

ISSN 1734-087X

EDUKACJA EKONOMISTÓW I MENEDŻERÓW

EDUCATION OF ECONOMISTS AND MANAGERS

nr 1(39), styczeń–marzec 2016

- **PROBLEMY**
Problems
- **INNOWACJE**
Innovations
- **PROJEKTY**
Projects



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
Warszawa 2016

**Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
Czasopismo punktowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (12 pkt)**

PISMO OGÓLNOPOLSKIE

Artykuły naukowe zawarte w czasopiśmie są recenzowane

**Kwartalnik „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”
jest indeksowany w amerykańskim serwisie czasopism elektronicznych EBSCO**

Rada Naukowa:

Prof. dr hab. Piotr Błędowski (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska)
Prof. Christina Ciecierski (Northeastern Illinois University w Chicago, USA)
Prof. dr hab. Małgorzata Czerska (Uniwersytet Gdański, Polska)
Prof. dr hab. Małgorzata Gableta (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska)
Prof. dr Vladimiras Gražulis (Uniwersytet Michała Römera w Wilnie, Litwa)
Prof. dr Boguslavas Gruževskis (Instytut Pracy i Badań Socjalnych w Wilnie, Litwa)
Prof. dr hab. Marta Juchnowicz (przewodnicząca, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska)
Prof. dr hab. Hanna Karaszewska (Uniwersytet im. M. Kopernika w Toruniu, Polska)
Dr Stanisław Konarski (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska)
Prof. dr hab. Anna Lipka (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska)
Prof. Csaba Makó (Węgierska Akademia Nauk w Budapeszcie, Węgry)
Prof. dr hab. Alicja Miś (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska)
Prof. dr hab. Józef Orczyk (Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Polska)
Prof. dr hab. Piotr Płoszajski (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska)
Prof. dr hab. Maria Romanowska (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska)

Redaktor naczelny

Prof. dr hab. Marta Juchnowicz

Redaktor tematyczny

Dr Łukasz Sienkiewicz

Sekretarz naukowy

Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek

Redaktorzy językowi

Mgr Danuta Dąbrowska (język polski)
Mgr Małgorzata Popielicka (język angielski)

Redaktor statystyczny

Dr inż. Łukasz Skowron

Adres Redakcji

Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
tel./fax 22 564 94 51
www.sgh.waw.pl/krkl/, e-mail: krkl@sgh.waw.pl

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISSN 1734-087X

Nakład do 500 egz.

Wydawca

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
tel. 22 564 94 77, fax 22 564 86 86
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Czasopismo wydawane jest w wersji papierowej. Dostęp w wersji elektronicznej na stronie:
<http://eeim.kwartalnik.com.pl>

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja nie płaci honorariów.

W tekstach publikowanych zastrzega sobie prawo do skrótów, zmiany tytułów, adiustacji.

Spis treści

TEORIE. KONCEPCJE. REFLEKSJE. DIAGNOZY

Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć AGNIESZKA SPRINGER	11
Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość KATARZYNA WOJTASZCZYK	29
Zaangażowanie społeczne pracowników URSZULA BUKOWSKA	41
Ułuda autonomii? O granicach swobody pracowników w gospodarce kreatywnej KAMIL ZAWADZKI	55
Kształtowanie postaw i zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą w warunkach ekspatriacji JOANNA PURGAŁ-POPIELA	67
Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce MAŁGORZATA PODOGRODZKA	85

RAPORTY Z BADAŃ

Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników – perspektywa pracodawców IZABELA WARWAS	107
Postawy wobec aktywności zawodowej osób 50+. Ujęcie indywidualne JUSTYNA WIKTOROWICZ	123
Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach KATARZYNA STANKIEWICZ	141

Studenci wobec pracy – porównanie opinii osób studiujących w Polsce i w Finlandii	
MICHAŁ TOMCZAK	157
Postawy wobec pracy w projektach oraz ich determinanty	
KATARZYNA PIWOWAR-SULEJ	173

Contents

THEORIES. CONCEPTS. REFLECTIONS. DIAGNOSES

Attitudes in Workplace – Diversity and Interdependence of Concepts AGNIESZKA SPRINGER	11
Generational Membership as Determinant of Attitudes Towards Work. Stereotypes and Reality KATARZYNA WOJTASZCZYK	29
Social Engagement of Employees URSZULA BUKOWSKA	41
Delusions of Autonomy? Boundaries to Workers' Freedom in Creative Economy KAMIL ZAWADZKI	55
Fostering Knowledge Sharing Attitudes and Behaviours in Terms of Expatriation JOANNA PURGAŁ-POPIELA	67
Diversity of Human Capital in Poland's Labor Market MAŁGORZATA PODOGRODZKA	85

RESEARCH REPORTS

Attitudes Towards Older Workers Economic Activity – Employers' Perspective IZABELA WARWAS	107
Attitudes Towards Economic Activity of People Aged 50+. Individual Approach JUSTYNA WIKTOROWICZ	123
Employees' Attitudes Towards Age Diversity in Teams and Organizations KATARZYNA STANKIEWICZ	141

Students and Professional Work – Comparison of Polish
and Finnish Students' Opinions

MICHAŁ TOMCZAK 157

Attitudes Towards Work in Projects and Their Determinants

KATARZYNA PIWOWAR-SULEJ 173

Szanowni Państwo,

prezentowany Państwu numer tematyczny kwartalnika *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* poświęcony jest aktualnej problematyce postaw wobec pracy i ich wpływu na stan i wykorzystanie kapitału ludzkiego w Polsce. Postawy wobec pracy stanowią bowiem o niezwykle istotnym – jakościowym – wymiarze kapitału ludzkiego, zarówno w perspektywie indywidualnej, poszczególnych organizacji czy wreszcie szerokiego rynku pracy. Co warto podkreślić, postawy wobec pracy są pojęciem wielowymiarowym oraz wieloaspektowym i obejmować mogą wymiary satysfakcji, zaangażowania, motywacji, elastyczności, autonomii, odpowiedzialności itp. Zaprezentowane w niniejszym numerze artykuły są wyrazem tej różnorodności.

