

Psychospołeczne uwarunkowania dobrostanu pracowników i zamiaru odejścia z organizacji. Weryfikacja modelu

Marcin Wnuk*

Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań

PSYCHOSOCIAL CONDITIONS OF EMPLOYEES WELLBEING AND INTENT TO LEAVE THEIR JOB.
MODEL VERIFICATION

The aim of the study was to verify model of employees wellbeing and intend to quit organization in the context of social exchange theory between organization and employee as well as supervisor and subordinate. Subjects were 564 employees from one organization. The following measures were used: measure concerning intent to quit organization, polish version of Organizational Commitment Scale, Survey of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support Scale, one item from Job Diagnostics Survey, measures concerning person-organization fit person-subordinate fit. Structural equations modeling was used to calculate the results. It was confirmed the key role of the social exchange between organization and employee for employees wellbeing and intend to quit organization. Perceived organizational support (PSS) mediated between perceived supervisor support (PSS) and job satisfaction, organizational commitment as well as intend to quit organization. Job satisfaction mediate between organizational commitment and intend to quit organization. Person-organization fit both directly and indirectly through POS influenced job satisfaction, organizational commitment and intend to quit organization.

Key words: intend to quit organization, job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support, person-organization fit

WSTĘP

W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej wyników badań dotyczących czynników warunkujących motywację odejścia z organizacji, które przy użyciu wielu zmiennych opisują różne mechanizmy prowadzące do pojawiania się u pracowników zamiaru opuszczenia organizacji. W tej roli są analizowane zmienne będące elementem interakcji osobowości, preferencji zawodowych, potrzeb i wartości pracownika a środowiska pracy, w którym funkcjonuje, takie dopasowanie pracownika do organizacji (Oh i wsp., 2014), przywiązanie do organizacji (Rhoades i wsp., 2001), satysfakcja z pracy (Tett i Meyer, 1993), czy może wsparcie otrzymywanego od organizacji (Rhoades i Eisenberger, 2002) oraz przełożonego (Mertz, i wsp., 2007). Decydują one o poczuciu dobrostanu pracownika, mając bezpośredni lub pośredni wpływ na zamiar opuszczenia organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie prawdziwości modelu zamiaru odejścia z organizacji w oparciu o zmienne psychospołeczne, które warunkują postawy pracowników względem pracodawcy oraz opis mechanizmów wpływających na decyzję pracownika o dobrowolnym odejściu z organizacji. Identyfikacja tych zmiennych

oraz wzajemnych relacji między nimi da możliwość lepszego zrozumienia powodów motywujących pracowników do rozważenia odejścia z organizacji oraz skuteczniejszego kontrolowania tego procesu w przyszłości. Może stać się ona również źródłem przewagi konkurencyjnej w dobie, gdy stwierdzenie, że człowiek jest najcenniejszym zasobem zaczyna zyskiwać jeszcze większe znaczenie.

DOBROSTAN A CHĘĆ ODEJŚCIA Z PRACY

Wskaźnikiem dobrostanu w pracy rozpatrywanym w kontekście zamiaru odejścia z organizacji jest przywiązanie organizacyjne (Meyer i wsp., 2002). Pracownicy przejawiają jednocześnie w różnym stopniu przywiązanie emocjonalne, normatywne oraz kontynuacyjne (Meyer i Allen, 1991). Kluczowa różnica między nimi polega na motywacji leżącej u źródeł pozostawania w organizacji, co oznacza, że przywiązanie do organizacji determinuje konkretne powody kontynuacji pracy. Osoby przejawiające wysoki poziom przywiązania emocjonalnego kontynuują pracę w organizacji, ponieważ tego „chcą”. Pracownicy o wysokim nasileniu przywiązania kontynuacyjnego pracują nadal w organizacji z powodu tego, że „muszą”. Osoby charakteryzujące się wysokim poziomem przywiązania normatywnego pracują w organizacji, gdyż są przeświadczeni o tym, że „powinni” zostać (Allen i Meyer, 1990). Metaanaliza wyników badań przeprowadzona przez Meyer i wsp. (2002) dowiodła, że wszystkie sposoby przy-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Marcin Wnuk, Instytut Psychologii UAM, ul. Szamarzewskiego 89, 60-589 Poznań. marwnu@amu.edu.pl

wiązania do organizacji mają negatywny wpływ zarówno na intencję odejścia, jak również faktyczną zmianę pracy. Odejście z pracy korelowało ujemnie z przywiązaniem emocjonalnym (-.17), kontynuacyjnym (-.10) oraz normatywnym (-.16).

Innym wskaźnikiem odczuwanego dobrostanu w pracy jest satysfakcja z pracy. Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań, zarówno satysfakcja z pracy, jak również przywiązanie organizacyjne są pośrednio lub bezpośrednio związane z motywacją opuszczenia organizacji (Tett i Meyer, 1993). W literaturze przedmiotu można zidentyfikować trzy główne modele relacji między satysfakcją z pracy i przywiązaniem organizacyjnym a chęcią zmiany pracy. Głównym ich mankamentem jest to, że opierają się one głównie na przywiązaniu emocjonalnym do organizacji pomijając pozostałe typy przywiązania.

Pierwszy z nich dowodzi, że zarówno przywiązanie emocjonalne, jak również satysfakcja z pracy są odrębnymi predyktorami zamiaru odejścia. Zgodnie z tym nurtem większość wyników badań wskazuje na satysfakcję z pracy jako silniejszy predyktor chęci odejścia z organizacji (Antón, 2009; Karatepe i wsp., 2007; Tan i Akhtar, 1995; Riodan i Griffith, 1995) niż przywiązanie emocjonalne.

Drugi i trzeci model opierają się na efekcie całkowitej mediacji albo przywiązania organizacyjnego jako zmiennej całkowicie pośredniczącej pomiędzy satysfakcją z pracy a chęcią jej opuszczenia (Lum i wsp., 1998; Trimble, 2006) albo satysfakcji z pracy jako mediatora w relacji między przywiązaniem emocjonalnym a chęcią odejścia z organizacji (Tett i Meyer, 1993).

W badaniach Wnuka (2017a) kluczowym elementem dla relacji między przywiązaniem organizacyjnym a satysfakcją z pracy w kontekście zamiaru zmiany pracy było to, jaki typ przywiązania był brany pod uwagę. W odniesieniu do przywiązania emocjonalnego zanotowano efekt częściowej mediacji, co oznaczało, że przywiązanie emocjonalne zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio wpływa na zamiar odejścia z pracy, a zmienną pośredniczącą w tej relacji była satysfakcja z pracy. Przywiązanie kontynuacyjne było odrębnym predyktorem zamiaru zmiany pracy, natomiast przywiązanie normatywne tylko pośrednio oddziaływało na tą zmienną poprzez satysfakcję z pracy.

