

# Konstruktywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji

Maciej Macko

*Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*

Zoran Sušanj

*Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych, Uniwersytet w Rijeci, Chorwacja*

Ana Jakopec

*Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych, Uniwersytet w Osijeku, Chorwacja*

Artykuł prezentuje wyniki dwu badań empirycznych dokumentujących złożone zależności pomiędzy zmiennymi ważnymi dla określenia stopnia dobroci dopasowania pomiędzy człowiekiem i organizacją, dla której pracuje. Pierwsze badanie ma na celu odnalezienie zmiennych pośredniczących pomiędzy preferowanym w organizacji stylem kierowania a siłą przywiązania do organizacji pracodawcy. Omówiono tu, jak istotną rolę w budowaniu przywiązania organizacyjnego pełni sprawiedliwość organizacyjna i zadowolenie z pracy. Drugie badanie koncentruje się na negatywnych zjawiskach wyjaśniających brak zaangażowania pracowników i ma na celu odnalezienie typowego wzoru przywiązania u pracowników cynicznych. Takich, którzy nie są zadowoleni z pracy i których cechuje poczucie niesprawiedliwości. Wspólnie, wyniki pokazują, jak korzystnie przyjęcie przez przełożonych aktywnego stylu kierowania zwiększa siłę przywiązania pracowników, lecz przede wszystkim, jak istotny udział w postrzeganiu zjawisk zachodzących w organizacji ma poczucie uczestniczenia w sprawiedliwym środowisku pracy. Analiza wyników badań, poza wartościami poznawczymi, może pomóc w tworzeniu strategii personalnych służących rozwijaniu kompetencji menedżerskich i budowaniu konstruktywnego zaangażowania w pracę.

**Słowa kluczowe:** przywództwo transformacyjne i transakcyjne, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, zadowolenie z pracy, związanianie z pracą, cynizm organizacyjny.

## Konstruktywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji

Przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*) bywa ujmowane w koncepcjach psychologii pracy jako jeden z kluczowych wyznaczników zaangażowania pracowników w życie organizacji (więcej na temat różnic w ujęciu badania zaangażowania i oddania pracy, jako *commitment*, *engagement*, *attachment* i *involvement* zob.: Chirkowska-Smolak, 2012). Jest zmienną wykorzystywaną przez badaczy w poszukiwaniu determinant szczególnie wysokiego poziomu wykonania zadań oraz takich pozytywnych zachowań, w których pracownicy wykraczają daleko poza swoje podstawowe role organizacyjne. Przywiązanie do organizacji i oddanie pracy nie tylko ułatwiają osiągnięcie sukcesów na własnym stanowisku, ale stymulują również podejmowanie dodatkowych wysiłków na rzecz innych osób w środowisku pracy z pożytkiem dla pracodawcy, co ma ogromne znaczenie w rozwoju organizacji (Jernigan, Beggs i Kohut, 2002). Przywiązanie organizacyjne jest znaczącym zasobem wspomagającym ogólną efektywność organizacji, choćby dzięki temu, że osoby oddane pracy przejawiają więcej zachowań obywatelskich i chętniej angażują się we wdrażane zmiany (Meyer i in., 2002). Lepiej rozumieją i realizują potrzeby pracodawcy. W takim ujęciu teoretycznym, przywiązanie może stanowić brakujące ogniwo niekiedy kłopotliwego do udowodnienia, prostego i bezpośredniego związku pomiędzy zadowoleniem z pracy a wzrostem łatwo mierzalnych, ilościowych wyników pracy, jak niektóre KPI (kluczowe wskaźniki efektywności – *Key Performance Indicators*) czy wolumen sprzedaży. Miary przywiązania mogą trafnie określać obszary dopasowania osoby do organizacji.

Luthans (2007) zdefiniował przywiązanie organizacyjne jako postawę będącą odzwierciedleniem lojalności pracownika wobec zatrudniającej go organizacji. Jest to ten typ postawy, w której członkowie demonstrują troskę o dobrostan własnej organizacji i są żywotnie zainteresowani osiągnięciem przez nią sukcesu. Meyer i Allen (1991) udokumentowali istnienie trzech odmiennych postaci przywiązania (zob. też Bańka, Wołoska i Bazińska, 2002). Przywiązanie afektywne (*affective commitment*) związane jest z wysokim poziomem identyfikacji z firmą i pozytywnymi emocjami dominującymi w pracy. Najlepiej ilustruje to wypowiedź typu „Chcę/uwielbiam tu pracować”. Przywiązanie normatywne (*normative commitment*) polega na poczuciu zobowiązania do pozostania w efektywnej organizacji i najlepiej odzwierciedlają to wypowiedzi typu „Mogę/powiniem tu pracować”. Przywiązanie trwania (*continuance commitment*), inaczej zwane kontynuacyjnym lub inercyjnym, zbudowane jest na postrzeganiu zbyt wysokich kosztów osobistych ponoszonych w wypadku odejścia z pracy. „Muszę tu pracować” to typowa

wypowiedź, którą można przypisać pracownikowi inercyjnie przywiązanemu do organizacji.

Ponieważ styl kierowania uważa się za jeden z najważniejszych czynników sprzyjających budowaniu postaw pracowników wobec innych osób w pracy i wobec całych zatrudniających organizacji (Yukl, 2002), możliwe jest, że to właśnie rodzaj przywództwa będzie można odnaleźć pośród najważniejszych predyktorów zaangażowania organizacyjnego.

Przywództwo definiuje się jako relacje wpływu realizowanego dla osiągnięcia wyraźnie określonych celów organizacji zachodzące pomiędzy liderem, zazwyczaj przełożonym, kierownikiem lub menedżerem a członkami zespołu (Bennis i Nanus, 1985; Burns, 1978). Jedną z podstawowych typologii stwarza rozróżnienie pomiędzy tzw. transformacyjnymi i transakcyjnymi przywódcami (Bass i Avolio, 1994). Liderzy transformacyjni motywują zespół do osiągania celów na poziomie wyższym niż wstępnie planowano, a niekiedy nawet wyższym niż ten, który pracownicy określali jako w ogóle możliwy. W założeniu styl ten pobudza pracowników do ponadstandardowego wykonywania zadań. Charakteryzuje się on:

- wpływem społecznym realizowanym dzięki wzniosłym ideom i wartościom (*idealized influence*);
- inspirowaniem ludzi do działania (*inspirational motivation*);
- pobudzaniem sfery intelektualnej pracowników (*intellectual stimulation*);
- uwzględnianiem kwestii osobistych pracowników i ich potrzeb (*individual consideration*).