W pierwszym z prezentowanych opracowań (*Postawy w miejscu pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć*) autorka podjęła się trudnej roli konceptualizacji omawianego zjawiska. Artykuł stanowi więc swoisty wstęp do zagadnień związanych z postawami, oferując przegląd definicyjny i przydatną systematyzację pojęć. W kolejnej analizie podkreślono znaczenie przynależności generacyjnej dla kształtowania postaw wobec pracy. Co warto podkreślić, autorka na podstawie źródeł teoretycznych oraz wyników dostępnych badań podjęła się próby demitologizacji zależności pomiędzy przynależnością generacyjną a (negatywnymi) postawami wobec pracy. Trzeci z prezentowanych artykułów dotyczy obserwowanej, coraz powszechniejszej postawy, jaką jest zaangażowanie społeczne pracowników. Autorka, wskazując, że pracownicy angażować się mogą nie tylko w pracę, ale też w szersze rozumiane funkcjonowanie organizacji, łączy koncepcję zaangażowania społecznego z ideą CSR. Wskazuje również na szczególny wyraz zaangażowania społecznego, jakim jest wolontariat pracowniczy. Kolejną z prezentowanych postaw jest autonomia w pracy zawodowej, przeanalizowana przez autora w kontekście pracowników gospodarki kreatywnej. Autor w niezwykle ciekawy sposób zmagą się z rozpowszechnionym poglądem (mitem?) o dużej czy wręcz nieograniczonej autonomii pracowników sektorów kreatywnych. Wskazuje również na wiele występujących w rzeczywistości barier, ograniczających te swobody oraz ich implikacje dla innych postaw, takich jak satysfakcja czy motywacja. Równie interesująca jest analiza niezwykle ważnej postawy w pracy, jaką jest skłonność do dzielenia się wiedzą – przedstawiona przez autorkę w perspektywie

specyficznych warunków ekspatriacji. Artykuł naświetla problem kształtowania tych postaw w interakcjach pomiędzy ekspatriantami a lokalnymi pracownikami i narzędzi służących wzmocnieniu międzynarodowego transferu wiedzy. Ostatni z artykułów w pierwszej części numeru omawia problem przestrzennego zróżnicowania kapitału ludzkiego w Polsce oraz jego powiązania z sytuacją na lokalnych rynkach pracy.

W drugiej części zaprezentowano pięć opracowań opartych na wynikach własnych badań empirycznych. Większość z nich dotyczy analizy postaw wobec pracy w przekroju wiekowym – w odniesieniu do pracowników starszych (dwa pierwsze opracowania), zróżnicowania wiekowego oraz postaw wobec pracy studentów. W pierwszym z nich poruszono problem postaw wobec aktywności zawodowej starszych pracowników z perspektywy pracodawców. Autorka omawia możliwe podejścia pracodawców do wspierania aktywności zawodowej dojrzałych pracowników – w ujęciu teoretycznym, ale przede wszystkim prezentując wyniki badań własnych w tym zakresie. Kolejne z opracowań stanowi doskonałe uzupełnienie poprzedniego artykułu, pokazując postawy wobec własnej aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Prezentowane badania empiryczne skupiają się w szczególności na wskazaniu czynników kształtujących skłonność do kontynuowania aktywności zawodowej przez pracowników w tym przedziale wiekowym. Dopełnieniem tych rozważań jest kolejny artykuł, poświęcony interakcyjnemu podejściu do zróżnicowania wiekowego w zespołach. Opracowanie skupia się na uwarunkowaniach efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i na podstawie przeprowadzonych badań. Przedostatni artykuł poświęcono analizie porównawczej postaw wobec pracy studentów w Polsce i Finlandii, a ostatni problematyce determinant postaw wobec pracy w projektach.

Zaprezentowane w niniejszym numerze teksty po raz kolejny są w znacznej mierze wynikiem prac Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk, który od 2012 r. zajmuje się tematyką rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce. Głównym celem działania Zespołu jest nawiązywanie i zacieśnianie współpracy pomiędzy ośrodkami badawczymi w Polsce, zajmującymi się szeroko rozumianymi zagadnieniami pracy i polityki społecznej, poprzez organizowanie corocznych spotkań oraz inicjowanie wspólnych prac i projektów badawczych. W tym miejscu należy więc podziękować członkom Zespołu za duże zaangażowanie w jego prace, czego dowodem jest ten numer Kwartalnika.

dr Łukasz Sienkiewicz

**TEORIE. KONCEPCJE.
REFLEKSJE. DIAGNOZY**

Postawy wobec pracy

– analiza porównawcza stosowanych pojęć

AGNIESZKA SPRINGER

Wydział Finansów i Bankowości, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Głównym celem artykułu jest ocena zależności pomiędzy wybranymi pojęciami wykorzystywanymi do opisu postaw pracowniczych. Rozważania kończy propozycja powiązania występujących w literaturze pojęć i opracowania teoretycznego modelowego ujęcia postaw pracowniczych. Artykuł opiera się na analizie światowego dorobku z zakresu: satysfakcji, zaangażowania, przywiązania oraz identyfikacji pracowniczej. Wskazując na podobieństwa i różnice pomiędzy opisanymi pojęciami, dokonano próby ustalenia współzależności między nimi. Na podstawie przeglądu literatury z zakresu postaw pracowniczych wskazano problemy, których rozwiązania nie budzą wątpliwości wśród badaczy zachowań organizacyjnych, jak i takie, które wymagają jeszcze dalszych rozstrzygnięć.

Słowa kluczowe: postawa wobec pracy, satysfakcja, zaangażowanie, przywiązanie, identyfikacja

Wprowadzenie

W wielu sytuacjach związanych z wykonywaniem pracy zawodowej dochodzi do przejawiania, jak i kształtowania się postaw pracowniczych. Postawy, obok niezbędnych kwalifikacji i kompetencji pracownika, traktowane są jako element kapitału ludzkiego (Juchnowicz, 2007, s. 19), stając się tematem licznych prac naukowo badawczych¹. Każdy człowiek prezentować może nieograniczoną liczbę postaw wobec ludzi, rzeczy, idei czy zjawisk społecznych. Jednocześnie, najczęściej postawa definiowana jest jako komponent trzech elementów: poznawczego, afektywnego i behawioralnego (Lindsey, Aronson, 1985, s. 233). Pomimo powszechnego przyjęcia trójelementowego postrzegania postawy, w praktyce najczęściej

¹ W październiku 2015 r. w bazie proquest znalazło się 1480 artykułów naukowych, które w tytule lub podtytule zawierały wyrażenie *job attitude*.

badane są postawy oparte tylko na jednym z komponentów. Badacze odwołują się bądź to do ocen, opierając się na poznawczym komponentcie postawy, bądź to do emocji, w najmniejszym stopniu odnosząc się do komponentu behawioralnego (Judge, Kammeyer-Mueller, 2012). Na podstawie dorobku psychologii społecznej postawa wobec pracy *job attitude* zdefiniowana została jako „ocena własnej pracy wyrażona przez odczucia, przekonania oraz przywiązanie do swojej pracy” (Judge, Kammeyer-Mueller, 2012, s. 344).

