

**Łukasz Skowron\***

Politechnika Lubelska

## MODELE SEM W BADANIACH MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

### STRESZCZENIE

W niniejszym artykule autor przedstawia krótką charakterystykę pojęcia motywacji pracownika wraz z zaznaczeniem jej kluczowej roli w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto zostaje przybliżona metoda analityczna modelowania ścieżkowego (*Structural Equation Modeling* – SEM) jako idealne rozwiązanie narzędziowe służące pomiarowi zagadnień satysfakcji i motywacji pracowników. Całość artykułu wieńczy prezentacje wyników badań własnych autora przeprowadzonych w dwóch różnych sektorach gospodarczych w omawianym obszarze tematycznym przy zastosowaniu modelowania ścieżkowego (w każdym z analizowanych sektorów gospodarczych badaniu zostały poddane po dwa podmioty stanowiące swoją bezpośrednią konkurencję rynkową).

**Słowa kluczowe:** motywacja pracowników, satysfakcja pracowników, modele ścieżkowe, SEM, PLS

### Wstęp

Odpowiednio zmotywowana kadra pracownicza podmiotu rynkowego, operującego w obecnych warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, stanowi kluczowy zasób przedsiębiorstwa, pozwalający organizacji na zbudowanie silnej oraz trwałej

---

\* Adres e-mail: [l.skowron@pollub.pl](mailto:l.skowron@pollub.pl)

pozycji konkurencyjnej w danym sektorze. Badania empiryczne dowodzą, iż wysoki stopień motywacji kadry przekłada się w sposób bezpośredni na poziom osiągniętych wyników poprzez większe zaangażowanie pracowników w swoje działania i obowiązki, jak również w sposób pośredni (poprzez np. kształtowanie sprzyjającej atmosfery pracy lub budowę pozytywnych relacji z klientami i partnerami biznesowymi)<sup>1</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie zalet metody modelowania ścieżkowego jako precyzyjnego narzędzia służącego pomiarowi omawianego zjawiska motywacji pracowników.

## 1. Pojęcie motywacji w ujęciu definicyjnym

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele różnorodnych sposobów definiowania pojęcia motywacji. Do grona najbardziej rozpowszechnionych definicji należą ujęcia, które postrzegają omawiane zagadnienie, jako:

- proces psychologiczny, który nadaje ludzkiemu zachowaniu cel oraz kierunek<sup>2</sup>;
- zestaw czynników, które tworzą, ukierunkowują i utrzymują ludzkie zachowanie zmierzające do osiągnięcia określonych celów<sup>3</sup>;
- siłę kreującą i kierującą określone działania oraz dającą podstawę do ich trwałości w czasie<sup>4</sup>.

Na przestrzeni lat powstało wiele różnorodnych teorii wyjaśniających źródła i mechanizmy powstawania zjawiska motywacji. Jak podaje R. Griffin, teorie te co do zasady podzielić można na dwie zasadnicze grupy: te wychodzące od strony treści (zorientowane wokół potrzeb oraz związanego z nimi poczucia niedostatku) oraz wychodzące od strony procesu (dążące do wytłumaczenia, dlaczego ludzie wybierają określone sposoby zaspokojenia posiadanego zestawu potrzeb)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Hoseong, C. Beomjoon, *The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction*, „Journal of Services Marketing” 2012, Vol. 26, Issue 5.

<sup>2</sup> Np. R. Kreitner, *Management*, 6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston 1995

<sup>3</sup> Np. D. Gilbert, J. Stoner, E. Freeman, *Management*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey 1996; J. Greenberg, R. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, New Jersey 1997.

<sup>4</sup> Np. K. Bartol, D. Martin, *Management*, McGraw-Hill, 1998.