Natomiast liderzy transakcyjni nagradzają lub dyscyplinują pracowników, opierając się na ocenach wyników ich pracy. Ten typ przywództwa charakteryzują:

- wynagradzanie za faktycznie uzyskane wyniki (*contingent reward*);
- czynny lub bierny udział w wyjaśnianiu sytuacji nietypowych (*management by exceptions*) (Antonakis i in., 2003).

Postrzeganie jakości stylu kierowania będzie jednak zależne od tego, czy menedżer właściwie rozpoznaje potrzeby pracowników, czy właściwie ocenia wyniki pracy i czy dysponuje wystarczającymi kompetencjami komunikacyjnymi. Uwzględnienie ocen sprawiedliwości postępowania przedstawicieli organizacji w relacjach z pracownikami może korzystnie wpłynąć na trafność modelu teoretycznego wyjaśniającego zadowolenie i zaangażowanie pracowników.

Dotychczasowe badania empiryczne dokumentują bowiem silne wzajemne związki pomiędzy poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej i zadowoleniem z pracy. Jednak zaledwie w kilku z nich sprawdza się pośredniczącą rolę tych zmiennych pomiędzy stylem kierowania (przywództwem) a przywiązaniem do organizacji jako zmienną wyjaśnianą (np.: Ambrose i in., 2007; Bakhshi i in., 2009; Crow i in., 2012). To właśnie spostrzeżenia dotyczące sprawiedliwości

w codziennych relacjach z przełożonymi i organizacją pracodawcy mogą znacząco wpływać na ocenę jakości praktyki kierowania, niezależnie od preferowanego przez przełożonego stylu kierowania. Spostrzeżenia dotyczące sprawiedliwości firmowych decyzji i procedur mogą więc także modyfikować przywiązanie do organizacji.

Sprawiedliwość organizacyjna to zwrot używany do wyjaśnienia wpływu, jaki zasady sprawiedliwości, ich jakość i sposoby rzeczywistego stosowania w środowisku pracy, mają na zachowania i postawy pracowników oraz na osiągnięte wyniki pracy (Greenberg, 1996). Najczęściej bada się, w jaki sposób przekonania o byciu traktowanym sprawiedliwie lub niedostatecznie sprawiedliwie przekładają się na rozmaite zyski i straty dla indywidualnych pracowników, grup pracowniczych i pracodawców (Alexander, Ruderman, 1987; Folger, Konovsky, 1989; Greenberg, 1996; Moorman, 1991; Thibaut, Walker, 1975; Macko 2009). Ogólna sprawiedliwość organizacji przedstawiana bywa najczęściej w postaci trzech oddzielnych, lecz skorelowanych zmiennych, jakimi są: sprawiedliwość dystrybutywna, proceduralna i interakcyjna (McDowall i Fletcher, 2004). W wątku dystrybutywnym sprawiedliwość dotyczy sposobów rozdziału zasobów i nagród płynących z członkostwa w organizacji (Cropanzano i Folger, 1989). W wątku proceduralnym sprawiedliwość odnosi się do oceny jakości, sensowności i równości wobec organizacyjnych procedur, zasad, regulaminów i procesów decyzyjnych. W wątku interakcyjnym sprawiedliwość dotyczy poprawności komunikacji i zachowań w sytuacjach wdrażania organizacyjnych procedur lub ogłaszania podejmowanych decyzji (McDowall i Fletcher, 2004). Organizacja widziana jako sprawnie i sprawiedliwie zarządzana powinna zatem móc wykazać w zestawieniach wyższy poziom zadowolenia pracowników.

Zadowolenie z pracy to przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny powstający na skutek oceny własnego środowiska pracy lub doświadczeń w nim zdobytych (Locke, 1976). Definicja sugeruje, że pracownicy kształtują postawy wobec pracy, firmy i pracodawcy, biorąc pod rozwagę swoje przekonania, uczucia i zachowania (Akehurst i in., 2009; Robbins, 2005). Spector (1985) w wielokrotnych pomiarach prowadzonych w różnych środowiskach pracy udowodnił, że pracownicy postrzegający swoją pracę jako nagradzającą i taką, w której się spełniają, uzyskują istotnie wyższe wyniki zadowolenia. Zadowolenie powinno zatem wiązać się z silniejszym przywiązaniem do organizacji pracodawcy ocenianej jako sprawiedliwa.

Wszystkie omówione elementy mają pozytywny charakter i można zakładać, że ostatecznie wpływają na wzrost konstruktywnego stylu przywiązania do organizacji. Ponieważ w polskiej literaturze z zakresu psychologii organizacji brakuje badań nad budowaniem negatywnych postaw w pracy, warto przyjrzeć się również postawom pracowników, którzy nie otrzymują na co dzień wsparcia od

przełożonych, nie czują się sprawiedliwie traktowani i tym, którzy nie są zadowoleni z pracy. Silne negatywne emocje wynikające z niepewności co do zasad obowiązujących w firmie, utraty poczucia sensu pracy, podejrzliwości wobec przełożonych i rozczarowania zadaniami, prowadzą do spadku satysfakcji z uczestnictwa w organizacji, zniechęcenia, przemęczenia, emocjonalnej alienacji i poczucia wykluczenia ze środowiska pracy (Abraham, 2000). Efekty niezadowolenia, niesprawiedliwości, przyjęcia cynicznych postaw w organizacji powinny zatem przekładać się zarówno na siłę, jak i rodzaj przywiązania do organizacji. Dean, Brandes i Dharwadkan (1998; zob. też Macko, Łaciak 2012) definiują cynizm jako gotowość do niekorzystnej reakcji w odniesieniu do jakiegokolwiek obiektu, osoby, grupy, instytucji lub zdarzenia. Jest to zatem negatywna postawa pracownika wobec własnej organizacji złożona z trzech głównych komponentów:

- przekonania, że organizacja pracodawcy jest niespójna i nieuczciwa;
- negatywnego afektu wobec organizacji;
- tendencji do reakcji spójnych z negatywnymi przekonaniami i afektem wobec zatrudniającej organizacji.

## Badanie 1

Badanie empiryczne zaprojektowano, by zweryfikować zakładane teoretycznie zależności łączące: przyjęty w organizacji styl kierowania (transformacyjny lub transakcyjny), poczucie sprawiedliwości oraz satysfakcję z pracy, a także udokumentować związek tych zmiennych z przywiązaniem do organizacji.