Wymienione komponenty postaw nawzajem na siebie oddziałują, a u pracowników dochodzi do ukształtowania się wielu różnych postaw, np. względem zawodu, współpracowników czy organizacji. Ukształtowane postawy (zarówno pozytywne, jak i negatywne) tworzą struktury hierarchiczne, które ostatecznie decydują o zachowaniu się pracownika. Tak więc niejednokrotnie dochodzi do sytuacji, w której pracownik lubi wykonywać swoje zadania, ale ma negatywną postawę wobec kierownictwa czy współpracowników. Dopiero suma różnych postaw przełoży się na całościowe podejście do wykonywanej pracy.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na postawach odnoszących się do ogólnego podejścia do pracy, nie różnicując, czy podmiotem jest kierownik, czy szeregowy pracownik. Celem artykułu stało się wskazanie podobieństw i różnic oraz ocena współzależności pomiędzy takimi pojęciami jak: satysfakcja, zaangażowanie oraz przywiązanie, które należą do najczęściej opisywanych postaw wobec pracy. Dodatkowo uwzględniono identyfikację oraz skostnienie zawodowe, które zdaniem autorki stanowią ciekawe uzupełnienie trzech kluczowych pojęć. Pomimo że każde z wymienionych pojęć stanowi inny konstrukt psychologiczny, to jednak już w końcu XX w. dostrzegano problemy wynikające ze współzależności, jaka występuje pomiędzy nimi (Morrow, McElroy, 1986). Powyższy problem nie jest nowy, a mimo to autorka dostrzega brak jednoznacznych rozstrzygnięć w tym zakresie. Jednocześnie, na gruncie polskich publikacji z zakresu zarządzania, nie zawsze precyzyjne i jednoznaczne tłumaczenia z literatury obcej powodują dodatkowy bałagan terminologiczny, w tym używanie tych samych pojęć do opisu różnych stanów psychologicznych (Łaguna i in., 2015).

Realizacja celu odnoszącego się do identyfikacji współzależności pomiędzy kluczowymi postawami pracownika ma znaczenie nie tylko teoretyczne, ale również aplikacyjne. Identyfikacja i próba rozwiązania problemów natury teoretycznej oddziałują bowiem na jakość metodyki badawczej, a co się z tym wiąże, również trafność wysuwanych wniosków praktycznych.

Satysfakcja pracownika

Satysfakcja z pracy stanowi najczęstszy przedmiot analizy badaczy zachowań organizacyjnych (Judge, Kammeyer-Mueller, 2012, s. 348). Najprawdopodobniej właśnie z tego względu, w wielu pracach naukowych, jak i w praktyce zarządzania terminy „postawa” i „zadowolenie z pracy” bywają stosowane zamiennie. W swojej książce T. Judge i S. Robbins piszą „Kiedy ludzie mówią o postawach pracowników, zazwyczaj mają na myśli zadowolenie z pracy” (Robbins, Judge, 2004, s. 50). Podejście takie wydaje się być jednak zbyt dużym uproszczeniem, albowiem sama satysfakcja nie obejmuje wszystkich aspektów postaw pracowniczych, gdyż skupia się głównie na stanie afektywnym. Stąd też, zdaniem autorki, konieczne jest ustalenie różnicy pomiędzy satysfakcją a innymi postawami pracownika.

Problematyka satysfakcji pracowniczej obecna jest w literaturze od wielu lat, głównie z powodu próby identyfikacji jej wpływu na efektywność wykonywanej pracy. Rozważania o naturze zależności pomiędzy satysfakcją a efektywnością i innymi zachowaniami pracownika podejmowane są już od połowy XX w. (Brayfield, Crockett, 1955) i do dnia dzisiejszego budzą kontrowersje. Obok efektywności pracy również często wskazuje się na lojalność pracownika jako czynnik warunkowany przez poziom satysfakcji z pracy. I choć wartość współczynnika korelacji nie jest zbyt wysoka, to niektóre z badań potwierdzają istotnie statystyczną zależność (Zahoor, Zia, Rizwan, 2014).

Zdaniem autorki, jedną z ważniejszych prac pozwalających zrozumieć zależność pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracy, była publikacja T. Judge’a i współpracowników z 2001 r., w której zaprezentowano wyniki metaanalizy. Opierając się na 312 próbach, w których wzięło udział łącznie 54 417 osób, wykazano, że współczynnik korelacji pomiędzy badanymi zjawiskami wynosi $r = 0,3$, czyli jest dwukrotnie wyższy od wskaźnika uzyskanego na podstawie metaanalizy przeprowadzonej przez M.T. Iaffaldano i P.M. Muchinsky’ego.

Znaczenie zajmowania się satysfakcją pracownika potwierdzają również prace klasyków, takich jak: F. Herzberg (Herzberg i in., 1957), J.E. Locke (1970), V. Vroom (1964) czy R. Hackman i G. Oldham (Hackman, 1975), w których zagadnienie satysfakcji pracowników znajduje się w centrum rozważań i stanowi kluczowy aspekt teorii motywacji. Bezsprzecznie z satysfakcją najsilniej związana jest dwuczynnikowa koncepcja F. Herzberga (zob. m.in. Jachnis, 2008, s. 145), który podzielił czynniki oddziaływania na pracownika na czynniki higieny (będące źródłem dyssatisfakcji) i motywatory (stanowiące źródło satysfakcji). Nieco inaczej motywacja i związana z nią satysfakcja potraktowane są w modelu charakterystyki pracy R. Hackmana i G. Oldhama (Hackman, 1975). W koncepcji

tej satysfakcja jest jednym z ważniejszych pozytywnych rezultatów funkcjonowania w środowisku pracy, w którym występuje: informacja zwrotna, autonomia, ważność zadań, tożsamość celów i różnorodność umiejętności. Klasyczne teorie kształtowania motywacji pracownika pozwalają przyjąć, że satysfakcja stanowi zarówno pozytywny rezultat postrzegania sytuacji wykonywania pracy – jako spełniający potrzeby jednostki, jak i niezbędny warunek wzbudzenia pozytywnej wewnętrznej motywacji.

Analizując problematykę satysfakcji nie sposób nie odnieść się do wielokrotnie stawianego pytania, czy człowiek jest zadowolony ze swojej pracy, bo taką ma naturę, czy też z uwagi na czynniki tkwiące w środowisku pracy. T. Judge i współautorzy, wykorzystując dane ze 163 niezależnych prób, przeanalizowali 334 korelacje pomiędzy cechami osobowości i satysfakcją z pracy. Przeprowadzona metaanaliza wykazała, że zależność pomiędzy satysfakcją z pracy a cechą osobowości wynosi: -0,29 dla neurotyzmu, 0,25 dla ekstrawersji, 0,02 dla otwartości na doświadczenie, 0,17 dla ugodowości i 0,26 dla sumienności. Szukając osobowościowych wyznaczników satysfakcji pracy, wskazuje się również na takie aspekty jak umiejscowienie kontroli czy optymizm (Bruk-Lee i in., 2009). W wypadku zmiennych sytuacyjnych najczęściej analizie poddawane są elementy wskazywane we wcześniej opisywanym modelu charakterystyki pracy, ale również takie jak elastyczność zatrudnienia czy utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Badacze są jednak zgodni co do współzależności czynników środowiskowych i indywidualnych (Judge, Bono, Locke, 2000) w procesie kształtowania satysfakcji pracownika.

