

# CZYNNIKI KONTEKSTU PRACY I KSZTAŁTOWANIE PRACY JAKO PREDYKTORY PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Współcześnie można dostrzec znaczącą rolę psychologicznych aspektów funkcjonowania pracownika w organizacji. Wykorzystanie wiedzy psychologicznej w naukach o zarządzaniu może przyczynić się do rozwoju organizacji w postaci wyższej wydajności pracy, efektywnej komunikacji czy satysfakcji zawodowej. Zachowaniem, które umożliwi osiągnięcie takich celów organizacyjnych, jest kształtowanie pracy (*job crafting*) [33, s. 179–201]. Polega ono na dokonywaniu aktywnych zmian w granicach swojej pracy, usprawnianiu jej tak, by osiągnąć satysfakcję i zwiększyć przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*). Umożliwienie pracownikom kształtowania własnej pracy uwydatnia ich wysiłek na rzecz ulepszenia swojej pracy. W konsekwencji pracownik, będąc przekonany, co do słuszności doniosłości celów organizacji, a także o tym, jak bardzo chce brać udział w pracach przedsiębiorstwa, zwiększa siłę identyfikacji z organizacją.

Po 1989 roku w Polsce zmianie uległy reguły i formy działania gospodarki, rynku pracy i przedsiębiorstw. Wraz z tymi przekształceniami zostały redefiniowane role pracownika, członka organizacji, nastąpiło przeformułowanie oczekiwań w stosunku do pracy, jednocześnie sugerując pracownikowi rozwijanie kompetencji, aby móc spełnić rosnące wymagania organizacji. Wyzwania stoją również przed samymi organizacjami, które powinny więcej uwagi poświęcać pracownikom. Szybkie tempo zmian,

\* Mgr Mateusz Minda – Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.

\*\* Dr hab. Elżbieta Kasprzak, prof. UKW – Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.

które Bauman nazywa stanem płynnej nowoczesności, sprawia, że „niepewność co do rynku pracy stała się niezbędnym elementem płynnego kapitalizmu, codziennością, której się nie krytykuje – tak bardzo stała się naturalna” [4, s. 118]. Niestabilność i płynność dotyczą niemal wszystkich, dlatego wartością oczekiwaną przez organizację jest przywiązanie pracowników do niej. Pomocne w budowaniu przywiązania do organizacji może być kształtowanie pracy, której celem jest unaocznienie pracownikom tego, że ich praca to nie tylko lista obowiązków do wykonania, ale przede wszystkim zbiór elementów, z których bezustannie można budować pewne całości. Celem artykułu jest ustalenie możliwości przewidywania przywiązania do organizacji na podstawie kształtowania pracy, a także indywidualnych czynników kontekstu pracy (wiek, staż pracy) oraz organizacyjnego czynnika kontekstu pracy (typ firmy).

## 1. Kształtowanie pracy

Tradycyjne koncepcje związane z nurtem projektowania/przeprojektowania pracy (*job design, job redesign*) koncentrowały się na procesie odgórnym kreowania miejsc pracy dla pracowników przez przełożonych [13, s. 121–124], w którym menadżerowie decydowali o poszczególnych zadaniach w pracy i wymaganych uprawnieniach dla swoich podwładnych. Z kolei Wrzesniewski i Dutton [33, s. 179–201] uznały, że pracownicy z własnej inicjatywy, bez udziału kierownictwa mogą przeprojektować swoją pracę, a proces ten określony jest jako kształtowanie pracy. Jest procesem nieformalnym i najczęściej odbywa się bez wiedzy przełożonych.

Kształtowanie pracy jest aktywnością podejmowaną przez pracownika, która jest spontaniczna, nastawiona na zmiany i usprawnianie pracy własnej. Polega na zmianie granic własnej pracy oraz na zmianie sposobu jej wykonywania [33, s. 179–201; 8, s. 81–104]. Kształtowanie pracy nie ma charakteru epizodycznego, jest procesem, w którym pracownicy angażują się nieustannie lub systematycznie. Pracownicy kształtują własną pracę tak, aby była zgodna z ich indywidualnymi zainteresowaniami, zasobami i wartościami.

Kształtowanie pracy polega na ponownym nakreśleniu własnego zakresu obowiązków z uwzględnieniem tego, co pracownika motywuje, interesuje i w czym jest dobry. Zachowania związane z kształtowaniem pracy przebiegają w trzech etapach. W początkowej fazie u pracownika powinna pojawić się motywacja, chęć do zmiany swojej pracy. W drugim etapie pracownik rozpoznaje możliwości kształtowania pracy, które są mu dostępne (np. ze względu na właściwości pracy). Etap trzeci polega na aktywnym wprowadzaniu kształtowania pracy we własne działania w środowisku pracy [10, s. 81–104].

W swojej oryginalnej konceptualizacji konstrukt kształtowania pracy Wrzesniewski i Dutton [33, s. 179–201] wyróżniły trzy formy kształtowania pracy:

- kształtowanie zadań (*task crafting*) – polega na zmianie liczby, typu, charakteru zadań (np. wprowadzenie nowych zadań, które są lepiej dopasowane do umiejętności lub zainteresowań);
- kształtowanie relacji (*relational crafting*) – zmienianie liczby, typu, intensywności relacji, zmiana stylu interakcji (np. zaprzyjaźnienie się z ludźmi o podobnych umiejętnościach i zainteresowaniach);
- kształtowanie myślenia o pracy (*cognitive crafting*) – zmiana postrzegania zadań i ich sensu (np. dokładnie wszelkich starań, aby rozpoznać efekt, czy wykonywana przeze mnie praca wpływa sukces organizacji lub społeczności).

