

ROLA TRZECH WYMIARÓW PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI NA RÓŻNYCH ETAPACH PROCESU PODEJMOWANIA SZKOLEŃ

Mariola Łaguna, Emilia Mielniczuk, Ewa Wuszt

Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Institute of Psychology, The John Paul II Catholic University of Lublin

THE ROLE OF THREE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT DIFFERENT STAGES OF TRAININGS INITIATION

Summary. The paper presents empirical study which attempts to explain the relationships between employees' organizational commitment and their initiation of trainings. Initiation of training activity can be understood as a goal realization process and explained by using goal theories. Three phases of the process are analyzed: intention to undertake training, plan formulation, and actual training participation. Data from 202 employees were collected in a 3-month two-wave study. The findings show that each of the three dimensions of organizational commitment demonstrates different relationships with the phases of training initiation process. Continuance commitment is negatively, however weakly, correlated with all three phases of the process, normative commitment is unrelated, and affective commitment is positively correlated with intention to undertake training in the group of employees with less seniority. Organization size and employee seniority are significant moderators of some of analysed relationships.

Key words: organizational commitment, training, goals

Podejmowanie szkoleń i ich uwarunkowania

Terminem „szkolenia” określane są różne formy doskonalenia umiejętności oraz podnoszenia wiedzy i kwalifikacji, związanych przede wszystkim z aktualnie wykonywaną pracą lub przydatnych do podjęcia nowego zatrudnienia. W ostatnich latach można zaobserwować rosnące zapotrzebowanie na usługi szkoleniowe. Odpowiedzialne jest za to w dużej mierze tempo zmian społecznych, gospodarczych i cywilizacyjnych, które zmusza osoby aktywne zawodowo do ciągłego doskonalenia się oraz nabywania nowych kompetencji (Łaguna, 2004). Badania pokazują, że podnoszenie kwalifikacji może znacząco poprawić status osoby na rynku pracy, a ci, którzy biorą udział w szkoleniach uzyskują większy wzrost dochodów

Adres do korespondencji: Mariola Łaguna, e-mail, laguna@kul.pl

od osób, które nie podjęły takich działań (Grabowska, Kotowska, 2009; Czapiński, Panek, 2011). Jednak mimo wzrostu potrzeby szkoleń, jak i dostępnej oferty w tym zakresie, wielu ludzi aktywnych zawodowo niełatwo jest zachęcić do udziału w szkoleniach, nawet w tych bezpłatnych czy dofinansowywanych (por. Kawecka, Łaguna, Tabor, 2010). Problem ten widoczny jest zwłaszcza u doświadczonych pracowników, którym trudniej jest zmienić dotychczasowe, utrwalone sposoby postępowania (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Na podstawie wyników dotychczasowych badań trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki sprzyjają podejmowaniu szkoleń. Z badań sondażowych wynika, że na udział w szkoleniach lub innych aktywnościach doszkalających decydują się głównie osoby młode (25-34 lata), mieszkańcy dużych miast, osoby z wyższym wykształceniem, aktywne zawodowo, częściej kobiety niż mężczyźni (Czapiński, Panek, 2011). Jest to jednak opis istniejącego stanu rzeczy, a nie jego wyjaśnienie. Dotychczasowe polskie badania skupiały się raczej na znaczeniu cech osobowości (Łaguna, 2012a) i innych właściwości osobowościowych (Łaguna, 2010, badanie 3), a także satysfakcji z pracy i z życia (Łaguna, 2012b), nie obejmowały natomiast czynników związanych z kontekstem pracy.

Szczególnie mało wiemy na temat roli czynników związanych z funkcjonowaniem osoby w miejscu pracy. Badań w tym zakresie jest niewiele, zwłaszcza w Polsce. Noe i Wilk (1993), którzy analizowali czynniki wpływające na udział pracowników w działaniach związanych z rozwojem potwierdzili, że wiąże się on z motywacją do nauki oraz wsparciem społecznym w miejscu pracy. Z kolei Bates (2001), badający uwarunkowania motywacji związanej z udziałem w szkoleniach, wyróżnił: strategię obsadzania stanowisk w organizacji (obsadzanie na nowych stanowiskach „starych” przeszkolonych pracowników zamiast zatrudniania nowych), kulturę ciągłego doskonalenia zawodowego w organizacji, oczekiwany transfer poprzednich sukcesów, wysokie umiejętności w zakresie czytania i pisania oraz sprawność matematyczną. Colquitt, LePine i Noe (2000) w swojej metaanalizie wyników 20 lat badań poświęconych motywacji do podejmowania szkoleń wyróżnili kilka grup istotnych czynników. Wśród zmiennych związanych z pracą i karierą wskazują na przywiązanie do organizacji, przywiązanie do pracy oraz planowanie i eksplorację ścieżek kariery, natomiast wśród środowiskowych – na znaczenie klimatu organizacyjnego oraz wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników. Jednak z uwagi na zbyt małą liczbę badań, nie wszystkie te zmienne mogły zostać faktycznie uwzględnione w metaanalizie.

Podejmowanie szkoleń jako aktywność celowa

Wiele spośród dotychczasowych badań nad motywacją do podejmowania szkoleń ma charakter ateoretyczny – nie wyjaśniają, a opisują istniejący stan rzeczy. Dlatego potrzebny jest rozwój teorii wyjaśniających zależności między czynnikami osobowościowymi i sytuacyjnymi a motywacją do uczenia się u osób dorosłych (Colquitt, LePine, Noe, 2000). Taką propozycją jest model procesu realizacji celów, który był już z powodzeniem wykorzystywany w innych badaniach dotyczących szkoleń (Brandstätter i in., 2003; Łaguna, 2012a, b).