Hipoteza 1: Satysfakcja z pracy pośredniczy częściowo między przywiązaniem emocjonalnym do organizacji oraz całkowicie między przywiązaniem normatywnym, a chęcią opuszczenia organizacji. Przywiązanie kontynuacyjne do organizacji jest niezależnym od satysfakcji z pracy predyktorem chęci opuszczenia organizacji nie powiązany z satysfakcją z życia.

WSPARCIE ORGANIZACYJNE A DOBROSTAN I ZAMIAR OPUSZCZENIA ORGANIZACJI

Innym ważnym czynnikiem dla zamiaru odejścia z organizacji jest percepcja organizacji przez pracownika dokonująca się w oparciu o kryterium dbałości organizacji o jego dobrostan zwane postrzeganym wsparciem

otrzymywanym od organizacji (POS) (Rhoades i Eisenberger, 2002; Kurtosis i wsp., 2015). Zgodnie z teorią wymiany społecznej pracownik rewanżuje się organizacji tym samym, co w swoim mniemaniu od niej otrzymał (Blau, 1964). Jeśli według niego działania organizacji są wspierające oraz sprzyjające jego rozwojowi oraz dają mu możliwości realizacji jego własnych potrzeb i aspiracji, to zgodnie z regułą wzajemności (Gouldner, 1960) odwdzięcza się jej poprzez pozostanie w organizacji, większe przywiązanie oraz zaangażowanie w realizację jej celów.

W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja wokół tego, czy postrzegane przez pracownika wsparcie udzielane przez przełożonego (PSS) jest pośrednio, poprzez POS związane z zamiarem opuszczenia organizacji, czy może również istnieje mechanizm bezpośredniego wpływu tej zmiennej na intencje zmiany pracy (Rhoades i wsp., 2001; Mertz, i wsp., 2007; Wnuk, 2017b, 2018).

Sprowadza się ona do tego, czy zgodnie z teorią wsparcia organizacyjnego pracownik postrzega organizację tylko przez pryzmat przełożonego jako uosobienie organizacji (Levinson, 1965). Wówczas wymiana społeczna dokonuje się między nim a przełożonym jako reprezentantem organizacji, którego działania są ukierunkowane na realizację celów i wytycznych będących konsekwencją wdrażania przez niego strategii biznesowej narzuconej przez organizację. W alternatywnym ujęciu w ramach wymiany społecznej postawa przełożonego wobec pracowników nie jest zdeterminowana jego rolą reprezentanta firmy, a jego zachowania wobec podwładnych są przez nich odbierane jako autonomiczne i wynikające z jego własnej inicjatywy, a nie jako narzucane przez organizację (Wnuk, 2017b, 2018). W świetle dotychczasowych wyników badań oba podejścia wydają się słuszne potwierdzając, iż PSS może kształtować zamiar odejścia z organizacji zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez POS.

W badaniach podłużnych potwierdzono, że PSS ma wpływ na POS, co z kolei skutkuje brakiem zamiaru odejścia z organizacji (Eisenberger i wsp., 2002).

W badaniach Wnuka (2017b) przeprowadzonych na pracownikach z Polski zatrudnionych w różnych organizacjach POS całościowo pośredniczyło między PSS a chęcią odejścia z pracy. Wyniki badań tego autora zrealizowane wśród pracowników jednej dużej organizacji z branży IT potwierdziły natomiast częściową mediację POS między PSS a chęcią odejścia z organizacji (Wnuk, 2018). Również wśród badanych pracowników socjalnych ze Stanów Zjednoczonych POS tylko częściowo pośredniczyło między PSS a chęcią opuszczenia organizacji wskazując na istnienie również efektu bezpośredniego wpływu PSS na zamiar opuszczenia organizacji (Mertz, i wsp., 2007).

Hipoteza 2: POS częściowo pośredniczy między PSS a chęcią opuszczenia organizacji.

Istotnymi elementami kształtującymi satysfakcję w pracy jest POS (Galletta i wsp., 2011; Harris, Harris i Harvey,

2007) oraz PSS (Podsakoff, MacKenzie i Bommer, 1996; Schaubroeck i Fink, 1998). W badaniach Baranik i wsp., (2010) POS częściowo pośredniczyło między wsparciem mentorskim przełożonego a satysfakcją z pracy.

Również rezultaty badań Wnuka (2017c,d) potwierdzają częściowo pośredniczącą rolę POS między PSS a satysfakcją z pracy. W badaniach Rhoades i wsp. (2001) POS pośredniczyło między PSS a przywiązaniem emocjonalnym. Wśród pracowników polskich organizacji zanotowano pośredni wpływ PSS na przywiązanie emocjonalne. Zmienną, która pośredniczyła w tej relacji było PSS (Wnuk, 2017b). Oznacza to, że pracownik staje się przywiązany emocjonalnie do organizacji, gdyż utożsamia wspierającą postawę przełożonego z dbaniem o swój dobrostan ze strony organizacji.

Hipoteza 3: POS częściowo pośredniczy między PSS a satysfakcją z pracy i przywiązaniem organizacyjnym.

W badaniach Allen i wsp. (2003), zarówno przywiązania emocjonalne, jak i satysfakcja z pracy w pełni pośredniczyły między POS a zamiarem opuszczenia organizacji. Xiang-ju (2010) dowiódł, że wśród pracowników różnych organizacji zlokalizowanych w różnych częściach Chin satysfakcja z pracy pośredniczyła między POS a zamiarem opuszczenia organizacji.

Wśród pracowników sprzedaży detalicznej emocjonalne przywiązanie całkowicie pośredniczyło między POS a chęcią odejścia z pracy (Rhoades i wsp., 2001). Takie same rezultaty otrzymano w badaniach DeConinck i Johnson (2004) oraz Wnuka (2018). Oznacza to, że im większego wsparcia doświadczają pracownicy od organizacji, tym bardziej są do niej przywiązani emocjonalnie, co w konsekwencji sprawia, że mają mniejszą skłonność do zmiany zatrudnienia. W badaniach Mertz, i wsp. (2007) przywiązanie emocjonalne i normatywne częściowo pośredniczyło między POS a chęcią odejścia z pracy.

Hipoteza 4: Przywiązanie organizacyjne oraz satysfakcja z pracy częściowo pośredniczą między POS a chęcią odejścia z organizacji.