Według Wrześniewski i Dutton kształtowanie pracy jest definiowane jako to, co pracownicy robią, aby przekształcić swoją pracę w kierunku zwiększającym zaangażowanie, satysfakcję, odporność i rozkwit. Chociaż kształtowanie pracy jest formą aktywnego zachowania, które inicjują działania i tworzą zmiany – kształtowanie pracy odbywa się w ramach wyznaczonych obowiązków pracowniczych, które są określone według wyznaczonych zadań, oczekiwań i stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Zatem każda z tych cech może ograniczyć postrzeganie możliwości pracowników tak, aby aktywnie zmieniali swoje miejsce pracy.

## 2. Przywiązanie do organizacji

W kontekście rozważań nad przywiązaniem do organizacji najczęściej analizowanym przez badaczy modelem jest ten zaproponowany przez Meyera i Allen [2, s. 1–18; 24, s. 372–378; 25, s. 61–89]. Trójczynnikiowy model Meyera i Allen integruje dwa wcześniejsze podejścia przywiązania pracowników. Pierwszym jest praca Portera i współpracowników [27, s. 603–609], którzy ujmowali przywiązanie do organizacji jako postawę, czyli siłę zaangażowania i identyfikacji jednostki z określoną organizacją, drugim – jest podejście zaproponowane przez Beckera [7, s. 32–42], traktującego przywiązanie jako tendencję do pozostawania w organizacji ze względu na spostrzegane koszty jej opuszczenia.

Model przywiązania do organizacji Meyera i Allen [24, s. 372–378] składa się z trzech odmiennych postaci przywiązania: afektywnego (*affective*), trwałości (*continuance*) i normatywnego (*normative commitment*) [2, s. 1–18]. Autorzy modelu utożsamiali przywiązanie do organizacji jako psychologiczny stan, który cechuje się silnymi więziami z organizacją oraz decyzją o kontynuowaniu zatrudnienia w niej. Te trzy wymiary przywiązania: afektywny, trwałości i normatywny choć odnoszą się do związku między pracownikiem i organizacją, to jednak inne są czynniki warunkujące każdy z tych trzech wymiarów.

Komponent afektywny definiowany jest jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią. Pracownicy, którzy

charakteryzują się silnym afektywnym przywiązaniem, kontynuują zatrudnienie w danej organizacji, ponieważ „chęć to robić (*want to do so*)” [5, s. 65–74].

Komponent trwałości jest rozumiany jako świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Osoby posiadające taką więź z organizacją pozostają w niej, ponieważ „muszą to robić (*need to do so*)” [5, s. 65–74].

Komponent normatywny oznacza poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. Pracownicy cechujący się wysokim poziomem przywiązania normatywnego czują, że „powinni pozostać w organizacji (*ought to do so*)” [5, s. 65–74].

Autorzy trzyczynnikowego modelu przywiązania do organizacji uwypuklają to, że poszczególne składniki przywiązania pracownika, czyli afektywne, trwałości i normatywne, należy traktować jako komponenty a nie typy, z uwagi, że związek jednostki z organizacją może odzwierciedlać w różnym stopniu wszystkie trzy składniki [25, s. 61–89]. Przykładowo pracownik przejawia silne pozytywne emocje względem organizacji, a zarazem może mieć silne poczucie obowiązku, aby w tym przedsiębiorstwie pozostać. Z kolei inny pracownik może się wykazywać wysokim poziomem satysfakcji z pracy w danej organizacji, a jednocześnie ma na uwadze to, że opuszczenie jej w tym momencie z punktu widzenia ekonomicznego byłoby dla niego trudne.

### 3. Predyktory przywiązania do organizacji

Badania prowadzone w obrębie przywiązania do organizacji miały na celu poszukiwanie determinantów tego zjawiska, a także wyjaśnienie związków między przywiązaniem do organizacji a czynnikami odgrywającymi kluczową rolę w przejawianych przez pracownika zachowaniach organizacyjnych. Zastanawiano się, dlaczego niektórzy ludzie pracują w organizacji przez całe życie, oraz co sprawia, że jednostka wiąże się z organizacją? Weryfikowano, czy indywidualne czynniki kontekstu pracy w postaci wieku i stażu w pracy mają związek z przywiązaniem do organizacji. Z przeglądu badań dokonanego przez Meyera i in. [21, s. 20–52], wynika, że korelacje przywiązania do organizacji ze zmiennymi demograficznymi okazały się niskie. Okazało się, że wiek i staż (w organizacji i na stanowisku) korelował pozytywnie, ale słabo ze wszystkimi trzema komponentami przywiązania. Różne badania przeprowadzone przez naukowców, jak np. Labatmediene, Endriulaitiene, Gustainiene, [20, s. 196–212] czy Gülle, Soyer [12, s. 210–216], wykazały, że wiek i staż pracy dodatkowo koreluje z przywiązaniem. Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie prace empiryczne udowodniły istnienie związku wieku z przywiązaniem organizacyjnym [19, s. 606–622; 14, s. 16–27]. Z uwagi na niejednoznaczność wcześniejszych rezultatów badań autorzy niniejszej pracy zakładają, że indywidualne czynniki kontekstu pracy, tj. wiek oraz staż pracy, w firmie są predyktorami przywiązania do organizacji.

