

ZN WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 225-238

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 25.11.2015

Data recenzji/Accepted: 10.01.2015/16.01.2016

Data publikacji/Published: 2.03.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1199381

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr hab. prof. AGH Dagmara Lewicka^{ABC}
Akademia Górniczo-Hutnicza

mgr Paulina Rożenek^{DEF}
Akademia Górniczo-Hutnicza

DETERMINANTY PRZYWIĄZANIA AFEKTYWNEGO

ANTECEDENTS OF AFFECTIVE COMMITMENT

Streszczenie: Zadaniem współczesnych organizacji jest stworzenie odpowiednich warunków pracy swoim pracownikom i utrzymanie ich zaangażowania na odpowiednim poziomie. Celem niniejszego artykułu było zatem określenie związków pomiędzy zaangażowaniem w pracę, satysfakcją z pracy, zaufaniem pracownika z poziomem przywiązania afektywnego. Pod uwagę wzięto trzy wymiary zaufania organizacyjnego: wymiar instytucjonalny, wertykalny i horyzontalny. Badania przeprowadzone zostały na grupie 501 losowo wybranych pracowników w różnym wieku, z różnych regionów i branż. Analiza modelu regresji wskazała na szereg korelacji między wybranymi zmiennymi a przywiązaniem afektywnym. Z badań jasno wynika, iż najsilniejszy związek zachodzi między zaangażowaniem w pracę i satysfakcją z pracy a przywiązaniem afektywnym, natomiast najsłabszy wpływ na zmienną zależną ma zaangażowanie w profesję trwania.

Słowa kluczowe: przywiązanie afektywne, zaufanie horyzontalne, zaangażowanie w pracę, satysfakcja z pracy, klimat HRM

Abstract: Nowadays, the aim of the organizations is to create appropriate working conditions for their employees and maintain their commitment on the appropriate level. Therefore, the purpose of the underlying research paper is to determine the relationship between job involvement, job satisfaction, the level of employee's trust and affective commitment. Into account were taken three dimensions of organizational trust - institutional, vertical and horizontal. The research was conducted on a group of 501 randomly selected employees of different age, from different regions and sectors. Analysis of the regression shows that the strongest relationship exists between job involvement, job satisfaction and affective commitment.

Keywords: affective commitment, horizontal trust, job involvement, job satisfaction, HRM climate

Wstęp

W dobie gospodarki opartej na wiedzy współczesne organizacje stoją przed bardzo trudnym zadaniem, jakim jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Organizacje są zgodne co do tego, iż jednym z kluczowych elementów są ludzie, dlatego też przykładają wagę do utrzymywania właściwych form zaangażowania pracowników. Pracownik zaangażowany w pracę jest pozytywnie nastawiony do swojej organizacji i jej wartości, charakteryzuje się wysoką efektywnością pracy, a także wykracza poza swoje obowiązki dla dobra swojego i organizacji¹. Pozytywny stosunek pracownika do swojej organizacji, akceptacja jej celów i wartości stanowi wartość dodaną dla pracodawcy. W literaturze z zakresu zarządzania pojęcie „przywiązanie” (ang. *commitment*) jest pojęciem stosunkowo nowym i niejednoznacznie zdefiniowanym. Nie ma jasno określonych granic przywiązania ani relacji między przywiązaniem pracownika a jego motywacją, postrzeganym wsparciem organizacyjnym, lojalnością czy satysfakcją z pracy. Dlatego też termin „przywiązanie” stosowany jest przez badaczy w różnych kontekstach, często do opisu podobnych lub nawet tych samych aspektów². Dyskusji nie podlega jednak fakt, iż jednym z celów organizacji jest stworzenie odpowiednich warunków, by zapewnić pracownikom możliwość i chęć do przywiązania się³, co wpłynie na ich postawy i zachowania, a co w rezultacie będzie miało pozytywne przełożenie na efektywność przedsiębiorstwa. Dlatego od lat dziewięćdziesiątych przywiązanie organizacyjne znajduje się z jednej strony w centrum zainteresowań teoretyków, a z drugiej również praktycy zaczynają przykładąć większą wagę do podwyższenia poziomu przywiązania pracowników oraz szukają sposobów jego mierzenia⁴.

¹ D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004, s. 4-8.

² D. Lewicka, K. Krot, *The model of HRM-trust-commitment relationships*, „Industrial Management & Data Systems” 2015, Vol. 115, Iss. 8, s. 1457-1480.

³ J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, *The employee-organization relationship: where do we go from here?*, „Human Resource Management Review” 2007, Vol. 17, No. 2, s. 166-179.

⁴ A. Rudawska, *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz w życie społeczne i rodzinne*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1, s. 79.

