

Dagmara Lewicka

Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników

Celem opracowania było zidentyfikowanie czynników kształtujących przywiązanie afektywne w grupach pracowników zróżnicowanych pokoleniowo. Badania zostały przeprowadzone na grupie 501 losowo dobranych pracowników organizacji. Analiza regresji wielokrotnej umożliwiła wskazanie związków pomiędzy zmiennymi, ujawniając zróżnicowane zestawy czynników objaśniających przywiązanie afektywne dla grup pracowników niejednorodnych generacyjnie. Uzyskane wyniki sugerują, że przynależność pokoleniowa wpływa na poziom przywiązania afektywnego. Pracownicy pokolenia *Baby Boomers* wykazują najwyższy poziom przywiązania afektywnego, a pokolenia Y – najniższy.

Słowa kluczowe: przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*), system ZKL (*HRM system*), satysfakcja z pracy (*job satisfaction*), zaangażowanie w pracę (*job involvement*), zaangażowanie profesjonalne (*professional commitment*)

Wstęp

W gospodarce opartej na wiedzy, gdzie jednym z najistotniejszych czynników sukcesu organizacji są kompetencje zatrudnionych pracowników, problematyka przywiązania organizacyjnego (*organisational commitment*) zyskuje na znaczeniu. W związku z globalizacją i wzrostem mobilności pracowników, a także zmianami w kontrakcie psychologicznym pracownicy stają się mniej lojalni w stosunku do organizacji i przejawiają większą skłonność do zmiany pracy. Wskazuje się także, iż na rynku pracy mamy do czynienia z sytuacją niedoboru talentów. Jest to spowodowane między innymi niskim współczynnikiem urodzeń i zbyt wolnym dostosowywaniem systemów edukacyjnych do potrzeb biznesu (D'Amato, Herzfeldt, 2008). W związku z tym organizacje dokładają starań, aby pozyskać i zatrzymać w swoich szeregach najbardziej wartościowych

pracowników (Hislop, 2003; Dick i wsp., 2006). W procesie poszukiwania determinant przywiązania organizacyjnego warto wziąć pod uwagę różnice w wartościach, potrzebach i preferencjach pracowników należących do różnych pokoleń. Na rynku pracy koegzystują aktualnie co najmniej trzy pokolenia: *Baby Boomers*, pokolenie X i pokolenie Y, których przedstawiciele charakteryzują się zróżnicowanymi potrzebami i postawami wobec pracy. Można się także spodziewać, iż pokolenia te są różne pod względem determinantów kształtujących ich przywiązanie organizacyjne.

Sytuacja ta stwarza także nowe wyzwania dla funkcji personalnej, której zadaniem staje się kreowanie środowiska pracy sprzyjającego zatrzymywaniu wartościowych dla organizacji pracowników i kształtowaniu ich przywiązania. Zagadnienie to ma także aspekt finansowy. W USA szacuje się, że średni koszt zatrudnienia pracownika to 7123 dol., co dla firmy, która traci 48 pracowników rocznie, wynosi 340 000 dol. (Gross, 2009). Koszty te w odniesieniu do pracownika z pokolenia Y mogą być wyższe o 3–6 razy, biorąc pod uwagę także koszty niezbędnego szkolenia (Lipkin, Perrymore, 2009).

Prezentowane opracowanie stanowi próbę identyfikacji różnic pokoleniowych w aspekcie determinant przywiązania organizacyjnego. Jak dotąd problematyce tej nie poświęcono zbyt wielu badań, zarówno na gruncie polskim, jak i zagranicznym. Wśród nielicznych warto wymienić badania zespołu brazylijskich autorów (da Silva i wsp., 2015), analizujących relacje pomiędzy czynnikami środowiska pracy a przywiązaniem afektywnym. Wskazano w nich między innymi, że przedstawiciele pokolenia *Baby Boomers* przywiązują, w porównaniu z przedstawicielami pozostałych pokoleń, więcej wagi do znaczenia pracy i społecznej odpowiedzialności biznesu, z kolei dla przedstawicieli pokolenia X największą wartość ma znaczenie pracy oraz możliwości uczenia się i rozwoju, a dla pokolenia Y – także możliwości uczenia się i rozwoju oraz relacje ze współpracownikami i możliwość pogodzenia życia zawodowego z osobistym. Z kolei D'Amato i Herzfeldt (2008) badali związki pomiędzy organizacyjnym uczeniem się, przywiązaniem organizacyjnym a chęcią zmiany pracy wśród menedżerów, wskazując na istnienie różnic pokoleniowych w obrębie tych relacji.

Można więc wnioskować, iż zagadnienie to wymaga dalszych badań dla wskazania czynników wpływających na przywiązanie afektywne w kontekście różnic pokoleniowych. W związku z tym celem opracowania jest próba identyfikacji różnic w determinantach przywiązania afektywnego przedstawicieli różnych pokoleń.

Charakterystyka pokoleń współistniejących na rynku pracy

Pokolenie definiowane jest jako możliwa do wyodrębnienia grupa ze względu na wiek oraz istotne wydarzenia życiowe formujące rozwój jednostek urodzonych w danym okresie. Badacze wskazują, że dorastanie w określonym czasie związane jest z po-

dobnymi doświadczeniami, które kształtują wśród przedstawicieli danego pokolenia podobne przekonania i wartości, które z kolei wpływają na ich sposób życia i stosunek do pracy (Smola, Sutton, 2002). W związku z tym każde pokolenie wnosi do organizacji nieco zróżnicowane wartości związane z pracą, aspiracje, oczekiwania i postawy, co wpływa także na ich behawioralne charakterystyki. (Lancaster, Stillman, 2002; Patterson, 2008; Gursory i wsp., 2013). Podkreśla się w tym kontekście różnice pomiędzy pokoleniami w potrzebach uznania i statusu w miejscu pracy (Bush i wsp. 2008). Badania wskazują także na różnice w zaangażowaniu w pracę, przywiązaniu organizacyjnym oraz zaangażowaniu w profesję (Singh, Gupta, 2015). Wskazuje się także na możliwość występowania dysharmonii w relacjach wśród przełożonych i podwładnych należących do różnych pokoleń (Collins i wsp., 2009).