Według Browna [10, s. 235–255] psychologiczny związek między pracownikiem i organizacją może być zróżnicowany w zależności od tego, czy organizacja jest publiczna czy prywatna. Różnice w postawach i oczekiwaniach pracowników mogą wynikać z odmiennych struktur zarządzania. Stwierdzono, iż struktura organizacji publicznych jest bardziej biurokratyczna z uwagi na to, że ten typ własności w mniejszym stopniu jest determinowany zewnętrznymi siłami rynku, natomiast organizacje prywatne są ustrukturyzowane wewnętrznie jako system organizacji typu rynkowego (*market-type organizational system*), ponieważ nieustannie podlegają siłom rynku zewnętrznego [10, s. 235–255]. W związku z tym w niniejszych rozważaniach przyjmuje się, że w polskich warunkach typ firmy: publiczna czy prywatna może być istotnym predyktorem przywiązania do organizacji z uwagi, iż w sektorze publicznym występuje mniejsza fluktuacja i ten typ własności może zapewniać pracownikom poczucie przywiązania z uwagi na bezpieczeństwo pozostania w organizacji.

Literatura potwierdza korzystne powiązania między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji. Kim i Lee [17, s. 85–100] udowodniły pozytywną korelację między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji ( $r = 0,52$ ). Podobny rezultat uzyskali Nielsen i Abildgaard [26, s. 1–20], którzy stwierdzili związek kształtowania pracy z przywiązaniem do organizacji ( $r = 0,2$ ). Natomiast w badaniach Iqbala [15, s. 837–851] na próbie pakistańskich pracowników z sektora bankowego potwierdzono, że kształtowanie pracy jest istotnym predyktorem przywiązania do organizacji ( $\beta = 0,53$ ). Z uwagi na niewielką liczbę badań w tym zakresie autorzy niniejszego badania podjęli próbę zbadania związku kształtowania i przywiązania do organizacji na próbie polskiej oraz na szerszej grupie zawodowej uwzględniającej nie tylko osoby z sektora bankowego.

## 4. Cel badania i hipotezy badawcze

Głównym celem badania własnego było prognozowanie przywiązania do organizacji za pomocą czynników kontekstu pracy i kształtowania pracy. W związku z tym sformułowano następujący problem badawczy: w jakim stopniu przywiązanie do organizacji jest wyjaśniane przez kształtowanie pracy, indywidualne czynniki kontekstu pracy (wiek, staż pracy) oraz organizacyjny czynnik kontekstu pracy (typ firmy)? Konkludując, sprawdzano następującą hipotezę badawczą:

**H1.** Wiek, staż pracy, typ firmy, kształtowanie pracy są predyktorem przywiązania do organizacji.

H1a: Indywidualne czynniki kontekstu pracy (wiek i staż pracy) są istotnym predyktorem przywiązania do organizacji.

H1b: Organizacyjny czynniki kontekstu pracy (typ firmy) jest istotnym predyktorem przywiązania do organizacji.

H1c: Kształtowanie pracy jest istotnym predyktorem przywiązania do organizacji.

## 5. Charakterystyka badanej próby

W badaniu wzięło udział 201 pracowników udział – 118 kobiet i 83 mężczyzn. Osoby badane miały od 19 do 64 lat. Ponad 61% badanych miało wykształcenie wyższe, 26% z wykształceniem średnim, pozostałe 13% to osoby z wykształceniem zawodowym lub niższym. Wśród osób badanych – 99 osób było zatrudnionych na podstawie umowy na czas nieokreślony (49%), natomiast 102 osoby na podstawie umowy na czas określony (51%). Aktualnie stanowisko kierownicze pełniło 51 osób, co stanowi ponad 25% ogółu badanych.

Ogólny staż pracy badanych wahał się od 0 do 43 lat, natomiast staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia wynosił od 0 do 39 lat.

Tabela 1. Statystyki opisowe wieku, ogólnego stażu pracy i stażu w aktualnym miejscu pracy dla całej próby (N = 201)

Zmienna	M	Me	Moda	Min.	Maks.	SD
Wiek	35,10	30	26	19	64	12,01
Ogólny staż pracy	12,59	8	2	0	43	11,74
Staż w aktualnym miejscu pracy	7,23	4	1	0	39	8,37

M (średnia); Me (Mediana); Moda (dominanta); Min. (wartość minimalna); Maks. (wartość maksymalna), SD (odchylenie standardowe).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe wieku, ogólnego stażu pracy i stażu w aktualnym miejscu pracy ze względu na typ firmy – publiczny (N = 74) i prywatny (N = 127)

Typ firmy	Zmienna	M	Me	Moda	Min.	Maks.	SD
Publiczna	Wiek	36,76	33	27	21	59	11,07
	Ogólny staż pracy	14,16216	10	2	0,5	39	11,68
	Staż w aktualnym miejscu pracy	10,18243	6,5	1	0	39	10,71
Prywatna	Wiek	34,14173	28	5	19	64	12,47
	Ogólny staż pracy	11,67323	7	2	0	43	11,73
	Staż w aktualnym miejscu pracy	5,50787	3	1	0	28	6,05

M (średnia); Me (Mediana); Moda (dominanta); Min. (wartość minimalna); Maks. (wartość maksymalna), SD (odchylenie standardowe).

Źródło: opracowanie własne.

W grupie badanych 74 osoby były zatrudnione w firmie z sektora publicznego, a 127 było pracujących w firmie prywatnej.

Ogólny staż pracy badanych w firmie publicznej wyniósł od 21 do 59 lat, natomiast staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia wynosił od 0 do 39 lat w firmie publicznej. Z kolei ogólny staż w pracy w firmie prywatnej wahał się od 0 do 43 lat, a staż pracy w aktualnym miejscu pracy wyniósł 0 do 28 lat.