Celem niniejszego artykułu jest zatem przeanalizowane czynników wpływających na poziom przywiązania afektywnego, takich jak: poziom satysfakcji z pracy, poziom zaufania respondenta w wymiarach instytucjonalnym, wertykalnym i horyzontalnym, realizacja funkcji personalnej w organizacji, zaangażowanie w profesję i inne.

1. Istota i rodzaje przywiązania organizacyjnego

Przywiązanie pracownika objawia się w różnych postaciach i ma niekwestionowany wpływ na efektywność całej organizacji. Przywiązanie organizacyjne jest nie tylko determinantą, ale także i konsekwencją wielu zmiennych związanych z pracą⁵. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji przywiązania organizacyjnego (ang. *organizational commitment*). W polskiej literaturze „organizational commitment” często tłumaczone jest jako „zaangażowanie organizacyjne”⁶, jednakże można się także spotkać z innym tłumaczeniem, a mianowicie „przywiązanie do organizacji”⁷. W niniejszym artykule stosowane będzie sformułowanie „przywiązanie organizacyjne”. Według Mowdaya i współpracowników przywiązanie organizacyjne to „względna siła identyfikowania się jednostki i jej przywiązania do danej organizacji”⁸. Wiener określa przywiązanie organizacyjne jako „normatywną, zinternalizowaną, wewnętrzną presję odczuwaną przez pracownika, aby działać w sposób pozwalający realizować cele i interesy organizacji”⁹. O’Reilly, Chatman i Caldwell definiują przywiązanie organizacyjne jako „psychologiczne przywiązanie do organizacji odczuwane przez osobę”¹⁰. Allen i Meyer przedstawiają następującą definicję: „Przywiązanie organizacyjne to stan psychiczny, który wiąże jednostkę z organizacją”¹¹. To właśnie Allen i Mayer opracowali w latach 90. XX wieku model przywiązania organizacyjnego. W modelu tym zawarte są trzy komponenty¹²:

- przywiązanie afektywne (ang. *affective commitment*), czyli emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Pracownik identyfikuje się ze swoją organizacją i jej wartościami. U podstaw przywiązania, którego komponentem jest przywiązanie afektywne, leży chęć przynależenia do organizacji;
- przywiązanie trwania/użytkowe (ang. *continuance commitment*), czyli potrzeba pracownika do kontynuowania pracy w danej organizacji, która wiąże się z jego niechęcią

⁵ D.A. Foote, S.J. Seipel, N.B. Johnson, M.K. Duffy, *Employee commitment and organizational policies*, „Management Decision” 2005, nr 43, Iss. 2, s. 203-219.

⁶ I. Marzec, *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2010, nr 19, s. 93.

⁷ A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołoska, *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, t. 8, nr 0, s. 65-74.

⁸ R.T. Mowday, R. Steers, L.W. Porter, *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behavior” 1979, 14, s. 224-247.

⁹ Y. Wiener, *Commitment in Organisations: Normative View*, „Academy of Management Review” 1982, nr 7, s. 421.

¹⁰ C.A. O’Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, „Academy of Management Journal” 1991, 34, s. 487-516.

¹¹ N.J. Allen, J.P. Meyer, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*, „Journal of Vocational Behavior” 1990, 49, s. 1-18.

¹² J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Tree-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, nr 1, s. 65-69.

do ponoszenia jakichkolwiek kosztów w razie odejścia z pracy lub z brakiem perspektyw na inne zatrudnienie;

– przywiązanie normatywne (ang. *normative commitment*), czyli poziom poczucia obowiązku do pozostania w organizacji, jego lojalności i oddania organizacji. Pracownik czuje, że powinien zostać w organizacji.

W literaturze znaleźć można również czwarty komponent przywiązania organizacyjnego, a mianowicie przywiązanie kalkulacyjne (instrumentalne). Pracownik, u którego przywiązanie charakteryzuje się komponentem kalkulacyjnym, dostrzega korzyści płynące z pracy w organizacji¹³. Przywiązanie trwania ukazuje negatywne powody pozostania w organizacji, podczas gdy przywiązanie kalkulacyjne pozytywne. Również badania Lewickiej, sformułowane w oparciu o badania jakościowe, wskazują na istnienie dwóch rodzajów przywiązania kalkulacyjnego - opartego na korzyściach i na obawach¹⁴.