Liczne publikacje prezentujące wyniki badań poświęconych satysfakcji pracownika pozwoliły na lepsze zrozumienie złożonej natury tego zjawiska. Jednocześnie rosnąca wiedza o współzależności wielu zmiennych, jak i fakt, że satysfakcja wpływa również na wiele innych postaw pracowniczych, utrudniają budowanie modeli kształtowania satysfakcji pracownika. W badaniach wykazano bowiem silną współzależność pomiędzy satysfakcją z pracy a przywiązaniem do organizacji i udział obu zmiennych w podnoszeniu efektywności pracy (Qureshi i in., 2011). Efektywność pracownika jest wynikiem wielu postaw (oraz licznych zmiennych o charakterze mikro- i makroekonomicznym), stąd też nie można jej wiązać jedynie z satysfakcją pracownika. Z uwagi na fakt, że satysfakcja stanowi warunek wzbudzenia pozytywnej motywacji wewnętrznej, zdaniem autorki jest ona również warunkiem zaangażowania pracownika, które szerzej opisane zostało w kolejnym podpunkcie.

Zaangażowanie (*engagement*)

Zaangażowanie w pracę to kolejna postawa, której przejawianie w miejscu pracy skutkuje uzyskiwaniem korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Zgodnie z definicją W. Schaufeliego i współpracowników zaangażowanie to pozytywny, związany z pracą, stan umysłu, który charakteryzują trzy wymiary: żywotność (*vigor*), skupienie się na pracy (*dedication*) i zaabsorbowanie pracą (*absorption*) (Schaufeli i in., 2002). Żywotność przejawia się wysokim poziomem energii oraz odpornością psychiczną na trudności występujące podczas wykonywania pracy, jak również chęcią wkładania w nią wysiłku. Z kolei skupienie się na pracy związane jest z zaangażowaniem, inspiracją, entuzjazmem, dumą czy wyzwaniem związanym z wykonywaną pracą. Natomiast zaabsorbowany pracownik, to pracownik silnie skoncentrowany i pochłonięty zadaniami wykonywanymi w pracy. Zaabsorbowanie ułatwia pracownikowi przetrwanie trudnych sytuacji i powoduje, że nie poddaje się on, napotykając niepowodzenia. Zaangażowanie w pracę najczęściej jest mierzone za pomocą skali UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), która obejmuje opisane powyżej trzy wymiary.

Nieco inaczej do pojęcia zaangażowania podchodzi W.A. Kahn, który koncentruje się na sposobie realizacji przez jednostkę roli zawodowej (Kahn, 1990). Miarą zaangażowania jest zatem to, czy pracownik do wykonywania swoich zadań angażuje i wykorzystuje posiadane przez siebie wewnętrzne zasoby, takie jak: zdolności fizyczne, umysłowe i emocjonalne. Inaczej, zaangażowanie to poziom zainwestowania wewnętrznej energii w wykonywane zadania. Osoba zaangażowana będzie się starała w jak największym stopniu wykorzystywać swoje zasoby, podczas gdy osoba niezaangażowana raczej będzie tego unikała.

Niezależnie od przyjętej definicji zaangażowanie postrzegane jest jako wewnętrzny stan jednostki, który odpowiada za podejmowanie przez nią pozytywnych działań dla organizacji (Hakanen, Perhoniemi, Toppinen-Tanner, 2008; Hakanen, Schaufeli, Ahola, 2008; Sonnentag, 2003). Pracownik zaangażowany to taki, który przejawia inicjatywę, nie zniechęca się do działania i prezentuje pozytywne nastawienie do swoich zadań. Pracownik zaangażowany potrafi długo i ciężko pracować, a pomimo to nie poddaje się wypaleniu zawodowemu, ale też nie jest uzależniony od swojej pracy. Zaangażowanie traktowane jest jako stan odwrotny do wypalenia zawodowego. Poziom zaangażowania zależy zatem będzie zarówno od dostępności zasobów organizacyjnych i jednostkowych (*job and individual resource*), jak i od wymagań pracy (*job demand*) (Alfes i in., 2013; Schaufeli i in., 2002). Analizy zaangażowania bardzo często dokonuje się w kontekście modelu wymagania–zasoby (Schaufeli, Bakker, 2004), który warunkuje

dobrze samopoczucie w pracy (*work well being*). Co więcej, środowisko pracy, w tym oferowane wsparcie społeczne, w istotny sposób przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników, co z kolei skutkuje lepszą efektywnością pracy i lojalnością (Christian i in., 2011; Freeney, Fellenz, 2013). Obok wsparcia społecznego na budowanie zaangażowania wpływają również elementy charakterystyki pracy, a w szczególności autonomia pracy i sposób formułowania stawianych przed pracownikiem celów (Demerouti i in., 2001). Inne prace potwierdzają, że wzrost zaangażowania następuje na skutek autonomii pracy i wsparcia organizacyjnego oraz jest niezależny od kraju i sektora działalności (Taipale i in., 2011), co zbliża zaangażowanie do opisywanej wcześniej satysfakcji z pracy.

W literaturze wielokrotnie podkreślana jest dynamiczna natura zaangażowania, (Salanova, Schaufeli, 2008). Pracownicy nie przez cały czas prezentują taki sam poziom wigoru czy zaabsorbowania swoją pracą. Są dni, kiedy pracuje im się lepiej, jak i takie okresy, w których zaangażowanie spada (Sonnentag, Dormann, Demerouti, 2010). Na zjawisko to wpływ ma zarówno charakter pracy (rodzaj zadań), jak i sytuacja rodzinno-zawodowa pracownika.

O ile, z jednej strony, czynniki sytuacyjne przyczyniają się do zmiany poziomu zaangażowania, o tyle z drugiej wskazać można na cechy osobowościowe, które w dłuższej perspektywie czasu okazują się istotnym predyktorem zaangażowania pracowniczego. Badania wykazały, że wg koncepcji Wielkiej Piątki, cechami osobowości, które miały największe znaczenie są stabilność emocjonalna oraz sumienność (Inceoglu, Warr, 2012). A zatem pracownicy, którzy przejawiają wyższy poziom zaangażowania cechują się stabilnością emocjonalną, są nastawieni prospołecznie i zorientowani na cel. Wpływ cech osobowościowych na zaangażowanie potwierdzony został również w badaniach nauczycieli (Zaidi i in., 2013).