## 6. Przebieg badań

Badanie było przeprowadzone w 2017 roku. Dobór osób do grupy badanych następował celowo, aby kontrolować staż pracy oraz typ firmy. Metody zbierania danych obejmowały: badania internetowe (ankietę wypełniło 101 osób), metodę kuli śnieżnej oraz metodę „od drzwi do drzwi” (typ papier-ołówek) (w ten sposób uzyskano odpowiedzi od 100 osób badanych). Badaniem objęto pracowników organizacji publicznych, którymi były placówki oświatowe i zakład karny, pracowników firm prywatnych (organizacja zajmująca się szeroko rozumianą branżą IT oraz organizacja z branży logistyczno-spedycyjnej). Dobór takich instytucji i przedsiębiorstw przede wszystkim był podyktowany kryterium uwzględniającym typ firmy (publiczna/prywatna). Wskazuje się, że właściwość w postaci typu firmy, a nie ściśle określonej firmy z danego sektora jest istotniejsza. Badana próba była homogeniczna w zakresie stanowisk pracy (były to stanowiska umysłowe). Badania były przeprowadzone anonimowo.

## 7. Narzędzia badawcze

W badaniach zastosowano następujące narzędzia badawcze do pomiaru:

### **Kształtowania pracy:** Kwestionariusz Kształtowania Pracy (KKPracy)

Do pomiaru tej zmiennej użyto kwestionariusza kształtowania pracy autorstwa Kasprzak, Michalaka, Mindy [16, s. 459–475], będącego polską adaptacją *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) opracowanej przez Slempa i Vella-Brodrick [28, s. 126–146] Kwestionariusz składa się z 15 itemów, po pięć na każdy z trzech komponentów kształtowania pracy: kształtowanie zadań, myślenia o pracy oraz relacji. Osoba badana ustosunkowuje się do każdego stwierdzenia w odniesieniu do 6-stopniowej skali, której krańce opisane są następująco: 1 – prawie nigdy, 6 – bardzo często. W niniejszych badaniach alfa Cronbacha wynosi: 0,86 dla całej skali, wartość 0,84 uzyskała podskala kształtowania zadań, 0,83 podskala kształtowania myślenia o pracy oraz 0,77 – podskala kształtowania relacji.

## Przywiązania do organizacji: Skala Przywiązania do Organizacji

Skala ta została opracowana na podstawie oryginalnej metody autorstwa Meyera i Allen [26], polskiej adaptacji narzędzia dokonali Bańka, Bazińska, Wołowska [5, s. 65–74]. Skala składa się z 18 twierdzeń, po 6 składających się na 3 komponenty przywiązania: afektywnego, trwałości i normatywnego. Każda z pozycji oceny jest przez badanych na 7-stopniowej skali: od 1 – zupełnie się nie zgadzam do 7 – całkowicie się zgadzam. W niniejszych badaniach alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0,91 dla całej skali, przywiązanie afektywne ma wartość 0,85; trwałości 0,79 i normatywne 0,81.

W badaniach pytano również o dane społeczno-demograficzne: płeć, wiek, wykształcenie, zawód, ogólny staż pracy, staż pracy w aktualnej firmie oraz typ firmy.

## 8. Wyniki

Dane zebrane w badaniu zostały poddane analizie w programie Statistica 12 oraz IBM SPSS Statistics 23. Średnią i odchylenie standardowe dla każdej zmiennej, a także wartości korelacji ( $r$  Pearsona) między zmiennymi zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Statystyki opisowe, korelacje ( $r$  Pearsona) mierzonych zmiennych

Zmienna	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Wiek	35,1	12,0										
2. Staż pracy	7,2	8,4	0,68*									
3. Kształtowanie pracy	60,9	12,5	-0,10	-0,01								
4. Kształtowanie zadań	20,9	5,5	-0,12	0,04	0,79*							
5. Kształtowanie relacji	19,6	5,3	-0,13	-0,09	0,77*	0,47*						
6. Kształtowanie myślenia o pracy	20,4	5,6	0,00	0,02	0,73	0,34	0,31					
7. Przywiązanie do organizacji	66,0	23,3	0,24*	0,19*	0,25*	0,21*	0,18*	0,18*				
8. Przywiązanie afektywne	22,8	8,5	0,10	0,13	0,36*	0,33*	0,25*	0,24*	0,89*			
9. Przywiązanie trwałości	21,8	8,7	0,38*	0,26*	0,06	-0,00	0,02	0,12	0,82*	0,57*		
10. Przywiązanie normatywne	21,4	9,5	0,14*	0,10	0,23*	0,21*	0,19*	0,12	0,91*	0,78*	0,58*	

\*  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.



Otrzymane wyniki wskazały na istotną słabą korelację między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji ( $r = 0,25$ ). Odnotowano również istotną dodatnią korelację pomiędzy kształtowaniem pracy a komponentem afektywnym przywiązania do organizacji ( $r = 0,36$ ), a także normatywnym przywiązaniem pracownika ( $r = 0,23$ ). Przeprowadzono dodatkowe analizy, które miały na celu wykazać, czy poszczególne formy kształtowania pracy ujawniają zależność z przywiązaniem do organizacji i jej komponentami. Kształtowanie zadań, relacji i myślenia o pracy jest powiązane z ogólnym przywiązaniem do organizacji (od  $r = 0,73$  do  $0,79$ ) oraz afektywnym ( $r = 0,24$  do  $0,33$ ) i normatywnym ( $r = 0,19$  do  $0,23$ ) komponentem przywiązania. Nie wykazano żadnych istotnych zależności z przywiązaniem trwałości. W celu weryfikacji hipotezy uwzględniającej oszacowanie wagi poszczególnych grup zmiennych w celu wyjaśnienia przywiązania do organizacji przeprowadzono hierarchiczną regresję liniową. Zastosowano ten typ modelowania wielopoziomowego z uwagi na wskazanie struktur powiązań między predyktorami, czyli indywidualnych czynników, organizacyjnego czynnika i kształtowania pracą a przywiązaniem do organizacji. Wyniki zawarte w tabeli 4 obrazują współczynniki regresji kolejnych modeli obejmujących grupy:

Model 1. Predyktory: wiek, staż pracy.