2. Czynniki wpływające na poziom przywiązania afektywnego

Przywiązanie afektywne jest kluczowym komponentem przywiązania organizacyjnego i jest ściśle powiązane z intencją odejścia, czyli chęcią zmiany pracodawcy¹⁵. Na poziom przywiązania afektywnego wśród pracowników wpływa szereg czynników. Jednym z nich jest poziom zaufania w wymiarze wertykalnym, horyzontalnym i instytucjonalnym. Zaufanie wertykalne to zaufanie w relacjach między przełożonym a podwładnym¹⁶. Na poziom zaufania wertykalnego wpływa między innymi przekonanie, że przełożony ma na względzie dobro pracownika, wiara w jego kompetencje, a także poprawna komunikacja¹⁷. Zaufanie horyzontalne to zaufanie pomiędzy pracownikami, które jest jednym z kluczowych elementów w pracy zespołowej¹⁸. Ostatnim rodzajem zaufania jest zaufanie instytucjonalne, które odnosi się do sposobu, w jaki zorganizowane jest przedsiębiorstwo, polityki, jaką posiada, i kwestii sprawiedliwości¹⁹.

Istnieje ścisła zależność między trzema wyżej wymienionymi rodzajami zaufania, które mają bezpośredni wpływ na zaufanie organizacyjne. Kolejnym czynnikiem determinującym poziom przywiązania afektywnego jest satysfakcja z pracy. To subiektywne odczucie pracownika dotyczące obowiązków zawodowych, które realizuje²⁰, a także za-

¹³ N. Bedapudi, L.L. Berry, *Customer's Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers*, "Journal of Retailing" 1997, Vol. 73, nr 1, s. 15-37.

¹⁴ D. Lewicka, *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica” 2013, s. 179-186.

¹⁵ J.E. Mathieu, D.M. Zajac, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, "Psychological Bulletin" 1990, Vol. 108, s. 171-194.

¹⁶ D. Lewicka, *Wpływ zaufania wertykalnego...*, s. 179-186.

¹⁷ D. Lewicka, K. Krot, *Wpływ jakości środowiska pracy na zachowania pracowników*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39, t. 4, 2011, s. 95-109.

¹⁸ D. Lewicka, *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 3, s. 11-25.

¹⁹ R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *The role of trust in organisational innovativeness*, "European Journal of Innovation Management" 2008, t. 11, nr 2, s. 160-181.

²⁰ D.P. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 296.

dowolenie z relacji między współpracownikami i środowiskiem pracy²¹. Można więc powiedzieć, iż poziom satysfakcji z pracy to stopień, w jakim pracownik odczuwa spełnienie zawodowe i jest on zależny od wielu czynników, które powinny podlegać kompleksowej analizie²². Na przywiązanie afektywne wpływa również zaangażowanie w pracę (ang. *job involvement*). Lodhal i Kejner definiują zaangażowanie w pracę, jako „stopień, w jakim wydajność pracy danej osoby wpływa na jego samoocenę”²³, co oznacza, że pracownicy zaangażowani w pracę uznają ją za ważną część swojego życia, a ich samopoczucie jest ściśle powiązane z jakością wykonywanej przez nich pracy. Determinantą przywiązania afektywnego wydaje się także być klimat HRM, który wiąże się nie tylko z wiedzą pracowników na temat organizacji (wiedza na temat polityki, procedur itp.), ale także z relacjami, jakie panują między pracownikami. Klimat HRM znacząco wpływa zatem na jakość pracy pracowników i na stopień, w jakim identyfikują się oni z organizacją²⁴. Nie bez znaczenia dla przywiązania afektywnego jest także zaangażowanie w profesję. Otley i Pierce definiują zaangażowanie w profesję jako identyfikację pracownika z wykonywanym przez niego zawodem²⁵. Podkreśla się także fakt, iż pracownik, który jest zaangażowany w profesję, wykonując pracę dla organizacji, realizuje także własne interesy. Ważnym elementem, który wpływa na przywiązanie afektywne pracownika, jest również dopasowanie człowieka do organizacji, czyli stopień, w jakim pracownik identyfikuje się ze swoją organizacją. Dopasowanie człowieka do środowiska pracy określa się również między innymi w wymiarze podobieństwa wyznawanych wartości i celów, poziomu wyzwań, szacunku, jakości kontaktów międzyludzkich czy poziomu zarobków²⁶.

3. Cel badań

Głównym celem przeprowadzonych badań było zbadanie hipotezy o prawdopodobnym wpływie poziomu satysfakcji z pracy, zaangażowania profesjonalnego oraz poziomu zaufania pracownika na poziom przywiązania afektywnego. Pod uwagę wzięto trzy wymiary zaufania instytucjonalnego: wymiar instytucjonalny, wertykalny i horyzontalny. Ponadto założono, iż na poziom przywiązania organizacyjnego wpływa ocena realizacji funkcji personalnej w organizacji. Założono także, że zgodnie z modelem Mayera Allena²⁷ na poziom przywiązania afektywnego wpływają pozostałe rodzaje przywiązania organizacyjnego. Wybór przywiązania afektywnego jako zmiennej objaśnianej wynika z tego,

²¹ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

²² P.E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, California 1997.