Styl przywództwa wskazuje się jako jeden z najważniejszych predyktorów przywiązania do organizacji (Sabir i in., 2011). W swoich pracach Bass i Avolio (1994) sugerowali, że to raczej styl transformacyjny, gdy lider zachęca członków zespołu do kreatywnego, krytycznego myślenia, teoretycznie powinien mieć większy wpływ na budowanie silniejszego przywiązania pracowników do organizacji. Lee (2000) odnalazł silną pozytywną korelację pomiędzy przywództwem transformacyjnym i przywiązaniem. Tę hipotezę potwierdzili także Walumbwa i współpracownicy (Walumbwa, Wang, Lawler, Shi, 2004) dowodząc, że podejście transformacyjne ułatwia kierownikom określenie bieżących potrzeb pracowników i zaangażowanie się w kreatywne rozwiązywanie problemów w bliższych relacjach, co wpływa motywująco na pracowników i sprzyja ich przywiązaniu do organizacji. Członkowie zespołów pracowniczych są bardziej zadowoleni z pracy z takim typem przywódcy, niżli z kimś, kto tworzy przesadny dystans wobec pracowników, traktuje ich bezosobowo i ogranicza się wyłącznie do krytyki wyników pracy (Yukl, 2002). Jednakże Hayward i współpracownicy (Hayward, Rindova, Pollock, 2004)

udokumentowali zarówno pozytywne korelacje przywiązania z przywództwem transformacyjnym, jak i z przywództwem transakcyjnym. Wyniki częściej potwierdzają pozytywny wpływ transformacyjnego podejścia do kierowania, jednak związki stylu transakcyjnego z przywiązaniem do organizacji nie są jednoznaczne.

Hipoteza weryfikowana w niniejszym badaniu zakłada więc, że zarówno styl transformacyjny, jak i transakcyjny będą wykazywały pozytywne, bezpośrednie i/lub pośrednie związki z przywiązaniem do organizacji.

Badania prowadzone w krajach zachodnich spójnie potwierdzają, że oceny sprawiedliwości organizacyjnej dokonywane przez pracowników często pośredniczą w związku pomiędzy stylem kierowania i zadowoleniem z pracy (np. Mayer i in., 2008) oraz stylem kierowania i zaangażowaniem w pracę (Bakhshi i in., 2009; Lee, 2000). Inny zestaw badań dokumentuje pozytywne związki sprawiedliwości organizacyjnej z zadowoleniem z pracy, pokazując, że codzienne zachowania menedżerów mogą silnie wpływać na oceny ogólnej sprawiedliwości pracodawcy (Al-Zu'bi, 2010; Bakhshi i in., 2009; Lok, Crawford, 2001). Sprawiedliwość organizacyjna może być zatem niezmiernie ważnym predyktorem zadowolenia z pracy.

Kolejne hipotezy weryfikowane w niniejszym badaniu zakładają więc, że zarówno styl transformacyjny, jak i transakcyjny, oceniane pozytywnie w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej, będą wykazywały pozytywne związki z zadowoleniem z pracy, przekładając się ostatecznie na wzrost przywiązania do organizacji.

Dalej, kreśląc teoretyczne zależności między zmiennymi, należy odnotować fakt szczególnego znaczenia zadowolenia z pracy w modelach wyjaśniających pozytywne postawy i zachowania wobec pracodawców. Zarówno w badaniach przekrojowych łączących rozmaite poszczególne korelaty przywiązania do organizacji (np. Lambert i in., 2007; Mathieu, Zajac, 1990; Williams, Hazer, 1986), jak i w modelach wykorzystujących moderacje i mediacje (Crow i in., 2012) potwierdzono istotny udział tej zmiennej w obszarze zachowań organizacyjnych.

Hipotezy weryfikowane w niniejszym modelu zakładają więc, że satysfakcja z pracy będzie pozytywnie skorelowana z przywiązaniem do organizacji oraz że poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wraz z zadowoleniem z pracy będzie pośredniczyło w związku pomiędzy stylem kierowania i przywiązaniem do organizacji.

## Metoda

Dane pochodzą z kwestionariusza uzupełnionego przez 537 pracowników (66% to kobiety, 34% mężczyźni) 17 różnych organizacji chorwackich (np. usługi, sfera budżetowa, produkcja, handel), zatrudnionych w różnych działach

(np. księgowość, produkcja) i pracujących na rozmaitych stanowiskach: niemenedżerskich (48%), kierownicy najniższego szczebla (43%), kierownicy średniego szczebla (9%). 52% pracowników było w wieku do 40 lat, a 73% posiadało ponadpięcioletni staż w bieżącej organizacji. Z uwagi na rodzaj badanych zmiennych, specyfikę pracy respondentów i ograniczoną dostępność uczestników, dobór grupy osób badanych odbywał się metodą kuli śnieżnej. Udział w badaniu był w pełni dobrowolny i anonimowy.

## Narzędzia

*Styl kierowania.* Do pomiaru stylów transformacyjnego i transakcyjnego użyto skróconej wersji Wieloczynnikowego Kwestionariusza Stylu Przywódczego (*Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ-Form 5X Short*) autorstwa Avolio i Bassa (2004). Kwestionariusz zawiera 28 pozycji, na które odpowiedzi udzielano w pięciostopniowej skali Likerta od 1 – „nigdy” do 5 – „prawie zawsze”, wskazując częstotliwość pewnych typowych zachowań liderów. Suma uzyskanych punktów ukazuje preferowany przez menedżera styl kierowania. Rzetelność kwestionariusza zmierzona alfą Cronbacha okazała się zbieżna z oryginalnymi wskaźnikami i wyniosła odpowiednio .95 dla stylu transformacyjnego oraz .87 dla stylu transakcyjnego.

*Sprawiedliwość organizacyjna.* Do pomiaru ogólnej sprawiedliwości wykorzystano 39-pozycyjny Kwestionariusz Postrzeganej Sprawiedliwości Organizacyjnej (*Organizational Justice Perception Questionnaire*) autorstwa Čulumović (2005). Kwestionariusz został skonstruowany na podstawie prac Cropanzano, Prehara i Chen (2002); Colquitta (2001); Beugre i Barona (2001); Niehoffa i Moorman (1993). Odpowiedzi były udzielane na pięciostopniowej skali Likerta od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „całkowicie się zgadzam”. Wyższa suma odpowiedzi wskazywała wyższy poziom postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej. Rzetelność kwestionariusza zmierzona alfą Cronbacha wyniosła .97.

*Zadowolenie z pracy.* Do pomiaru zmiennej wykorzystano 30-pozycyjny kwestionariusz Wskaźnik Oceny Pracy (*Job Descriptive Index*) skonstruowany przez Gregsona (1987). Odpowiedzi były udzielane na pięciostopniowej skali Likerta od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „całkowicie się zgadzam”. Wyższa suma odpowiedzi wskazywała na wyższy poziom zadowolenia z pracy. Rzetelność zmierzona alfą Cronbacha wyniosła .92.