DOPASOWANIE PRACOWNIKA DO ORGANIZACJI I PRZEŁOŻONEGO A DOBROSTAN W PRACY

Dopasowanie między pracownikiem a środowiskiem pracy jest wieloaspektowym konstruktem obejmującym dopasowanie racjonalne, odnoszące się do dostosowania pracownika do wykonywanej pracy oraz organizacji (P-O fit), jak również dopasowanie interpersonalne, dotyczące dostosowania pracownika do zespołu (grupy pracowniczej), oraz przełożonego (P-S fit) (Oh i wsp., 2014). Najczęściej stosowanym wskaźnikiem dopasowania pracownik-organizacja jest zbieżność wartości między nimi (Kristof, 1996). Już na etapie rekrutacji kandydaci poszukujący pracy dokonują selekcji ofert w oparciu o postrzeganą i domniemaną spójność między swoimi wartościami a wartościami firmy do której aplikują, a pracodawcy licząc na uzyskanie spójności aksjologicz-

nej pracownik-organizacja w swoich praktykach rekrutacyjnych stosują narzędzia mające na celu weryfikację zgodności wartości między organizacją a kandydatem do pracy (Werbel i Gilliland, 1999).

P-O fit jest istotnym elementem dla dobrostanu pracowników kształtując satysfakcję z pracy (Lauver i Kristof-Brown, 2001; Narayanan i Sekar, 2009; Iplik i wsp., 2011) oraz przywiązanie organizacyjne pracowników (Oh i wsp., 2014; O'Reilly III i wsp., 1991; Valentine i wsp., 2002; Verquer i wsp., 2003).

W badaniach Amos i Weathington, (2008), poza przywiązaniem emocjonalnym pracowników do organizacji również przywiązanie normatywne było pozytywnie związane z P-O fit. P-O fit oddziałuje na satysfakcję z pracy nie tylko bezpośrednio, ale również za pośrednictwem POS. W badaniach Wnuk POS było zarówno mediatorem, jak i moderatorem w relacji między P-O fit a satysfakcją z pracy (Wnuk, 2017c). Wśród pracowników jednej z polskich organizacji POS było moderatorem w relacji między P-O fit a satysfakcją z pracy. Okazało się, że wśród pracowników z niskim poziomem wsparcia ze strony organizacji dopasowanie do wartości organizacji jest zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio związane z satysfakcją z pracy, a POS pełni w tym związku rolę częściowego mediatora (Wnuk, 2017c). Wśród pracowników o wysokim poziomie POS dopasowanie do wartości było tylko pośrednio związane z satysfakcją z pracy. POS było moderatorem w relacji pomiędzy P-O fit a satysfakcją z pracy wśród pracowników pięciu tureckich banków (Maden i Kabasakal, 2014) oraz nauczycieli z Turcji (Erdoğan i wsp., 2004).

Hipoteza 5: POS pośredniczy częściowo między P-O fit i satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem organizacyjnym.

Hipoteza 6: POS jest moderatorem w relacji pomiędzy P-O fit i satysfakcją z pracy.

Dopasowanie pracownik – przełożony (P-S fit) jest kolejnym aspektem dopasowania pracownik-środowisko pracy pozytywnie związanym z satysfakcją z pracy (Ostroff i wsp., 2005; Chuang i wsp., 2016) oraz przywiązaniem do organizacji (Van Vianen i wsp., 2011; Oh i wsp., 2014). Wydaje się, że na analogicznej zasadzie w odbiorze wartości organizacji spójność z wartościami przełożonego jako reprezentanta organizacji (Levinson, 1965) jest punktem odniesienia dla porównania przez pracowników ich własnych wartości z wartościami organizacji. Gdy konsekwencją tego porównania jest domniemana zbieżność obu elementów pracownik doświadcza satysfakcji z pracy oraz zwiększa się jego przywiązanie do organizacji. Założenia te są zbieżne z wynikami badań Byrne (1971), gdzie efekt podobieństwa rzutował na atrakcyjność ocenianej osoby. W kontekście organizacji możemy mówić o podobieństwie wartości między pracownikiem i organizacją reprezentowaną przez przełożonego (Levinson, 1965), co powoduje, że jest ona atrakcyjnym i satysfakcjonującym miejscem pracy.

Hipoteza 7: P-O fit pośredniczy między P-S fit a satysfakcją z pracy i przywiązaniem organizacyjnym.

Spójność wartości pracownika z wartościami organizacji może powodować, że pracownik będzie spostrzegał organizację jako wspierającą i dbającą o jego dobrostan, czego konsekwencją będzie doświadczenie przez niego satysfakcji z pracy. Na analogicznej zasadzie pracownik może postrzegać spójność swoich wartości z wartościami przełożonego, co może stanowić dla niego przesłankę do oceny przełożonego jako udzielającego wsparcia i dbającego o jego dobrostan, a czego efektem będzie doświadczenie przez niego satysfakcji z pracy. Podobieństwo wartości pracownika i przełożonego może wpływać na bardziej przychylną i pozytywną ocenę przełożonego przez pracownika (Byrne, 1971), czego efektem mogą być pozytywne odczucia względem pracodawcy, którego ten przełożony uosabia (Levinson, 1965).

Hipoteza 8: PSS pośredniczy między PS-Fit a satysfakcją z pracy

Dotychczasowe wyniki badań potwierdzają istotną rolę P-O fit dla zamiaru opuszczenia organizacji. Metaanaliza w oparciu o rezultaty 96 badań potwierdziła ważność dopasowania między pracownikiem a organizacją dla kształtowania postaw pracowników, między innymi wobec dalszego pozostawania w organizacji (Oh i wsp., 2014). Wydaje się, że zbieżność wartości pracownika i organizacji jest pośrednio związana z zamiarem opuszczenia organizacji. W badaniach przeprowadzonych na pracownikach sześciu organizacji w Stanach Zjednoczonych, spójność między wartościami pracowników i organizacji pośredniczyła między satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem organizacyjnym a intencją pozostania w organizacji (Westerman i Cyr, 2004). Wśród nauczycieli z Iranu satysfakcja z pracy pośredniczyła całkowicie między zbieżnością stylów osobowości pracowników i organizacji, a chęcią jej opuszczenia oraz częściowo między oceną spójności wartości pracowników z wartościami organizacji i zamiarem odejścia z pracy. Zanotowany efekt pośredni był większy niż efekt bezpośredni (Abzari i wsp., 2015). W badaniach Wing (2013) satysfakcja z pracy pośredniczyła pomiędzy dopasowaniem wartości pracowników do wartości organizacji a zamiarem jej opuszczenia.

Hipoteza 9: Satysfakcja z pracy oraz przywiązanie do organizacji pośredniczą między P-O fit a chęcią opuszczenia organizacji.