Model 2. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy.

Model 3. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy, kształtowanie pracy.

Tabela 4. Statystyki analizy wariancji określające ogólne dopasowanie modeli do danych

	Model	Suma kwadratów	$d$	Średni kwadrat	$F$	Istotność
1.	Regresja	6193,12	2	3096,59	5,97	0,001
	Reszta	102693,88	198	518,66		
	Ogółem	108886,99				
2.	Regresja	8329,59	3	2776,53	5,44	0,001
	Reszta	100557,40	197	510,44		
	Ogółem	108886,99	200			
3.	Regresja	16228,20	4	4057,05	8,58	0,001
	Reszta	92658,79	196	472,75		
	Ogółem	108886,99	200			

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie sprawdzano wyniki analizy wariancji, stwierdzając ogólne dopasowanie modeli (zob. tabela 2). Wartości statystyki dla modelu pierwszego wynosi  $F(2,198) = 5,97$ ;  $p < 0,001$ , dla modelu drugiego  $F(3,197) = 5,44$ ;  $p < 0,001$ , dla modelu trzeciego  $F(4,196) = 8,58$ ;  $p < 0,001$ . Okazuje się, że wszystkie modele są dopasowane

do danych. Kolejnym etapem weryfikacji modeli było przanalizowanie wartości resztowych. Pierwszym z założeń wartości resztowych jest założenie głoszące, że reszty modelu mają rozkład normalny [zob. 1, s. 81–102]. Otrzymane wykresy umożliwiły wzrokową ocenę zgodności reszt z rozkładem normalnym. Co więcej, podobnych informacji jak wykres normalności prawdopodobieństwa dostarczyły także histogramy reszt. W następnym etapie założeń dla wartości resztowych było zweryfikowanie braku autokorelacji składnika losowego. Zdaniem Ampuły [1, s. 81–102] wystąpienie autokorelacji powoduje, że estymatory otrzymane klasyczną metodą najmniejszych kwadratów nie są najefektywniejszymi estymatorami. Z uwagi na fakt, że mogą być one obciążone dodatkowym błędem, powodując, że będzie mało precyzyjne, a tym samym mało użyteczne. Do weryfikacji współczynnika autokorelacji zastosowano test Durбина-Watsona. W modelu pierwszym wartości testu Durбина-Watsona wynosi statystyki  $d = 2,17$ , dla modelu drugiego  $d = 2,16$ , a dla modelu trzeciego  $d = 2,16$ . Zgodnie z interpretacją wartości statystyki  $d$  należy do przedziału  $<0,4>$ . Wskazuje się na brak autokorelacji w przypadku, gdy wartość  $d$  jest bliska 2, z kolei wartość  $d$  zbliżona do 0 sugeruje istnienie autokorelacji dodatniej, z kolei wartość  $d$  bliska 4 świadczy o ujemnej autokorelacji. Podsumowując, należy uznać, że przedstawione modele spełniają warunki dotyczące zastosowania modelu regresji.

Poniżej w tabeli 5 przedstawiono wyniki analiz dla przywiązania do organizacji w modelu hierarchicznej analizy regresji.

Tabela 5. Parametry dopasowania trzech modeli wraz ze statystykami zmiany dopasowania

Model	$R$	$R^2$	Skorygowane $R^2$	Statystyki zmiany				
				$\Delta R^2$	$F$ zmiany	$df1$	$df2$	Istotność $F$ zmiany
1.	0,24	0,06	0,05	0,06	5,97	2	198	0,003
2.	0,28	0,08	0,06	0,02	4,19	1	197	0,042
3.	0,39	0,15	0,13	0,07	16,70	1	196	0,001

Model 1. Predyktory: wiek, staż pracy.

Model 2. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy.

Model 3. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy, kształtowanie pracy.

Źródło: opracowanie własne.

W modelu pierwszym uwzględniającym indywidualne czynniki kontekstu pracy wartość skorygowanego współczynnika determinacji  $R^2 = 0,05$ , więc można uznać, że za pomocą pierwszego modelu z dwoma predyktorami wyjaśniono 5% wariancji zmiennej zależnej. Model drugi – z trzema predyktorami tj. indywidualne czynniki kontekstu pracy i organizacyjny czynnik kontekstu pracy wyjaśnia łącznie 6% wariancji zmiennej zależnej (skorygowane  $R^2 = 0,06$ ). Zmienne modelu trzeciego zawierającego następujące predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy, a także

kształtowanie pracy wyjaśniają przywiązanie do organizacji w prawie 13% ( $R^2 = 0,13$ ). Model trzeci istotnie lepiej objaśnia przywiązanie do organizacji w porównaniu do modelu pierwszego czy drugiego. Wprowadzenie do modelu zmiennej kształtowania pracy poprawiło jego wartość predykcyjną w stosunku do poprzedniego modelu ( $\Delta R^2 = 0,07$ ), co wskazuje, że model uwzględniający kształtowanie pracy poprawia przewidywanie przywiązania pracownika do organizacji o 7%. W związku z tym, że model trzeci jest istotnie lepszy od poprzednich, możemy określić, które predyktory w tym modelu pozwalają przewidywać poziom zmiennej zależnej. Wykazano, że predyktorami przywiązania do organizacji są: wiek ( $\beta = 0,27$ ), typ firmy ( $\beta = -0,14$ ), a także kształtowanie pracy ( $\beta = 0,27$ ). Oznacza to, że przywiązanie do organizacji może wzrastać wraz z wiekiem pracowników oraz z zachowaniami kształtowania pracy, natomiast w firmach prywatnych może być niższe przywiązanie do organizacji. W tabeli 6 przedstawiono współczynniki regresji kolejnych modeli obejmujących poszczególne grupy zmiennych.