Biorąc pod uwagę inne postawy pracownicze, szczególnie bliskie wydają się pojęcia zaangażowania i satysfakcji, albowiem oba kojarzone są z pozytywnymi uczuciami i wolą działania (Wefald, Downey, 2009). Jednak, choć nie ma zaangażowania bez satysfakcji, to z pewnością może być satysfakcja bez zaangażowania. A zatem uznać możemy, że zaangażowanie to coś więcej niż satysfakcja, albowiem oba pojęcia odróżnia energia przejawiająca się w działaniu, związana z zaangażowaniem (Warr, Inceoglu, 2012). Różnica pomiędzy satysfakcją a zaangażowaniem ujęta została również w modelu dobrego samopoczucia w pracy (Schaufeli i in., 2002), gdzie energia i satysfakcja stanowią kryteria klasyfikacji pozytywnych i negatywnych stanów wewnętrznych, związanych z wykonywaną pracą.

Warto również podkreślić, że badania wskazują, iż zaangażowanie jest silniej skorelowane z efektywnością pracy niż satysfakcja (współczynnik korelacji na poziomie 0,31–0,45 w zależności od metody pomiaru zaangażowania), co również rozróżnia oba te pojęcia (Christian i in., 2011). Przy czym w badaniach tych

zależność pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością została wykazana zarówno w sytuacji pomiaru efektywności wykonania zadań, jak i tzw. efektywności kontekstowej, w skład której wchodzi zachowania proaktywne, przejawianie inicjatywy czy współpraca. Wysoka korelacja pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością tłumaczona jest faktem, że istnieje bardzo duże podobieństwo pomiędzy zaangażowaniem a motywacją wewnętrzną pracownika, szczególnie motywacją zorientowaną na cel. Zaangażowanie rozumiane jako stan wewnętrznej motywacji znaleźć można również w pracach innych autorów (Rich, Lepine, Crawford, 2010).

Analizując motywacyjny charakter zaangażowania, zadać sobie należy pytanie, czy tak rozumiane zaangażowanie będzie ciągle postawą pracowniczą? Zdaniem autorki pojęcie to nie powinno być wymieniane obok postaw pracowniczych, ale w kategorii stanów psychologicznych, takich jak motywacja czy poczucie własnej wartości. Co więcej, zdaniem autorki, poszukać można silnego podobieństwa pomiędzy zaangażowaniem a motywacją wewnętrzną związaną z dążeniem do mistrzostwa, która charakteryzowana jest w teorii osiągania celów (Harackiewicz i in., 2002).

Identyfikacja (*job involvement*)

Sytuację zdefiniowania zaangażowania utrudnia funkcjonowanie w literaturze kolejnego terminu – *involvement*, który w literaturze polskojęzycznej tłumaczony jest również jako zaangażowanie. Zdaniem autorki, odpowiednikiem polskim tego pojęcia powinna być identyfikacja z firmą. Właśnie w ten sposób *involvement* definiuje R.N. Kanungo, który pisze, że jest to poznawczy lub oparty na przekonaniu stan psychologicznej identyfikacji z wykonywaną pracą (zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim) związany z oceną stopnia zaspokojenia potrzeb (Kanungo, 1982, s. 342).

Autorzy zajmujący się koncepcją identyfikacji wskazują, że pojęcie to różni się zarówno od przywiązania, jak i zaangażowania pracowniczego. W wypadku relacji identyfikacja–przywiązanie wskazuje się, że identyfikacja stanowi warunek przywiązania do organizacji (Brown, 1996). Jednocześnie opierając się na definicji, w której identyfikacja jest konstruktem poznawczym (Kanungo, 1982) i nie zawiera w sobie aspektu motywacyjnego, należy odróżnić ją od zaangażowania (Macey, Schneider, 2008). A zatem, pomimo że identyfikacja, podobnie jak zaangażowanie, prowadzi do wzrostu efektywności pracy, powinna być ona traktowana jedynie jako jeden z aspektów zaangażowania.

Identyfikacja z pracą, podobnie jak satysfakcja, zaangażowanie czy przywiązanie, powiązane są z efektywnością pracy pracownika. Warto jednak zwrócić

uwagę na źródła wzrostu tej efektywności. Zgodnie z koncepcją R.N. Kanungo, w wypadku identyfikacji powodem wzrostu efektywności będzie związek pomiędzy wynikiem wykonanej pracy a samooceną. Pracownik identyfikujący się z własną pracą lepiej będzie się oceniał, jeśli osiągać będzie wysokie wyniki. Identyfikacja jest traktowana również jako zmienna moderująca pomiędzy elementami charakterystyki pracy czy klimatu organizacyjnego a poziomem satysfakcji, przywiązania czy przejawianiem zachowań prospołecznych w organizacji (Chen, Chiu, 2009; Shragay, Tziner, 2011; Soumendu, 2009).

Analizując pojęcie identyfikacji (*involvement*), widzimy jego silne podobieństwo do pojęcia zaangażowania (*engagement*) stosowanego przez W.A. Kahna, który koncentruje się na sposobie wykonywania roli zawodowej. Zdaniem autorki te dwie koncepcje można traktować zamiennie. Znaku równości nie można już jednak postawić pomiędzy zaangażowaniem definiowanym przez W.B. Schaufeliego i współautorów, w którym kluczowym elementem jest komponent motywacyjny, niewystępujący w wypadku identyfikacji.

Przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*)

Przywiązanie do organizacji² (*organizational commitment*) to ważna postawa pracownika, wpływająca na jego efektywność i lojalność. W literaturze najbardziej powszechna jest koncepcja J.P. Meyera i N.J. Allen (Meyer, Allen, Smith, 1993; Meyer, Allen, 1991; Meyer, Herscovitch, 2001), w której wskazuje się, że wysoki poziom przywiązania pracowników przyczynia się do uzyskiwania pozytywnych efektów w organizacji. Przywiązanie, w koncepcji N.J. Allen i J.P. Meyera, zdefiniowane zostało jako psychologiczny stan połączenia jednostki (pracownika) z organizacją (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004). Pracownicy o wysokim stopniu przywiązania do organizacji cechują się większą lojalnością, chęcią podejmowania wysiłku i chcą być zatrudnieni przez daną organizację. Przywiązanie jest postrzegane jako kluczowa zmienna pośrednicząca pomiędzy działaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi a uzyskiwaną efektywnością. Wczesne prace nad przywiązaniem traktowały je jako jednowymiarowe pojęcie (Mowday, Steers, Porter, 1979), jednak najbardziej popularna stała się trzykomponentowa koncepcja N.J. Allen i J.P. Meyera. Przywiązanie dzieli się zatem na: emocjonalne

² W polskiej literaturze przedmiotu *commitment* często tłumaczone jest jako zaangażowanie, niemniej jednak w niniejszym opracowaniu posługiwać się będziemy terminem „przywiązanie” w celu odróżnienia od *engagement*, który jest innym konstruktem i dla którego w niniejszym opracowaniu zarezerwowano termin „zaangażowanie”.