Spójność z wartościami organizacji oraz przełożonego może wpływać na chęć zmiany pracy poprzez POS i PSS. Zgodnie z teorią wsparcia organizacyjnego (Eisenberger i wsp., 1986) zbieżność z wartościami organizacji może u pracowników powodować odczucie, że organizacja dba o ich dobrostan i zgodnie z regułą wzajemności motywować ich do odwzajemnienia się (Gouldner, 1960), którego przejawem będzie chęć pozostania w organizacji. Zgodnie z wynikami metaanalizy przeprowadzonej przez Kurtessis i wsp. (2015) spostrzegana spójność wartości między pracownikiem a organizacją skutkuje oceną organizacji

jako wspierającej i dbającej o interesy pracownika, czego efektem może być brak chęci odejścia z organizacji. Można przez analogie założyć, że istnieje mechanizm wpływu P-S fit na zamiar odejścia z organizacji za pośrednictwem PSS, który można wyjaśnić nie tylko w oparciu o teorię wsparcia organizacyjnego (Eisenberger i wsp., 1986). Oznacza to, że podobieństwo wartości między pracownikiem i przełożonym może rzutować na bardziej pozytywną ocenę przełożonego Byrne (1971), stanowiącego personifikację organizacji (Levinson, 1965) i zgodnie z koncepcją dysonansu poznawczego (Festinger, 1957) może prowadzić do pozostania pracownika w organizacji, gdyż chęć zmiany pracy powodowałaby u niego pojawianie się dysonansu i potrzebę jego redukcji.

Hipoteza 10: POS pośredniczy między P-O fit i zamiarem opuszczenia organizacji

Hipoteza 11: PSS pośredniczy między P-S fit i zamiarem opuszczenia organizacji

METODOLOGIA

OPIS GRUPY BADAWCZEJ

W badaniu wzięły udział 564 osoby pracujące w jednej, dużej organizacji. W badaniach uczestniczyło 21,3% ($n=120$) kobiet oraz 78,7% ($n=444$) mężczyzn. Na ankietę odpowiedziało 13,8% pracowników zatrudnionych od 1 do 12 miesięcy (krótka staż pracy), 44,1% pracujących od 12 do 48 miesięcy (średni staż pracy) oraz 42,1% posiadających staż pracy powyżej 48 miesięcy (długi staż pracy). Średni wiek badanych to 32,7 lat ($SD=7.98$). Zawodowe wykształcenie miało 2,95% badanych, średnie 50,42%, natomiast wyższe 46,63%. Ankieta miała anonimowy charakter. Wszyscy badani wyrazili zgodę na udział w badaniu.

NARZĘDZIA BADAWCZE

Zastosowano następujące narzędzia badawcze:

P-O fit mierzono za pomocą *Skali Dopasowania Pracownik-Organizacja* składającej się z trzech pytań (Cable i DeRue, 2002). Na zadane pytania odpowiedzi są udzielane na 5-stopniowej skali od „Zdecydowanie nie zgadzam się” do „Zdecydowanie zgadzam się”. Rzetelność tego narzędzia mierzona współczynnikiem α -Cronbacha wyniosła .83.

P-S fit było badane za pomocą trzech pytań ze *Skali Dopasowania Pracownik-Przełożony* (Cable i DeRue, 2002) poprzez zamianę słowa organizacja na przełożony. Odpowiedzi są udzielane na 5-stopniowej skali od „Zdecydowanie nie zgadzam się” do „Zdecydowanie zgadzam się”. Rzetelność tego narzędzia wyniosła $\alpha=.88$.

Do badania POS użyto polskiej wersji *Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego* składającej się z 8 pytań (Wnuk, 2017e). Odpowiedzi są udzielane na 5-stopniowej skali od „Zdecydowanie nie zgadzam się” do „Zdecydowanie zgadzam się”, a następnie sumowane. Rzetelność tego narzędzia wyniosła $\alpha .89$.

PSS było mierzone za pomocą *Skali Postrzeganego Wsparcia Przełożonego* składającej się z trzech pytań zaadaptowanych poprzez zmianę słowa organizacja na przełożony z Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego autorstwa Eisenberger i wsp. (1986). Odpowiedzi są udzielane na 5-stopniowej skali od „Zdecydowanie nie zgadzam się” do „Zdecydowanie zgadzam się”, a następnie sumowane. Rzetelność tej miary wyniosła $\alpha=.91$

Satysfakcja z pracy była mierzona za pomocą jednego pytania z *Kwestionariusza Oceny Organizacji Michigan* (Cammann i wsp., 1979). Badani odpowiadali na 7-stopniowej skali od „Zdecydowanie nie zgadzam się” do „Zdecydowanie zgadzam się” na pytanie „Generalnie lubię tu pracować”.

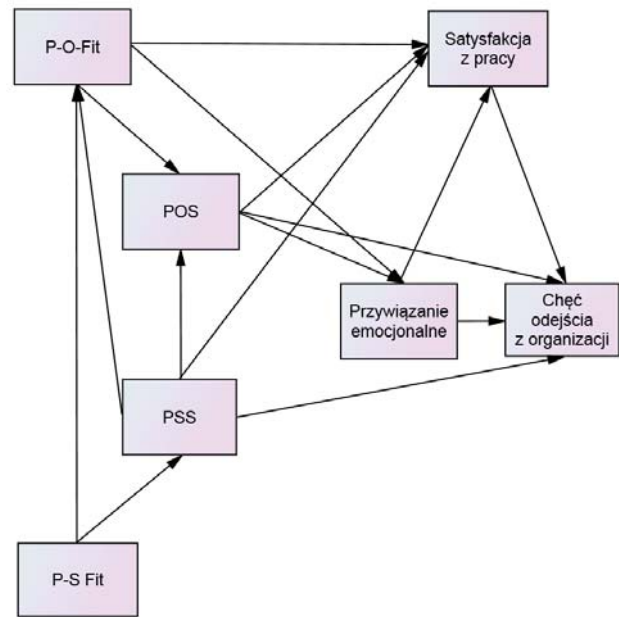
Do badania Przywiązania do Organizacji zastosowano pytania z polskiej adaptacji *Skali Przywiązania Organizacyjnego* Allen i Meyer (Wnuk, 2017f). Narzędzie to składa się z trzech wymiarów przywiązania do organizacji w postaci przywiązania afektywnego, normatywnego i kontynuacyjnego. Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta od „Zdecydowanie nie zgadzam się do „Zdecydowanie zgadzam się”. Rzetelność zastosowanego narzędzia w odniesieniu do wymiaru przywiązania emocjonalnego wyniosła $\alpha=.79$, kontynuacyjnego $\alpha=.83$ i normatywnego $\alpha=.81$.

Zamiar odejścia był mierzony za pomocą narzędzia składającego się z trzech pytań (Yücel, 2012). Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta od „Zdecydowanie nie zgadzam się do „Zdecydowanie zgadzam się”. Rzetelność tej miary wyniosła $\alpha=.94$.

WYNIKI

Statystyki opisowe zostały przedstawione w Tabeli 1. Współczynniki korelacji r -Pearsona zaprezentowano w Tabeli 2. Zastosowano analizę równań strukturalnych metodą największego prawdopodobieństwa.