Granice pomiędzy poszczególnymi pokoleniami mogą być różnie datowane w poszczególnych regionach czy krajach, ze względu na różne doświadczenia społeczeństw, decydujące o przynależności pokoleniowej. W literaturze przedmiotu nie ma więc zgodności zarówno odnośnie do nazewnictwa, jak i zakresów dat określających lata urodzin poszczególnych pokoleń. Bazując na pracach polskich autorów, można wyróżnić na polskim rynku pracy następujące grupy pokoleniowe: *Radio Babies (The Silent Generation)* – osoby urodzone w latach 1922–1944, *Baby Boomers* – osoby urodzone w latach 1945–1964, pokolenie X (*Baby Busters*) – osoby urodzone w latach 1965–1980, pokolenie Y (*Millennials*) – osoby urodzone po roku 1980, pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 2000 roku, wchodzące dopiero na rynek pracy (Cewińska i wsp., 2009; Miś, 2011; Smolbik-Jęczmień, 2013).

Przywiązanie organizacyjne

Zagadnienie przywiązania organizacyjnego wpisuje się w nurt psychologii pozytywnej i koncepcji pozytywnego potencjału organizacji oraz teorii kapitału ludzkiego. (Glińska-Noweś, 2010; Laguna i wsp., 2015). Kompetencje przywiązanych pracowników i ich zaangażowanie w realizację celów organizacji stanowią cenny i niepodlegający imitacji zasób. W związku z tym przywiązanie organizacyjne stanowi przedmiot zainteresowania badaczy od lat 60. ubiegłego wieku. Jako pierwszy w literaturze, pojęcie „przywiązanie” opisał H. S. Becker (1960). Zaprezentował je jako mechanizm, w który pracownik, pozostając w danej organizacji, inwestuje swój czas, nabywa umiejętności specyficzne dla niej oraz traci zainteresowanie odejściem, ponieważ pozbawiłby się w ten sposób profitów spodziewanych z dokonanych w ten sposób inwestycji (*side bets theory*). Lata 90. przyniosły podejście do przywiązania uwzględniające aspekt jego wielowymiarowości (Meyer i wsp., 2013), wskazując na trzy podstawowe aspekty (Allen, Meyer, 1990, s. 1–18): przywiązanie emocjonalne/afektywne

(*affective commitment*), opisujące emocjonalny związek pracownika z organizacją, który sprawia, że pozostaje on w organizacji, ponieważ jest to dla niego atrakcyjne; przywiązanie normatywne (*normative commitment*), opisywane jako silne zobowiązanie pracownika (powinność), wręcz zobligowanie, czy moralny obowiązek, do pozostania w organizacji, oraz przywiązanie trwania (*continuance commitment*), przejawiające się w niechęci pracownika do ponoszenia kosztów związanych ze zmianą, utraconych korzyści w przypadku rezygnacji z pracy. Wydaje się jednak, iż ten ostatni komponent przywiązania nie jest do końca jednorodny. Twórcy tego komponentu do jego pomiaru wykorzystali twierdzenia przemawiające za chęcią kontynuacji współpracy z organizacją zarówno z powodów negatywnych (np.: wysokie koszty zmiany pracodawcy), jak i pozytywnych (osiągane przez pracownika korzyści). Stąd w literaturze pojawiają się określenia „przywiązanie trwania” i „przywiązanie kalkulacyjne”. Pierwsze eksponuje negatywne powody kontynuacji współpracy, drugie – pozytywne. Cohen (2007) sugeruje konieczność rozdzielenia tych dwóch komponentów. Jego zdaniem przywiązanie kalkulacyjne odnosi się do oceny korzyści pozostania w organizacji, w przeciwieństwie do przywiązania trwania, które wynika z oceny poziomu kosztów opuszczenia firmy. Podobne wnioski sformułowała autorka tego artykułu (2013) na podstawie badań jakościowych, w których wyraźnie zostały wyodrębnione dwa powody pozostawania w organizacji, kalkulacyjny, wynikający z postrzeganych w danym momencie korzyści z zatrudnienia, oraz związany z obawami wynikającymi z opuszczenia miejsca pracy.

W literaturze spotykamy także definiowanie przywiązania jako: psychologicznej siły łączącej pracowników z organizacjami, co czyni odejście z niej mniej atrakcyjnym (Johnson i wsp., 2009), odzwierciedlenia stopnia identyfikacji z organizacją i zaangażowania w realizację jej celów (Pool, Pool, 2007), chęci utrzymania przynależności organizacyjnej, identyfikacji z celami, sukcesami organizacji, a także lojalności i gotowości do podejmowania znacznego wysiłku w imieniu organizacji (Aydin i wsp., 2011, s. 628-632).

Teoria wymiany społecznej interpretuje przywiązanie organizacyjne jako przejaw pozytywnych relacji między pracodawcą a pracownikiem, gdzie korzystne traktowanie przez jedną stronę jest odwzajemnione przez stronę drugą (Blau, 1994). Im wymiana jest bardziej korzystna dla pracownika, tym zobowiązanie wobec organizacji staje się większe. Podsumowując, można więc stwierdzić, że wszystkie powyższe ujęcia przywiązania organizacyjnego akcentują związek pracownika z organizacją oraz chęć pozostania w organizacji i świadczenia na jej rzecz pracy, a także identyfikację z jej celami.

Większość autorów przypisuje szczególną wagę przywiązaniu afektywnemu w generowaniu wyników organizacji. Pracownicy przywiązani afektywnie pozostają w organizacji z wyboru. Towarzyszy temu poczucie zadowolenia, a nawet duma

z przynależności do organizacji, a także przekonanie o chęci kontynuowania zatrudnienia w tej jednostce. Istotnym składnikiem tego rodzaju przywiązania jest identyfikacja nie tylko z celami, ale i problemami przedsiębiorstwa (Darolia i wsp., 2010). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zaangażowanie afektywne jest najbardziej cenne dla organizacji, ponieważ wpływa na wyniki osiągane przez pracownika, stymuluje zachowania obywatelskie oraz ogranicza fluktuację i poziom odczuwanego w pracy stresu (Luchak, Gellatly, 2007; Colquitt i wsp., 2010).

Uwaga badaczy skupia się także na czynnikach determinujących poziom przywiązania organizacyjnego. Wśród nich znaczącą rolę zajmują te, które związane są ze środowiskiem pracy (Fornes i wsp., 2008; Bruk-Lee i wsp., 2009; Zettler i wsp., 2011). Wśród nich można wyróżnić następujące kategorie:

- związane z rodzajem wykonywanej pracy;
- związane z dopasowaniem pracownika do organizacji;
- związane z poziomem autonomii i upelnomocnienia (*empowerment*) oraz klarownością celów i zadań na stanowisku pracy;
- związane z jakością środowiska pracy i charakterystykami, takimi jak: doświadczana satysfakcja z pracy, poziom zaufania, wsparcie organizacji, wsparcie przełożonego, ewaluacja sprawiedliwości w organizacji i in.