(*affective commitment*), normatywne (*normative commitment*) i kontynuacyjne (*continuance commitment*).

Koncepcja przywiązania składającego się z trzech komponentów została poddana weryfikacji. Zastrzeżenia budzi przede wszystkim traktowanie komponentu przywiązania kontynuacyjnego jako elementu przywiązania (Klein i in., 2014). Powyższa wątpliwość wynika z faktu, że choć można obserwować podobne zachowanie u pracownika, związane z chęcią pozostania w danej organizacji, to jednak motywy tego działania są inne w wypadku zaangażowania emocjonalnego i inne dla zaangażowania kontynuacyjnego. Nie tylko motywy, ale również konsekwencje dla organizacji są w obu wypadkach różne (Shore, Wayne, 1993). Sytuacja ta odnosi się między innymi do zachowań prospołecznych w organizacji, które obserwować możemy u pracowników przywiązanych emocjonalnie, natomiast które nie występują, jeżeli przywiązanie wynika z oceny istniejących na rynku pracy innych możliwości. W obu tych typach przywiązania inaczej oddziałują również zmienne środowiska pracy, w tym satysfakcja z wynagrodzenia, która pozytywnie wpływa na przywiązanie emocjonalne, natomiast obniża przywiązanie kontynuacyjne (Vandenberghe, Tremblay, 2008).

Niezależnie od tego, czy przyjmiemy jedno-, czy trójwymiarowy model przywiązania do organizacji, nie budzi wątpliwości fakt, że pracownicy o wysokim poziomie przywiązania przejawiają korzystne dla organizacji zachowania. Osoby te nie tylko nie szukają nowego pracodawcy, ale również chętniej się rozwijają i korzystają z możliwości podnoszenia własnej wiedzy i kwalifikacji. Przywiązanie do organizacji w licznych badaniach wskazywane jest jako lepszy predyktor efektywności pracy niż satysfakcja (Qureshi i in., 2011). Nie budzi zastrzeżeń również fakt, że działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniają się nie tylko do wzrostu poziomu przywiązania emocjonalnego, ale również normatywnego (Meyer, Smith, 2000), co istotnie przekłada się na efektywność pracy pracownika, a także na jego lojalność (Mahal, 2012). Jednocześnie środowisko pracy, w tym czynniki stresogenne, takie jak konflikt i dwuznaczność roli (Antón, 2009) czy relacja praca–rodzina (Ashraf i in., 2011), wpływają na poziom przywiązania. Obok formalnej polityki personalnej na poziom przywiązania wpływ wywierają również relacje w miejscu pracy (Morrison, 2008). Przywiązanie obok satysfakcji z pracy stanowi również istotną zmienną pośredniczącą pomiędzy organizacyjnym uczeniem się a wzrostem efektywności pracowników (Rose, Kumar, Pak, 2011).

W literaturze obok przywiązania do organizacji (*organizational commitment*) równolegle funkcjonuje przywiązanie do wykonywanego zawodu (*professional/occupations commitment*) i choć są one współzależne (Morrow, McElroy, 1986; Morrow, Wirth, 1989), to stanowią oddzielne pojęcia (Meyer, Allen, Smith, 1993).

W wypadku zaangażowania w pracę najczęściej rozpatruje się sytuację pracowników wykonujących zawody związane z misją społeczną, do których należą grupy profesjonalistów, takich jak: lekarze, pielęgniarki czy nauczyciele, jak również prawnicy, pracownicy naukowcy lub inżynierowie. Przywiązanie do organizacji oraz przywiązanie do zawodu łączy koncepcja wielowymiarowego przywiązania A. Cohena, który podkreśla, że ludzie mogą być przywiązani do różnych aspektów swojej pracy na zróżnicowanym poziomie. A zatem, ludzie mogą być przywiązani do zawodu, natomiast niekoniecznie do organizacji, czy też mogą być przywiązani do organizacji natomiast niekoniecznie do swojego zespołu. Warto pokreślić, że w niektórych analizach wskazuje się na występowanie zależności pomiędzy przywiązaniem do zawodu a przywiązaniem do organizacji jedynie w odniesieniu do przywiązania emocjonalnego, pokazując na brak takiej współzależności w wypadku przywiązania kontynuacyjnego (Benligiray, Sonmez, 2014).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu, z punktu widzenia porządkowania postaw pracowniczych i określenia zależności pomiędzy nimi, zasadnym wydaje się oddzielenie przywiązania emocjonalnego i normatywnego od przywiązania kontynuacyjnego. Przywiązanie emocjonalne warunkowane jest przede wszystkim satysfakcją z pracy, choć podobnie jak w wypadku zaangażowania satysfakcja jest niezbędnym, ale niewystarczającym warunkiem przywiązania. Przywiązanie niejednokrotnie trudno odróżnić od zaangażowania, co uzasadnione jest tym, że istnieje duża wprost proporcjonalna zależność (współczynnik korelacji 0,46) pomiędzy obydwoma psychologicznymi stanami (Hallberg, Schaufeli, 2006). Przywiązanie i zaangażowanie stanowią jednak nieco inne pojęcia, a przywiązanie bywa traktowane jedynie jako element zaangażowania (Macey, Schneider, 2008).

Inne wymiary lojalności – „okopanie się” (*career/organizational entrenchment*) i poczucie przynależności do organizacji (*connectedness*)

Mniej znanym na gruncie psychologii organizacji jest pojęcie „okopania się” w danej organizacji. Zdefiniowali je A.V. Bastos i A.C. Scheible (2013) jako tendencję pracownika do kurczowego trzymania się danej organizacji na skutek działania trzech czynników. Należą do nich: przywiązanie do pozycji społecznej wynikającej z pracy u danego pracodawcy, obawa przed utratą stabilności i bezpieczeństwa finansowego po odejściu z danej organizacji oraz postrzeganie (lub rzeczywiste występowanie) małej liczby innych możliwości na rynku pracy (Scheible, Bastos, 2013). Pojęcie to wywodzi się z opisywanego

w literaturze związanej z doradztwem zawodowym skostnienia zawodowego (*career entrenchment*) rozumianego jako tendencja do trzymania się jednej profesji, wynikająca z poniesienia wysokich kosztów związanych z wejściem do danego zawodu oraz postrzegania małej liczby innych możliwości (Carson i in., 1996). Jednocześnie dostrzeżono, że powyższa postawa pracownicza, której konsekwencją jest trwanie w danym zawodzie lub w danej organizacji, jest silnie zbliżona (lub wręcz tożsama) do przywiązania kontynuacyjnego (Blau, 2001; 2003). Kontynuacyjny komponent przywiązania organizacyjnego, jak również „okopanie się” na stanowisku nie są źródłem pozytywnych efektów organizacyjnych i wynikają bardziej z lęku przed niepowodzeniem niż są motywowane chęcią osiągnięcia sukcesu.