Model wyjściowy odzwierciedlający postawione hipotezy badawcze został zaprezentowany na Schemacie 1



Schemat 1. Model chęci odejścia z organizacji odzwierciedlający hipotezy badawcze ($n=564$), źródło: opracowanie własne

i uwzględniał tylko jeden typ przywiązania do organizacji, przywiązanie emocjonalne.

Sprawdzano prawdziwość trzech modeli, dla każdego typu przywiązania organizacyjnego oddzielnie zgodnie z założeniem, że są one równoważne względem siebie, występują z różnym nasileniem u pracowników, a różnią się między sobą przesłankami mającymi wpływ na pozostawanie w organizacji (Allen i Meyer, 1990). Jedyną różnicą między nimi wynikała z treści hipotezy pierwszej zgodnie z którą przywiązanie normatywne jest tylko pośrednio związane z chęcią opuszczenia organizacji, natomiast przywiązanie kontynuacyjne wpływa tylko bezpośrednio na tą zmienną zależną. Pozostałe

Tabela 1
Statystyki opisowe zmiennych zastosowanych w badaniu ($n=564$)

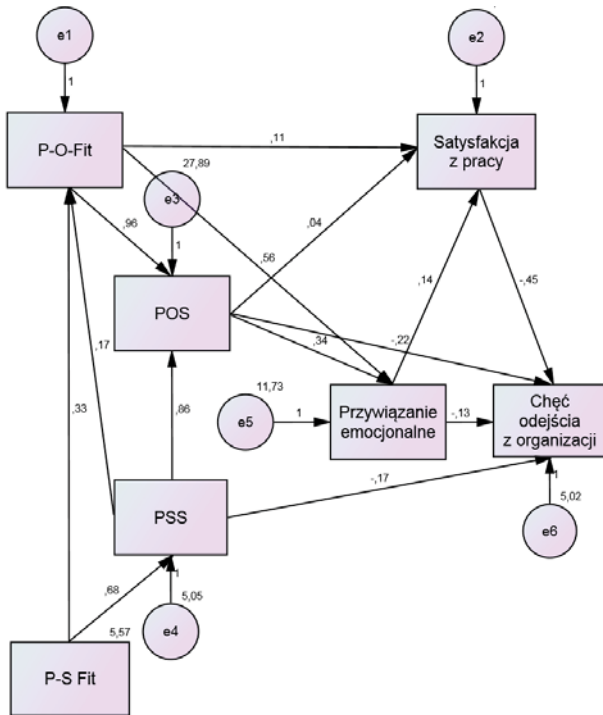
	N	Min.	Max.	Średnia	Odch. stand.	Skośność	Kurtoza
Chęć odejścia z organizacji	564	3	15	9.82	3.47	-.36	-.84
Zadowolenia z pracy	564	1	7	5.20	1.46	-.73	-.08
Przywiązanie emocjonalne	564	6	30	18.56	4.67	-.15	-.34
Przywiązanie kontynuacyjne	564	6	29	14.85	4.41	.10	-.29
Przywiązanie normatywne	564	6	30	18.51	4.93	-.27	-.22
Dopasowanie pracownik-organizacja	564	3	15	9.65	2.45	-.33	.43
Dopasowanie pracownik-przełożony	564	3	15	10.03	2.36	-.25	.67
POS	564	8	40	23.16	6.58	.04	-.41
PSS	564	3	15	11.83	2.76	-.99	.69

źródło: opracowanie własne

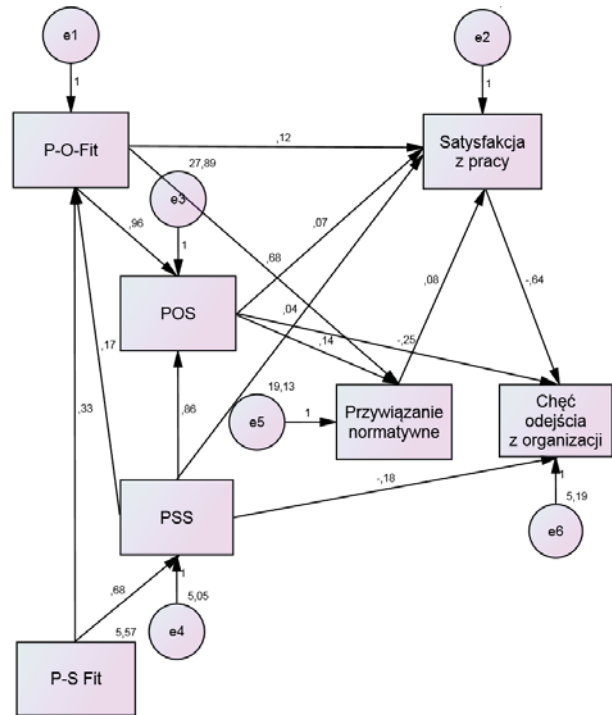
Tabela 2
Współczynniki korelacji między zmiennymi zastosowanymi w badaniu (n=564)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Chęć odejścia z organizacji								
Zadowolenia z pracy	.59**							
Przywiązanie emocjonalne	.62**	.66**						
Przywiązanie kontynuacyjne	.42**	.33**	.32**					
Przywiązanie normatywne	.36**	.49**	.56**	.29**				
Dopasowanie pracownik-organizacja	.41**	.52**	.54**	.25**	.41**			
Dopasowanie pracownik-przełożony	.30**	.33**	.34**	.17**	.30**	.43**		
POS	.70**	.56**	.63**	.36**	.35**	.49**	.33**	
PSS	.49**	.39**	.40**	.26**	.24**	.37**	.58**	.49**

źródło: opracowanie własne, * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$



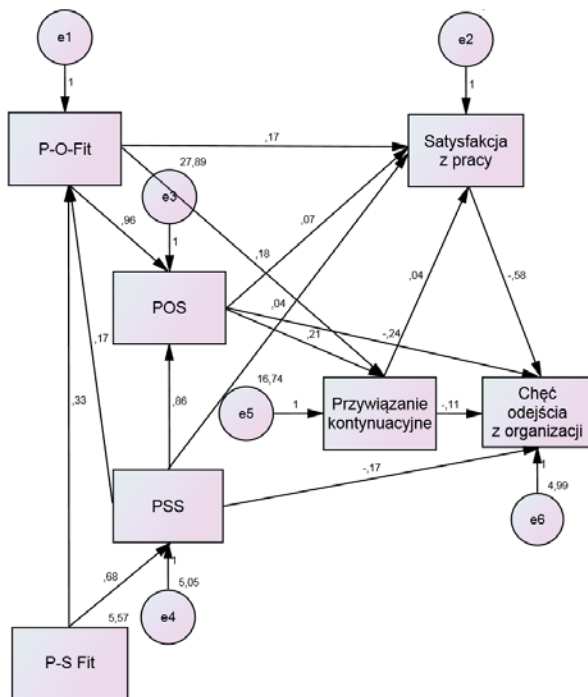
Schemat 2. Model chęci odejścia z organizacji z przywiązaniem emocjonalnym jako wskaźnikiem przywiązania do organizacji (n=564), źródło: opracowanie własne



Schemat 3. Model chęci odejścia z organizacji z przywiązaniem normatywnym jako wskaźnikiem przywiązania do organizacji (n=564), źródło: opracowanie własne

elementy wszystkich trzech weryfikowanych modeli były identyczne. Do weryfikacji dobroci dopasowania modelu użyto następujących wskaźników: NFI, GFI, CFI, AGFI i RMSEA. Zgodnie z literaturą przedmiotu, aby uznać model za dopasowany wartość wskaźnika NFI powinna przekraczać .90, GFI .90, a CFI .93 (Byrne, 1994), natomiast wartość wskaźnika RMSA powinna być mniejsza niż .08 (Browne i Cudeck, 1993).