Natomiast wśród czynników wewnętrznych wpływających na przywiązanie można wyróżnić związane z cechami osobowościowymi pracownika (Spagnoli, Caetano, 2012) oraz związane z jego sytuacją życiową, a także wiek, płeć, staż pracy i poziom wykształcenia (Yahaya, Ebrahim, 2016). Wielu autorów podkreśla wpływ wieku na poziom przywiązania organizacyjnego, wskazując, że im pracownik starszy, tym bardziej przywiązany do organizacji (Cho, Mor Barak, 2008). Wiąże się to zapewne z mniejszą szansą na zatrudnienie gdzie indziej oraz z większymi kosztami opuszczenia organizacji. u (Mathieu, Zajac, 1990). Próbuje się także wyjaśnić te zależności wyższą pozycją zajmowaną przez pracowników starszych wiekiem w organizacji (Meyer, Allen 1984). Z kolei niższe przywiązanie pracowników młodszych wydaje się być spowodowane krótszym stażem pracy i tym, iż zainwestowali stosunkowo mniej w relacje z organizacją.

Pomimo tego, iż poszczególne wymiary przywiązania są mocno ze sobą związane, za ich kształtowanie odpowiedzialne są zróżnicowane czynniki.

Metodyka badania

Celem przeprowadzonego badania było wykazanie różnic w poziomie przywiązania afektywnego oraz zidentyfikowanie czynników wpływających na jego kształtowanie w poszczególnych grupach pokoleniowych. W związku z tym sformułowano dwa pytania badawcze:

1. Czy poziom przywiązania afektywnego jest zróżnicowany w poszczególnych grupach pokoleniowych?

2. Jakie czynniki wpływają na przywiązanie afektywne pracowników w poszczególnych grupach pokoleniowych?

Na podstawie analizy literatury przedmiotu jako zestaw zmiennych objaśniających przywiązanie afektywne przyjęto: zaangażowanie w pracę (*job involvement*); zaangażowanie w profesję: afektywne, trwania i normatywne; przywiązanie trwania oparte na korzyściach; zaufanie: instytucjonalne, wertykalne, horyzontalne; satysfakcję z pracy; system ZKL.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na związek przywiązania afektywnego z zaangażowaniem w pracę (Uygun, Kilic, 2009; Kuruüzüm i wsp., 2009), systemem ZKL (Katou, 2013; Kim, Wright, 2011), satysfakcją z pracy (Mazler, Renzl, 2007; Tsai, Huang, 2008). Co do związku pomiędzy przywiązaniem afektywnym a przywiązaniem profesjonalnym zdania są podzielone. Część autorów podkreśla fakt, iż pracownik, który jest zaangażowany w profesję, wykonując pracę dla organizacji, realizuje także własne interesy, co osłabia przywiązanie organizacyjne lub też pozostaje w stosunku do niego w opozycji (Rong, Grover, 2009). Jednak spora grupa autorów twierdzi, iż zaangażowanie w profesję wywiera pozytywny wpływ na przywiązanie organizacyjne (np. Bamber, Iyer, 2002). Dotychczas niewiele badań poświęcono związkowi pomiędzy zaufaniem a przywiązaniem organizacyjnym (Lewicka, Krot, 2014). Jak dotąd najwięcej miejsca poświęcono związkowi zaufania wertykalnego i przywiązania afektywnego (Dirks, Ferrin 2002; Cropanzano, Mitchell, 2005). Stąd uznano, że warto także przetestować wpływ wszystkich trzech rodzajów zaufania wewnątrzorganizacyjnego na przywiązanie afektywne.

Celowo pominięto przywiązanie normatywne i trwania oparte na obawach ze względu na to, iż wiele badań wskazuje, że wszystkie komponenty przywiązania organizacyjnego są ze sobą silnie skorelowane. Wybór przywiązania trwania opartego na korzyściach, tzw. kalkulacyjnego, jako zmiennej objaśniającej związany był z wynikami badań, które wskazują, iż właśnie ten rodzaj przywiązania jest niezbędny do powstania przywiązania afektywnego (Cohen 2007; Lewicka, Krot, 2014). Interesujące było więc zbadanie, jak kształtuje się wpływ przywiązania kalkulacyjnego na przywiązanie afektywne w różnych grupach pokoleniowych.

Poniżej zaprezentowano opis zmiennych objaśniających.

■ Zaangażowanie w pracę (*job involvement*) – definiowane jako poznawczy stan psychologicznej identyfikacji z pracą, gdzie praca traktowana jest jako instrument zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań (Kanungo, 1982). Podkreśla się także, iż jest związane ze stopniem, w jakim praca stanowi centralną kwestię dla jednostki i jej tożsamości oraz jak bardzo jest związana z obrazem siebie. Badania potwier-

dzają, że zaangażowanie w pracę w znaczący sposób wpływa na wyniki organizacji (Singh, Gupta, 2015). Ponadto wskazuje się na jego pozytywny wpływ na przywiązanie organizacyjne, zaangażowanie profesjonalne, satysfakcję z pracy, produktywność, ograniczenie poziomu stresu i obniżenie fluktuacji (Gunz, Gunz, 1994; Uygur, Kilic, 2009). Poziom zaangażowania w pracę badano za pomocą twierdzeń, takich jak np. „Moje osiągnięcia w pracy budują moją samoocenę”, „Mój wkład w realizację celów organizacji uznaję za znaczący”.

■ Satysfakcja z pracy definiowana jako ogólna postawa zatrudnionego wobec pracy, będąca rezultatem jego zadowolenia z pracy i stopnia dopasowania pomiędzy jednostką a organizacją. Na poziom satysfakcji z pracy wpływają między innymi: warunki pracy, bezpieczeństwo pracy, poziom wynagrodzenia, relacje w pracy, uczciwe traktowanie, możliwość awansu (Spagnoli, Caetano, 2012). Z kolei wysoki poziom satysfakcji z pracy wpływa na jakość świadczonej pracy i obniżenie poziomu fluktuacji (Steel i wsp., 2002). Satysfakcję z pracy badano za pomocą twierdzeń: „Ogólnie mogę stwierdzić, że jestem zadowolona/zadowolony z mojej pracy”, „Moja firma oferuje mi dobre warunki zatrudnienia”.