*Przywiązanie do organizacji.* Do pomiaru zmiennej wykorzystano 18-pozycyjny Kwestionariusz Przywiązania do Organizacji (*Organizational Commitment Questionnaire*) w wersji chorwackiej zaadaptowany przez Maslić-Seršić (2000) na podstawie oryginalnych prac Meyer, Allen i Smith (1993). Odpowiedzi były

udzielane na pięciostopniowej skali Likerta od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „całkowicie się zgadzam”. Wyższa suma odpowiedzi wskazywała na wyższy poziom przywiązania do organizacji pracodawcy. Rzetelność zmierzona alfą Cronbacha wyniosła .85.

## Wyniki

Statystyki opisowe i korelacje między zmiennymi przedstawiono w tabeli 1. Zgodnie z założeniami modelu teoretycznego potwierdzono pozytywne związki pomiędzy transformacyjnym stylem kierowania i zmiennymi pośredniczącymi:  $r = .69$  dla sprawiedliwości organizacyjnej oraz  $r = .61$  dla satysfakcji z pracy ( $p < .01$ ). Potwierdzono również pozytywny związek przywództwa transformacyjnego z przywiązaniem do organizacji ( $r = .41, p < .01$ ). Przywództwo transakcyjne także było bardzo silnie i istotnie pozytywnie skorelowane ze sprawiedliwością organizacyjną ( $r = .70, p < .01$ ), zadowoleniem z pracy ( $r = .58, p < .01$ ) i przywiązaniem do organizacji ( $r = .38, p < .01$ ). Obie zmienne pośredniczące wykazały pozytywne związki z przywiązaniem do organizacji jako zmienną wyjaśnianą:  $r = .35$  dla satysfakcji z pracy oraz  $r = .39$  dla sprawiedliwości ( $p < .01$ ).

**Tabela 1. Korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi (badanie 1)**

Badane zmienne	$\alpha$	2	3	4	5
1. Przywództwo transakcyjne	,87	,877**	,699**	,578**	,379**
2. Przywództwo transformacyjne	,95		,688**	,606**	,406**
3. Sprawiedliwość organizacyjna	,97			,817**	,388**
4. Zadowolenie z pracy	,92				,350**
5. Przywiązanie do pracy	,85				

\*\* Korelacja jest istotna na poziomie  $p < 0,01$ .

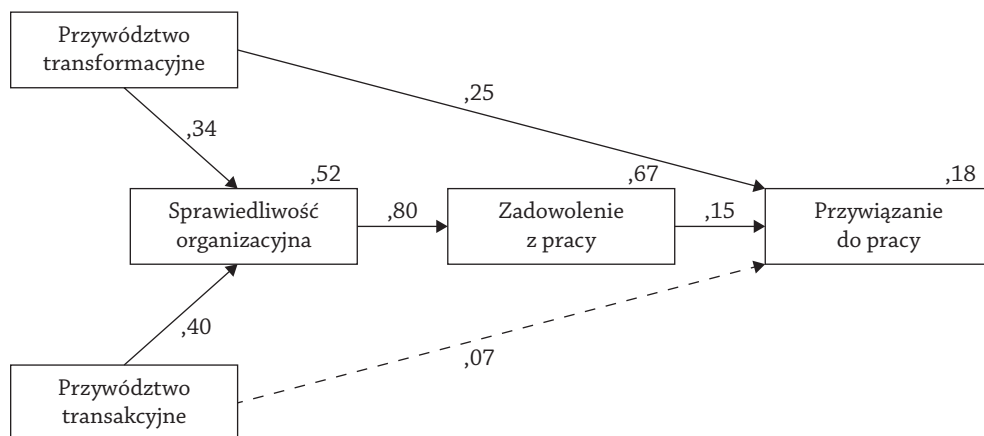
Źródło: opracowanie własne.

Korelacje proste nie są jednak najdokładniejszym narzędziem analiz i potwierdzania złożonych modeli teoretycznych. Aby sprawdzić dopasowanie uzyskanych danych empirycznych do zakładanego modelu teoretycznego, zastosowano zatem metodę równań strukturalnych (SEM). Model prezentuje rysunek 1. Analiza wskaźników dopasowania, a szczególnie: nieistotny  $\chi^2$ , NFI (*Normed-fit index*), CFI (*Comparative fit index*), GFI (*Goodness-of-fit statistic*) oraz TLI (*Tucker-Lewis index*) na poziomie  $\geq .95$ , a także AGFI (*Adjusted goodness-of-fit statistic*) na poziomie  $\geq .90$  wskazują na bardzo dobre dopasowanie modelu. Podobnie, jak RMSEA (*Root mean square error of approximation*)  $< .07$  oraz SRMR (*Standardised root mean square*



*residual*) < .05 (np. Steiger, 2007). Pomimo, iż statystyka  $\chi^2$  ( $\chi^2$ ) jest standardem obliczeniowym używanym do oceny ogólnego dopasowania modelu, praktycznie nie pozwala odrzucić hipotezy zerowej w sytuacji prowadzenia badań na bardzo dużej grupie osób badanych (Jöreskog i Sörbom, 1993). By zaradzić temu ograniczeniu, przy dużej grupie badawczej skorzystano z dodatkowych wskaźników dla umożliwienia pełnego określenia dobroci dopasowania modelu.

**Rysunek 1. Transformacyjny i transakcyjny styl przywództwa jako predyktory przywiązania do organizacji: mediacyjna rola sprawiedliwości organizacyjnej oraz zadowolenia z pracy**



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy równań strukturalnych wskazują bardzo dobre parametry większości wskaźników:  $\chi^2$   $df = 2$ ;  $N = 537 = 6.29$ ,  $p = .04$ ; SRMR = .01; RMSEA = .06; CFI = .99; TLI = .99; NFI = .99; GFI = .99; AGFI = .96. Okazuje się, że przywództwo transformacyjne jest związane ze wzrostem przywiązania do organizacji zarówno bezpośrednio ( $\beta = .25$ ,  $p < .001$ ), jak i pośrednio, za pośrednictwem postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej i zadowolenia z pracy ( $\beta = .04$ ,  $p < .01$ ). Przywództwo transakcyjne wykazuje jedynie niebezpośrednie związki z przywiązaniem do organizacji. W tym związku, zgodnie z przewidywaniami, postrzegana sprawiedliwość i zadowolenie z pracy są ważnymi mediatorami ( $\beta = .05$ ,  $p < .01$ ). Jednak zarówno transakcyjne ( $\beta = .40$ ,  $p < .001$ ), jak i transformacyjne przywództwo ( $\beta = .34$ ,  $p < .001$ ) wspiera budowanie przekonania o uczestniczeniu w sprawiedliwej organizacji, zaś to przekonanie wiąże się z większym zadowoleniem z pracy ( $\beta = .80$ ,  $p < .001$ ) oraz dalej z przywiązaniem ( $\beta = .12$ ,  $p < .001$ ). Zadowolenie z pracy jest istotnie związane ze wzrostem przywiązania do organizacji ( $\beta = .15$ ,  $p < .001$ ).