²³ T. Lodahl, M. Kejner, *The definition and measurement of job involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1965, 49, s. 24-33.

²⁴ S. Chęłpa, *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1, s. 61-70.

²⁵ D.T. Otley, B.J. Pierce, *The operation of control systems in large audit firms, Auditing*, „A Journal of Practice and Theory” 1996, Vol. 15, No. 2, s. 65-84.

²⁶ D. Merecz, *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011, s. 117-141.

²⁷ J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Tree-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, nr 1, s. 65-69

iż ten właśnie rodzaj przywiązania jest najbardziej cenny dla organizacji²⁸. Założono, iż zgodnie z teorią wymiany społecznej cenne i wartościowe inicjatywy organizacji, np. jakość praktyk personalnych, wysoki poziom zaufania w organizacji, wpływają na pozytywne odczucia pracownika wobec pracy²⁹.

4. Metoda badawcza

Dane, które zostały wykorzystane w niniejszym artykule, pochodzą z próby N=501, która stanowi losową reprezentację ludności Polski w wieku ponad 18 lat. Dane zostały pozyskane przy pomocy metody Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI). Metoda ta polega na prowadzeniu wywiadów telefonicznych z wykorzystaniem komputera i służy do realizacji badań ilościowych. Do wyselekcjonowania próby użyto procedury losowego generowania numerów telefonów (RDD – Random Digit Dialing). Dodatkowo w badaniach tego typu niezbędne jest łączenie w próbach numerów stacjonarnych i komórkowych, co związane jest z malejącą liczbą abonentów telefonii stacjonarnej na rzecz liczby abonentów telefonii komórkowej (70% próby komórkowej). W tabeli poniżej zaprezentowano strukturę badanej próby.

Tabela 1. Struktura badanej próby

Table 1. Structure of the sample

		Ilość	Procent			Ilość	Procent	
PŁEĆ			M8. W jakim dziale firmy pracuje?					
mężczyzna	295	59%	Administracja / Dział zasobów ludzkich (HR)	47	9%			
kobieta	206	41%	Księgowość	14	3%			
WIEK			Marketing / sprzedaż	92	18%			
18 do 24 lat	54	11%	Dział techniczny	53	11%			
25 do 34 lat	151	30%	Zaopatrzenie i logistyka	36	7%			
35 do 44 lat	116	23%	Produkcja	110	22%			
45 do 59 lat	158	32%	Badania i rozwój	8	2%			
powyżej 60 lat	21	4%	Inny dział	127	25%			
WYKSZTAŁCENIE			M9. Do której grupy zaklasyfikował obecne stanowisko pracy?					
podstawowe	35	7%	Nie wiem / trudno powiedzieć	12	2%			
zawodowe	145	29%						

²⁸ J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, *The employee-organization relationship: where do we go from here?*, "Human Resource Management Review" 2007, Vol. 17, No. 2, s. 166-179.

²⁹ M.J. Stankiewicz, *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 142.

średnie	181	36%	Prezes, dyrektor generalny, właściciel	66	13%
wyższe	140	28%	Dyrektor działu	20	4%
WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI					
wieś	169	34%	Kierownik wyższego szczebla	15	3%
do 100 tys.	165	33%	Kierownik średniego szczebla	39	8%
100-499 tys.	93	19%	Specjalista / konsultant	104	21%
500+ tys.	75	15%	Pracownik działu	165	33%
M5. Od jak dawna pracuje na swoim obecnym stanowisku?			Asystent / stażysta	20	4%
Do 3 lat	202	40%			
4-8 lat	126	25%	Inne	72	14%
			M11. Branża		
9-13 lat	53	11%	Produkcja	87	17%
14-18 lat	45	9%	Budownictwo	54	11%
19 lat lub dłużej	71	14%	Handel	56	11%
Nie wiem/nie pamiętam	4	1%	Transport	29	6%
M6. forma zatrudnienia			Sektor publiczny	43	9%
Umowa na czas nieokreślony	339	68%	Usługi	75	15%
Umowa na czas określony	120	24%	Sektor nowych technologii / Hi-tech	4	1%
Inna sytuacja	39	8%			

Źródło: opracowanie własne.

5. Zastosowane skale

W badaniu zastosowano 63 twierdzenia, do których zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Aby określić poziom występowania poszczególnych czynników, posłużono się w ankiecie określoną liczbą twierdzeń do każdego z nich.

Do zbadania przywiązania afektywnego, czyli emocjonalnego przywiązania pracownika do organizacji, w której pracuje, zastosowano takie stwierdzenia, jak np. „Czuję się emocjonalnie związany/a z moją organizacją”, „Moja firma jest wspianiałym miejscem pracy”, czy „Lubię rozmawiać o mojej firmie z rodziną i znajomymi”.