■ Poziom zaufania organizacyjnego testowany był na podstawie jego trzech składników: wertykalnego (w relacjach przełożony – podwładny, horyzontalnego w relacjach pomiędzy pracownikami oraz impersonalnego (instytucjonalnego) w stosunku do organizacji (Zeffane, Connel, 2003). Nieliczne badania dotyczące związków pomiędzy zaufaniem a przywiązaniem organizacyjnym wskazują na pozytywny wpływ zaufania na przywiązanie organizacyjne (Dirks, Ferrin 2002; Vanhala i wsp., 2016). W pytaniach, które posłużyły do zbadania poziomu zaufania wertykalnego, użyto twierdzeń, jak np. „Mój szef dotrzymuje obietnic”, „Wierzę, że mój przełożony działa w moim interesie”. Poziom zaufania horyzontalnego zbadano za pomocą twierdzeń, jak np. „Moi współpracownicy dotrzymują zobowiązań odnośnie do terminu ukończenia swojej części pracy i jej jakości”. Zaufanie instytucjonalne zbadano za pomocą twierdzeń, jak np. „W mojej firmie przestrzega się przyjętych zasad i standardów” czy „Moja firma jest dobrze zarządzana”.

■ Zaangażowanie profesjonalne definiowane jest jako przywiązanie do zawodu związane z jego znaczeniem dla danej osoby (Otley, Pierce, 1996). Afektywne zaangażowanie w profesję dotyczy identyfikacji i emocjonalnego związku z profesją. Z kolei zaangażowanie w profesję trwania odnosi się do wysiłku włożonego w zdobycie danej profesji i niechęci do ponoszenia dodatkowego trudu związanego z jej zmianą. Zaangażowanie normatywne jest związane z poczuciem powinności do pozostania w zawodzie. Zaangażowanie afektywne w profesję było testowane za pomocą twierdzeń, takich jak np. „Bardzo lubię wykonywać swój zawód”, trwania w profesji – twierdzeń, takich jak np. „Zmiana profesji wymagałaby ode mnie zbyt

wielkiego poświęcenia”, a normatywne zaangażowanie w profesję – także twierdzeń, np. „Czulbym się winny, gdybym zmienił profesję”.

■ System ZKL (zarządzanie kapitałem ludzkim) jest budowany na bazie sprostżeń i odczuć pracowników odnośnie do prowadzonej polityki personalnej (Kinnie i wsp., 2005). Oceny systemu ZKL dokonano za pomocą twierdzeń, które określały poziom satysfakcji respondentów z poszczególnych narzędzi polityki personalnej. Ponadto zawierały także twierdzenia, które miały na celu ocenę rangi funkcji personalnej i jej wkładu w wartość dodaną organizacji. Pomimo iż w podmiotach małych nie funkcjonują wydzielone komórki zajmujące się ZKL, to jednak wydaje się, że można mówić o klimacie zorientowanym na kapitał ludzki, tj. potrzeby pracowników, ich rozwój i dbałość o konkurencyjne warunki pracy, np. „Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma”.

■ Przywiązanie kalkulacyjne oparte na korzyściach zbadano przy pomocy twierdzeń: „W tym momencie mojego życia pozostanie w aktualnej pracy jest dla mnie korzystne”, „Firma daje mi tyle benefitów, że nie oplaca mi się szukać na razie innego miejsca pracy”.

■ Zmienna „przywiązanie afektywne” testowana była za pomocą m.in. twierdzenia „Czuję się emocjonalnie związany/a z moją organizacją”.

W badaniu zastosowano kwestionariusz ankiety obejmujący 63 twierdzenia, na które respondenci odpowiadali, wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta. Skale do badania poszczególnych zmiennych zostały stworzone na podstawie podanych w tabeli 1 źródeł literaturowych.

W badaniu zastosowano następującą charakterystykę pokoleń: *Baby Boomers* – osoby urodzone w latach 1945–1964, pokolenie X (*Baby Busters*) – osoby urodzone w latach 1965–1980, pokolenie Y (*Millennials*) – osoby urodzone po roku 1980 (Cewińska i wsp., 2009; Miś, 2011; Smolbik-Jęczmień, 2013).

Do badania zgromadzonego materiału wykorzystano nieparametryczne testy różnic i zależności z uwagi na odmienną licznosc badanych grup oraz brak rozkładu normalnego w niektórych rozkładach analizowanych cech. Użyto zatem testu Kruskala-Wallisa do określenia, czy poziomy przywiązania afektywnego w poszczególnych grupach pokoleniowych różnią się istotnie, oraz współczynnika korelacji Spearmana do określenia współzmiennosci i współzależności zmiennych objaśniających. Analizę regresji użyto do poszukiwania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmiennymi, co umożliwiło zidentyfikowanie zestawów zmiennych, jakie wpływają na przywiązanie afektywne w badanych grupach.

Tabela 1. Prezentacja zmiennych

| Zmienna | Źródła literaturowe | Współczynnik Alfa -Cronbacha |
|--|---|------------------------------|
| Zaangażowanie w pracę (5 twierdzeń) | Kanungo (1982) | 0,75 |
| Satysfakcja z pracy (2 twierdzenia) | Steel i wsp. (2002) | 0,74 |
| Zaufanie wertykalne (6 twierdzeń) | Clark, Payne (1997), Brockner i wsp. (1997), Mayer, Davis (1999), Spreitzer, Mishra (1999), Shockley-Zalabak i wsp. (2000), Huff, Kelley (2003), Tzafrir, Dolan (2004). | 0,91 |
| Zaufanie horyzontalne (6 twierdzeń) | McAllister (1995), Spreitzer, Mishra (1999), Gillespie (2003) | 0,84 |
| Zaufanie instytucjonalne (6 twierdzeń) | Robinson (1996), Ellonen i in. (2008) | 0,88 |
| System ZKL (10 twierdzeń) | Schneider i wsp. (2002), Bowen, Ostroff (2004), Delery, Doty (1996), Armstrong (1996), Dorenbosch i wsp. (2006), Bowen, Ostroff (2004) Kinnie i wsp. (2005) | 0,89 |
| Przywiązanie kalkulacyjne (3 twierdzenia) | Allen, Meyer (1990) | 0,64 |
| Zaangażowanie profesjonalne afektywne (3 twierdzenia) | Meyer, Allen (1991) | 0,80 |
| Zaangażowanie profesjonalne normatywne (2 twierdzenia) | Meyer, Allen (1991) | 0,48 |
| Zaangażowanie profesjonalne trwania (2 twierdzenia) | Meyer, Allen (1991) | 0,53 |
| Przywiązanie afektywne (5 twierdzeń) | Allen, Meyer (1990) | 0,79 |

Źródło: opracowanie własne

Dobór i opis próby

Dane wykorzystane w tym opracowaniu pochodzą z próby $N = 1065$, stanowiącej losową reprezentację ludności Polski w wieku ponad 18 lat przy zastosowaniu metody CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Operatem losowania numerów telefonicznych jest baza numerów, stworzona na podstawie dostępnych pięciodziesiątym prefiksów metodą dopisania wszystkich możliwych dwucyfrowych sufiksów do każdego prefiksu. Jest to metoda List-Assisted Random Digit Dialing.