Model ten odwołuje się do koncepcji faz działania (Heckhausen, Gollwitzer, 1987; Gollwitzer, 1999). Opisując przebieg procesu realizacji celu, wskazuje na cztery jego etapy: fazę przeddecyzyjną, fazę poprzedzającą działanie, fazę działania i fazę postdziałaniową. W fazie przeddecyzyjnej jednostka wybiera te cele, które chce realizować. Pozytywna ocena celu prowadzi do sformułowania intencji działania. Z kolei sformułowanie intencji celowej, czyli zamiaru realizacji konkretnego celu, otwiera fazę poprzedzającą działanie. Następuje tu przejście do stanu implementacyjnego (*implemental mindset*), który umożliwia sformułowanie intencji implementacyjnej, czyli dokładnego planu realizacji działania. Plan działania polega na sprecyzowaniu kiedy, gdzie i jak będzie ono realizowane, aby uzyskać wyznaczony cel. Zabezpiecza to przed podejmowaniem celów alternatywnych, zwłaszcza kiedy ten, który został obrany jest trudny do zrealizowania, sprzyja także aktywacji działania i uruchamia procesy jego automatycznej kontroli (Gollwitzer, 1999). Fazę działania rozpoczyna podjęcie faktycznej aktywności zmierzającej do realizacji celu. Trwa ona tak długo, aż wybrany cel zostanie osiągnięty i obejmuje albo jednorazowy akt, albo długoterminowy projekt działania. Po osiągnięciu celu następuje faza postdziałaniowa, w której ocenia się wyniki i ich konsekwencje, co pomaga ustalić czy zrealizowany cel jest satysfakcjonujący, czy też należy sformułować kolejny (Heckhausen, Gollwitzer, 1987; por. Łaguna, 2010).

Podjęcie szkolenia można potraktować jako cel, któremu przez określony czas osoba podporządkowuje swoje działania (Łaguna, 2012a, b). Przyjmując tę koncepcję procesu realizacji celu, można analizować intencję działania, czyli zamiar podjęcia szkolenia, planowanie działań szkoleniowych oraz samo działanie zmierzające do podwyższenia poziomu kompetencji. Możliwe jest zatrzymanie się na każdym z tych etapów, jednak sukces w realizacji celu wymaga pokonania wszystkich faz.

W przebiegu tak rozumianego procesu podejmowania szkoleń istotne znaczenie mogą odgrywać nie tylko czynniki osobowościowe (Łaguna, 2010, badanie 3, 2012a), ale także czynniki związane z organizacją, w której funkcjonuje dany pracownik. W przedstawionym tu badaniu skupiamy się na roli przywiązania do organizacji, które może mieć znaczenie dla podejmowania działań rozwojowych przez pracowników.

Przywiązanie do organizacji i dotychczasowe badania nad jego znaczeniem dla podejmowania szkoleń

Zagadnienie przywiązania do organizacji (*organizational commitment*) wpisuje się w nurt holistycznej psychologii pozytywnej i koncepcji wyjaśniających sukces organizacji poprzez rozwój potencjału jej pracowników (Luthans, 2002). Można zaobserwować duże zainteresowanie analizą pokrewnych zjawisk, takich jak zaangażowanie w pracę (*work engagement*, Schaufeli i in., 2002), przywiązanie do zawodu (*commitment to occupation*, Meyer, Allen, Smith, 1993). W związku z wielością zbliżonych koncepcji teoretycznych, w literaturze przedmiotu, a także w używanej w języku polskim terminologii, panuje pewne zamieszanie (Łaguna i in., 2014). Aby uniknąć niejednoznaczności, będziemy posługiwali się terminem „przywiązanie do

organizacji”, choć można spotkać także tłumaczenie terminu *organizational commitment* (Meyer, Allen, 1997) jako zaangażowanie w organizację (np. Spik, Klincewicz, 2008).

Meyer i Allen (1997) zaproponowali jeden z najbardziej popularnych modeli przywiązania do organizacji. Utożsamiają oni przywiązanie pracownika do organizacji z siłą jego zaangażowania i identyfikacji z tą organizacją (por. Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002). Wyróżniają trzy wymiary tak rozumianego przywiązania: afektywny, trwania i normatywny. Pomimo że wszystkie dotyczą związku pomiędzy pracownikiem i organizacją, to każdy z nich uwarunkowany jest innymi czynnikami (Wołowska, 2013).

Afektywny komponent przywiązania oznacza emocjonalne zaangażowanie w sprawy organizacji. Pracownik pozostaje w danej firmie, ponieważ tego chce (Meyer, Allen, 1997). Osoby o silnym przywiązaniu afektywnym pracują więcej i osiągają lepsze wyniki od tych, którzy nie przejawiają tego typu przywiązania. Aby u pracownika rozwinęło się przywiązanie afektywne, musi on mieć poczucie, że jego osobiste potrzeby, oczekiwania i cele związane z organizacją są spełniane oraz że środowisko pracy wspiera go w działaniach i pozytywnie ocenia efekty jego pracy (Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002; Wołowska, 2013).