Poziom satysfakcji z pracy badano za pomocą takich twierdzeń, jak „Ogólnie mogę stwierdzić, że jestem zadowolona/zadowolony z mojej pracy”, czy „Moja firma oferuje mi dobre warunki zatrudnienia”. Mają one na celu określenie poziomu spełnienia zawodowego, jakie odczuwa pracownik w swojej organizacji.

Zaangażowanie w pracę, badano za pomocą takich stwierdzeń, jak np. „Jestem dumny/a, że wykonuję swój zawód”, „Moje osiągnięcia w pracy budują moją samoocenę”, czy „Mój wkład w realizację celów organizacji uznaję za znaczący”.

W pytaniach, które posłużyły do zbadania poziomu zaufania wertykalnego, skupiono się na dotrzymywaniu obietnic przez przełożonego, zaufaniu podwładnych do przełożonego, sprawiedliwej ocenie pracowników, poprawnej komunikacji, działaniu na korzyść pracownika. Użyto takich twierdzeń, jak np. „Mój szef dotrzymuje obietnic”, „Wierzę, że mój przełożony działa w moim interesie”. Poziom zaufania horyzontalnego zbadano za pomocą takich stwierdzeń, jak np. „Większości ludzi można ufać”. Skupiono się na relacjach panujących między pracownikami, wsparciu wśród współpracowników i wywiązywania się z obowiązków. Zaufanie instytucjonalne zbadano za pomocą takich stwierdzeń, jak np. „W mojej firmie przestrzega się przyjętych zasad i standardów”, czy „Moja firma jest dobrze zarządzana”. Stwierdzenia odnosiły się między innymi do przestrzegania zasad i standardów, strategii zarządzania oraz metod komunikacji w organizacji.

Przywiązanie kalkulacyjne oparte na korzyściach zbadano przy pomocy takich stwierdzeń, jak np. „W tym momencie mojego życia pozostanie w aktualnej pracy jest dla mnie korzystne”, „Firma daje mi tyle benefitów, że nie opłaca mi się szukać na razie innego miejsca pracy”. Natomiast przywiązanie kalkulacyjne oparte na obawach zbadano przy pomocy takich stwierdzeń, jak np. „Bałbym/bałabym się zwolnić z pracy, nie mając pewności otrzymania pracy w innej firmie”.

Do zbadania klimatu HRM zastosowano takie stwierdzenia, jak np. „Jestem przekonany/a, że w mojej firmie szanuje się ludzi”, czy „W mojej firmie bardzo dużą wagę przywiązuje się do rozwoju pracowników”. Skupiono się między innymi na ścieżkach rozwoju, warunkach pracy, działaniach działu personalnego, mających na celu poprawę środowiska pracy.

6. Wyniki badań

Dane uzyskane w wyniku badania ankietowego zostały poddane analizie, a uzyskane rezultaty zostały umieszczone w tabelach. Poniższa tabela przedstawia korelacje między badanymi konstruktami.

Tabela 2. Współczynniki korelacji Spearmana pomiędzy badanymi konstruktami
 Table 2. Spearman correlation coefficients between the researched constructs

Zmienna	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania oparte na korzyściach	Przywiązanie trwania oparte na obawach	Przywiązanie normatywne	Przywiązanie normatywne zespołowe	Zaangażowanie w profesję afektywne	Zaangażowanie w profesję trwania	Zaangażowanie w profesję normatywne	Klimat hrm	Zaangażowanie w pracę	Zaufanie instytucjonalne	Zaufanie horyzontalne	Zaufanie wertykalne	Satysfakcja z pracy
	Przywiązanie afektywne	1												
Przywiązanie trwania oparte na korzyściach	0,59	1												
Przywiązanie trwania oparte na obawach	0,47	0,37	1											
Przywiązanie normatywne	0,60	0,46	0,43	1										
Przywiązanie normatywne zespołowe	0,53	0,49	0,37	0,77	1									
Zaangażowanie w profesję afektywne	0,66	0,56	0,38	0,58	0,59	1								
Zaangażowanie w profesję trwania	0,49	0,38	0,49	0,46	0,35	0,45	1							
Zaangażowanie w profesję normatywne	0,49	0,27	0,40	0,45	0,34	0,40	0,48	1						
Klimat hrm	0,67	0,57	0,28	0,52	0,46	0,53	0,34	0,35	1					
Zaangażowanie w pracę	0,72	0,53	0,38	0,59	0,57	0,74	0,43	0,42	0,58	1				
Zaufanie instytucjonalne	0,63	0,59	0,31	0,54	0,53	0,57	0,35	0,31	0,83	0,60	1			
Zaufanie horyzontalne	0,51	0,50	0,30	0,55	0,61	0,51	0,24	0,27	0,61	0,54	0,67	1		
Zaufanie wertykalne	0,58	0,58	0,28	0,53	0,50	0,47	0,28	0,32	0,76	0,51	0,77	0,60	1	
Satysfakcja z pracy	0,65	0,73	0,30	0,53	0,53	0,62	0,32	0,31	0,68	0,59	0,69	0,59	0,67	1

Źródło: opracowanie własne.