Poszczególne osoby do badania losuje się w ramach wyróżnionych warstw. Na obecnym etapie, w związku ze stale malejącą liczbą telefonów stacjonarnych w gospodarstwach domowych oraz ze względu na lepszy i szybszy dobór respondentów (część osób, szczególnie młodych jest niedostępna pod telefonem stacjonarnym), losuje się dodatkowo ok. 70% próby komórkowej. Próba komórkowa dobierana jest podobnie do telefonów stacjonarnych (po prefiksach dane z <http://www.uk.gov.pl>), z tym że informacje o lokalizacji weryfikowane są na początku wywiadu. Komputer pilnuje odpowiedniego warstwowania próby¹.

Na potrzeby artykułu dokonano dodatkowej selekcji respondentów: po pierwsze, odrzucono dane pochodzące od osób, które w momencie badania nie posiadały statusu osoby pracującej, po drugie, odrzucono obserwacje niekompletne. W wyniku tego postępowania otrzymano próbę $n = 501$.

Badaną populację stanowiło 53% mężczyzn i 47% kobiet. Wśród badanych 43% to osoby na stanowiskach pracowników szeregowych, 24% – specjaliści, a pozostała część grupy to menedżerowie. Pracownicy ze stażem 4–8 lat stanowili najliczniejszą grupę w obu próbach, odpowiednio 28% i 30%.

Wyniki badania

W pierwszej kolejności sprawdzono, czy średnie zmiennej „przywiązanie afektywne” w poszczególnych grupach pokoleniowych różnią się od siebie. Poniżej w tabeli zaprezentowano porównanie średnich.

Tabela 2. Porównanie średnich ocen w poszczególnych grupach. Wyniki testu Kruskala-Wallisa

| Zmienna | Pokolenie Y | Pokolenie X | <i>baby boomers</i> | Ogół | <i>p</i> |
|-------------------------------|--------------|--------------|---------------------|------|----------|
| | N=162 | N=308 | N=31 | | |
| PRZYWIĄZANIE AFEKTYWNE | 3,21 | 3,40 | 3,76 | 3,36 | 0,008097 |

$p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

1 Badanie zostało przeprowadzone przez firmę Realizacja Sp. z o.o (podmiot realizujący badania dla Millward Brown SA).

Jak wynika z tabeli 2, średnie przywiązania afektywnego różnią się od siebie istotnie, co może sugerować, iż przynależność pokoleniowa wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego.

W odpowiedzi na drugie pytanie badawcze przeprowadzono analizę regresji zmiennych dla zidentyfikowania czynników wpływających na przywiązanie afektywne w zróżnicowanych grupach pokoleniowych. W tabeli 3 zaprezentowane zostały: współczynniki korelacji Spearmana pomiędzy zmiennymi i trzy modele wskazujące zestawy czynników wyjaśniających przywiązanie afektywne dla poszczególnych grup pokoleniowych.

Tabela 3. Współczynniki korelacji Rang Spearmana pomiędzy badanymi zmiennymi

| Zmienna | Przywiązania afektywne | Przywiązanie kalkulacyjne | Afektywne w profesję | Trwania w profesję | Normatywne w profesję | System zkl | Zaangażowanie w pracę | Zaufanie instytucjonalne | Zaufanie horyzontalne | Zaufanie wertykalne | Satysfakcja z pracy |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| Przywiązanie afektywne | 1 | | | | | | | | | | |
| Przywiązanie kalkulacyjne | 0,59 | 1 | | | | | | | | | |
| Afektywne w profesję | 0,66 | 0,56 | 1 | | | | | | | | |
| Trwania w profesję | 0,49 | 0,38 | 0,45 | 1 | | | | | | | |
| Normatywne w profesję | 0,49 | 0,27 | 0,40 | 0,48 | 1 | | | | | | |
| System zkl | 0,67 | 0,57 | 0,53 | 0,34 | 0,35 | 1 | | | | | |
| Zaangażowanie w pracę | 0,72 | 0,53 | 0,74 | 0,43 | 0,42 | 0,58 | 1 | | | | |
| Zaufanie instytucjonalne | 0,63 | 0,59 | 0,57 | 0,35 | 0,31 | 0,83 | 0,60 | 1 | | | |
| Zaufanie horyzontalne | 0,51 | 0,50 | 0,51 | 0,24 | 0,27 | 0,61 | 0,54 | 0,67 | 1 | | |
| Zaufanie wertykalne | 0,58 | 0,58 | 0,47 | 0,28 | 0,32 | 0,76 | 0,51 | 0,77 | 0,60 | 1 | |
| Satysfakcja z pracy | 0,65 | 0,73 | 0,62 | 0,32 | 0,31 | 0,68 | 0,59 | 0,69 | 0,59 | 0,67 | 1 |

* wszystkie współczynniki były istotne statystycznie

Źródło: opracowanie własne

Zbiór potencjalnych zmiennych objaśniających był dużo szerszy. Najistotniejszym miernikiem ich doboru było kryterium merytoryczne. Sprawdzone także, czy zmienne charakteryzują się odpowiednio wysokim współczynnikiem zmienności (powyżej 10%). Pomimo tego, iż niektóre związki pomiędzy czynnikami były wysokie, np. pomiędzy zaufaniem wertykalnym a instytucjonalnym, systemem ZKL a zaufaniem instytucjonalnym i wertykalnym, satysfakcją z pracy a przywiązaniem kalkulacyjnym, zdecydowano się wziąć je pod uwagę jako zmienne objaśniające przy budowaniu modelu. Zdecydowały o tym następujące przesłanki:

- analiza czynnikowa wykazała, że są to odrębne zmienne;
- przypuszczano, iż niektóre z nich, mimo iż wysoko skorelowane, mogą mieć różne znaczenie przy wyjaśnianiu przywiązania afektywnego poszczególnych grup;
- procedura wielorakiej regresji krokowej umożliwia selekcję zmiennych, czyli odrzucenie tych, które nie są istotne statystycznie.