Wymiar trwania wiąże się z kalkulacją kosztów w przypadku opuszczenia organizacji (Meyer, Allen, 1997). Pracownik, którego zaangażowanie w firmę opiera się głównie na tym wymiarze, pozostaje w niej, gdyż uważa, że musi tak postąpić. Taki pracownik gorzej wykonuje swoje obowiązki, nawiązuje mniej relacji z innymi, a jego działania mogą być dysfunkcjonalne. Przywiązanie trwania rozwija się, gdy koszty związane z opuszczeniem organizacji są dla pracownika zbyt wysokie, gdy podjął już znaczną ilość inwestycji na rzecz danej organizacji oraz gdy nie dostrzega możliwości znalezienia innego zatrudnienia (Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002).

Normatywne przywiązanie do organizacji to poczucie, że należy w niej pozostać, ponieważ jest to moralnym obowiązkiem (Meyer, Allen, 1997). Rozwój tego wymiaru przywiązania wiąże się z doświadczeniami socjalizacyjnymi nabytymi w okresie dzieciństwa oraz później w miejscu pracy. Szczególnie istotne jest zinternalizowane przekonanie o konieczności pozostawania lojalnym wobec jednej organizacji. Przywiązanie normatywne może być również rezultatem trudnych do odwzajemnienia inwestycji podjętych przez organizację na rzecz pracownika (Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002; Wołowska, 2013).

Tak ujmowanego przywiązania do organizacji nie należy utożsamiać z motywacją do pracy, jest ono zjawiskiem pojęciowo szerszym, jest mniej wrażliwe na zmiany pojawiające się w środowisku pracy oraz ma tendencję do utrwalania się wraz z czasem (Armstrong, 2005). Owszem, jeśli idzie w parze z zadowoleniem i satysfakcją z wykonywanych obowiązków, może skutkować wyższą produktywnością, kreatywnością, wykazywaniem większej inicjatywy oraz chęcią rozwoju (Szabowska-Walaszczyk, 2010), a w konsekwencji większymi sukcesami, lepszymi wynikami pracy oraz wyższymi zyskami organizacji (np. Halbesleben, Wheeler, 2008).

Mało jednak wiemy na ile przywiązanie do organizacji, a zwłaszcza poszczególne jego komponenty, przekłada się na zamiar uczestnictwa w szkoleniach i jego faktyczną realizację. W jedynej opublikowanej dotychczas metaanalizie badań w tym zakresie (Colquitt, LePine, Noe, 2000), przywiązanie do organizacji wykazywało umiarkowane korelacje z motywacją do nauki (0,47), z transferem nowych kompetencji do sytuacji pracy (od 0,22 do 0,45) oraz z efektywnością pracy po szkoleniu (*posttraining job performance*, 0,26). Jednak z uwagi na zbyt małą liczbę badań uwzględniających tę zmienną, nie mogła ona zostać włączona do metaanalitycznej analizy ścieżek. Dlatego Colquitt, LePine i Noe (2000) wskazują na wyraźną potrzebę dalszych badań nad rolą przywiązania do organizacji w działaniach szkoleniowych realizowanych przez pracowników.

Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu na badania empiryczne, w przedstawionym tu badaniu podejmujemy próbę odpowiedzi na pytanie, jaki jest związek między przywiązaniem do organizacji a trzema etapami procesu podejmowania szkoleń. Biorąc pod uwagę charakterystykę afektywnego komponentu przywiązania (Meyer, Allen, 1997), można przypuszczać, że sprzyja ono formułowaniu intencji podejmowania szkoleń, a także planowaniu działań w tym zakresie i ich faktycznej realizacji. Komponent trwania oznacza odczuwany przymus pozostawania w organizacji ze względu na brak innych alternatyw, poniesione inwestycje albo wysokie koszty rezygnacji. Można przypuszczać, że nie sprzyja on inicjowaniu działań zmierzających do rozwoju zawodowego oraz ich realizacji, natomiast normatywny komponent przywiązania do organizacji wiąże się z poczuciem powinności, lojalności wobec firmy (Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002). Osoby o wysokim poziomie przywiązania normatywnego pozostają wierne organizacji tylko ze względu na poczucie obowiązku, co może nie być dostateczną motywacją do podejmowania szkoleń i podwyższania własnych kompetencji. Z uwagi jednak na brak badań w tym obszarze, nie formułujemy jednoznacznych hipotez badawczych, pozostając przy pytaniu badawczym: Jaki jest charakter związków między trzema wymiarami przywiązania do organizacji a intencją podejmowania szkoleń, planem i faktycznym działaniem w tym kierunku. Istotne wydaje się także pytanie o to, czy czynniki związane z organizacją (wielkość firmy) oraz z osobą (staż pracy) mają znaczenie dla siły związków między przywiązaniem do organizacji a podejmowaniem szkoleń. Dotychczasowe badania (Deosthalee, 2004) wykazały, że wielkość organizacji oraz staż pracy mają związek z zaangażowaniem w pracę. Osoby pracujące w małych firmach zatrudniających do 100 pracowników, a także osoby, których staż pracy wynosił od 5 do 12 lat charakteryzowały się najwyższym zaangażowaniem. Można spodziewać się, że każda z tych zmiennych może pełnić rolę moderatora dla analizowanych tu zależności (Baron, Kenny, 1986).