## Badanie 2

Badanie empiryczne zaprojektowano, by eksplorować związki pomiędzy cynizmem organizacyjnym a siłą i typem przywiązania do organizacji. We wcześniejszych badaniach poszukiwano związków cynizmu zarówno ze sprawiedliwością organizacyjną, zaufaniem do pracodawcy, jak i jego behawioralnymi następstwami (np. Bernerth i in., 2007; Macko i Łaciak, 2012; Macko i Grudziński, 2014). Potwierdzono hipotezę, iż pracownicy traktowani sprawiedliwie nie mają podstaw czy też zewnętrznego usprawiedliwienia ku temu, by przyjmować postawę cyniczną i w konsekwencji działać na szkodę organizacji. Zaś ci pracownicy, którzy uważają się za pokrzywdzonych i niesprawiedliwie traktowanych będą skłonni przejawiać postawę sprzeciwu, jednakże najczęściej nie otwartego, ale polegającego na wycofywaniu się z pełnego uczestnictwa w życiu firmy i podejmowaniu mniej nasilonych działań na szkodę organizacji. Będą na przykład silnie sprzeciwiać się wprowadzanym zmianom. Cynicy skłonni są reaktywnie demonstrować postawę całkowitej bierności i marazmu, co także stanowi przeszkodę w osiąganiu przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego. Tej znaczącej grupie quasi-uczestników organizacji nadal nie poświęca się w naszym przekonaniu dostatecznej uwagi.

Zarówno postawy wobec pracodawcy, jak i widoczne w codziennych zachowaniach zaangażowanie pracownika mogą być zależne od indywidualnego profilu wyników uzyskiwanych na skalach przywiązania afektywnego, normatywnego i trwania. Inaczej zaangażowani będą pracownicy, którzy rzeczywiście chcą być w danej organizacji i jednocześnie utrzymują przekonanie, że powinni w niej być, a inaczej ci, którzy ze względu na swoją aktualną sytuację jedynie muszą w niej pozostawać (Bańka, Wołoska i Bazińska, 2002). Mogą czuć się w niej uwięzieni przynajmniej do chwili znalezienia bardziej atrakcyjnej oferty zatrudnienia.

W założeniach niniejszego badania cynicy przejawiają specyficzny rodzaj przywiązania do organizacji i angażują się w pracę inaczej, niż nie-cynicy. Z punktu widzenia codziennego funkcjonowania organizacji najcenniejszym komponentem zaangażowania jest przywiązanie afektywne, kiedy to pracownicy czują się dopasowani i chcą być w danej organizacji. Istotne jest także występowanie przywiązania normatywnego, kiedy to pracownicy czują zobowiązanie do pracy dla tego pracodawcy. Osoby takie są bardziej lojalne, pracują dłużej i osiągają lepsze wyniki niż ci, którzy są z pracodawcą związani inercyjnie. Wysoce prawdopodobne jest, że ci pracownicy, których charakteryzuje wysoki poziom przywiązania trwania będą też najbardziej cyniczni. Cynicy zaś, przynajmniej w założeniach teoretycznych, nie powinni być znacząco przywiązani afektywnie do swoich organizacji.

Hipoteza weryfikowana w niniejszym badaniu zakłada więc, że pracownicy o wysokim poziomie cynizmu organizacyjnego będą prezentować mniejszy ogólny poziom przywiązania do organizacji, a ich profil trzech typów przywiązania będzie specyficzny. Pośród trzech typów przywiązania, komponenty normatywne i afektywne przywiązania nie będą istotnie skorelowane z cynizmem lub będą skorelowane ujemnie, podczas gdy przywiązanie trwania będzie wykazywało istotny, pozytywny związek z cynizmem.

## Metoda

Dane pochodzą z kwestionariusza uzupełnionego przez 145 polskich pracowników (54% to kobiety, 46% mężczyźni). Podobnie jak w badaniu 1 byli to reprezentanci rozmaitych organizacji (produkcja, handel, usługi, sfera budżetowa) o zróżnicowanym stażu i pracujący na różnych stanowiskach. Demograficzna charakterystyka grupy badawczej przedstawia się następująco: wiek:  $M=31,6$  ( $SD=11,15$ ); staż pracy ogółem:  $M=9,73$  ( $SD=10,3$ ); staż pracy w obecnej firmie:  $M=5,22$  ( $SD=7,33$ ); wykształcenie: 0,7% osób miało wykształcenie podstawowe; 3,4% zawodowe; 42,1% średnie lub pomaturalne; 53,8% wyższe i/lub podyplomowe; forma zatrudnienia: 69,7% osób było zatrudnionych na cały etat, a pozostali mieli inne formy zatrudnienia. Z uwagi na rodzaj badanych zmiennych, specyfikę pracy respondentów i ograniczoną dostępność uczestników dobór grupy osób badanych odbywał się metodą kuli śnieżnej. Udział w badaniu był w pełni dobrowolny i anonimowy.

## Narzędzia

*Przywiązanie do organizacji.* Do pomiaru zmiennej, podobnie jak to miało miejsce w badaniu 1, wykorzystano 18-pozycyjny Kwestionariusz Przywiązania do Organizacji autorstwa Meyera i Allen (1991) w polskiej adaptacji Bańki, Wołoskiej i Bazińskiej (2002). Dokonane analizy potwierdziły dobre parametry psychometryczne kwestionariusza udokumentowane przez autorów adaptacji. Statystyki rzetelności zostały ponowione na potrzeby badania dla każdej podskali kwestionariusza przywiązania organizacyjnego. Dla skali „Przywiązania afektywnego” uzyskano wynik .89 dla „Przywiązania trwania” .82, a dla „Przywiązania normatywnego” .84.

*Cynizm organizacyjny.* Do pomiaru tej zmiennej wykorzystano Skalę Cynizmu Organizacyjnego (Macko i Łaciak, 2012). Statystyka rzetelności została policzona dla całej 19-elementowej skali „Cynizmu organizacyjnego” (.90) oraz dla poszczególnych podskal. Alfa dla skali „Anomia” wynosiła .88; dla „Wypalenia”

.86; dla „Dystansu emocjonalnego” .83; a dla „Obniżonej kontroli” .81. Dodatkowe wskaźniki, jak np. trafność doboru próby, pozwalają uznać, że skala jest rzetelnym narzędziem pomiarowym. Wyższa suma odpowiedzi wskazywała wyższy poziom cynizmu organizacyjnego.