Tabela 6. Hierarchiczna analiza regresji dla przywiązania do organizacji

Model	Zmienna zależna				
	Zmienne niezależne	B	Błąd standardowy	$\beta$	t
1.	(Stała)	51,14	5,57		9,19
	Wiek	0,40	0,18	0,20*	2,16
	Staż pracy	0,13	0,26	0,47	0,50
2.	(Stała)	55,22	10,0		2,15
	Wiek	0,44	0,18	0,23*	2,39
	Staż pracy	-0,02	0,27	-0,01	-0,08
	Typ firmy	-7,06	3,45	-0,15*	-2,05
3.	(Stała)	21,49	10,0		2,19
	Wiek	0,53	0,18	0,27*	2,98
	Staż pracy	-0,09	0,26	-0,04	-0,37
	Typ firmy	-6,93	3,32	-0,14*	-2,09
	Kształtowanie pracy	0,51	0,12	0,27*	4,09

\*  $p < 0,05$ .

Źródło: opracowanie własne.

Hierarchiczny model regresji wskazał na główne obszary zmiennych, które są istotne dla przywiązania do organizacji. Nie wszystkie zmienne okazały się istotne. Zmienne, które nie wykazują związku oraz nie są istotne w modelu regresji hierarchicznej, są staż pracy (mimo to podnosi wartość determinacji modelu, zatem należy ją uwzględnić). Wyniki regresji wielokrotnej mogą stanowić istotną pomoc w generowaniu modeli empirycznych, ukazujących wzajemne relacje między zmiennymi.

## 9. Dyskusja wyników

W badaniu poszukiwano predyktorów przywiązania pracownika do organizacji, które stanowiły indywidualne czynniki kontekstu pracy (wiek, staż pracy) oraz organizacyjny czynnik kontekstu pracy (typ firmy) oraz kształtowanie pracy. Wyniki korelacyjne w niniejszych badaniach wskazują na istnienie związku między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji. Otrzymane rezultaty są zbieżne z wynikami, jakie uzyskali w badaniach Kim i Lee [17, s. 85–100], wskazując na pozytywną korelację między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji ( $r = 0,52$ ). W niniejszym badaniu potwierdzono również istnienie związku między kształtowaniem pracy a afektywnym i normatywnym przywiązaniem. Wydaje się, że pracownicy pozostają w organizacji, ponieważ są emocjonalnie przywiązani, identyfikują się z nią (afektywne przywiązanie) lub też posiadają poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji (normatywne przywiązanie). Co więcej, badania Nielsena i Abildgaard potwierdzają te zależności ( $r = 0,2$ ) [26, s. 1–20].

Wśród grupy indywidualnych czynników kontekstu pracy tylko wiek pracowników jest predyktorem przywiązania do organizacji ( $\beta = 0,19$ ;  $p < 0,05$ ), wskazując, że im starszy pracownik, tym jego przywiązanie do organizacji jest większe. Ten rezultat jest potwierdzeniem wniosków sformułowanych na podstawie metaanalizy przez Meyera i in. [21, s. 20–52]. Z kolei drugi z czynników – staż pracy – okazał się być nieistotny. Dotychczasowe wyniki badań w tym zakresie nie są jednoznaczne. W badaniach przeprowadzonych w innych krajach, których dokonali np. Labatmediene Endriulaitiene, Gustainiene [20, s. 196–212] czy Gülle, Soyer [12, s. 210–216], okazało się, że staż pracy jest związany z przywiązaniem do organizacji. Natomiast w badaniu Wołowskiej [30, s. 138] staż pracy nie ujawnił swojego wpływu na przywiązanie do organizacji. Z kolei badania Bartkowiak i Krugielki [6, s. 5–23] na polskiej próbie 98 pracowników potwierdziły, że pracownicy o dłuższym stażu pracy okazali się w większym stopniu przywiązani do swego miejsca pracy niż ich młodszy koledzy.

W modelu drugim dodano organizacyjny czynnik, jakim był status własności firmy (publiczna/prywatna). Otrzymany rezultat wskazuje, że pracownicy w firmie prywatnej mają niższy poziom przywiązania do organizacji ( $\beta = -0,15$ ;  $p < 0,05$ ). Brown [10, s. 235–255] konstatował, że istnienie psychologicznej więzi pracownika z organizacją może być zróżnicowane ze względu na status własności firmy, co wiąże się z odmiennym sposobem zarządzania. Organizacje publiczne cechują się biurokracją, albowiem w mniejszym stopniu są determinowane przez zewnętrzne siły rynku, z kolei w firmie prywatnej podlegają prawom rynkowym (*market-type organizational system*). Tym samym pracownicy zatrudnieni w organizacji prywatnej mają niższy poziom przywiązania do organizacji. Może wynikać z tego, że firmy te są wrażliwe na dokonujące się nieustanne zmiany, a pracownicy doświadczają