Istotne statystycznie w przypadku zaangażowania afektywnego pracowników pokolenia *Baby Boomers* okazały się zmienne: zaangażowanie w pracę, zaangażowanie w profesję trwania, zaufanie instytucjonalne. Poniżej zaprezentowano model ekonometryczny, w którym zmienną niezależną jest: x_1 – zaangażowanie w pracę, x_2 – zaangażowanie w profesję trwania, x_3 – zaufanie instytucjonalne, a zmienną zależną jest y – przywiązanie afektywne.

Model ma postać:

$$Y = 0,58 X_1 + 0,24X_2 + 0,22X_3 - 0,1$$

Tabela 4. Czynniki wpływające na poziom przywiązania afektywnego pracowników pokolenia *Baby Boomers*

| N=31 | Niestandaryzowany współczynnik b | Bł. std. - z b | t(27) | p |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------|-----------|----------|
| W. wolny | -0,10 | 0,35 | -0,299341 | 0,766972 |
| Zaangażowanie w pracę | 0,58 | 0,11 | 4,92 | 0,000037 |
| Zaangażowanie w profesję trwania | 0,24 | 0,07 | 3,29 | 0,002732 |
| Zaufanie instytucjonalne | 0,22 | 0,09 | 2,33 | 0,027094 |

Źródło: opracowanie własne

Wartość $R^2 = 0,81$ świadczy, iż model wyjaśnia 81% zmienności zmiennej objaśnianej. Istotne statystycznie w przypadku zaangażowania afektywnego pracowników pokolenia X okazały się zmienne: zaangażowanie w pracę, system ZKL, za-

angażowanie w profesję afektywne i normatywne oraz przywiązanie kalkulacyjne. Poniżej zaprezentowano model ekonometryczny, w którym zmienną niezależną jest: x_1 – zaangażowanie w pracę, x_2 – system ZKL, x_3 – zaangażowanie w profesję normatywne, x_4 – zaangażowanie w profesję afektywne, x_5 – przywiązanie kalkulacyjne, a zmienną zależną jest y – przywiązanie afektywne. Model ma postać:

$$Y = 0,39X_1 + 0,32X_2 + 0,15X_3 + 0,15 X_4 + 0,13 X_5 - 0,70$$

Tabela 5. Czynniki wpływające na poziom przywiązania afektywnego pracowników pokolenia X

| N=308 | Niestandaryzowany współczynnik b | Bł. std. - z b | t(27) | p |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------|----------|
| W. wolny | -0,70 | 0,17 | -4,06054 | 0,000062 |
| Zaangażowanie w pracę | 0,39 | 0,06 | 6,00 | 0,000000 |
| System ZKL | 0,32 | 0,04 | 6,83 | 0,000000 |
| Zaangażowanie w profesję afektywne | 0,15 | 0,05 | 2,87 | 0,004378 |
| Przywiązanie kalkulacyjne | 0,13 | 0,04 | 3,15 | 0,001768 |
| Zaangażowanie w profesję normatywne | 0,13 | 0,03 | 4,33 | 0,000020 |

Źródło: opracowanie własne

Wartość $R^2 = 0,67$ świadczy, iż model wyjaśnia 67% zmienności zmiennej objaśnianej.

Istotne statystycznie w przypadku zaangażowania afektywnego pracowników pokolenia Y okazały się zmienne: zaangażowanie w pracę, system ZKL, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w profesję trwania i normatywne. Poniżej zaprezentowano model ekonometryczny, w którym zmienną niezależną jest: x_1 – zaangażowanie w pracę, x_2 – system ZKL, x_3 – satysfakcja z pracy, x_4 – zaangażowanie w profesję normatywne, x_5 – zaangażowanie w profesję trwania, a zmienną zależną jest y – przywiązanie afektywne. Model ma postać:

$$Y = 0,35X_1 + 0,24X_2 + 0,22X_3 + 0,13X_4 + 0,12X_5 - 0,51$$

Tabela 6. Czynniki wpływające na poziom przywiązania afektywnego pracowników pokolenia Y

| N=162 | Niestandaryzowany współczynnik b | Bł. std. - z b | t(27) | p |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------|----------|
| W. wolny | -0,51 | 0,22 | -2,32294 | 0,021474 |
| Zaangażowanie w pracę | 0,35 | 0,07 | 4,84 | 0,000003 |
| System ZKL | 0,24 | 0,07 | 3,39 | 0,000862 |
| Satysfakcja z pracy | 0,22 | 0,06 | 3,43 | 0,000764 |
| Zaangażowanie w profesję normatywne | 0,13 | 0,05 | 2,62 | 0,009636 |
| Zaangażowanie w profesję trwania | 0,12 | 0,05 | 2,45 | 0,015143 |

Źródło: opracowanie własne

Wartość $R^2 = 0,66$ świadczy, iż model wyjaśnia 66% zmienności zmiennej objaśnianej.

Konkluzje

W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego uzyskane wyniki mogą sugerować związek przynależności pokoleniowej z poziomem przywiązania afektywnego. Najniższy poziom przywiązania afektywnego wykazują pracownicy pokolenia Y, a najwyższy – *Baby Boomers*. Poziom przywiązania afektywnego pracowników X plasuje się na średnim poziomie. Wyniki te potwierdzają częściowo dane dostępne w literaturze przedmiotu (Cho, Mor Barak, 2008). W wyniku zastosowania niniejszej procedury badawczej nie udało się jednak wyeliminować wątpliwości odnośnie do tego, czy różnice w poziomie przywiązania afektywnego związane są głównie z przynależnością pokoleniową, wiekiem czy stażem pracy w firmie. Kwestie te wymagają dalszych pogłębionych badań.

Przeprowadzone badanie pozwoliło odpowiedzieć na drugie pytanie badawcze, wskazując zróżnicowany zestaw czynników, jakie wpływają na przywiązanie afektywne pracowników różnych grup pokoleniowych. Warto jednak podkreślić, że bez względu na przynależność pokoleniową najistotniejszym czynnikiem wpływającym na przywiązanie afektywne we wszystkich rozpatrywanych grupach pokoleniowych jest zaangażowanie w pracę (*job involvement*). Wynik ten potwierdza rezultaty uzyskane przez innych autorów (Uygun, Kilic, 2009). Utworzone modele dają także możliwość uszeregowania siły wpływu poszczególnych czynników od najsilniej wpływającego do najsłabiej w poszczególnych modelach. Stosunkowo wysokie R^2 wskazuje na to, iż modele te wyjaśniają znaczny zakres zmienności danych (od 66% do 81%).