## Wyniki

Hipoteza główna zakładająca, że poziom cynizmu pracowników istotnie wiąże się ze słabszym przywiązaniem do organizacji, zyskała potwierdzenie ( $r = -.26$ ,  $p < .01$ ). Cyników zatem może cechować słabsze przywiązanie do organizacji. Nieco inaczej jednak niż wstępnie zakładano wyglądają związki cynizmu z poszczególnymi typami przywiązania (tabela 2). Zakładano bowiem początkowo, że cynizm będzie silnie pozytywnie skorelowany z przywiązaniem trwania, przy równoczesnym braku związków z pozostałymi dwoma typami przywiązania. Okazuje się, że profil cynika jest w pełni zgodny z założeniami, jednak obrazują to nieco inne korelacje. To właśnie przywiązanie trwania wykazuje słaby pozytywny związek z cynizmem ( $r = .15$ ,  $p < .05$ ), podczas gdy zarówno z przywiązaniem afektywnym ( $r = -.44$ ,  $p < .01$ ), jak i normatywnym ( $r = -.33$ ,  $p < .01$ ) wykazuje silniejsze korelacje o charakterze negatywnym.

Taki układ wyników, choć oczywiście wymaga potwierdzenia w innych badaniach wykraczających poza model korelacyjny, sugerowałby konieczność zweryfikowania wskaźnika „ogólnego poziomu przywiązania” dla cyników. Jeśli bowiem dwie spośród trzech skal przywiązania są silnie, negatywnie skorelowane z cynizmem, podczas gdy jedna skorelowana jest pozytywnie, prezentowanie tak odmiennie koncepcyjnie zbudowanej miary traci trafność teoretyczną i prognostyczną w wypadku diagnozowania organizacyjnych cyników i w większości pomiarów jakichkolwiek zmiennych związanych z organizacyjną kontrproduktywnością.

Aby podkreślić potrzebę redefinicji elementów organizacyjnego przywiązania, ponowiono pomiar „ogólnej miary przywiązania” cyników skomponowany z dwóch tylko, konstruktywnych typów przywiązania: afektywnego i normatywnego oraz ponowiono analizę związków z cynizmem. W sposób oczywisty, negatywna korelacja cynizmu z pozytywnymi typami przywiązania zyskała na sile ( $r = -.43$ ,  $p < .01$ ) i pozwoliła potwierdzić hipotezę o mniejszej sile i całkowicie odmiennym typie przywiązania pracowników cynicznych i nie-cynicznych.

Cynicy wykazują bardzo niski poziom przywiązania do organizacji z wyraźną dominantą trwania lub wręcz z przywiązaniem inercyjnym jako jedynym komponentem. Dominuje tu postawa trwania w bierności, pracy w organizacji postrzeganej negatywnie i bez wizji zmiany pracodawcy na atrakcyjniejszego. Odmiennie

jest u pracowników nie-cynicznych, których pozytywne, więc pożądane przez pracodawców, komponenty afektywny i normatywny przywiązania będą dominowały w profilu przywiązania i będą daleko bardziej reprezentowane w codziennych zachowaniach.

**Tabela 2. Korelacje skal cynizmu organizacyjnego ze skalami przywiązania do organizacji (badanie 2)**

Skale	$\alpha$	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie normatywne	Przywiązanie trwania
Cynizm organizacyjny	,90	-,438**	-,326**	,148*
Wypalenie organizacyjne	,86	-,277**	-,206**	,130
Alienacja/Anomia	,88	-,398**	-,314**	,121
Obniżona kontrola	,81	-,426**	-,258**	,015
Dystans emocjonalny	,83	-,267**	-,213**	,184**

\* Korelacja jest istotna na poziomie  $p < 0,05$ . \*\* Korelacja jest istotna na poziomie  $p < 0,01$ .

Źródło: opracowanie własne.

## Dyskusja

Uzyskane w przedstawionej pracy wyniki w dużej mierze potwierdzają i precyzują wiedzę uzyskaną w badaniach prowadzonych dotychczas głównie w krajach zachodnich. Wartością dodaną z przeprowadzonych badań jest próba zaadresowania ważnego pytania o behawioralny efekt specyficznego rodzaju przywiązania do organizacji pracodawców. Niewykluczone, że silne przywiązanie trwania może współwystępować z cynizmem, niosąc niekorzystne skutki dla zaangażowania w pracę. Istotną z tej perspektywy wydaje się sugestia, by w prowadzonych współcześnie empirycznych badaniach przywiązania organizacyjnego oraz jego przyczyn i następstw, nie ograniczać się do pomiarów natężenia zjawiska, ale przede wszystkim uwzględnić rodzaj przywiązania i jego źródła.

Kolejną kwestią zobrazowaną poprzez badanie jest wiedza, że oba style aktywnego przywództwa: zarówno transakcyjny, jak i transformacyjny, mogą się wiązać z większym poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej (np. Cropanzano i in., 2002; Lambert i in., 2007), zadowolenia z pracy (np. Jernigan i in., 2002; Spector, 1985) oraz przywiązania do organizacji (np. Ali i in., 2011; Sabir i in., 2011). Udało się także potwierdzić pozytywne współzależności pomiędzy sprawiedliwością, zadowoleniem i przywiązaniem (np. Alexander i Ruderman, 1987; Al-Zu'bi, 2010; Ambrose i in., 2007; Bakshi i in., 2009; Crow i in., 2012).

Transformacyjny styl przywództwa wpływa na przywiązanie do organizacji zarówno bezpośrednio, jak i gdy jest zapośredniczony przez inne zmienne wskazujące na efektywność codziennych interakcji z przełożonymi w miejscu pracy. Przywódcy transformacyjni budują w swoich zespołach lojalność i przywiązanie do organizacji pracodawcy dzięki własnym zachowaniom, takim jak:

- stanowienie przykładu zachowań etycznych i modelowanie pozytywnych postaw,
- podejmowanie aktywnych starań na rzecz poprawy warunków pracy, rozwiązywanie konfliktów i problemów,
- traktowanie członków zespołu jako odmiennych, wartościowych osób, lecz podlegających tym samym zasadom w myśl powiedzenia „równi, ale nie tacy sami”,
- umiejętność motywowania członków zespołu do samodzielnego rozwiązywania problemów,
- szczery optymizm i entuzjazm widoczny w codziennym działaniu.