silniejszego niepokoju związanego z własną przyszłością w miejscu pracy. Firma nie jest w stanie zagwarantować pracownikom pozostania w niej w obliczu wahań na rynku pracy. Zgoda odmiennie przedstawia się to w organizacji publicznej posiadającej stabilność zatrudnienia, która zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa, co może wskazywać na poziom przywiązania do organizacji. Pracownik dysponujący swobodą swoich działań może dokonywać zmian w swojej pracy, nawet na zasadzie testowania czegoś nowego, mając świadomość, że w razie gdy zmiana ta okaże się mało efektywna, nie będzie to miało znaczenia w kontekście ich dalszego zatrudnienia. Predykcję statusu własności kontekście przywiązania do organizacji weryfikowała w badaniach Wołowska [39, s. 138], potwierdzając, że typ firmy: publiczna/prywatna okazał się być istotny dla przywiązania do organizacji.

W modelu trzecim do indywidualnych i organizacyjnych czynników kontekstu pracy włączono kształtowanie pracy. W wyniku przeprowadzonych analiz wskazano, że kształtowanie pracy jest powiązane z przywiązaniem do organizacji ( $\beta = 0,27$ ;  $p < 0,05$ ), sugerując, że wraz ze wzrostem kształtowania pracy wzrasta poziom przywiązania do organizacji. Wniosek ten jest zbieżny z rezultatami badań otrzymanymi przez Iqbala [15, s. 837–851], który dowiódł, że kształtowanie pracy przewiduje przywiązanie pracownika sektora bankowego w Pakistanie ( $\beta = 0,53$ ). Także w badaniach na próbie nigeryjskiej uzyskano podobny rezultat ( $\beta = 0,45$ ). Pracownik, który kształtuje swoją pracę, chce poświęcić więcej wysiłku na rzecz organizacji, co sprawia, że identyfikuje się z misjami i wartościami organizacji, chętniej w niej pozostaje, wykazując się silniejszą więzią z organizacją [23, s. 538–551]. Meyer i in. [21, s. 20–52] opisali, jak przywiązanie do organizacji prowadzi do motywacji wewnętrznej, co zachęca pracowników do wyznaczania celów i poprawy swoich wyników, albowiem pracownicy tacy są bardziej skłonni do podejmowania nowych inicjatyw. Kształtowanie pracy jest dowodem na podejmowanie przez pracowników własnej inicjatywy w celu udoskonalenia warunków pracy. Dlatego podkreśla się kluczową rolę funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ wzmocniają się pożądane zachowania pracowników, kształtują się ich postawy i przekonania, że praktyki zarządzania zasobami ludzkim (w szczególności praca zespołowa  $r = 0,547$ ;  $p < 0,01$ ) oraz motywowanie ( $r = 0,385$ ;  $p < 0,01$ ) wpływają na podejmowanie zachowań z zakresu kształtowania pracy zarówno w sposób bezpośredni, jak i przez pośredniczącą rolę dopasowania pracowników do pracy, zespołu i przełożonego [30, s. 25–43]. Badania potwierdzają, że kształtowanie pracy przynosi skutki we współzależnych od siebie obszarach: indywidualnym oraz organizacyjnym [33, s. 179–201]. W obszarze indywidualnym wymienia się np. wzrost satysfakcji z pracy [9, s. 1–8; 17, s. 85–100] czy doświadczanie przepływu (*flow*) [18]. W wymiarze organizacyjnym wskazuje się na wzrost wydajności [32, s. 295–330], dopasowania człowieka do pracy [29, s. 44–53], zaangażowania [11, s. 102–259; 17, s. 85–100] oraz spadek absencji [11, s. 102–259] i fluktuacji pracowników [3, s. 393–417]. W związku z tym

warto docenić rolę kształtowania pracy w kontekście przywiązania, albowiem może przynieść wiele korzyści dla organizacji.

Podsumowując, istotnymi predyktorami przywiązania do organizacji okazały się być: wiek pracownika (im starszy pracownik, tym wzrasta przywiązanie), prywatny typ własności firmy (może przyczyniać się do obniżenia przywiązania), kształtowanie pracy (prowadzące do wzrostu przywiązania do organizacji).

## Bibliografia

- [1] Ampuła D., *Wartości resztowe w procesie regresji*, „Problemy Techniki Uzbrojenia” 2015, nr 44(133), s. 81–102.
- [2] Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*, “Journal of Occupational Psychology” 1990, No. 63, pp. 1–18.
- [3] Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W., *Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 2003, No. 12, pp. 393–417.
- [4] Bauman Z., *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- [5] Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, “Czasopismo Psychologiczne” 2002, nr 8, s. 65–74.
- [6] Bartkowiak G., Krugiełka A., *Przywiązanie organizacyjne pracowników wiedzy i ich postawy wobec pozostawania aktywnym zawodowo w wieku 65 plus*, “Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44(6), s. 5–23.
- [7] Becker H.S., *Notes on the concept of commitment*, “American Journal of Sociology” 1960, No. 66, pp. 32–42.
- [8] Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., *Job crafting and meaningful work*, [in:] B.J. Dik, Z.S. Byrne, M.F. Steger (eds.), *Purpose and meaning in the workplace*, American Psychological Association, Washington, D.C. 2013, pp. 81–104, <https://doi.org/10.1037/14183-000>.
- [9] Berg J.M., Dutton J., Wrzesniewski A., *What is job crafting and why does it matter?*, 2008, <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf> (22.10.2018).
- [10] Brown S.P., *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*, “Psychological Bulletin” 1996, Vol. 120, No. 2, pp. 235–255.
- [11] Ghitulescu B., *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*, niepublikowana praca doktorska 2006, pp. 102–259, [http://dscholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube\\_etd.pdf](http://dscholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube_etd.pdf) (17.03.2018).