<sup>5</sup> R. Griffin, *Management*, 6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston – New York 1999

Do pierwszej grupy omawianych kategorii zaliczyć można między innymi stanowiącą już dziś ujęcie klasyczne (przez wielu naukowców poddawane silnej krytyce) hierarchię potrzeb wg Masłowa (*Abraham Maslow's Need Hierarchy*<sup>6</sup>), zbudowaną w oparciu o nią teorię ERG Alderfera (*ERG Theory of Motivation*), teorię CET (*Cognitive Evaluation Theory*), która wyjaśnia obserwowane zależności występujące między czynnikami natury wewnętrznej (*intrinsic*) i zewnętrznej (*extrinsic*) oraz jej rozbudowaną wersję znaną w literaturze jako teoria samookreślenia SDT (*Self-Determination Theory*<sup>7</sup>), jak również teorię dwuczynnikową Herzberga (*Herzberg's Two Factor Theory*<sup>8</sup>). Natomiast do grupy teorii charakteryzujących zagadnienie motywacji od strony procesu zaliczyć można np. teorię oczekiwań Vrooma (*Vroom's Expectancy-Valence Theory of Motivation*<sup>9</sup>), jej rozwinięcie, opracowane przez Portera i Lawlera, które uwzględnia dodatkowo nagrody wewnętrzne (*intrinsic*), jak również zewnętrzne (*extrinsic*)<sup>10</sup>, oraz teorię wyznaczania celów Locke'a i Lathama (*Goal-setting Theory*<sup>11</sup>).

W oparciu o przedstawione powyżej teorie powstały dodatkowo nowe koncepcje, wykraczające poza proste założenia relacyjne, mówiące o występowaniu pewnych stanów określonych czynników (przyczyn) i generowanych przez nie efektach (na zasadzie akcja – reakcja), jak chociażby teoria zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*<sup>12</sup>) czy teoria zaangażowania pracownika (*employee engagement*<sup>13</sup>).

W niniejszym artykule autor skoncentruje się na zaprezentowaniu wyników pierwotnych badań poziomu motywacji pracowników wykonanych w różnych sek-

<sup>6</sup> A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, 1954.

<sup>7</sup> M. Gagne, E. Deci, *Self-Determination Theory and Work Motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, Vol. 26, No. 4, Jun.

<sup>8</sup> Np. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Willey, New York 1959; F. Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review”, 1987, Feb.

<sup>9</sup> V. Vroom, *Work and motivation*, Wiley, New York 1964.

<sup>10</sup> L. Porter, E. Lawler, *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, Homewood, IL, 1968.

<sup>11</sup> E. Locke, G. Latham, *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.

<sup>12</sup> J. Meyer, N. Allen, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, No. 1.

<sup>13</sup> J. Meyer, M. Gagne, N. Parfyonova, *Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research*, w: S. Albrecht (red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.

torach gospodarczych. Obszerny zakres tematyczny podejmowanych rozważań empirycznych wraz z ograniczeniami natury formalnej dotyczącymi objętości niniejszego artykułu skutkują koniecznością pominięcia w jego treści bardziej szczegółowej dyskusji teoretycznej o charakterze definicyjno-literaturowym w obrębie omawianego zagadnienia motywacji pracowników i poświęceniu większej uwagi na zaprezentowanie założeń metodycznych oraz prezentacji wyników przeprowadzonych badań.

## 2. Podstawowa charakterystyka modelowania ścieżkowego

Do celów analitycznych autor artykułu wykorzystał modelowanie ścieżkowe (*Structural Equation Modeling* – SEM) z zastosowaniem metody statystycznej *Partial Least Squares* (PLS). Omawiana metoda analityczna (SEM) oraz zastosowana regresja statystyczna (PLS) były omawiane w sposób szczegółowy w licznych opracowaniach naukowych zarówno autorów polskich, jak również zagranicznych<sup>14</sup>. W niniejszym artykule autor omówi jedynie ramową konstrukcję metody SEM, której graficzną ilustrację zaprezentowano na rysunku 1.