Rozróżnieniem, które warto wprowadzić do niniejszych rozważań, jest wyodrębnienie takich czynników, na które organizacja ma wpływ, i takich, które są w większym stopniu uzależnione od cech jednostki. Czynnikiem zależnym od organizacji i wywierającym wpływ na poziom przywiązania afektywnego jest system ZKL. Wynik ten potwierdza rezultaty uzyskane przez innych autorów (Meyer, Smith 2000). Wskazują one, że system ZKL może być skutecznym czynnikiem budowania i podtrzymywania przywiązania afektywnego. W jego wyniku być może część pracowników pokolenia *Baby Boomers*, mogła nie doświadczyć w swoich miejscach pracy profesjonalnie działającego systemu ZKL. Nie dziwi natomiast, że zaufanie instytucjonalne znalazło się wśród czynników wpływających na przywiązanie afektywne tego pokolenia, którego charakterystyczną cechą jest właśnie pewne uzależnienie od pracodawcy (np. w rozwoju kariery) i oparcie wzajemnych stosunków na kontrakcie relacyjnym (Rogozińska-Pawelczyk, 2011).

Interesujące, że na przywiązanie organizacyjne przedstawicieli pokolenia X istotnie wpływa przywiązanie trwania, oparte na korzyściach (kalkulacyjne). Wynik ten sugeruje, iż dla kreowania przywiązania afektywnego tej grupy pracowników istotne znaczenie mają różnego typu benefity uzyskiwane w procesie zatrudnienia. Natomiast wpływ zaangażowania profesjonalnego aktywnego można powiązać z preferowaną przez tę grupę pracowników swobodą działania.

Z kolei w przypadku pracowników pokolenia Y większe znaczenie w procesie powstawania przywiązania organizacyjnego odgrywa satysfakcja z pracy, co potwierdzają także wyniki badań innych autorów (Smolbik-Jęczmień, 2013). Warto zaznaczyć, iż poczucie satysfakcji z pracy jest uzależnione częściowo od cech jednostki, ale także w znacznym stopniu podlega kształtowaniu przez czynniki organizacyjne (Kinicki i wsp., 2002).

Stosunek do wykonywanej profesji okazał się istotnym elementem w kształtowaniu przywiązania organizacyjnego pracowników pokoleń X i Y. Czynnikiem ten wydaje się w mniejszym stopniu uzależniony organizacyjnie, a w większym od cech jednostek, wyznawanych przez nie wartości i potrzeb. Interesujące, że zaangażowanie profesjonalne trwania wzmacnia przywiązanie afektywne pracowników pokolenia Y, co może być związane z niechęcią do zmian pewnej grupy pracowników. Jak wiadomo, ogólnie ta grupa jest uważana za bardziej skłoną do zmiany zawodu niż pracownicy należący do pozostałych generacji. Z drugiej jednak strony wskazuje się na ich znaczne zróżnicowanie.

Ograniczenia podejścia badawczego i kierunki dalszych badań

Przyjęte podejście badawcze nie jest wolne od ograniczeń, wśród których można wymienić np. niedoskonałość metody badawczej, dobór próby oraz wąski zestaw zmiennych. Wyniki badań ankietowych, czyli opinie respondentów, mają charakter deklaracyjny, co niewątpliwie jest okolicznością limitującą badania. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy zarówno zmienne niezależne, jak i zależne zostały pozyskane w taki sam sposób. Ponadto dobór próby nie uwzględnia istotnej jednostki analizy, jaką jest organizacja. Interesujące byłoby porównanie badanych aspektów pomiędzy organizacjami sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz podmiotami dużymi, a także między sektorami high-tech a tradycyjnymi. Przyjęta metodyka nie uwzględnia także poziomu przywiązania zespołowego, które wydaje się mieć znaczny wpływ na kształtowanie przywiązania afektywnego. Istotne byłoby także podjęcie próby zidentyfikowania pozostałych czynników wpływających na przywiązanie afektywne, wśród których warto byłoby uwzględnić między innymi np. wsparcie organizacji (POS) oraz charakterystyki osobowościowe badanych.

W trakcie kolejnych badań warto byłoby się skupić na potwierdzeniu całościowego modelu wpływu badanych zmiennych na przywiązanie organizacyjne metodą modelowania równań strukturalnych (SEM). Umożliwiłoby to także zidentyfikowanie zmiennych pośredniczących w badanych relacjach. Interesujące jest także, jak kształtował się będzie poziom przywiązania afektywnego pracowników pokolenia Y w ich starszym wieku. Ciekawym kierunkiem byłoby więc prowadzenie badań podłużnych dotyczących zmian w przywiązaniu afektywnym pracowników pokolenia Y". Interesujące byłoby także uzupełnienie przyjętego podejścia metodami jakościowymi w celu lepszego zrozumienia przyczyn badanych zjawisk i ich dynamiki.

Literatura

Allen N. J., Meyer J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol.1, t. 63.

Aydin A., Sarier Y., Uysal S. (2011), The effect of gender on organizational commitment of teachers: a meta analytic analysis, *Educational Sciences: Theory & Practice*, vol. 11, nr 2.

Backer H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, vol. 66, nr 1.

Bamber E. M., Iyer V. M. (2002), Big 5 auditors' professional and organizational identification: consistency or conflict?, *Auditing*, vol. 21, nr 2.

Blau G. (1994), Testing a two-dimensional measure of job-search behaviour, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 59, nr 2.

- Bruk-Lee V., Khoury H. A., Nixon A. E., Goh A., Spector P. E. (2009), Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses, *Human Performance*, vol. 22.
- Bush P., Venkitachalam K., Richards D. (2008), Generational differences in soft knowledge situations: status, need for recognition, workplace commitment and idealism, *Knowledge and Process Management*, vol. 15, nr 1.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, w Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 118–134.
- Cho S., Mor Barak M.E. (2008), Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: a study of organizational commitment and job performance among Korean employees, *Administration in Social Work*, vol. 32, nr 4.
- Cohen A. (2007), Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol. 17, nr 3.
- Collins M., Hair J., Rocco T. (2009), The older-worker-younger-supervisor dyad: a test of the reverse pygmalion effect, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, nr 1.
- Colquitt J. A., LePine J. A., Wesson M. J. (2010), *Organizational Behavior: Essentials For Improving Performance and Commitment*, McGraw-Hill Irwin, New York, NY.
- Coyle-Shapiro J. A. M., Shore L. M. (2007), The employee-organization relationship: where do we go from here?, *Human Resource Management Review*, nr 17 (2).
- Cropanzano R., Mitchell M. (2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, nr 31 (6), s. 874.
- D'Amato A., Herzfeldt R. (2008), Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, nr 8.
- Darolia C. R., Kumari P., Darolia S. (2010), Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, vol. 36, nr 1.
- Da Silva R.C., Dutra J.S., Veloso E. F. R., Fischer A.L., Trevisan L.N. (2015), Generational perceptions and their influences on organizational commitment, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 13, nr 1.
- Dick R. V., Becker T. E., Meyer J. P. (2006), Commitment and identifications: forms, foci and future, *Journal of Organisational Behaviour*, vol. 27, nr 5.
- Dirks T. K., Ferrin D. L. (2002), Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87.
- Fornes S. L., Rocco T. S., Wollard K. K. (2008), Workplace commitment: a conceptual model developed from integrative review of the research, *Human Resource Development Review*, vol. 7, nr 3.
- Glińska-Noweś A. (2010), Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa”, w Stankiewicz M. J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 37–52.