Metoda

Uczestnicy i procedura badań

Badanie miało charakter podłużny i składało się z dwóch etapów oddzielonych od siebie trzymiesięcznym odstępem. W pierwszym, uczestnicy wypełniali wszystkie skale, natomiast w drugim odpowiadali na pytania odnośnie do faktycznie podjętych i zrealizowanych działań szkoleniowych. Okres trzech miesięcy wydaje się być wystarczający, aby uczestnik mógł rozpocząć realne działania, a jednocześnie, by uchwycić związki między intencją i planowaniem działań a ich faktycznym podjęciem (Ajzen, 1991).

W badaniu wzięły udział 202 osoby, ankietę po trzech miesiącach wypełniło 187 osób. Grupa składała się ze 110 kobiet (54,5%) i 92 mężczyzn (45,5%). Wiek badanych wynosił od 19 do 65 lat ($M = 36,64$; $SD = 11,59$). Wykształcenie wyższe posiadało 106 osób (52,5%), średnie 65 osób (32,2%), a zawodowe 31 osób (15,3%). Większość z nich była zatrudniona na stałe (131 osób, 64,9%), inny rodzaj umowy miało 70 pracowników (34,7%).

Narzędzia badawcze

Do pomiaru przywiązania do organizacji użyta została polska wersja Skali Przywiązania do Organizacji (OCS, Meyer, Allen, 1997) w adaptacji Bańki, Bazińskiej i Wołowskiej (2002). Metoda mierzy trzy komponenty przywiązania: afektywne, trwania i normatywne. Każda podskala składa się z 6 twierdzeń, przykładowe twierdzenie dla podskali przywiązania afektywnego: *Firma, w której pracuję, ma dla mnie duże znaczenie osobiste*, dla podskali przywiązania trwania: *Lepiej było, kiedy ludzie większość swojego życia zawodowego wiązali z jedną firmą* oraz dla podskali przywiązania normatywnego: *Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojej firmy*. Na każde twierdzenie badani udzielali odpowiedzi na skali pięciostopniowej, od 1 – *zdecydowanie nie zgadzam się* do 5 – *zdecydowanie zgadzam się*. Możliwe do uzyskania wyniki mieszczą się w przedziale od 6 do 30 punktów dla każdej podskali, im wyższy wynik, tym wyższy poziom przywiązania. Rzetelność podskali przywiązania afektywnego oceniana przy pomocy współczynnika α -Cronbacha wynosi w tym badaniu 0,82, dla przywiązania trwania 0,72, a dla przywiązania normatywnego 0,87.

Do pomiaru intencji wykorzystano Skalę Intencji Podejmowania Szkoleń, a do pomiaru planu Skalę Planowania Podjęcia Szkolenia (Kawecka, Łaguna, Tabor, 2010). Każda z nich zawiera po trzy stwierdzenia (np. do pomiaru intencji *Chciał(a)-bym podjąć szkolenie*, do pomiaru planu *Zdecydowałem już gdzie podejmę szkolenie*). Rzetelność skal wynosi w tym badaniu odpowiednio $\alpha = 0,94$ i 0,86. Odpowiedzi udzielane są na skali pięciostopniowej, od 1 – *zdecydowanie nie*, do 5 – *zdecydowanie tak*. Możliwe do uzyskania wyniki w obydwu skalach mieszczą się w przedziale od 3 do 15 punktów, im wyższy wynik, tym wyższe nasilenie mierzonej zmiennej.

Po upływie 3 miesięcy badani proszeni byli o odpowiedź na pytanie o działania szkoleniowe podjęte w ciągu tego czasu. Skala odpowiedzi zawierała cztery opcje: 1 – *nie zrobiłem nic, aby podjąć szkolenie*, 2 – *zapisalem(am) się i oczekuję na szko-*

lenie, 3 – rozpocząłem(am) szkolenie, 4 – podjąłem(am) i ukończyłem(am) już szkolenie. Przed wprowadzeniem do analiz korelacji, wyniki te zostały przekształcone na wyniki standaryzowane z.

Wyniki

Analiza statystyk opisowych oraz korelacji parami

Analiza statystyk opisowych pokazuje, że średni poziom trzech typów przywiązania do organizacji jest bardzo podobny, z nieco wyższymi wynikami w wymiarze przywiązania afektywnego (tabela 1). Badani deklarują stosunkowo wysoki poziom intencji podjęcia szkoleń ($M = 11,85$ na skali od 3 do 15) oraz nieco niższy poziom zaawansowania planów w tej dziedzinie ($M = 9,30$ na skali od 3 do 15) (tabela 2). Analiza odpowiedzi na pytanie o faktycznie podjęte działania po upływie 3 miesięcy wskazuje, że nieco ponad połowa badanych nie podjęła jednak konkretnych działań, aby zrealizować ten cel (106 osób; 56,7%). Nieco ponad 1/4 badanej grupy zapisała się i oczekuje na szkolenie (50 osób; 26,7%), jedynie 13 osób (7,0%) rozpoczęło w tym czasie szkolenie, a 18 ukończyło je (9,6%). Realne działania w tym kierunku wykazało więc w sumie 43,3% grupy, która wypełniła ankietę po upływie 3 miesięcy.