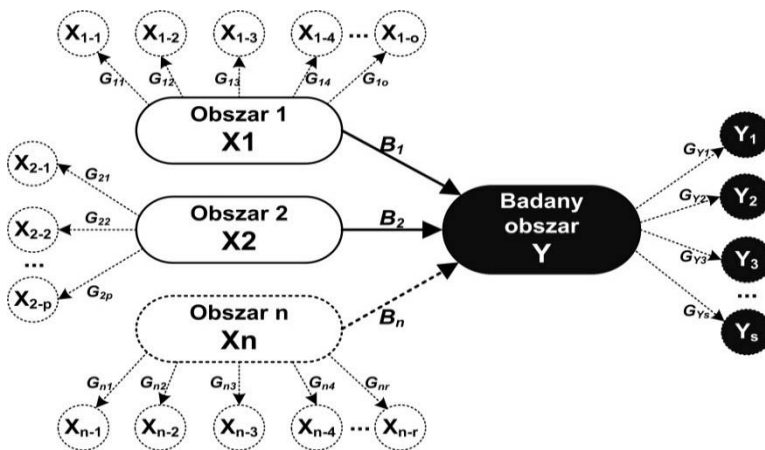
Model prezentowany na rysunku 1 pokazuje główną ideę metody analitycznej SEM, jaką jest przedstawienie w formie przyczynowo-skutkowej całego procesu budowania złożonych (często niekwantyfikowalnych) zjawisk marketingowych. Prezentowana metoda pozwala badaczowi na wyznaczenie indeksów poszczególnych

---

<sup>14</sup> Np. Ł. Skowron, *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, w: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2010, s. 495–505; Ł. Skowron, *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, w: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 184–185; Ł. Skowron, *Wykorzystanie modelu EPSI w badaniach lojalności klienta usług bankowych w wybranych krajach Unii Europejskiej*, w: K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 97, Wydawnictwo UE, Wrocław 2010, s. 156–168; K. Kristensen, J. Eskildsen, *Design of PLS-based satisfaction studies*, w: V. Vinzi et al. (red.), *Handbook of partial least squares*, Springer Handbooks of Computational Statistics, Springer, 2010; W.W. Chin, *The partial least squares approach to structural equation modeling*, w: G.A. Marcoulides (red.), *Modern methods for business research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 1998, s. 295–358; W.W. Chin, B.L. Marcolin, P.N. Newsted, *A partial least squares approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study*, „Information Systems Research” 2003, No. 14 (2), s. 189–217; J. Henseler, C.M. Ringle, R.R. Sinkovics, *The use of partial least squares path modeling in international marketing*, w: R.R. Sinkovics, P.N. Ghauri (red.), *Advances in International Marketing (AIM)*, 2009, s. 277–320.

obszarów analizowanego modelu (w perspektywie uzyskanych opinii badanych respondentów – na rysunku 1 oznaczone jako  $X_1, X_2, \dots, X_n, Y$ ). Ponadto umożliwia ona wyliczenie siły oddziaływania obszarów niezależnych modelu na badane zjawisko (w przypadku modelu prezentowanego na rysunku 1 badanym zjawiskiem jest obszar zależny  $Y$ , a siłę oddziaływania poszczególnych obszarów niezależnych charakteryzują symbole  $B_1, B_2, \dots, B_n$ ). Dodatkowo istotną zaletą modelowania ścieżkowego jest możliwość precyzyjnego wskazania konkretnych zagadnień problemowych badanych w ramach poszczególnych obszarów, które dla analizowanej grupy respondentów mają priorytetowe znaczenie w procesie kształtowania danego zjawiska marketingowego<sup>15</sup>.

Rysunek 1. Ramowa konstrukcja modelu SEM



Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszą cechą modeli SEM jest możliwość dokonania samooceny stopnia dopasowania zbudowanego modelu do zaobserwowanej w wyniku prowadzonych badań (i uzyskanych odpowiedzi respondentów) rzeczywistości empirycznej

<sup>15</sup> Dla przykładu na rysunku 1 w przypadku „Obszaru Y” poszczególne kwestie problemowe oznaczono symbolami  $Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_s$ , zaś poziomy ich wag (istotności) opisują wartości oznaczone odpowiednio symbolami  $G_{y1}, G_{y2}, G_{y3}, \dots, G_{ys}$ .