Badacze zachowań organizacyjnych wskazują na jeszcze inny powód trwania w danej organizacji, który związany jest z realizacją potrzeby przynależności. Poczucie przynależności (*connectedness*) związane jest z realizowaniem ważnej potrzeby społecznej, która w wielu koncepcjach psychologicznych i socjologicznych opisywana jest jako kluczowa potrzeba człowieka (Mayer, Frantz, 2004). Człowiek nie tylko dąży do niezależności, ale również ma silnie zakorzoną potrzebę stanowienia części społeczeństwa, w tym organizacji (Townsend, McWhirter, 2005). Ten konstrukt psychologiczny pokazuje, że pracownik chce pozostać w danej organizacji, ponieważ przynależność do danej grupy stanowi dla niego źródło pozytywnych emocji i dobrego samopoczucia (Huynh, Metzer, Winefield, 2012).

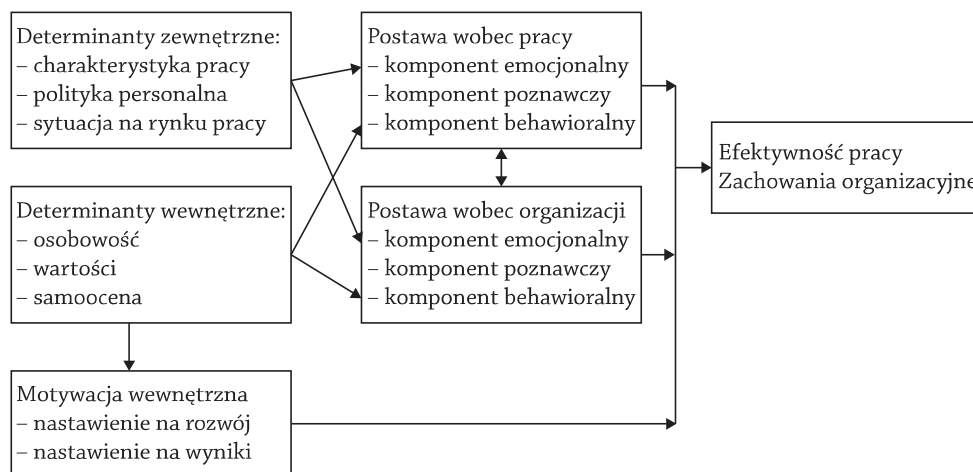
Badacze przynależności organizacyjnej podkreślają odrębność powyższej zmiennej od zaangażowania i przywiązania organizacyjnego. Różnica ta przejawia się w innym efekcie po stronie zachowań pracowniczych. O ile przywiązanie w większym stopniu wpływa na lojalność, o tyle przynależność silniej kształtuje relacje społeczne i dobre samopoczucie w pracy (Huynh, Metzer, Winefield, 2012).

Podsumowanie

Analiza pojęć wykorzystywanych do opisu postaw pracowniczych obrazuje z jednej strony wielość koncepcji, a z drugiej silną współzależność, utrudniającą dokonanie ich rozłącznej klasyfikacji. Wspólnym mianownikiem wszystkich opisanych koncepcji jest bez wątpienia zainteresowanie podmiotowymi przyczynami wzrostu lub spadku efektywności pracy oraz innych proorganizacyjnych zachowań pracownika. Z punktu widzenia siły zależności przegląd badań wskazuje, że najsilniejsza zależność występuje pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością, najmniejsza natomiast pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracownika. Powyższa sytuacja sugeruje zatem, że pomiędzy satysfakcją a efektywnością występuje

wiele zmiennych pośredniczących wpływających na efekt końcowy. Jednocześnie, jak wykazywano w badaniach empirycznych, najsilniejszy związek występuje pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością oraz zachowaniami prospołecznymi w organizacji. Powyższe rezultaty sugerują, że zaangażowanie stanowić może sumę oddziaływania pozostałych postaw pracowniczych.

Rysunek 1. Postawy wobec pracy i ich wpływ na zachowania pracownika



Źródło: opracowanie własne.

Próbie uporządkowania postaw pracowniczych podjęto poprzez odwołanie się do funkcjonującej w psychologii społecznej trójskładnikowej definicji postawy, obejmującej aspekt emocjonalny, poznawczy i behawioralny. Z tej perspektywy satysfakcja stanowi jedynie jeden z komponentów postawy – choć często dominujący, to jednak nie jedyny. Z kolei przywiązanie do organizacji (*commitment*) oraz identyfikacja (*involvement*), stanowią raczej poznawczy aspekt postawy. W obu wypadkach, z wyłączeniem przywiązania kontynuacyjnego, warunkiem ich powstania będzie jednak satysfakcja pracownika. Trzeci z komponentów postawy, behawioralny, jest najslabiej reprezentowany w badaniach nad postawami pracowniczymi i w swoim założeniu obejmuje tendencję jednostki do zachowania się w określony sposób wobec obiektu postawy. Odnieść go możemy przede wszystkim do przyzwyczajzeń i wzorców zachowań funkcjonujących w miejscu pracy i przyjętych przez danego pracownika. Analizując zależność pomiędzy postawami a zachowaniem, warto wskazać na fakt, że postawa nie zawsze jest ujawniana w zachowaniu. Z tego względu włączenie do analizy motywacji wewnętrznej pracownika może tłumaczyć sytuacje niezgodności lub zgodności zachowania z postawą. Biorąc pod uwagę powyższą sytuację, warto zwrócić uwagę,

że zaangażowanie zgodnie ze swoją definicją, obok aspektu związanego z satysfakcją (skupienie się na pracy), zawiera elementy silnie związane z motywacją wewnętrzną (żywołność i zaabsorbowanie pracą), które nadają siłę i kierunek zachowaniom pracowniczym. Jednocześnie, analizując postawy pracownicze, nie można pominąć kwestii rozróżnienia pomiędzy postawą wobec wykonywanej pracy a postawą wobec organizacji, co zobrazowane zostało na rysunku 1.