Tego typu zachowania menedżerów postrzegane są również jako przejawy sprawiedliwości, a dalej skojarzone są ze wzrostem zadowolenia z pracy i przyjmowaniem funkcjonalnych wzorców przywiązania. Kierownicy są w stanie znacząco wzmacniać pozytywne postawy wobec pracy dzięki rzeczywistemu zainteresowaniu tym, co dzieje się z poszczególnymi członkami zespołu i sprawiedliwemu traktowaniu współpracowników. To, co wzmacnia przekonanie, że pracuje się w funkcjonalnym, dobrym, wzbogacającym środowisku, jest także istotnym elementem zadowolenia z pracy, a co za tym idzie wspomaga przywiązanie i zaangażowanie w życie organizacji. Wszystkie wzmiankowane elementy wskazują na dobre dopasowanie pomiędzy indywidualnymi osobami i organizacjami ich pracodawców.

Co ciekawe, przywódcy transakcyjni także są w stanie wspomagać przywiązanie do organizacji. Ich codzienne zachowania, jak:

- klarowne definiowanie i przedstawianie ról, wymagań i oczekiwań odnośnie do zleczonych zadań;
- konsekwentne zapewnianie materialnych i psychologicznych przejawów uznania za wysoką jakość wykonywanej pracy i realizację zaciągniętych wobec pracodawcy zobowiązań;
- poświęcanie uwagi kontroli przebiegu pracy i aktywny udział w radzeniu sobie z błędami w sytuacjach krytycznych

także bywają przez pracowników postrzegane jako wartościowe i sprawiedliwe. Taki, łatwy do odczytania, system wzajemnych zobowiązań i konsekwentnie realizowane wyraźne komunikowanie zasad wydaje się pracownikom słuszne i wiąże się z wyższym zadowoleniem z pracy. Podporządkowują się zrozumiałym zasadom i postępują w zgodzie z nimi. Dopasowują się do wymagań i oczekiwań. Stają się bardziej lojalni i przywiązani do sprawiedliwej organizacji. Okazuje się, że

w swoich codziennych ocenach pracownicy nie tyle oceniają sam styl kierowania menedżera, ile jego wynikową sprawiedliwość.

Taki zestaw danych pozwala zmierzać w kierunku stworzenia spójnego modelu teoretycznego wyjaśniającego postawy i zachowania pracowników dzięki osiowemu konstruktowi poczucia sprawiedliwości organizacyjnej. Percepcja sprawiedliwości, słuszności postępowania organizacji pracodawcy i jego przedstawicieli wobec osób zatrudnionych, pełnią bardzo ważną rolę pośredniczącą w postrzeganiu i ocenie procesów kierowania na co dzień. Poczucie sprawiedliwości, jako niezwykle ważny kontekst oceny środowiska pracy, wpływa na zadowolenie z pracy i styl przywiązania do organizacji, a ostatecznie przekłada się na poziom zaangażowania w pracę. Oddanie się pracy, przywiązanie czy też dopasowanie będzie wyrażane zarówno przez dominujące postawy pracowników wobec zatrudniającej organizacji, jak i ich codzienne zachowania (np. Sušanj i Jakopec, 2012; Bakhshi i in., 2009; Macko, 2009; Ambrose i in., 2007).

Niezależnie od preferowanego stylu kierowania w codziennych relacjach i podejmowanych wymianach, menedżerowie powinni rozważyć znaczenie sprawiedliwego traktowania pracowników. To pozytywne oceny w tym obszarze pomogą w budowaniu pozytywnych postaw wobec pracy, związanych z zadowoleniem, przywiązaniem, lojalnością i zaangażowaniem w pracę.

Dzięki zaprezentowanym wynikom wstępnych badań znane są jednak także efekty związane z przekonaniem pracowników o uczestniczeniu w niesprawiedliwej, niezrozumiałej organizacji. Pracownicy cyniczni realizują w pracy własne cele, są bierni, powstrzymują się od aktywnego udziału w życiu organizacji. Ich styl przywiązania można opisać trzema zwrotami: nie lubię tu pracować, nie chcę tu pracować, muszę tu pracować. Pokazują w ten sposób brak dopasowania, a jednak pozostają w organizacji, jakby w niej utkwili. Z pracodawcami wiąże ich głównie siła przyzwyczajenia. Sami działają na zasadzie inercji, ale oczywiście oddziałują w istotny sposób na otoczenie. Jak nieatrakcyjna musi się wydawać ludziom praca w sytuacji, gdy inni zachowują się, jakby byli uwięzieni w organizacji pracodawcy? Jak nowo zatrudniony pracownik miałby się w pełni zaangażować w wykonanie zadań w środowisku pracy, w którym dominuje niesprawiedliwość, niezadowolenie i brak zaangażowania? Dopasowanie osoby proaktywnej do takiej organizacji lub grupy pracowniczej będzie szczególnie wymagające i obie strony będą ponosić dodatkowe koszty psychologiczne. Nowa osoba może też na jakiś czas dopasować się, lecz nie tyle do organizacji, co do wymagań pewnej kontrproduktywnej podgrupy działającej w jej ramach. Realizowane będą cele tejże grupy, a nie cele organizacji. Niekiedy cele pracodawcy i własnej grupy pracowniczej będą stały w jaskrawej sprzeczności, co prowadzi do spadku ogólnej efektywności przedsiębiorstwa. Nie każdy styl przywiązania do organizacji jest więc pożądanym.

Programy edukacyjne dla menedżerów powinny wyposażać adeptów zarządzania w kompetencje obserwacji, oceny i zmiany własnego stylu kierowania w zależności od jego efektów dla postrzeganej przez pracowników sprawiedliwości organizacyjnej. To ona wydaje się kluczowym elementem programów wspierania pozytywnych postaw pracowników i nieodzownym składnikiem skutecznych interwencji menedżerskich w zmianę negatywnych postaw pracowników. Dodatkowo, lojalność i zaangażowanie pracowników mogą być wzmacniane dzięki treningowi menedżerskiemu nastawionemu na nabycie kompetencji działania w zgodzie z zasadami sprawiedliwości interakcyjnej. Pracownicy powinni być zawsze traktowani z godnością i szacunkiem, nawet, a może szczególnie, podczas sesji udzielania negatywnych informacji zwrotnych lub podczas rozmów dyscyplinujących. Powinni od swoich przełożonych dostawać we właściwym czasie dokładne i prawdziwe informacje potrzebne do wykonania zleconych zadań pracy. Przełożony nie może unikać odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a w ich podejmowaniu powinien stronić od niekonsekwencji, uprzedzeń i faworyzowania. Procedury, procesy i regulaminy rządzące codzienną pracą powinny być przejrzyste, zrozumiałe, zaakceptowane i rzeczywiście przestrzegane na co dzień. Dotyczy to szczególnie zakresu odpowiedzialności oraz zasad nagradzania i karania.