(w tym celu stosuje się następujące wskaźniki statystyczne: AVE, Cronbachs Alfa, Composite Reliability oraz  $R^2$ ).

Reasumując, modelowanie ścieżkowe (SEM) pozwala badaczowi w sposób precyzyjny przedstawić cały skomplikowany i wieloaspektowy proces budowy złożonego zagadnienia marketingowego wraz z wyznaczeniem kluczowych kwestii problemowych dla każdego z obszarów wchodzących w skład analizowanego modelu.

Przykładem zjawiska marketingowego, które można poddać modelowaniu ścieżkowemu, jest proces budowania motywacji i satysfakcji pracowników, co zostanie przedstawione przez autora z uwzględnieniem pierwotnych danych empirycznych w dalszej części niniejszego artykułu.

### **3. Modele ścieżkowe budowania motywacji pracowników – wyniki empiryczne**

W pierwszej kolejności zostaną przedstawione wyniki badań własnych autora przeprowadzonych wśród pracowników dwóch firm średniej wielkości zlokalizowanych na terenie województwa lubelskiego, zajmujących się sprzedażą produktów budowlanych. W firmie I badaniu poddano 53, a w firmie II 58 pracowników, którzy w obu przypadkach stanowili ponad 80% stanu zatrudnienia (badania w firmie I przeprowadzono w roku 2010, zaś w firmie II w 2012). W obu przypadkach posłużono się takim samym narzędziem badawczym w formie ankiety papierowej. Ankieta została rozdana pracownikom podczas specjalnie w tym celu zorganizowanego zebrania. Celem zapewnienia pełnej anonimowości udzielanych odpowiedzi pracownicy wrzucali wypełnioną ankietę do specjalnie w tym celu przygotowanej zamkniętej urny, która po realizacji badania została zabrana przez pracowników zewnętrznej firmy badawczej. Dla obu analizowanych podmiotów uzyskane dane empiryczne pozwoliły na zbudowanie modelu ścieżkowego przedstawiającego przebieg procesu tworzenia motywacji pracowników (rysunek 2).

Rysunek 2. Model kształtowania satysfakcji i motywacji pracowników firm handlujących materiałami budowlanymi



Źródło: opracowanie własne.

Budowa prezentowanego na rysunku 2 modelu zakłada, że poziom satysfakcji i motywacji pracowników<sup>16</sup> badanych przedsiębiorstw jest wypadkową ocen udzielonych przez respondentów (pracowników) w ramach 7 niezależnych obszarów problemowych. Uzyskane wskaźniki miar dopasowania wewnętrznego modelu (AVE, Cronbachs Alfa, Composite Reliability) potwierdzają dobry podział zagadnień problemowych na poszczególne obszary analityczne. Również uzyskane wyniki wskaźnika dopasowania zewnętrznego modelu ( $R^2$ ) dla zagadnienia motywacji i satysfakcji pracowników obu badanych przedsiębiorstw (firma I – 0,62; firma II – 0,66) świadczą o bardzo dobrym dopasowaniu modelu do zaobserwowanej w badaniach rzeczywistości empirycznej.

Obserwując wyniki analiz prezentowane na rysunku 2, można zauważyć, iż obie badane firmy uzyskały bardzo zbliżone wartości zarówno w perspektywie poziomów indeksów poszczególnych obszarów problemowych, jak również poziomów ich istotności w procesie budowania satysfakcji i motywacji badanych pracowników. W obu omawianych przedsiębiorstwach wyznaczony indeks poziomu

<sup>16</sup> W tym przypadku wyznaczony jako jeden wspólny obszar problemowy – w badaniu zadano 2 pytania opisujące satysfakcję i 3 dotyczące motywacji.