Najsilniejsze zależności istnieją między klimatem HRM a zaufaniem instytucjonalnym, wertykalnym i przywiązaniem afektywnym. Zaangażowanie w profesję afektywną ma wpływ na zaangażowanie w pracę i przywiązanie afektywne. Silne zależności istnieją również między satysfakcją z pracy a przywiązaniem trwania opartym na korzyściach, klimatem HRM i zaufaniem wertykalnym.

W następnym etapie badań przeprowadzono analizę regresji zmiennych wpływających na przywiązanie afektywne. Założono, iż na przywiązanie afektywne wpływa zaufanie wertykalne, horyzontalne, instytucjonalne, przywiązanie trwania oparte na obawach, przywiązanie normatywne, zaangażowanie w profesję afektywną i normatywne, zaangażowanie w pracę i satysfakcja z pracy.

Tabela 3. Analiza regresji zmiennych wpływających na przywiązanie afektywne
Table 3. Regression analysis of variables influencing the affective commitment

N=501	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: PRZYWIĄZANIE AFEKTYWNE R= 0,81228630 R ² =0,65980903 Popraw. R2= 0,65357335 F(9,491)=105,81 p<0,0000 Błąd std. estymacji: 0,57665					
	b*	Bł. std.	b	Bł. std.	t(491)	p
W. wolny			-0,82	0,16	-5,056	0,000001
Zaangażowanie w pracę	0,32	0,04	0,39	0,05	7,46	0,000000
Satysfakcja z pracy	0,18	0,04	0,18	0,04	4,36	0,000016
Przywiązanie trwania oparte na obawach	0,12	0,03	0,12	0,03	3,93	0,000098
Zaangażowanie w profesję trwania	0,10	0,03	0,09	0,03	3,14	0,001766
Zaufanie wertykalne	0,10	0,04	0,09	0,04	2,15	0,031922
Zaangażowanie w profesję afektywną	0,09	0,04	0,09	0,04	2,09	0,037466
Przywiązanie normatywne	0,09	0,03	0,11	0,05	2,28	0,023150
Zaufanie instytucjonalne	0,10	0,05	0,10	0,05	2,10	0,036230

Źródło: opracowanie własne.

Dane uzyskane z badania posłużyły do utworzenia modelu regresji. Model regresji potwierdził wpływ na przywiązanie afektywne następujących komponentów: zaangażowanie w pracę, satysfakcja z pracy, przywiązanie trwania oparte na obawach, przywiązanie normatywne, zaufanie instytucjonalne, zaangażowanie w profesję afektywną, zaufanie wertykalne i zaangażowanie w profesję trwania. Interesujący wydaje się fakt, iż nie wykryto zależności między klimatem HRM a przywiązaniem afektywnym. Nie potwierdziły się także wpływ zaufania horyzontalnego, przywiązania opartego na korzyściach, ani zaangażowanie w profesję normatywne.

Pozostałe założone relacje zostały potwierdzone, tzn. zmienne niezależne pozytywnie korelują ze zmienną zależną, jaką jest przywiązanie afektywne. Utworzony model daje

możliwość uszeregowania siły wpływu poszczególnych czynników na przywiązanie afektywne od najsilniej wpływającego do najsłabiej w następującej kolejności: zaangażowanie w pracę, satysfakcja z pracy, przywiązanie trwania oparte na obawach, przywiązanie normatywne, zaufanie instytucjonalne, zaangażowanie w profesję afektywne, zaufanie wertykalne i zaangażowanie w profesję trwania. Jak pokazują dane zamieszczone w tabeli 3, zmiana zaangażowania w pracę o jedną jednostkę powoduje wzrost przywiązania afektywnego o 0,39 jednostki. Drugim w kolejności konstruktom, który ma największy wpływ na przywiązanie afektywne, jest satysfakcja z pracy. Według danych zmiana satysfakcji z pracy o jedną jednostkę spowoduje wzrost przywiązania afektywnego o 0,18 jednostki. Siła wpływu satysfakcji z pracy na przywiązanie afektywne jest zatem dwukrotnie niższa od zaangażowania w pracę. Najsłabszy wpływ wykazuje zaangażowanie w profesję trwania. Wzrost o jedną jednostkę skutkuje wzrostem przywiązania afektywnego o 0,09 jednostki. Można więc stwierdzić, iż wszystkie badane konstrukty mają silny lub umiarkowany wpływ na przywiązanie afektywne. Przedstawiony model wyjaśnia 65% zmienności danych. Wysoka wartość statystyki $F(105,81)$ i odpowiadający jej poziom prawdopodobieństwa p ($p < 0,0000$) potwierdzają statystyczną istotność utworzonego modelu.