Świadomość efektów pośrednictwa sprawiedliwości organizacyjnej w budowaniu pozytywnych postaw wobec pracy, niezależnie od preferowanego stylu kierowania, może korzystnie przyczynić się do wzrostu jakości codziennej komunikacji menedżerów z podwładnymi. Na podstawie zaprezentowanej wiedzy można także budować programy szkoleniowe i programy rozwoju kompetencji menedżerskich, które przyczynią się do budowania spójnej polityki personalnej i dalszego wzrostu zadowolenia, lojalności i zaangażowania wśród pracowników.

## Bibliografia

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Akehurst, G., Comeche, J.M., Galindo, M. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32, 277–289.
- Alexander, S., Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177–198.
- Ali, N., Babar, M.A., Bangash, S.A. (2011). Relationship between leadership styles and organizational commitment amongst Medical Representatives of national and multinational pharmaceuticals companies in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(10), 524–529.



- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.
- Ambrose, M., Hess, R.L., Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 21–36.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261–295.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Menlo Park: Mind Garden.
- Bakhshi, A., Kumar, K., Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154.
- Bańka, A., Wołoska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 65–74.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Walker, H.J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A Study of important organizational change variables. *Journal of Applied Behavioral Science* September, 43(3), 303–326. doi: 10.1177/0021886306296602
- Beugré, C.D., Baron, R.A. (2001). Assessing systemic justice: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324–339.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decisions autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293–299.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organizational Management*, 27, 324–351.
- Crow, M.S., Lee, C.B., Joo, J.J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423.
- Dean, J.W., Jr., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.

- Ćulumović, R. (2005). *Percepcija distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti i stavovi prema radu*. [Percepcja dystrybucyjnej, proceduralnej i interakcyjnej sprawiedliwości w środowisku pracy]. Niepublikowana praca magisterska obroniona na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu w Rijeci.
- Folger, R., Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural justice and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*, Thousand Oaks: Sage.
- Gregson, T.H. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61(3), 747–750.
- Hayward, M.L.A., Rindova, V.P., Pollock, T.G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25, 637–655.
- Jernigan, I.E., Beggs, J.M., Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictor of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 546–579.
- Jöreskog, K., Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International Inc.
- Lambert, E., Hogan, N.L., Griffin, M.L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644–56.
- Lee, H.R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator in the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover intentions in the Lodging Industry*. Praca doktorska odтворzona z baz danych Politechniki Stanu Virginia.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M.D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297–1349.
- Lok, P., Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594–613.
- Luthans, F. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe WNS UAM.
- Macko, M., Grudziński, A. (2014). Rola poczucia sprawiedliwości i cynizmu organizacyjnego w inicjowaniu pozytywnych i negatywnych zachowań wobec pracodawcy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 31, 77–91.
- Macko, M., Łaciak, M. (2012). Jak skutecznie scynizować własnych pracowników i uczynić firmę mniej efektywną? *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), 269–275.
- Maslić Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? [Co to jest oddanie się pracy i jak možemo to mierzyc?]. *Suvremena psihologija*, 3, 99–111.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–94.

- Mayer, D.M., Bardes, M., Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leadership help satisfy subordinate needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180–197.
- McDowall, A., Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8–29.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 6–89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Moorman, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabir, M., Sohail, A., Asif Khan, M. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145–152.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693–713.
- Steiger, J.H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893–898.
- Sušanj, Z., Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509–526.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Erlbaum.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J., Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515–530.
- Williams, L.J., Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219–31.

## Summary

### Constructive and Counterproductive Facets of Organizational Commitment

These two studies were conducted to examine complex relationships between leadership style, organizational justice, job satisfaction, employee cynicism and organizational commitment. The first study seeks to determine the role of organizational justice and job satisfaction in the relationship between transformational and transactional leadership styles and organizational commitment. The second study discusses only the aspects, whereas the previous one gives accounts of organizational commitment and shows their impact on the relationship between organizational commitment and employee cynicism, explaining also the dark side of organizational commitment. These two combined studies prove not only that the active leadership styles positively contribute to employees' organizational commitment, but also explain why they are both (in) effective, indicating organizational justice perceptions as mechanisms underlying the relationship between any leadership style and organizational commitment. Organizations striving for loyal employees, should take these effects into account during the implementation of human resources practices. Building blocks for developing theories of organizational behavior is presented and implications of the results for human resource management and organizational development are discussed.

**Keywords:** transformational leadership, transactional leadership, organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, employee cynicism.

## Резюме

### Конструктивные и контрпродуктивные облики привязанности к организации

Статья представляет результаты двух эмпирических исследований документирующих сложную зависимость между переменными важными для определения блага приспособления между человеком и организацией для которой он работает. Первое исследование имеет целью найти переменные посредничающие между предпочитаемым в организации стилем управления а силой привязанности к

организации работодателя. Была здесь обсуждена проблема насколько существенную роль в создании организационной привязанности выполняет организационная справедливость и удовлетворение от работы. Второе исследование фокусируется на отрицательных явлениях объясняющих отсутствие увлечения работников и имеет целью найти типичный образец привязанности у цинических сотрудников. Таких, которые недовольны работой и для которых характерно чувство несправедливости. Вообще, результаты показывают, насколько полезно принятие менеджерами активного стиля управления повышает силу привязанности работников, но, прежде всего насколько существенна доля в восприятии явлений происходящих в организации имеет чувство участия в справедливой трудовой среде. Анализ результатов исследований кроме познавательных ценностей, может помочь создать кадровую стратегию служащую развитию менеджерских компетенций и созданию конструктивного увлечения работой.

**Слова ключи:** трансформационное предводительство и транзакционное, чувство организационной справедливости, удовлетворение от работы, привязанность к работе, организационный цинизм.

### **Prof. Zoran Sušanj**

Profesor Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu w Rijecie. Dyrektor tamtejszego Instytutu Psychologii. Autor kilkudziesięciu publikacji na temat motywacji do pracy, kultury organizacyjnej, przywództwa i sprawiedliwości organizacyjnej.

### **Ana Jakopec**

Doktorantka Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu w Osijeku. Przygotowuje rozprawę doktorską z dziedziny Psychologii Pracy i Organizacji poświęconą sprawiedliwości organizacyjnej i przywództwu.

### **Dr Maciej Macko**

Adiunkt w Zakładzie Psychologii Pracy i Organizacji UAM w Poznaniu. Zajmuje się zagadnieniami związanymi ze sprawiedliwością organizacyjną, zachowaniami organizacyjnymi, zarządzaniem personelem, agresją w miejscu pracy, przywództwem i kulturą organizacyjną. Autor artykułów naukowych i popularno-naukowych z obszaru psychologii organizacji. Praktyk zarządzania rozwojem organizacyjnym. e-mail: macko@amu.edu.pl