Tabela 1. Statystyki opisowe i korelacje wymiarów przywiązania do organizacji

Zmienne	<i>M</i>	<i>SD</i>	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania	Przywiązanie normatywne
Przywiązanie afektywne	18,65	5,43	1		
Przywiązanie trwania	16,79	5,08	0,49***	1	
Przywiązanie normatywne	16,65	6,00	0,78***	0,58***	1

Oznaczenie poziomu istotności: *** $p < 0,001$ (dwustronnie)

Analiza korelacji r -Pearsona pokazuje umiarkowane i wysokie dodatnie skorelowanie wymiarów przywiązania organizacyjnego (tabela 1). Uniemożliwia to wprowadzenie ich razem jako predyktorów do analizy regresji. Stosunkowo wysoko są ze sobą powiązane także intencja i plan podjęcia szkolenia ($r = 0,57$; $p < 0,001$). Nieco niższe są natomiast korelacje tych dwu zmiennych z podjętymi działaniami (Intencja-Działanie $r = 0,34$; $p < 0,001$; Plan-Działanie $r = 0,35$; $p < 0,001$; przy czym Działanie jako wynik standaryzowany z). O ile więc zamiar podejmowania działań szkoleniowych przekłada się w pewnym stopniu na planowanie tej aktywności, to jedynie umiarkowanie przyczynia się on do realizacji działania po pewnym czasie. Tym bardziej interesujące jest więc, jakie zmienne przyczyniają się do faktycznego podjęcia i ukończenia szkolenia.

Zależności między wymiarami przywiązania organizacyjnego a etapami procesu podejmowania szkoleń

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytanie badawcze zastosowana została analiza korelacji parami oraz korelacji częściowych. Analizowany był związek między każdym z trzech wymiarów przywiązania do organizacji a intencją, planem podjęcia szkoleń oraz podjętym działaniem w tym zakresie, przy kontrolowaniu dwu pozostałych wymiarów przywiązania. Pozwala to ocenić na ile każdy z wymiarów przywiązania (korelacje parami) oraz na ile ten specyficzny aspekt danego wymiaru, który jest odrębny od pozostałych dwóch wymiarów przywiązania do organizacji (korelacje częściowe), wiąże się z kolejnymi etapami procesu realizacji celu.

Wyniki wskazują, że przywiązanie trwania wiąże się istotnie statystycznie ujemnie, choć nisko, ze wszystkimi trzema etapami realizacji celu: intencją, planowaniem działań i działaniem (tabela 2). Prawidłowość ta jest zauważalna także przy kontrolowaniu dwu pozostałych wymiarów przywiązania. Tak więc im pracownik wykazuje wyższe przywiązanie typu trwania, tym mniejsza jest jego gotowość do rozwijania własnych kompetencji poprzez szkolenia. Zależności dla dwu pozostałych wymiarów przywiązania do organizacji nie są tak jednoznaczne. Wprawdzie przywiązanie normatywne wykazuje w korelacjach parami istotny statystycznie słaby ujemny związek z działaniem oraz słaby ujemny związek zbliżony do poziomu istotności ($p = 0,08$) z planowaniem działań, to jednak przy kontrolowaniu pozostałych wymiarów przywiązania, siła tego związku słabnie i staje się nieistotna statystycznie. W przypadku przywiązania afektywnego korelacje rzędu zerowego nie wykazują jego istotnych powiązań z intencją i planowaniem, wskazują także słaby istotny ujemny związek z działaniem. Jednak wyabstrahowanie aspektu afektywnego poprzez kontrolę pozostałych wymiarów przywiązania wskazuje, że ma on istotne pozytywne znaczenie dla formułowania intencji oraz dla uczestnictwa w szkoleniach, choć wartości tych korelacji są niskie.

Tabela 2. Statystyki opisowe i powiązania między przywiązaniem do organizacji a podejmowaniem szkoleń: korelacje rzędu zerowego i korelacje częściowe

Podejmowanie szkoleń	M	SD	Przywiązanie afektywne		Przywiązanie trwania		Przywiązanie normatywne	
			Korelacje	Korelacje częściowe	Korelacje	Korelacje częściowe	Korelacje	Korelacje częściowe
Intencja	11,85	3,36	0,07	0,21**	-0,19**	-0,21**	-0,06	-0,10
Plan	9,30	3,64	-0,06	0,09	-0,27***	-0,25***	-0,13+	-0,03
Działanie	1,70	0,97	-0,10*	0,16*	-0,33***	-0,25***	-0,24**	-0,16

Oznaczenia poziomu istotności: * $p < 0,05$ + $p < 0,1$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (dwustronnie)
Korelacje częściowe zostały wyliczone przy kontrolowaniu dwu pozostałych wymiarów przywiązania do organizacji

Analiza moderatorów badanych zależności

Aby ocenić, czy zmienne związane z funkcjonowaniem pracowników w organizacji, takie jak staż pracy oraz wielkość firmy, mogą odgrywać rolę moderatorów badanych zależności (Baron, Kenny, 1986), przeprowadzona została analiza korelacji parami oraz korelacji cząstkowych w podgrupach. Dokonano także analizy istotności różnic między współczynnikami korelacji uzyskanymi w każdej z wyodrębnionych podgrup, by przekonać się czy staż pracy, a także czy wielkość organizacji istotnie modyfikują siłę analizowanych związków między przywiązaniem organizacyjnym a etapami podejmowania szkoleń.