- [12] Gülle M., Soyer F., *Examining mobbing perceptions and organizational commitment levels of physical education and sport teachers*, "Journal of Physical Education and Sport" 2016, Vol. 16(1), pp. 210–216.
- [13] Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980, pp. 121–124.
- [14] Iqbal A., *Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment*, "International Journal of Business and Management" 2010, Vol. 5(3), pp. 16–27.
- [15] Iqbal O., *Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan*, "International Journal of Management, Accounting and Economics" 2016, Vol. 3(12), pp. 837–851.
- [16] Kasprzak E., Michalak M., Minda M., *Kwestionariusz Kształtowania Pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia*, "Psychologia Społeczna" 2017, t. 12, nr 4(43), s. 459–475, doi: 10.7366/1896180020174308.
- [17] Kim Gu-Ne, Lee Y.M., *Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting*, "International Journal of u and e-Service, Science and Technology" 2016, Vol. 9(2), pp. 85–100, <http://dx.doi.org/10.14257/ijunesst.2016.9.2.10>.
- [18] Ko I., *Crafting a job: Creating optimal experiences at work.*, The Claremont Graduate University, Claremont, CA 2012.
- [19] Kwon I., Banks D., *Factors Related to the Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors*, "Managerial Auditing Journal" 2004, Vol. 19(5), pp. 606–622.
- [20] Labatmediene L., Endriulaitiene A., Gustainiene L., *Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization*, "Baltic Journal of Management" 2007, Vol. 2(2), pp. 196–212.
- [21] Meyer J.P., David J.S., Herscovitch L., Topolnytsky L., *Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, and Consequences*, "Journal of Vocational Behavior" 2002, Vol. 61, pp. 20–52.
- [22] Meyer J.P., Allen N.J., *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1997.
- [23] Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A., *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization*, "Journal of Applied Psychology" 1993, No. 78, pp. 538–551.
- [24] Meyer J.P., Allen N.J., *Testing the side-best theory of organizational commitment: Some methodological considerations*, "Journal of Applied Psychology" 1984, No. 69, pp. 372–378.
- [25] Meyer J.P., Allen N.J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1991, No. 1, pp. 61–89.

- [26] Nielsen K., Abildgaard J.S., *The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers*, "Work Stress" 2012, No. 26, pp. 1–20, <http://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>.
- [27] Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, "Journal of Applied Psychology" 1974, No. 59, pp. 603–609.
- [28] Slemp G.R., Vella-Brodrick D.A., *The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting*, "International Journal of Wellbeing" 2013, Vol. 3(2), pp. 126–146, <http://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>.
- [29] Tims M., Derks D., Bakker A.B., *Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study*, "Journal of Vocational Behavior" 2016, No. 92, pp. 44–53, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>.
- [30] Wojtczuk-Turek A., *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, "Organizacja i Kierowanie" 2017, nr 3, s. 25–43.
- [31] Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
- [32] Worline M., Wrzesniewski A., Rafaeli A., *Courage and work: Breaking routines to improve performance*, [in:] Lord R.G., Klimoski R.J. Klimoski, Kanfer R. (eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, pp. 295–330.
- [33] Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a Job: As Active Employees Revisioning Crafters of Their Work*, "The Academy of Management Review" 2001, Vol. 26(2), pp. 179–201, <http://doi.org/10.2307/259118>.

---

## CZYNNIKI KONTEKSTU PRACY I KSZTAŁTOWANIE PRACY JAKO PREDYKTORY PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI

### Streszczenie

Kształtowanie pracy jest aktywnością pracownika nastawioną na usprawnianie pracy własnej służącej odnajdywaniu sensu w pracy, co wiąże się z przywiązaniem do organizacji – postawą pożądaną przez organizację. Celem artykułu jest ustalenie, czy indywidualne czynniki kontekstu pracy (takie jak: wiek, staż pracy) oraz cechy środowiska organizacyjnego (typ firmy: publiczna vs. prywatna), a także kształtowanie pracy przewidują przywiązanie do organizacji. W badaniu wykorzystano Kwestionariusz Kształtowania Pracy oraz Skalę Przywiązania do



Organizacji, którymi przebadano 201 pracowników. Przeprowadzona hierarchiczna analiza regresji wskazała, że kształtowanie pracy, wiek oraz typ firmy są istotne dla przywiązania do organizacji. Na podstawie wyników niniejszego badania okazało się, że kształtowanie pracy przewiduje przywiązanie do organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: KSZTAŁTOWANIE PRACY, PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI, PSYCHOLOGIA PRACY I ORGANIZACJI**

---

## FACTORS OF THE WORK CONTEXT AND JOB CRAFTING AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

### Abstract

Job crafting is an employee's activity focused on improving one's own job designs to find meaning in work, which is associated with organizational commitment – an attitude desired by the organizations. The aim of the article is to determine whether individual (age, organizational tenure) and organizational factors of the work context (company type: public vs. private) and job crafting provide organizational commitment. The study used the Job Crafting Questionnaire and the Organizational Commitment Scale, which were surveyed on by 201 employees. A hierarchical analysis of regression showed that job crafting, age and company type are important for organizational commitment. Finally, on the base of the obtained results, it turned out that job crafting provides organizational commitment.

**KEY WORDS: JOB CRAFTING, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**

**JEL: D91, I31, L20**