Wartości wskaźników dopasowania modeli dla wszystkich trzech typów przywiązania organizacyjnego zostały zaprezentowane w Tabeli 3. Model z przywiązaniem emocjonalnym okazał się być bardzo dobrze dopasowany. Jedyną różnicą w stosunku do modelu wyjściowego dotyczyła braku domniemyanych zależności między PSS a zadowoleniem z pracy. Model z przywiązaniem normatywnym był również bardzo dobrze dopasowany,



Schemat 4. Model chęci odejścia z organizacji z przywiązaniem kontynuacyjnym jako wskaźnikiem przywiązania do organizacji (n=564), źródło: opracowanie własne

Weryfikacja POS w roli moderatora związku między P-O fit a satysfakcją z pracy odbyła się metodą analizy wariancji po uprzednim wystandaryzowaniu zmiennych oraz obliczeniu składnika interakcyjnego (Bedyńska i Książek, 2013). Dowiodła ona, że POS nie jest moderatorem w relacji pomiędzy P-O fit a satysfakcją z pracy. Współczynnik standaryzowany β dla efektu interakcyjnego nie był istotny statystycznie ($\beta = -.06$; $t = 1.90$; $p = .057$), podobnie jak poziom istotności zmiany R kwadrat po uwzględnieniu efektu interakcyjnego (zmiana $R^2 = .004$; $F = 3.638$; $p = .057$).

DYSKUSJA I WNIOSKI

Hipoteza pierwsza odwołująca się do satysfakcji z pracy jako częściowego mediatora między przywiązaniem emocjonalnym a zamiarem odejścia z organizacji, całościowego mediatora między przywiązaniem normatywnym a zamiarem odejścia z organizacji oraz bezpośredniego wpływu przywiązania kontynuacyjnego na zamiar odejścia z organizacji została potwierdzona. Jedyna różnica w stosunku do poprzednich badań dotyczyła tego że przywiązanie kontynuacyjne było nie tylko bezpośrednio, ale również pośrednio związane z zamiarem opuszczenia organizacji (Wnuk, 2017a), choć zarówno model z bezpośrednim wpływem, jak również model uwzględniający pośredni wpływ okazały się modelami dobrze dopasowanymi. Potwierdzono, że satysfakcja z pracy jest silniejszym predyktorem zamiaru opuszczenia organizacji niż przywiązanie organizacyjne i zmienna ta pełni rolę pośredniczącą między przywiązaniem organizacyjnym a zamiarem zmiany pracy (por. Wnuk, 2017a).

Tabela 3
Wartości wskaźników dopasowania modelu (n=564)

Wskaźniki dopasowania modelu	Model z przywiązaniem emocjonalnym	Model z przywiązaniem kontynuacyjnym	Model z przywiązaniem kontynuacyjnym pośrednio związanym z zamiarem odejścia	Model z przywiązaniem normatywnym
CHI-SQUARE	1.030	2.84	1.400	1.780
RMSA	.043	.057	.027	.037
GFI	.990	.990	.990	.990
AGFI	.970	.960	.980	.980
NFI	.990	.980	.990	.990
CFI	.990	.990	.990	.990

źródło: opracowanie własne

podobnie jak model z przywiązaniem kontynuacyjnym. Po dokonaniu zmiany odzwierciedlającej nie tylko bezpośrednią relację między przywiązaniem kontynuacyjnym a zamiarem opuszczenia organizacji, ale również częściowo pośredniczącą rolę satysfakcji z pracy w tej relacji model okazał się jeszcze lepiej dopasowany (patrz Tabela 3).

Zidentyfikowano mechanizmy wpływu przywiązania organizacyjnego na kształtowanie motywacji do odejścia z organizacji poprzez satysfakcję z pracy. Okazało się, że różne powody i uwarunkowania związane z przywiązaniem do organizacji w podobny sposób oddziałują na zamiar odejścia z pracy (por. Allen i Meyer, 1990). U pracowników charakteryzujących się przywiązaniem nor-

matywnym do organizacji, czyli takich, dla których pozostanie w organizacji jest kwestią honoru, lojalności oraz zobowiązaniem wobec niej chęć jej opuszczenia jest wypadkową satysfakcji z pracy. W ich przypadku pozostanie w organizacji jest konsekwencją satysfakcji z pracy, której źródłem jest przekonanie, że pozostanie w organizacji jest powinnością moralnie uzasadnioną, a odejście byłoby przez nich samych utożsamiane ze zdradą i przeciwstawieniem się swoim wartościom i przekonaniom. Pracownicy posiadający wysoki poziom przywiązania kontynuacyjnego do organizacji odczuwają przymus pozostania w organizacji z powodu obawy przed utratą dotychczasowych korzyści i przywilejów oraz ewentualnych strat związanych ze zmianą. Drugi mechanizm wpływu tej zmiennej na chęć opuszczenia organizacji ma pośredni charakter i odbywa się poprzez satysfakcje z pracy. Z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w przypadku przywiązania emocjonalnego, gdzie zaangażowanie w realizację celów organizacyjnych powoduje, że pracownicy są bardziej usatysfakcjonowani z pracy, co w konsekwencji decyduje o ich braku chęci odejścia z organizacji. Brak motywacji do odejścia jest u nich również bezpośrednią konsekwencją tego, że odczuwają przywiązanie emocjonalne do organizacji.