Zaprezentowana koncepcja zakłada, że zarówno postawy wobec pracy, jak i postawy wobec organizacji determinowane są zmiennymi zewnętrznymi (organizacyjno-środowiskowymi), jak i dyspozycjami wewnętrznymi jednostki. Jednocześnie kluczową zmienną moderującą w tym modelu stanowi poziom motywacji wewnętrznej pracownika. Zdaniem autorki, dla weryfikacji powyższego modelu konieczne stałoby się opracowanie wielowymiarowego kwestionariusza diagnozującego postawę wobec organizacji i postawę wobec pracy. Jednocześnie należałoby rozważyć wykorzystanie kwestionariusza do pomiaru motywacji osiągnięć (Wojdyło, Retowski, 2012), która to zmienna może stanowić istotną zmienną moderującą relację pomiędzy postawami a zachowaniem człowieka w organizacji.

Bibliografia

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., Soane, E. (2013). The Link Between HRM Practices, Employee Engagement and Employee Behaviors: A Moderated Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Antón, C. (2009). The Impact of Role Stress on Workers' Behaviour Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Psychology*, 44(3), 187–194.
- Ashraf, A., Malik, I.A., Nadeem, S., Zaman, K. (2011). Work Family Role Conflict and Organizational Commitment: A Case Study of Higher Education Institutes of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 371–393.
- Benligiray, S., Sonmez, H. (2014). Determination of Relationships of Nurses' Professional Commitment to Organizational, Work and Family Commitment by Structural Equation Model. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 27–40.
- Blau, G. (2001). On Assessing the Construct Validity of Two Multidimensional Constructs: Occupational Commitment and Occupational Entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11(3), 279–298.

- Blau, G. (2003). Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 469–488.
- Brayfield, A.H., Crockett, W.H. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396–424.
- Brown, S.P. (1996). A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255.
- 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*, 22(2), 156–189.
- Carson, K.D., Carson, P.P., Phillips, J.S., Roe, W.C. (1996). A Career Entrenchment Model: Theoretical Development and Empirical Outcomes. *Journal of Career Development*, 22(4), 273–286.
- Chen, C.-C., Chiu, S.-F. (2009). The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 474–494.
- Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Freaney, Y., Fellenz, M.R. (2013). Work Engagement, Job Design and the Role of the Social Context at Work: Exploring Antecedents from a Relational Perspective. *Human Relations*, 66, 1427–1445.
- Hackman, J.R. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, XVII(4), 57–71.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- Hallberg, U.E., Schaufeli, W.B. (2006). „Same Same” But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- Harackiewicz, J.M., Barron, K.E., Pintrich, P.R., Elliot, A.J., Thrash, T.M. (2002). Revision of Achievement Goal Theory: Necessary and Illuminating. *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 638–645.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R.O., Capwell, D.F. (1957). *Job Attitudes; Review of Research and Opinion*. Oxford, England: Psychological Service of Pittsburgh.
- Huynh, J.Y., Metzger, J.C., Winefield, A.H. (2012). Validation of the Four-Dimensional Connectedness Scale in a Multisample Volunteer Study: A Distinct Construct from Work Engagement and Organisational Commitment. *Voluntas*, 23(4), 1056–1082.

- Inceoglu, I., Warr, P. (2012). Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 177–181.
- Juchnowicz, M. (2007). *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Locke, E.A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *The Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.
- Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- Klein, H.J., Cooper, J.T., Molloy, J.C., Swanson, J.A. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *The Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222–38.
- Lindsey, Cl., Aronson, E. (Eds.) (1985). *The Handbook of Social Psychology*. New York: Random House.
- Locke, E.A. (1970). Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(5), 484–500.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284.
- Macey, W.H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Mahal, P.K. (2012). HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *The IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37–53.
- Mayer, F.S., Frantz, C.M. (2004). The Connectedness to Nature Scale: A Measure of Individuals' Feeling in Community with Nature. *Journal of Environmental Psychology*, 24(4), 503–515.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331.

- Morrison, R.L. (2008). Negative Relationships in the Workplace: Associations with Organisational Commitment. *Journal of Management and Organization*, 14(4), 330–344.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C. (1986). On Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 7(2), 139–145.
- Morrow, P.C., Wirth, R.E. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 40–56.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Qureshi, J.A., Hayat, K., Ali, M., Sarwat, N. (2011). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(4), 642–658.
- Rich, B.L., Lepine, J.A., Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2004). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Edukacyjne.
- Rose, R.C., Kumar, N., Pak, O.G. (2011). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–66.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Bakker, A.B., Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Scheible, A.C., Bastos, A.V. (2013). An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 57–76.
- Scheible, A.C., Bastos, A.V. (2014). Analyzing the Impacts of Commitment and Entrenchment on Behavioral Intentions. *Universitas Psychologica*, 13(1), 109–119.
- Shore, L.M., Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Shragay, D., Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 143–158.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: a New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *The Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.

- Sonnentag, S., Dormann, C., Demerouti, E. (2010). Not All Days Are Created Equal: The concept of State Work Engagement. In: *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 25–38.
- Soumendu, B. (2009). Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*, 16(1), 27–43.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., Nätti, J. (2011). Work Engagement in Eight European Countries: The Role of Job Demands, Autonomy, and Social Support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486–504.
- Townsend, K.C., McWhirter, B.T. (2005). Connectedness: A Review of the Literature with Implications for Counseling, Assessment, and Research. *Journal of Counselling & Development*, 83, 191–201.
- Vandenberghe, C., Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275–286.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation. Classic Readings in Organizational Behavior*. Oxford, England: Wiley.
- Warr, P., Inceoglu, I. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person–Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138.
- Wefald, A.J., Downey, R.G. (2009). Construct Dimensionality of Engagement and its Relation with Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91–111.
- Wojdyło, K., Retowski, S. (2012). Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna. *Przegląd Psychologiczny*, 55(1), 9–28.
- Zahoor, S., Zia, A., Rizwan, M. (2014). Decoding the DNA of Employee Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 122–146.
- Zaidi, N.R., Wajid, R.A., Zaidi, F.B., Zaidi, G.B. (2013). The Big Five Personality Traits and Their Relationship with Work Engagement Among Public Sector University Teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15), 1344–1353.

Summary

Attitudes in Workplace – Diversity and Interdependence of Concepts

The main objective of the article is to evaluate the relationship between different types of job attitudes. At the end of the article the multidimensional model of employee attitudes has been proposed. The text is based on the

analysis of the literature review of: satisfaction, commitment, attachment and identification of employees. The author described the similarities and differences between concepts and made attempts to indicate dependencies between them. The paper identifies areas that do not raise doubts about employee attitudes and those that still require further study.

Keywords: job attitudes, satisfaction, engagement, commitment, involvement

Dr Agnieszka Springer

Magister psychologii i doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. W swoich zainteresowaniach naukowych i badawczych łączy wiedzę psychologiczną i zarządczą. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji poświęconych zachowaniom organizacyjnym, kompetencjom pracowników oraz zarządzaniu talentami.