motywacji i satysfakcji pracowników znajduje się na stosunkowo niskim poziomie (poniżej 5 punktów w skali 1–10). Dodatkowo warto zauważyć, iż dla obu badanych przedsiębiorstw kluczowe znaczenie w omawianym procesie należy przypisać ocenie sposobu funkcjonowania naczelnego kierownictwa firmy. Pozostałe obszary problemowe, takie jak: *atrakcyjność i trudność pracy na obecnym stanowisku, szanse awansu oraz rozwoju zawodowego, poziom wynagrodzenia oraz wizerunek zewnętrzny przedsiębiorstwa*, należy również traktować jako ważne elementy kształtujące satysfakcję i motywację do pracy, aczkolwiek nie są one porównywalnie istotne do omawianego powyżej obszaru *naczelnego kierownictwa*.

Dla dokładnego rozpoznania problemów natury kierowniczo-zarządczej występujących w analizowanych podmiotach autor przedstawi szczegółową analizę wyników uzyskanych w obu badanych przedsiębiorstwach w kluczowym dla omawianego procesu obszarze „naczelnego kierownictwa” (tabela 1).

Tabela 1. Wyniki uzyskane dla obszaru „naczelnego kierownictwa”

Zagadnienia problemowe dla obszaru „naczelnego kierownictwa”	Firma I		Firma II	
	średnia	waga PLS	średnia	waga PLS
Wsparcie naczelnego kierownictwa dla współpracy pomiędzy jednostkami i/lub grupami pracowników	4,20	0,159	4,41	0,205
Styl/sposób zarządzania firmą przez naczelne kierownictwo	4,35	<b>0,231</b>	5,35	0,194
Sposób organizowania pracy w firmie przez naczelne kierownictwo	4,24	<b>0,220</b>	4,63	<b>0,221</b>
Zdolność naczelnego kierownictwa do podejmowania właściwych decyzji biznesowych	5,95	0,172	5,75	0,182
Zdolność naczelnego kierownictwa do klarownego przekazywania informacji i poleceń	5,03	0,204	4,48	<b>0,215</b>
Skłonność naczelnego kierownictwa do informowania pracowników o sytuacji, perspektywach i strategii	3,93	0,197	5,32	0,167

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane przedstawione w tabeli 1, można zauważyć, iż geneza problemów wewnątrzorganizacyjnych występujących w obszarze oceny pracy „naczelnego kierownictwa” przejawia w omawianych podmiotach zgoła odmienny charakter.

Ocena naczelnego kierownictwa firmy I (z perspektywy badanych pracowników) jest w głównej mierze wypadkową odpowiednio: *sposobu zarządzania firmą*



jak również *organizowania w niej pracy* (najwyższe wskaźniki wag PLS). Dla obu omawianych kwestii problemowych średnie ocen przypisanych przez pracowników badanej firmy kształtują się na stosunkowo niskim poziomie (4,24 dla organizacji pracy oraz 4,35 dla oceny sposobu/stylu zarządzania w skali 1–10). Połączenie obu przytoczonych faktów (wysoka istotność omawianych zagadnień wraz z ich niskimi ocenami) skutkuje stosunkowo niskim indeksem omawianego obszaru w opinii badanych pracowników<sup>17</sup>.

Z kolei dane uzyskane dla firmy II sugerują występowanie problemów wewnątrzorganizacyjnych o odmiennym charakterze. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa pracownicy oceniając pracę naczelnego kierownictwa, jako kluczowe zagadnienia problemowe wykazali odpowiednio: *sposób organizowania pracy w firmie* oraz *zdolność naczelnego kierownictwa do klarownego przekazywania informacji i poleceń*. Niestety wymienione powyżej kluczowe z perspektywy badanych respondentów zagadnienia problemowe stanowią jednocześnie jedne z najniżej ocenionych pytań kwestionariuszowych w ramach całego analizowanego obszaru (niższą średnią uzyskanych ocen charakteryzuje się tylko zagadnienie *wsparcia naczelnego kierownictwa dla współpracy pomiędzy jednostkami i/lub grupami pracowników*). Podobnie jak w przypadku firmy I również dla firmy II opisana sytuacja przekłada się w sposób bezpośredni na stosunkowo niski ogólny poziom indeksu obszaru *naczelnego kierownictwa*.