Podsumowanie

Wyniki uzyskane z przeprowadzonych badań wykazują związek pomiędzy badanymi konstruktami a przywiązaniem afektywnym. Uzyskane wyniki wskazują, iż najsilniejszy wpływ na przywiązanie afektywne ma zaangażowanie w pracę i satysfakcja z pracy. Natomiast najsłabszą korelację z przywiązaniem afektywnym wykazuje zaufanie instytucjonalne. Wyniki badań pokrywają się również z ustaleniami Hudson Institute of Indianapolis o wpływie satysfakcji z pracy, zaufania instytucjonalnego i wertykalnego na przywiązanie afektywne pracownika³⁰. W kontekście analizy powyższych komponentów należy zwrócić uwagę na koncepcję budowania jakości środowiska pracy. Do wysokiej jakości środowiska pracy wlicza się bowiem m.in. wysoki poziom zaangażowania, satysfakcję z pracy oraz wysoki poziom zaufania³¹. Budowanie jakości środowiska pracy rozumiane jako dostosowanie jego warunków do fizjologicznych i psychologicznych cech pracowników³² posiada niezwykle wysoką wartość dla rozwoju całej organizacji. Dowodów na to dostarcza wiele badań empirycznych z zakresu zarządzania organizacją. Przytoczyć można na przykład badania potwierdzające pozytywną

³⁰ B. Leonard, *Emphasis on people makes Holder No. 1*, "HR Magazine" 2007, 52 (7), s. 54.

³¹ D. Lewicka, J. Michniak, *Relacje między zaufaniem, zaangażowaniem oraz jakością środowiska pracy w firmach sektora MPŚ. Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013.

³² J. Korpus, *Ocena jakości środowiska pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, StatSoft Polska 2008 (online), <http://www.library.strefa.pl/files/9%20BHP/ocena-srodowiska-pracy-file1.pdf> [dostęp: 18.11.2015].

korelację zaangażowania z wydajnością pracy³³, satysfakcją z pracy³⁴, innowacyjnością³⁵ oraz wynikami ekonomicznymi³⁶. Powyższe rezultaty można także interpretować na podstawie teorii wymiany społecznej (ang. *exchange theory*)³⁷, według której pracownik poczuwa się do obowiązku, by odwdziżyć się organizacji za wszelkie otrzymane dobra materialne i niematerialne³⁸. W związku z powyższym zadaniem współczesnych organizacji jest stworzenie takich warunków pracy, dzięki którym pracownik będzie się czuł emocjonalnie przywiązany do organizacji, nie będzie chciał zmienić miejsca pracy i będzie identyfikował się ze swoją organizacją i z jej wartościami. Aby tego dokonać, menedżerowie powinni nie tylko dbać o fizyczne środowisko pracy, stwarzać możliwość rozwoju, zapewniać warunki do uzyskania wysokiego poziomu zaufania instytucjonalnego, wertykalnego i horyzontalnego, ale także stwarzać dobre warunki zatrudnienia (np. w kwestii wynagrodzenia).

Jako dalsze kierunki badań można wskazać przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących determinantów przywiązania afektywnego na populacji skupiającej poszczególne sektory. Interesujące byłoby pogłębione badanie przeprowadzone w branżach wiedzochłonnych o najwyższej „intensywności B+R”, takich jak np. informatyka czy telekomunikacja, zaliczanych do grupy określanej mianem usług wysoko technologicznych (*high tech services*). Uzasadniona wydaje się również podobna analiza wśród innych narodowości, by móc porównać rezultaty z wynikami uzyskanymi wśród reprezentacji Polski i odpowiedzieć na pytanie, czy różnice kulturowe wpływają na badane konstrukty.

Bibliografia

- Allen N.J., Meyer J.P., *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*, „Journal of Vocational Behavior” 1990, nr 49.
- Aselage J., Eisenberger R., *Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration*, „Journal of Organizational Behavior” 2003, nr 5.
- Bañka A., Bazińska R., Wołoska A., *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, t. 8, nr 0.
- Bedapudi N., Berry L.L., *Customer’s Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers*, „Journal of Retailing” 1997, nr 1.
- Chelpa S., *Uwarunkowania klimatu organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.

³³ B.L. Rich, J.A. Lepine, E.R. Crawford, *Job Engagement: Antecedents and effects on job performance*, “Academy of Management Journal” 2010, nr 53, s. 617-635.