Jeśli chodzi o staż pracy, dzieląc grupę według wartości mediany ($Me = 11,5$), wyodrębniono dwie podgrupy: badanych, którzy przepracowali do 11 lat ($N = 100$) oraz badanych, którzy przepracowali od 12 do 45 lat ($N = 100$; 2 osoby nie podały tej informacji). W obu podgrupach przywiązanie trwania nie wykazuje istotnych związków z intencją działania, natomiast koreluje istotnie statystycznie z planowaniem i działaniem (tabela 3). Różnice między korelacjami przywiązania trwania z wszystkimi trzema etapami procesu realizacji celu uzyskanymi w obu podgrupach nie są istotne statystycznie. Istotna natomiast statystycznie dodatnia korelacja między przywiązaniem afektywnym a intencją podjęcia szkolenia, która dała się zaobserwować w analizie w całej grupie (tabela 2), okazała się występować jedynie u pracowników o krótszym stażu pracy (tabela 3). Co więcej, ta różnica między współczynnikami korelacji uzyskanymi w obu podgrupach jest istotna statystycznie ($p = 0,04$). Przywiązanie normatywne natomiast wykazuje istotne ujemne korelacje z działaniem jedynie w podgrupie osób o dłuższym stażu pracy, jednak ta różnica między korelacjami nie jest istotna statystycznie.

Tabela 3. Korelacje oraz korelacje cząstkowe (w nawiasach) między przywiązaniem do organizacji a etapami podejmowania szkoleń w podgrupach osób o różnym stażu pracy

Zmienne	Przywiązanie afektywne		Przywiązanie trwania		Przywiązanie normatywne	
	1-11 lat	12-54 lat	1-11 lat	12-54 lat	1-11 lat	12-54 lat
Intencja	0,30** (0,33**)	0,01 (0,14)	0,01 (-0,07)	-0,19 (-0,20)	0,11 (-0,14)	-0,07 (-0,06)
Plan	0,05 (0,17)	-0,10 (0,01)	-0,22* (-0,23*)	-0,22* (-0,18)	-0,07 (-0,09)	-0,12 (0,01)
Działanie	-0,08 (0,06)	-0,15 (0,22)	-0,37*** (-0,34**)	-0,40*** (-0,29**)	-0,16 (-0,06)	-0,31** (-0,21*)

Oznaczenia poziomu istotności: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (dwustronnie)

Korelacje cząstkowe zostały wyliczone przy kontrolowaniu dwu pozostałych wymiarów przywiązania do organizacji

Podgrupa o stażu pracy do 11 lat, $N = 100$; podgrupa o stażu pracy 12 lat i więcej, $N = 100$

W analizie uwzględniającej wielkość organizacji, badanych podzielono na trzy grupy: pracowników małych firm (zatrudniających do 10 osób; $N = 47$), pracowników średnich organizacji (od 11 do 250 osób; $N = 74$) i pracowników dużych organizacji (powyżej 250 osób; $N = 80$; 1 osoba nie podała tej informacji). Analiza istotności różnic między korelacjami uzyskanymi w tak wyodrębnionych podgrupach pokazała, że siła analizowanych związków nie różni się istotnie w przypadku pracowników małych i średnich firm, a istotne statystycznie różnice dotyczą niektórych z pozostałych porównań. Zostaną one dokładniej opisane poniżej.

Przywiązanie trwania wykazuje istotne statystycznie ujemne korelacje ze wszystkimi trzema etapami procesu podejmowania szkoleń w najmniejszych firmach, zatrudniających do 10 pracowników (tabela 4). W firmach średniej wielkości korelacja z intencją podjęcia szkolenia przestaje być istotna statystycznie. W dużych organizacjach występuje istotny ujemny związek jedynie z planowaniem działań, ten wymiar przywiązania do organizacji nie osłabia jednak intencji działania, a korelacja z faktycznym działaniem, zarówno parami, jak i częściową, jest prawie zerowa. Ujemny związek między przywiązaniem trwania a intencją podjęcia szkolenia oraz działaniem w małych firmach jest istotnie silniejszy niż w firmach dużych (obie różnice istotne na poziomie $p < 0,01$), a ten ostatni także istotnie silniejszy w organizacjach średnich niż w dużych ($p = 0,043$).

Związek przywiązania normatywnego z podejmowaniem działań szkoleniowych, który jest istotny (w przypadku korelacji parami) w małych i średnich firmach, okazuje się nieistotny statystycznie w dużych organizacjach (tabela 4). Różnice w sile związku tych zmiennych w żadnym z porównań nie są istotne statystycznie. Wielkość organizacji nie jest więc istotnym moderatorem tych zależności.

Przywiązanie afektywne natomiast okazuje się nie sprzyjać podejmowaniu działań szkoleniowych jedynie w organizacjach średniej wielkości (istotna statystycznie zależność w analizie korelacji parami, która jednak traci swoją siłę przy kontrolowaniu pozostałych wymiarów przywiązania w analizie korelacji częściowych). Siła tego ujemnego związku jest w firmach średniej wielkości istotnie wyższa ($p = 0,008$) niż w dużych organizacjach, gdzie korelacja okazuje się dodatnia (tabela 4). Co ciekawe, w przypadku małych i dużych firm wymiar przywiązania afektywnego wykazuje związki dodatnie z niektórymi etapami podejmowania szkoleń, a w analizie korelacji częściowych okazują się one istotne statystycznie. Wielkość firmy ma więc znaczenie dla analizowanych tu zależności.

