwyższe wartości potwierdzono w przypadku stresu związanego z poczuciem odpowiedzialności i brakiem nagród.

Przedostatnim krokiem było przetestowanie związków poczucia stresu w pracy z wymiarami motywacji autodeterminowanej i zaangażowaniem w pracę (Rys. 6).

Wyniki szczegółowe (N= 113)

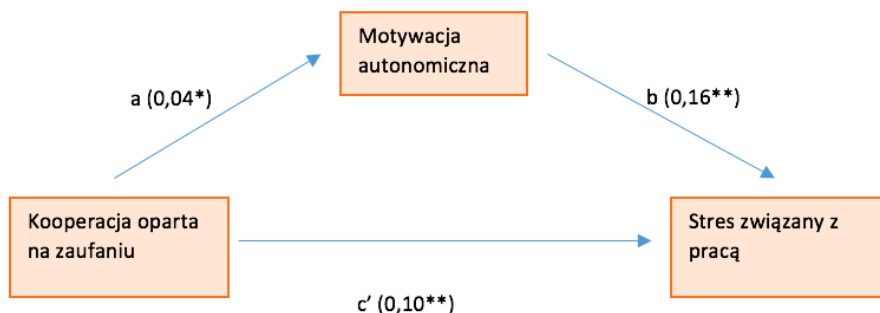


Rysunek 6. Analiza korelacji między wymiarami stresu w pracy a motywacją autonomiczną i zaangażowaniem w pracę.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza macierzy korelacji pokazuje, że wymiary stresu zawodowego korelują ze wszystkimi wymiarami motywacji autonomicznej. Na Rys. 6 przedstawiamy jedynie najwyższe wartości rho Spearmana. Ciekawe wyniki uzyskano w przypadku amotywacji i braku nagród. Stres związany z brakiem nagród koreluje dodatnio z zewnętrznymi regulacjami w ramach motywacji autonomicznej co potwierdza uwarunkowanie pracy od nagród organizacyjnych. Okazuje się, że stan amotywacji jako szczególnie niepożądany, współwystępuje ze wszystkimi wymiarami stresu w pracy. Dodatkowo najwyższą wartość korelacji ($r=0,403$; $p<0,01$) uzyskano w przypadku związku braku nagród i amotywacji. Prawdopodobnie pracownicy, którzy odczuwają stres z powodu braku nagród odczuwają też częściej amotywację (stan podobny do wyczeranej bezradności co pokazuje też ujemna korelacja z wigorem $r=-0,219$; $p<0,01$). Wynik ten wydaje się być częściowo zbieżny z badaniami w zakresie motywacji do pracy, które potwierdzają, że w przypadku pracy obejmującej złożone procesy poznawcze, nagrody zewnętrzne nie przyczyniają się do zwiększenia poziomu wykonania pracy co stanowi główną podstawę nagród organizacyjnych. Innym wytłumaczeniem tego zjawiska może być jednak niewłaściwa praktyka zarządzania ludźmi w badanych organizacjach i niejasna, niesprawiedliwa lub niekonsekwentna polityka nagradzania. Hipoteza 3 również została potwierdzona.

Ostatnim etapem naszych badań była analiza mediacji z użyciem bootstrappingu. Przeprowadzono kilka analiz zgodnie z modelem przedstawionym na Rys. 1 wykorzystując makro Process Procedure dla SPSS. Analiza przedziałów bootstrapa pozwala przyjąć, że potwierdzono pośredni wpływ kooperacji opartej na zaufaniu na stres w pracy poprzez motywację autonomiczną (Rys. 6). Na rysunku zaznaczono wartości standaryzowane R kwadrat w poszczególnych ścieżkach. Oznacza to, że motywacja autonomiczna może redukować subiektywne poczucie stresu w pracy wynikające z niskiej kooperacji opartej na zaufaniu. Hipoteza 6 została przyjęta.



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Rysunek 6. Analiza mediacji

Źródło: opracowanie własne.

7. Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone badania pozwalają z ostrożnością wnioskować o przydatności zaproponowanego modelu psychologicznych aspektów kompetencji relacyjnej. Uzyskane wyniki pozwoliły przyjąć w większości zakładane hipotezy, choć zastanawiający może wydawać się brak istotnego związku kompetencji współpracy ze stresem związanym z pracą. Wymaga to zatem uzupełnienia i dalszych badań być może z użyciem innych narzędzi. W przypadku kooperacji opartej na zaufaniu potwierdzono związki zarówno stresem w pracy, jak i zaangażowaniem w pracę. Taki wynik pokrywa się z innymi badaniami w zakresie zaufania interpersonalnego jako istotnej determinanty kompetencji relacyjnej. W przypadku drugiej składowej, czyli kompetencji współpracy potwierdzono jedynie słabe związki z zaangażowaniem w pracę. Być może badane osoby nie czują się wystarczająco kompetentne do realizowania międzyorganizacyjnej współpracy i stąd słaba korelacja z zaangażowaniem w pracę. Ciekawe wyniki uzyskano także w zakresie amotywacji, która koreluje dodatnio z wszystkimi wymiarami stresu w pracy i negatywnie z wigorem, składnikiem zaangażowania w pracę. Uwewnętrzzone mechanizmy motywacji nie korelują ze stresem w pracy (INTEG, MW), natomiast motywacja autonomiczna (WPAR) koreluje zgodnie z przewidywaniami: ze stresem – ujemnie i z zaangażowaniem w pracę – dodatnio. Analiza mediacji z bootstrapem potwierdziła wpływ kooperacji opartej na zaufaniu na stres w pracy poprzez motywację autonomiczną, co w zestawieniu z powyższymi związkami może sugerować występowanie także moderowanej mediacji, którą to zależność należałoby w przyszłości zbadać. Prawdopodobnie motywacja autonomiczna może zmniejszać stres w pracy w przypadku niskiej kooperacji opartej na zaufaniu. Przedstawione badania stanowią wstępną fazę poszukiwań w zakresie psychologicznych aspektów kompetencji relacyjnej. Wydaje się, że zaproponowany model może częściowo przyczynić się do pełniejszej konceptualizacji badanego zjawiska, należy jednak

przeprowadzić nowe badania z wykorzystaniem nowych metod pomiaru i obejmujące większą i bardziej reprezentatywną próbę.

LITERATURA

- Abrams, D., Hogg, M.A. 1999. *Social identity and social cognition*. Blackwell Publishing,
- Abrams, D., Hogg, M.A. 1990. *Social identity theory: Constructive and critical advances*. Springer-Verlag Publishing,
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., Magnan, G. M. 2011. A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129-161.
- Ashforth, B.E., Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1), 20-39.
- Bakiev, E. 2013. The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
- Bass, B.M., Stogdill, R.M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Blomqvist, K., Levy, J. 2006. Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31-48.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Chemers, M.M. 2001. Leadership effectiveness: An integrative review. *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, 376-399.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. 2016. Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS-PL) Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. *Psychologia Społeczna* tekst przyjęty do druku.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D., Sulimowska-Formowicz, M. 2016. The value of trust in inter-organizational relations. *European Business Review* tekst przyjęty do druku.
- Ciszewska-Mlinaric, M., Mlinaric, F., Oblój, K. 2011. Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich. *Master of Business Administration*, 19(4), 23-35. Czarnota-Bojarska, J. 2010. *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Czerw, A. 2014. Well-being at work - the essence, causes and consequences of the phenomenon. *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 97-110.
- Czerw, A., Borkowska, A. 2010. Rola optymizmu i inteligencji emocjonalnej w osiągnięciu satysfakcji z pracy : implikacje dla tworzenia programów rozwojowych pracowników. *Współczesne Zarządzanie*, (1), 69-82.
- Deaton, A. 2012. The financial crisis and the well-being of Americans. *Oxford Economic Papers*, 64(1), 1-26.
- Diener, E., Lucas, R. E., Oishi, 2002. Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. W: C. R. Snyder, J. Lopez, J. (red.), *The handbook of positive psychology* (s. 63- 73). New York: Oxford University Press.
- Dudek, B., Waszkowska, M., Hanke, W. 1999. *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego*. Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera.
- Dyer, J. H., Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Ellemers, N., Spears, R., Doosje, B. 2002. Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-86.

- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Snehota, I. 2011. *Managing Business Relationships*. Wiley.
- Graumann, C. F. 1986. Power and leadership in Lewinian field theory: Recalling an interrupted task. *Changing Conceptions of Leadership*. Springer New York, 83-99.
- Gurtman, M. B. 1992. Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 989–1002.
- Håkansson, H, Snehota, I. 2006. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management* 22(3), 256-270.
- Hakansson, H., Ford, D., Gadde, L., Snehota, I., Waluszewski, A. 2009. *Business in Networks*. Wiley.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. 1990. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review* 69(4), 81-92.
- Herscovitch, L., Meyer, J.P. 2002. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hodgkinson, G. P., Healey, M. P. 2011. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516.
- Hogg, M. A. 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review* 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A. 2001. Social identification, group prototypicality, and emergent leadership. *Social identity processes in organizational contexts*, 197-212.
- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., Hinkle, S. 2004. The social identity perspective intergroup relations, self-conception, and small groups. *Small group research*, 35(3), 246-276.
- Hogg, M.A., Terry, D. 2001. *Attitudes, behavior and social context*. Philadelphia, PN: Psychology Press.
- Hsu, M.-H., Chang, C.-M. 2014. Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 24(2), 119–142.
- Kállay, É. 2015. The investigation of the relationship between the meaning attributed to life and work, depression, and subjective and psychological well-being in Transylvanian Hungarian young adults. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, XIX(1), 17-33.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking Fast and Slow* (Polish Edi.). Poznań: Media Rodzina.
- Kanter, R. M. 1994. Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review* 72(4), 96-108.
- Kiffin-Petersen, S., Cordery, J. 2003. Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93–116.
- Kim, M. M., Lee, J. Y. 2010. The effects of skin scuba participation motive on life satisfaction and well-being perception. *The Korea Journal*.
- Kożuszniak, B., Chrupała-Pniak, M., Sulimowska-Formowicz, M. 2015. Team dimension of relational competence of organisation–psychological perspective. *Management* 19(2), 7-20.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. 2014. The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprise. *Management*, 18(2).
- Lin, Y-Ch., Yu, Ch., Yi, Ch-Ch. 2014. The effects of positive affect, person-job fit and well being on job performance. *Social behavior and personality* 42(9), 1537-1548.
- Lorenzoni, G., Lipparini, A. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20(4), 317-338.
- Mael, F., Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2), 103-123.
- Malhotra, D., Murnighan, J.K. 2002. The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly* 47(3), 534-559.

- Matczak, A. 2005. Uwarunkowania inteligencji emocjonalnej i kompetencji społeczno-emocjonalnych. *Raport końcowy z realizacji projektu 2 H01 F 062 23 w latach 2002–2005*.
- Matczak, A., Martowska, K. 2013. Profil kompetencji społecznych." *PROKOS. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.
- Muethel, M., Siebdrat, F., Hoegl, M. 2012. When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams? *R&D Management*, 42(1), 31–46.
- Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E., Suh, E. M. 1999. Cross-Cultural Variations in Predictors of Life Satisfaction: Perspectives from Needs and Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 980–990.
- Paul, D.L., McDaniel Jr. R.R. 2004. A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance. *MIS Quarterly* 28(2), 183-227.
- Pressman, S. D., Cohen, S. 2005. Does Positive Affect Influence Health? *Psychological Bulletin*, 131(6), 925–971.
- Rotter, J. B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1–7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. S., Camerer, C. 1998. Not so different at all: A cross-disciplinary view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55, 68–78.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., Gonzales-Roma, V. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout : A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons.
- Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V., Ahadi, S. 2002. Culture, personality, and subjective well-being: integrating process models of life satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 582-93.
- Schlenker, B. R., Helm, B., Tedeschi, J. T. 1973. The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(3), 419–427.
- Schneider, I. K., Konijn, E. A., Righetti, F., Rusbult, C. E. 2011. A healthy dose of trust: The relationship between interpersonal trust and health. *Personal Relationships*, 18(4), 668–676.
- Scott, C. L. 1980. Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33(11), 805–812.
- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Six, F. E. 2007. Building interpersonal trust within organizations: A relational signalling perspective. *Journal of Management and Governance*, 11(3), 285–309.
- Six, F., Sorge, A. 2008. Creating a high-trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies* 45(5), 857-884.
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. 1991. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70(2), 57-69.
- Steger, M. F., Dik, B. J. 2009. If One is Looking for Meaning in Life, Does it Help to Find Meaning in Work? *Applied Psychology: Health and Well-being*, 1(3), 303-320.

- Sulimowska-Formowicz, M., 2015, Relational competence of a firm as a determinant of inter-organizational relations' effectiveness and efficiency - a study from Polish market, w: *Proceedings of the 31 IMP Conference, Kolding*.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia*, 10, 57-74.
- Tamir, M., Diener, E. 2008. Well-Being Approach–Avoidance Goals and Well-Being: One Size Does Not Fit All. *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*, (13298), 415.
- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G. 2009. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 41(4), 213–226, doi:10.1037/a0015167.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. (2010), Correction to Tremblay et al (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(1), doi:10.1037/a0018176.
- Walter, A., Auer, M., Ritter, T. 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing* 21(4), 541-567.
- Worchel, S., Morales, J. F., Paez, D., Deschamps, J. C. (Eds). 1998. *Social identity. International perspectives*. London: Sage.
- Wu, W. L., Lin, C. H., Hsu, B. F., Yeh, R. S. 2009. Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment. *Social Behavior and Personality: an International Journal* 37(1), 83-93.