Prezentowane dane pokazują, iż nawet bliźniaczy układ zależności ścieżkowych uzyskanych dla obu badanych przedsiębiorstw może być skutkiem występowania odmiennych problemów natury kierowniczo-zarządczej. W przypadku firmy I główny problem wewnątrzorganizacyjny tkwi w niezadowoleniu załogi z panującego w pracy stylu zarządzania, który w ich opinii wpływa w sposób bezpośredni na brak efektywności systemu organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Natomiast w przypadku firmy II (według opinii badanych pracowników) główny problem zarządczy dotyczy braku klarownego i efektywnego systemu przekazywania informacji oraz poleceń, co z kolei znacząco utrudnia sprawną organizację pracy w firmie.

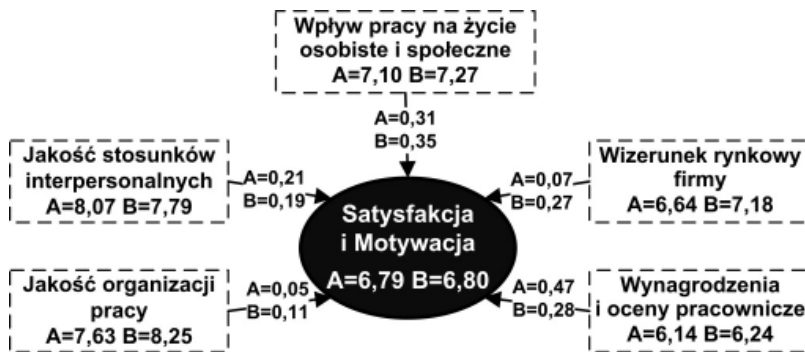
W omawianym powyżej przykładzie mieliśmy do czynienia z sytuacją, w której proces budowania satysfakcji i motywacji pracowników obu badanych przedsię-

<sup>17</sup> Dzieje się tak pomimo uzyskania stosunkowo pozytywnych opinii odnośnie do zagadnienia *zdolności naczelnego kierownictwa do podejmowania właściwych decyzji biznesowych* (średnia ocen – 5,95).

biorstw przebiegał w bardzo zbliżony sposób. Należy jednakże pamiętać o tym, iż modelowanie ścieżkowe pozwala często zdiagnozować sytuację, w której pomimo uzyskania zbliżonych indeksów badanego obszaru cały proces kształtowania omawianych zagadnień przebiega w znacząco odmienny sposób. Dla zilustrowania takiego przypadku autor posłużył się danymi uzyskanymi z badania przeprowadzonego w okresie sierpień–październik 2013 roku<sup>18</sup>, którego jednym z celów było poznanie poziomu motywacji pracowników lubelskich centrów handlowych. W niniejszym opracowaniu analizie poddane zostaną wyniki uzyskane dla dwóch spośród badanych obiektów handlowych, w przypadku których uzyskany indeks motywacji pracowników kształtował się na niemal identycznym poziomie. W badaniu wzięło udział odpowiednio 52 pracowników Centrum Handlowego A (CH A) oraz 90 pracowników Centrum Handlowego B (CH B). Model ścieżkowy opisujący proces budowania motywacji i satysfakcji omawianej grupy respondentów został zaprezentowany na rysunku 3.

W przypadku obu badanych podmiotów należy zwrócić szczególną uwagę na niespotykane wysoki poziom wskaźnika dopasowania modelu  $R^2$ , który dla badanych prób osiągnął wartości odpowiednio 0,83 (CH A) oraz 0,74 (CH B), co świadczy o doskonałym dopasowaniu modelu badawczego do zaobserwowanej rzeczywistości empirycznej.

Rysunek 3. Model kształtowania satysfakcji i motywacji pracowników lubelskich centrów handlowych



Źródło: opracowanie własne.