Tabela 4. Korelacje oraz korelacje cząstkowe (w nawiasach) między przywiązaniem do organizacji a etapami podejmowania szkoleń w podgrupach osób zatrudnionych w firmach o różnej wielkości

Zmienne	Przywiązanie afektywne			Przywiązanie trwania			Przywiązanie normatywne		
	Małe	Średnie	Duże	Małe	Średnie	Duże	Małe	Średnie	Duże
Intencja	0,15 (0,37*)	-0,11 (0,00)	-0,18 (0,24)	-0,37* (-0,38*)	-0,10 (-0,03)	-0,17 (-0,16)	-0,13 (-0,15)	-0,13 (-0,06)	-0,02 (-0,11)
Plan	0,15 (0,41)	-0,14 (0,06)	0,03 (-0,03)	-0,30* (-0,25)	-0,23* (-0,17)	-0,25* (0,30**)	-0,17 (-0,27)	-0,18 (-0,07)	0,04 (0,15)
Działanie	-0,10 (0,23)	-0,27* (0,02)	0,16 (0,29*)	-0,57*** (-0,51**)	-0,40*** (-0,30)	-0,09 (-0,01)	-0,31* (-0,11)	-0,27 (-0,03)	-0,09 (-0,23)

Oznaczenia poziomu istotności: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (dwustronnie)

Korelacje cząstkowe zostały wyliczone przy kontrolowaniu dwu pozostałych wymiarów przywiązania do organizacji

Oznaczenia wielkości organizacji: małe – zatrudniające do 10 osób, $N = 47$; średnie – od 11 do 250 osób, $N = 74$; duże – powyżej 250 osób, $N = 80$

Dyskusja

W odpowiedzi na postulowaną potrzebę analizy zależności między przywiązaniem do organizacji a podejmowaniem szkoleń (Colquitt, LePine, Noe, 2000), przeprowadzone zostało badanie ujmujące podejmowanie szkolenia jako proces realizacji celu i analizujące rolę przywiązania na trzech etapach tego procesu: formułowania intencji, planów działania oraz faktycznej realizacji działań. Wyniki uzyskane w tym badaniu wskazują na odmienną rolę każdego z trzech wymiarów przywiązania do organizacji wyodrębnionych przez Meyera i Allen (1997).

Przywiązanie trwania wiąże się istotnie statystycznie ujemnie, choć słabo, ze wszystkimi trzema etapami realizacji celu, a prawidłowość ta jest zauważalna także przy kontrolowaniu dwu pozostałych komponentów przywiązania, zwłaszcza w małych i średnich firmach. Ponieważ ten rodzaj przywiązania jest wyrazem odczuwanego przymusu pozostawania w organizacji, poczucia braku alternatyw, dostrzegania wysokich kosztów odejścia (Meyer, Allen, 1997), okazuje się, że nie motywuje on do rozwijania własnych kompetencji poprzez szkolenia. Pozostawanie w firmie z konieczności, ze względu na brak innych możliwości zatrudnienia lub lęk przed utartą pracą, nie sprzyja więc inicjowaniu działań szkoleniowych, które (jak pokazują inne badania, np. Grabowska, Kotowska, 2009; Czapiński, Panek, 2011) mogłyby zwiększyć szansę na zmianę zatrudnienia.

Rola dwu pozostałych wymiarów przywiązania do organizacji nie jest tak jednoznaczna. Przywiązanie normatywne wykazuje wprawdzie istotny statystycznie ujemny związek z działaniem, występuje on jednak jedynie u pracowników o dłuższym stażu pracy (12 lat i więcej). Dodatkowo, przy kontrolowaniu pozostałych wymiarów przywiązania (analiza korelacji cząstkowych), siła tego związku słabnie i staje się on nieistotny statystycznie. Intencja podejmowania szkoleń oraz planowanie działań rozwojowych nie są istotnie powiązane z tą zmienną. Można więc

przyjąć, że ten specyficzny aspekt przywiązania do organizacji, który wyraża poczucie obowiązku, powinności i lojalności wobec firmy (Meyer, Allen, 1997; por. Bańka, Wołowska, Bazińska, 2002), ujmowany jako odrębny od pozostałych dwóch wymiarów przywiązania, nie odgrywa znaczącej roli w procesie podejmowania szkoleń.

Z kolei przywiązanie afektywne, przy uwzględnieniu wyników całej grupy, nie wykazuje istotnych powiązań z trzema etapami podejmowania szkoleń w analizie korelacji parami, jednak wyabstrahowanie aspektu afektywnego poprzez kontrolę pozostałych wymiarów przywiązania wskazuje, że ma on istotne pozytywne znaczenie dla formułowania intencji uczestnictwa w szkoleniach. Dalsze analizy pokazały przy tym, że istotne dodatnie związki przywiązania afektywnego z intencją podejmowania szkoleń dotyczą tylko pracowników o krótszym stażu pracy (do 12 lat) oraz osób zatrudnionych w dużych firmach (powyżej 250 pracowników). Podobne wyniki uzyskał Deosthalee (2004), badając pracowników pod kątem związku między stażem pracy oraz wielkością firmy a ich zaangażowaniem w pracę. Zarówno staż pracy, jak i wielkość firmy są więc istotnymi moderatorami dla zależności między przywiązaniem afektywnym, czyli emocjonalnym zaangażowaniem w sprawy organizacji (Meyer, Allen, 1997) a etapami procesu podejmowania szkoleń. Poczucie, że osobiste potrzeby, oczekiwania i cele związane z organizacją są spełniane, może więc sprzyjać formułowaniu zamiarów szkoleniowych u pracowników młodszych stażem, przekłada się jednak na faktyczne podejmowanie działań w tym zakresie w przypadku pracowników dużych firm. Osoby o krótszym stażu pracy są niepewne swojej pozycji w firmie, mogą obawiać się utraty pracy (Wojtczuk-Turek, 2010), emocjonalne przywiązanie do organizacji może podwyższać ich poczucie bezpieczeństwa i dzięki temu sprzyjać formułowaniu zamiarów związanych z rozwojem kompetencji.