Hipoteza druga została w pełni potwierdzona. Zgodnie z poprzednimi wynikami badań (Wnuk, 2018) PSS ma zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na zamiar opuszczenia organizacji, a zmienną pośredniczącą w tej relacji jest POS. Oznacza to, że PSS kształtuje u podwładnych motywację do zmiany pracy za pomocą dwóch mechanizmów. Pierwszy z nich opiera się na wymianie społecznej (Blau, 1964) między podwładnym a przełożonym, w której ten drugi nie jest postrzegany jako reprezentant organizacji (Levinson, 1965), ale kolega z pracy, czy współpracownik posiadający określoną postawę wobec niego (Wnuk, 2018). Jeśli ocena intencji przełożonego wobec podwładnego skutkuje u pracownika poczuciem, że przełożony dba o jego dobrostan i udziela mu odpowiedniego wsparcia w jego działaniach, to zgodnie z regułą wzajemności (Gouldner, 1960) podwładny odplaca mu się brakiem zamiaru jej opuszczenia. Drugi pośredni mechanizm bazuje na wymianie społecznej, z tą tylko różnicą, że wymiana następuje między pracownikiem i organizacją, którą w mniemaniu tego pierwszego przełożony uosabia, reprezentując jej interesy (Levinson, 1965). Percepcja organizacji przez pracownika jako dbającej o jego interesy prowadzi do powstania u niego zobowiązania, które zgodnie z regułą wzajemności (Gouldner, 1960) materializuje się w postaci braku chęci opuszczenia organizacji, stanowiącej dowód wdzięczności za zainteresowanie i wsparcie otrzymane od organizacji.

Hipoteza trzecia została w znacznej mierze potwierdzona. Okazało się, że POS pośredniczy częściowo pomiędzy PSS i przywiązaniem pracowników do organizacji, i równocześnie jest całkowitym mediatorem w relacji pomiędzy PSS a satysfakcją z pracy. Rezultaty te są tylko częściowo zgodne z dotychczasowymi wynikami badań (Wnuk, 2017d, 2018) potwierdzając, iż PSS ma zarówno

bezpośredni, jak i pośredni wpływ na przywiązanie organizacyjne i tylko pośredni wpływ na satysfakcję z pracy. Również w tym wypadku mechanizmy wyjaśniające opierają się na teorii wymiany społecznej między pracownikiem i organizacją, gdzie organizacja jest utożsamiana z osobą przełożonego oraz wymiany między pracownikiem i przełożonym. W obu przypadkach pozytywna ocena wsparcia otrzymywanego od przełożonego skutkuje pozytywną postawą wobec organizacji przejawiającą się w przywiązaniu do organizacji z tą tylko różnicą, że ocena wsparcia przełożonego nie ma bezpośredniego wpływu na satysfakcję z pracy tylko pośredni w sytuacji, gdy jest on przez pracowników odbierany jako reprezentant organizacji. W tym kontekście wymiana społeczna, której celem jest kształtowanie i rozwijanie więzi społecznych spełnia skutecznie swoją funkcję (Blau, 1964). Pracownik, który dostaje wsparcie od przełożonego lub organizacji, którą reprezentuje przełożony ma możliwość odwdziczenia się poprzez pozytywną postawę wobec pracodawcy. Warto zauważyć, że mechanizm ten jest niezależny od typu przywiązania, co oznacza, że wszystkie trzy sposoby przywiązania do organizacji są równoważne i współwystępują ze sobą (Meyer i Allen, 1991), ujawniając się u każdego pracownika z różnym nasileniem i stanowiąc pewne preferencje do reagowania w określony sposób (Allen i Meyer, 1990). Są one wynikiem indywidualnych predyspozycji i doświadczeń życiowych oraz zinternalizowanych wartości i przekonań.

Hipoteza czwarta dotycząca częściowo pośredniczącej roli satysfakcji z życia i przywiązania emocjonalnego pomiędzy POS a chęcią opuszczenia organizacji została całkowicie potwierdzona. Otrzymane rezultaty są zbieżne z dotychczasowymi wynikami badań (Xiang-ju, 2010; Mertz, i wsp., 2007) wskazując na cztery mechanizmy wpływu POS na intencje opuszczenia organizacji. Pierwszy z nich wskazuje na bezpośredni wpływ POS na zamiar odejścia z organizacji, natomiast trzy kolejne bazują na pozytywnej postawie wobec organizacji przejawiającej się w satysfakcji z pracy, przywiązaniu emocjonalnym i kontynuacyjnym. Otrzymane rezultaty można interpretować w oparciu o teorię wymiany społecznej w ramach której zgodnie z regułą wdzięczności pracownik doświadczający wsparcia ze strony organizacji odwzajemnia się jej brakiem zamiaru zmiany pracy lub satysfakcją z życia, przywiązaniem emocjonalnym i kontynuacyjnym, które w konsekwencji również prowadzą do spadku motywacji do chęci opuszczenia organizacji.

Hipoteza piąta została w pełni potwierdzona. Zgodnie z wynikami badań Wnuka (2017c) POS pośredniczy częściowo między P-O fit i satysfakcją z pracy. POS pośredniczy również między P-O fit a przywiązaniem organizacyjnym. Oznacza to, że pracownicy którzy oceniają swoje wartości jako zbieżne z wartościami organizacji postrzegają organizację jako wspierającą i dbającą o ich dobrostan, czego konsekwencją jest ich wzrost satysfakcji z pracy oraz wzrost przywiązania organizacyjnego, niezależnie od tego, jakiego typu przywiązania do organizacji to dotyczy.

Hipoteza szоста nie została potwierdzona. Niezgodnie z wynikami wcześniejszych badań POS okazało się nie być moderatorem (Wnuk, 2017c) w związku pomiędzy P-O fit a satysfakcją z pracy. Trzeba nadmienić, że otrzymane rezultaty były bliskie osiągnięcia poziomu istotności statystycznej.

Również hipoteza siódma została w pełni potwierdzona. Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań potwierdzono ważność dopasowania P-O fit i P-S fit dla satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji. Okazało się, że w mechanizmie wpływu P-S fit na pozytywną postawę pracownika kluczową rolę odgrywa P-O fit, które całkowicie pośredniczy w tej relacji. Oznacza to, że spójność wartości między podwładnym i przełożonym wpływa pozytywnie na ocenę spójności wartości między organizacją i pracownikiem, co w konsekwencji u pracownika powoduje wzrost zadowolenia z pracy oraz przywiązania do organizacji. Prawidłowość ta została potwierdzona dla wszystkich trzech typów przywiązania do organizacji. Tak samo, jak ocena wsparcia organizacji dokonuje się przez pryzmat wsparcia otrzymywanego od przełożonego jako agenta organizacji (Levinson, 1965), ocena dopasowania między pracownikiem i organizacją jest zdeterminowana percepcją wartości przełożonego jako zbieżnych z wartościami pracownika, prowadząc w konsekwencji do wzrostu jego satysfakcji z pracy i przywiązania organizacyjnego.