<sup>18</sup> Prezentowane dane stanowią element badań własnych autora prowadzonych w ramach grantu naukowego NCN (2011/03/D/HS4/04311).

Analizując dane prezentowane na rysunku 3, można zauważyć, iż badani pracownicy obydwu centrów handlowych oceniają swój poziom motywacji i satysfakcji w sposób stosunkowo umiarkowany. Dodatkowo poszczególne niezależne obszary problemowe będące elementami omawianego modelu zostały przez obie grupy respondentów ocenione na poziomie pomiędzy 6 a 8 punktów indeksowych (jedyne wyjątkiem stanowi obszar *jakości organizacji pracy*, który pracownicy CH B ocenili najwyższej spośród wszystkich badanych kwestii problemowych – 8,25 punktu w skali 1–10). W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, iż obydwie grupy respondentów różnią się od siebie w sposób istotny statystycznie co do oceny poszczególnych obszarów opisujących omawiany proces w odniesieniu do badanych podmiotów rynkowych.

Jeszcze większe różnice można zaobserwować badając przebieg całego procesu kształtowania motywacji i satysfakcji badanych grup pracowniczych. W przypadku oceny poziomów oddziaływań ścieżkowych dla obydwu omawianych grup respondentów można dostrzec następujące prawidłowości:

Pracownicy CH A budując swoją motywację i satysfakcję w stosunku do miejsca pracy, w głównej mierze biorą pod uwagę 3 obszary problemowe. Obszarem o zdecydowanie priorytetowej roli są zagadnienia związane z *polityką wynagrodzeń i ocen pracowniczych*. Oprócz wymienionego obszaru zagadnieniami cechującymi się istotnym poziomem oddziaływań ścieżkowych są odpowiednio problemy dotyczące *wpływu pracy na życie osobiste i społeczne* oraz *jakości stosunków interpersonalnych*. Pozostałe obszary problemowe modelu (*jakość organizacji pracy* i *wizerunek rynkowy*) mają jedynie marginalny wpływ na omawiany proces. Uzyskane wyniki pokazują, iż oprócz czysto wymiernego (finansowego) aspektu pracy respondenci z CH A przywiązują bardzo dużą wagę do strony społecznej i osobistej pracy, które w ich rozumieniu wynikają z tak zwanych „miękkich” aspektów pracy.

Całkowicie odmienny przebieg procesu budowania satysfakcji i motywacji pracowników można zaobserwować dla CH B. W tym przypadku każdy z obszarów ujętych w modelu charakteryzuje się istotnym ze statystycznego punktu widzenia oddziaływaniem na omawiany proces. Obszarem o kluczowej roli jest w tym przypadku *wpływ pracy na życie osobiste i społeczne* badanych. W dalszej kolejności w porównywalnym stopniu poczucie motywacji i satysfakcji jest budowane odpowiednio poprzez: *system wynagrodzeń i ocen pracowniczych* oraz *wizerunek rynkowego podmiotu*. Zagadnienia związane z problemami jakości *stosunków interper-*

*sonalnych* oraz *organizacji pracy* cechują się stosunkowo najniższymi (lecz wciąż istotnymi statystycznie) poziomami wag oddziaływań ścieżkowych. Podsumowując, należy zauważyć, iż pracownicy CH B definiując poziom własnej satysfakcji i motywacji, w głównej mierze opierają się na wizerunku rynkowym omawianego podmiotu. Znajduje to potwierdzenie w pozycji rynkowej omawianej firmy, gdyż CH B w momencie przeprowadzania badań było największym i najbardziej prestiżowym obiektem handlowym w Lublinie. Badania pokazują, iż fakt ten w ocenie respondentów w sposób bezpośredni przekłada się na ich pozycję społeczną i życie osobiste, które dla nich stanowią kluczowy determinant całego omawianego procesu.

Jak pokazują prezentowane powyżej wyniki badań, nawet w tym samym sektorze gospodarczym możemy mieć do czynienia z całkowicie odmiennym zbiorem zagadnień problemowych, które w ocenie pracowników stanowią kluczowe czynniki sukcesu w obszarze budowania ich motywacji i satysfakcji i jako takie powinny stanowić istotny obszar zainteresowań i działań kierowniczo-zarządczych pracodawców.