Stosowane w praktyce zarządzania strategie mają na celu rozwój lojalności, motywacji i wydajności pracowników oraz tworzenie takich warunków, w których będą oni utożsamiali własne cele z celami organizacji (Armstrong, 2005). Służy temu zwiększanie ich uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, poprawa komunikacji, polepszanie jakości przywództwa, a także rozwijanie praktyk personalnych, w tym m.in. szkoleń. Inwestycje w szkolenia i rozwój pracowników traktowane są więc jako czynnik, który może wzmacniać przywiązanie do organizacji oraz sprzyjać sukcesowi firmy. Z drugiej strony wskazuje się, że przywiązanie do organizacji wraz z innymi czynnikami organizacyjnymi, takimi jak kultura ciągłego doskonalenia zawodowego w organizacji, oczekiwany transfer poprzednich sukcesów (Bates, 2001), jak również zaangażowanie i wsparcie przełożonych (Noe, Wilk, 1993; Colquitt, LePine, Noe, 2000) są istotnymi predyktorami udziału pracowników w szkoleniach. Literatura zdaje się więc wskazywać na możliwość dodatniego sprzężenia zwrotnego między przywiązaniem do organizacji a podejmowaniem szkoleń. Jednak wyniki naszych badań pokazały, że przywiązanie do organizacji może nie tylko nie wiązać się z podejmowaniem rozwoju zawodowego (komponent normatywny), ale wręcz nie sprzyjać tego typu działaniom (komponent trwania). W warunkach polskich jedynie afektywne przywiązanie do organizacji wykazuje

oczekiwane pozytywne powiązania z intencją podejmowania szkoleń, choć związki te są słabe. Nie każdy rodzaj przywiązania do organizacji w praktyce zarządzania może więc przekładać się na korzyści dla firmy w postaci chętnych do rozwoju i podnoszenia swoich kwalifikacji pracowników.

Ograniczeniem przedstawionego badania jest stosunkowo krótki odstęp 3 miesięcy, który mógł okazać się niewystarczający dla podjęcia niektórych szkoleń, np. odbywających się rzadko, w określonych terminach. Nie był także kontrolowany charakter, rodzaj podejmowanych szkoleń oraz źródła ich finansowania. Te wszystkie czynniki warto uwzględnić w projektowaniu dalszych badań w tej dziedzinie. Warto także dokonać analizy innych potencjalnych moderatorów badanych zależności niż dwa uwzględnione w tym badaniu.

Być może niejednoznaczność uzyskiwanych wyników, obecność czynników modyfikujących badane zależności (moderatorów), stanowi przyczynę małej liczby publikacji dotyczących znaczenia przywiązania do organizacji dla podejmowania szkoleń (Colquitt, LePine, Noe, 2000). Wydaje się, że w przyszłych badaniach warto podjąć analizę innych czynników organizacyjnych, np. zaangażowania w pracę (Schaufeli i in., 2002), kultury organizacyjnej. Mogą one, oprócz zmiennych osobowościowych, które okazują się istotne (Łaguna, 2010, badanie 3, 2012a, b), mieć znaczenie dla podejmowania szkoleń. Wydaje się jednak, że to raczej czynniki podmiotowe niż sytuacyjne, kontekstowe, mają większe znaczenie dla inicjowania i realizacji celów, które są jedną z form samoregulacji zachowania.

Literatura cytowana

- Ajzen, I. (1991). Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bańka, A., Wołowska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 65-74.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bates, R.A. (2001). Public sector training participation: An empirical investigation. *International Journal of Training and Development*, 5, 136-152.
- Brandstätter, V., Heimbeck, D., Malzacher, J.T., Frese, M. (2003). Goals need implementation intentions: The model of action phases tested in the applied setting of continuing education. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 37-59.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707.
- Czapiński, J., Panek, T. (2011). *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

- Deosthalee, P.G. (2004). Relationship of work involvement with size of company, nature of appointment, and length of service of employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 19, 15-23.
- Gollwitzer, P.M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Grabowska, I., Kotowska, I.E. (2009). Doskonalenie zawodowe a status na rynku pracy. W: J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków* (s. 127-138). Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Halbesleben, J.R.B., Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22, 242-256.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P.M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 101-120.
- Kawecka, K., Łaguna, M., Tabor, K. (2010). Gotowość do podejmowania szkoleń i dalszego kształcenia. Propozycja ujęcia teoretycznego i skal pomiaru. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 43-55.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 695-706.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łaguna, M. (2010). *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łaguna, M. (2012a). Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników. *Czasopismo Psychologiczne*, 18, 277-285.
- Łaguna, M. (2012b). Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. *Psychologia Jakości Życia*, 12, 163-172.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (wrzesień, 2014). *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę: Problemy terminologiczne*. Referat wygłoszony na XXXV Zjeździe Naukowym Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Bydgoszcz.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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*, 78, 538-551.
- Noe, R.A., Wilk, S.L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytics approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Spik, A., Klincewicz, K. (2008). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. W: M. Kostera (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania* (s. 471-491). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, Jr., D.R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru. W: A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji* (s. 143-169). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojtczuk-Turek, A. (2010). Osobowościowe predyktory zaangażowania pracowników – analizy empiryczne. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 21-41.
- Wołowska, A. (2013). *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.