³⁴ P. Neves, A. Caetano, *Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes*, “Group and Organization Management” 2009, nr 34, s. 623-644.

³⁵ J.J. Hakanen, R. Perhoniemi, S. Toppinen-Tanner, *Positive Gain Spirals at Work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness*, “Journal of Vocational Behavior” 2008, nr 73, s. 78-91.

³⁶ D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli (2009). *Work Engagement and Financial Returns: A diary study on the role of job and personal resources*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2009, nr 82, s. 183-200.

³⁷ J. Aselage, R. Eisenberger, *Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration*, “Journal of Organizational Behavior” 2003, Vol. 24, No. 5, s. 491-509.

³⁸ J.E. Mathieu, D. Zajac, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, “Psychological Bulletin” 1990, vol. 108, s. 171-194.

- Coyle-Shapiro J.A.M., Shore L.M., *The employee-organization relationship: where do we go from here?*, „Human Resource Management Review” 2007, nr 2.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The role of trust in organisational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, nr 2.
- Foote D.A., Seipel S.J., Johnson N.B., Duffy M.K., *Employee commitment and organizational policies*, „Management Decision” 2005, nr 43.
- Hakanen J.J., Perhoniemi R., Toppinen-Tanner S., *Positive Gain Spirals at Work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness*, „Journal of Vocational Behavior” 2008, nr 73.
- Korpus J., *Ocena jakości środowiska pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych*. StatSoft Polska 2008 (online), <http://www.library.strefa.pl/files/9%20BHP/ocena-srodowiska-pracy-file1.pdf> [dostęp: 18.11.2015].
- Leonard B., *Emphasis on people makes Holder No. 1*, „HR Magazine” 2007, nr 52.
- Lewicka D., Krot K., *The model of HRM-trust-commitment relationships*, „Industrial Management & Data Systems” 2015, Vol. 115, nr 8.
- Lewicka D., Krot K., *Wpływ jakości środowiska pracy na zachowania pracowników*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 39.
- Lewicka D., *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 3.
- Lewicka D., *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2013.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Lodahl T., Kejner M., *The definition and measurement of job involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1965, nr 49.
- Marzec I., *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2010, nr 19.
- Mathieu J.E., Zajac D.M., *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, „Psychological Bulletin” 1990, nr 108.
- Merecz D., *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2011.
- Meyer J.P., Allen N.J., *A Tree-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, nr 1.
- Mowday R.T., Steers R., Porter L.W., *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behavior” 1979, nr 14.
- Neves P., Caetano A., *Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes*, „Group and Organization Management” 2009, nr 34.
- O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, „Academy of Management Journal” 1991, nr 34.
- Otley D.T., Pierce B.J., *The operation of control systems in large audit firms, Auditing*, „A Journal of Practice and Theory” 1996, nr 2.
- Rich B.L., Lepine J. A., Crawford E.R., *Job Engagement: Antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal” 2010, nr 53.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004.
- Rudawska A., *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz w życie społeczne i rodzinne*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1.
- Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.

Spector P.E., *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, California 1997.
Wiener Y., *Commitment in Organisations: Normative View*, „Academy of Management Review” 1982, nr 7.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Work Engagement and Financial Returns: A diary study on the role of job and personal resources*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2009, nr 82.

Nota o Autorach:

Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH jest kierownikiem Pracowni Zarządzania Kapitałem Ludzkim i Innowacyjności na Wydziale Zarządzania AGH. Jej zainteresowania badawcze to przede wszystkim zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zaufaniem, budowanie zaangażowania, wspieranie innowacyjności w organizacji, a także zapobieganie dysfunkcjom i patologiom.

Mgr Paulina Rożenek jest doktorantką drugiego roku studiów stacjonarnych na Wydziale Zarządzania AGH. Do jej zainteresowań badawczych należy zarządzanie kapitałem ludzkim, zaufanie organizacyjne, zaangażowanie, a także zapobieganie patologiom.

Author`s resume:

Dr hab. Dagmara Lewicka prof. AGH is a head of the Laboratory of Human Resources Management and Innovation at the Faculty of Management at AGH University of Science and Technology. Her main research interests include human resources management, managing trust, building commitment, supporting innovation in the organization and preventing dysfunctions and pathologies.

Mgr Paulina Rożenek is a PhD student of the second year at the Faculty of Management at the AGH University of Science and Technology. Her research interests include human resources management, organizational trust, organizational commitment and prevention of pathologies.

Kontakt/Contact:

Dagmara Lewicka e-mail: dagal@poczta.fm

Paulina Rożenek e-mail: paulina.rozenek.271@zarz.agh.edu.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

Dagmara Lewicka – 50%; Paulina Rożenek – 50%