- Gross J. (2009), *The costs of employee turnover*, Retrieved January 1, 2010, from <http://www.payscale.com/compensation-today/2009/12/costs-of-employee-turnover>.
- Gunz H. P., Gunz S. P. (1994), Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers, *Human Relations*, vol. 47, nr 7.
- Gursory D., Chi G. C., Karadog E. (2013), Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 32.
- Hislop D. (2003), Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda, *Employee Relations*, vol. 25, nr 2.
- Johnson R. E., Groff K. W., Taing M. U. (2009), Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic?, *British Journal of Management*, vol. 20.
- Juchnowicz M. (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków, Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Juchnowicz M., red. (2000), *Strategie personalne firmy*, Warszawa, Difin.
- Kanungo R. N. (1982), Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, nr 3, s. 341–349.
- Kinicki A. J., McKee-Ryan R. M., Schriesheim C. A., Carson K. P. (2002), Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nr 1.
- Kinnie N., Swart J., Purcell J. (2005), Influences on the choice of HRM systems: the network organisation perspective, *International Journal of Human Resource Management*, nr 16 (6).
- Ayşe Kuruüzüm, Emre E. I., Irmak S. (2009), Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry, *Tourism Review*, vol. 64, nr 1.
- Laguna M., Mielniczuk E., Wuszt E. (2015), Rola trzech wymiarów przywiązania do organizacji na różnych etapach podejmowania szkoleń, *Polskie Forum Psychologiczne*, tom 20, nr 1.
- Lancaster L. C., Stillman D. (2002), *When Generations Collide*, New York, NY, Harper-Collins.
- Lipkin N. A., Perrymore A. J. (2009), *Y in the workplace*, Franklin Lakes, NJ: The Career Press.
- Mahoney A. (2015), Commitment and Employee Development: Comparing Generations X and Y, *Master's Theses*, Paper 4597.
- Lewicka D. (2013), Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników, *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica*, t. 282, s. 179–186.
- Lewicka D., Krot K. (2015), The model of HRM-trust-commitment relationships, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 115, nr 8.
- Luchak A. A., Gellatly I. R. (2007), A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nr 3.

- Mathieu J., Zajac D. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, vol. 108, nr 2.
- Mazler K., d Renzl B. (2007), Personality traits, employee satisfaction and affective commitment, *Total Quality Management*, vol. 18.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1984), Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, nr 2.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1991), Tree-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, nr 1.
- Meyer J. P., Smith C. A., (2000), HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Halifax 17.4 (Dec.), s. 319–331.
- Miś A. (2011), Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 224.
- Morrow P. C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich, Connecticut, London England: JAI Press INC.
- Otley D. T. , Pierce B. J. (1996), The operation of control systems in large audit firms, Auditing, *A Journal of Practice and Theory*, vol. 15, nr 2.
- Patterson M. L. (2008), Back to social behavior: mining the mundane, *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 30, nr 2.
- Pocztowski A., red. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pool S., Pool B. (2007), A management development model: measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization, *Journal of Management Development*, vol. 26, nr 4.
- Rich B. L., Lepine J. A., Crawford E. R. (2010), Job Engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, nr 53.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2011), Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (80–81).
- Rong G., Grove, V. (2009), Keeping up-to-date with information technology: testing a model of technology knowledge renewal effectiveness for IT professionals, *Information & Management*, vol. 46, nr 7.
- Singh A., Gupta B. (2015), Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 22, nr 6.
- Smola K. W., Sutton C. D. (2002), Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, nr SP1, pp. 363–382.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013), Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 1 (14).

- Spagnoli P., Caetano A. (2012), Personality and organisational commitment. The mediating role of job satisfaction during socialisation, *Career Development International*, vol. 17, nr 3.
- Steel R. P., Griffeth R. W., Hom P. W. (2002), Practical retention policy for the practical manager, *Academy of Management Executive*, nr 16.
- Tsai, M.-T., Huang, C. C. (2008), The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organisational commitment: a study of nurses in Taiwan, *Journal of Business Ethics*, vol. 80.
- Uygur A., Kilic G. (2009), A study into organizational commitment and job involvement: an application towards the personnel in the central organization for ministry of health in Turkey, *Ozean Journal of Applied Sciences*, vol. 2, nr 1.
- Vanhala M., Heilmann P., Salminen H. (2016), Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment, *Knowledge and Process Management*, nr 23 (1).
- Yahaya R., Ebrahim F. (2016), Leadership styles and organizational commitment: literature review, *Journal of Management Development*, vol. 35, nr 2.
- Zeffane R., Connell J. (2003), Trust and HRM in the new millennium”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nr 1.
- Zettler I., Friedrich N., Hilbig B. E. (2011), Dissecting work commitment: the role of Machiavellianism, *Career Development International*, vol. 16.

Organizational Commitment in Generation Diversified Groups of Employees

Summary

The aim of the study was to identify factors shaping affective commitment in diverse groups of employees on the grounds of their generational affiliation. The study was conducted on a group of 501 randomly selected employees of the organization. Multiple regression analyses identified relationships between variables, demonstrating different sets of explanatory factors behind affective commitment for groups of employees representing different generations. Results obtained show that generational affiliation influences the level of affective commitment. Employees of the Baby Boomer Generation show the highest level of affective commitment, while the Y Generation demonstrates the lowest.

D a g m a r a L e w i c k a – doktor habilitowana nauk o zarządzaniu, jest profesorem AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Pracowni Zarządzania Kapitałem Ludzkim i Innowacyjności na Wydziale Zarządzania AGH. Jej zainteresowania badawcze związane są z Zarządzaniem Kapitałem Ludzkim (ZKL), a w szczególności zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem organizacyjnym oraz zaufaniem organizacyjnym.