## **Podsumowanie**

Prezentowane w niniejszym artykule wyniki pierwotnych badań empirycznych pokazują w sposób jednoznaczny, jak precyzyjnym narzędziem diagnostycznym są modele ścieżkowe. Zastosowanie omawianej metody pomiarowej umożliwia wyznaczenie kluczowych determinant procesu budowania motywacji i satysfakcji pracowników. Przedstawienie w sposób przyczynowo-skutkowy całego wieloaspektowego procesu kształtowania omawianych zjawisk marketingowych umożliwia kierownictwu przedsiębiorstw dopasowanie działań związanych z *Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi* do konkretnych potrzeb i oczekiwań pracowniczych. To z kolei w sposób bezpośredni przekłada się na wzrost motywacji i satysfakcji pracowników, a co za tym idzie również ich zaangażowania i efektywności w pracy, co stanowi warunek konieczny do zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku.

## Literatura

- Bartol K., Martin D., *Management*, McGraw-Hill, 1998.
- Chin W.W., Marcolin B.L., Newsted P.N., *A partial least squares approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study*, „Information Systems Research” 2003, No. 14 (2), s. 189–217.
- Chin W.W., *The partial least squares approach to structural equation modeling*, w: G.A. Marcoulides (red.), *Modern methods for business research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah 1998, s. 295–358.
- Gagne M., Deci E., *Self-Determination Theory and Work Motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, Vol. 26, No. 4, Jun.
- Gilbert D., Stoner J., Freeman E., *Management*, 6<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey 1996.
- Greenberg J., Baron R., *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, New Jersey 1997.
- Griffin R., *Management*, 6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston – New York 1999.
- Henseler J., Ringle C.M., Sinkovics R.R., *The use of partial least squares path modeling in international marketing*, w: R.R. Sinkovics, P.N. Ghauri (red.), *Advances in International Marketing (AIM)*, 2009, s. 277–320.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.
- Herzberg F., *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review” 1987, Feb.
- Hoseong J., Beomjoon C., *The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction*, „Journal of Services Marketing” 2012, Vol. 26, Issue 5.
- Kreitner R., *Management*, 6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston 1995.
- Kristensen K., Eskildsen J., *Design of PLS-based satisfaction studies*, w: V. Vinzi et al. (red), *Handbook of partial least squares*, Springer Handbooks of Computational Statistics, Springer, 2010.
- Locke E., Latham G., *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
- Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, 1954.
- Meyer J., Allen N., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, No. 1.
- Meyer J., Gagne M., Parfyonova N., *Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research*, w: S. Albrecht, E. Elgar, *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Cheltenham 2010.

- Porter L., Lawler E., *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, Homewood, IL, 1968.
- Skowron Ł., *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, w: G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2010, s. 495-505.
- Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, w: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 184–185.
- Skowron Ł., *Wykorzystanie modelu EPSI w badaniach lojalności klienta usług bankowych w wybranych krajach Unii Europejskiej*, w: K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 97, Wyd. UE we Wrocławiu, 2010, s. 156–168.
- Vroom V., *Work and motivation*, Wiley, New York 1964.

## SEM MODELS IN THE EMPLOYEE MOTIVATION RESEARCHES

### Abstract

In the following article author presents short characteristic of the employee motivation occurrence and additionally highlights its key role in the building of the company competitive position on the market. In addition to this the article describes Structural Equation Modeling (SEM) method as the ideal tool which can be used for measurement of the employee satisfaction and motivation. Last part of the paper contains the presentation of the primary research results made in two different business sectors in the mentioned before areas with use of the path relation models (SEM).

*Translated by Łukasz Skowron*

**Keywords:** employee motivation, employee satisfaction, path relations models SEM, PLS

**Kod JEL:** C15, C31, M12, M14, M54