Hipoteza ósma została w znacznej mierze potwierdzona. Dla modeli z przywiązaniem kontynuacyjnym i normatywnym PSS pośredniczyły całkowicie między P-S fit a satysfakcją z pracy, natomiast w modelu z przywiązaniem emocjonalnym zanotowano tylko zależności między P-S fit i PSS, które z kolei nie było związane z satysfakcją z życia. Okazało się, że P-S fit ma pośredni wpływ na satysfakcję z życia nie tylko poprzez P-O fit, ale również PSS. Pracownik w ocenie swojej satysfakcji z pracy kieruje wsparciem otrzymywanym od przełożonego, a jedną z przesłanek pozytywnej oceny przełożonego jest ocena spójności jego własnych wartości z wartościami przełożonego.

Hipoteza dziewiąta została w pełni potwierdzona. Satysfakcja z pracy oraz przywiązanie do organizacji pośredniczyły między P-O fit a chęcią opuszczenia organizacji. Otrzymane rezultaty są zbieżne z dotychczasowymi wynikami badań (Westerman i Cyr, 2004; Wing, 2013; Abzari i wsp., 2015) dowodząc pośredniczącej roli satysfakcji z pracy i przywiązania organizacyjnego pomiędzy P-O fit a zamiarem opuszczenia organizacji. Oznacza to, że ocena spójności wartości pracownik-organizacja prowadzi do pozytywnej postawy wobec organizacji w konsekwencji redukując zamiar odejścia z organizacji.

Badania potwierdziły prawdziwość dziesiątej i jedenastej hipotezy. Okazało się, że POS pośredniczy całkowicie między P-O fit i zamiarem opuszczenia organizacji, tak samo jak PSS pośredniczy całkowicie między P-S fit i zamiarem opuszczenia organizacji. Oznacza to, że spójność wartości między pracownikiem i organizacją ma wpływ na pozytywną ocenę wsparcia od niej otrzymywanego,

czego konsekwencją jest mniejsza motywacja do zmiany pracy. Tak samo spójność wartości między przełożonym i podwładnym skutkuje mniejszą chęcią zmiany pracy ze względu na pozytywną ocenę wsparcia udzielanego przez przełożonego. W przypadku P-O fit poza mechanizmem pośredniego wpływu poprzez satysfakcję z pracy oraz wszystkie trzy rodzaje przywiązania organizacyjnego potwierdzono istnienie mechanizmu w którym pośredniczącą rolę pomiędzy P-O fit a zamiarem opuszczenia organizacji odgrywa POS. W odniesieniu do relacji między P-S fit jedyny zidentyfikowany mechanizm wpływu na zamiar opuszczenia organizacji był zapośredniczony przez PSS.

Implikacje praktyczne wynikające z wyników przeprowadzonych badań dotyczą oddziaływań rekrutacyjnych ukierunkowanych na poszukiwanie pracowników, których wartości są zbieżne z wartościami organizacji, aby zwiększyć prawdopodobieństwo ich utrzymania w organizacji. Przełożeni poprzez ukierunkowane oddziaływania względem podwładnych powinni budować i kształtować spójność wartości między nimi jako reprezentantami organizacji, a pracownikami wskazując na podobieństwa i zbieżność ich struktury aksjologicznej z wartościami preferowanymi przez pracowników. Kolejnym postulatem jest zatrudnianie menedżerów, którzy będą właściwie reprezentować interesy firmy, stwarzając pracownikom warunki do realizacji przez nich potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak potrzeba szacunku, afiliacji, uznania, itp. oraz dbać o ich przywiązanie do organizacji i satysfakcję z pracy. Dzięki właściwej postawie wobec pracowników w ramach wymiany społecznej między organizacją i pracownikiem oraz przełożonym i podwładnym, której reprezentantem w obu przypadkach jest przełożony, pracownicy w ramach wdzięczności będą zmotywowani do pozostawania w organizacji, angażując się w realizację jej celów oraz dbając o jej interesy biznesowe. Wśród kadry menadżerskiej poprzez oddziaływania coachingowe, warsztatowe oraz szkoleniowe powinna być budowana świadomość kluczowej roli wymiany społecznej, stwarzania odpowiednich warunków rozwoju i wsparcia oraz właściwej postawy wobec pracowników dla kształtowania ich dobrostanu oraz motywacji do pozostania w organizacji. W przedstawionym kontekście rola menadżera dla utrzymania pracownika w organizacji jest nieoceniona, potwierdzając istotność pełnionej przez niego roli, która dla relacji między nim a podwładnym jest główną determinantą w ocenie organizacji oraz zamiarze zmiany pracy.

LITERATURA

- Abzari, M., Kabiripour, V., Saeidi, A. (2015). The effect of business ethical values on turnover intention: mediating role of person-organization fit dimensions. The case of iranian teachers in public school. *Academic Journal of Economic Studies*, 1, 1, 65-81.
- Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human

- resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amos, E.A., Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142, 6, 615-31.
- Anto'n, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44, 3, 187-194.
- Baranik, L.E., Roling, E.S., Eby, L.T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366-373.
- Bedyńska, S., Książek, M. (2013). *Statystyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Browne, M.W., Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit W: K.A., Bollen, J.S. Long, (red.), *Testing structural equation models* (s.). Newsbury Park: Sage Publications.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, B.M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cable, D.M., DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 5, 875-884.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript. Michigan: University of Michigan, Ann Arbor.
- Chuang, A., Shen, C.T., Judge, T.A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person-environment fit: The perceived person-environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology: An International Review*, 65, 1, 66-98.
- DeConinck, J.B., Johnson, J.T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29, 4, 333-350.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberg, C., Sucharski, I., Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Erdogan, B., Kraimer, M.L., Liden, R.C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: University Press.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M.P., Battistelli, A., Saini, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing and Health Sciences*, 13, 184-191.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 2, 161-178.
- Harris, R.B. Harris, K.J., Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147, 631-655.
- Iplik, F.N., Kilic, K.C., Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 5, 644-661.
- Karatepe, O.M., Yavas, U., Babakus, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employees job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29, 1, 61-79.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-49.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., Adis, C.S. (2015). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 20, 10, 1-31.
- Lauver, K.J., Kristof-Brown A. (2001). Distinguishing between employees perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 4, 370-390.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., Sirol, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 3, 305-320.
- Maden, C., Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: does organizational support matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 3, 341-366.
- Maertz, C.P., Griffeth, R. W., Campbell, N.S. Allen, D. (2007). The effects of perceived organizational and supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- 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., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnysky, 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.
- Narayanan, S.S., Sekar, P.C. (2009). A person-organization fit study of college work culture and its impact on behavioural intentions of teachers. *Asia Pacific Management Review*, 14, 2, 121-136.
- Oh, I.-S., Guay, R.P., Kim, K., Harold, C.M., Lee, J.-H., Heo, C.-G., Shin, K.-H. (2014). Fit happens globally:

- A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67, 1, 99-152.
- O'Reilly, III, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ostroff, C., Shin, Y., Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jemier's substitutes for leadership and employee attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Riordan, C.M., Griffeth, R.W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10, 141-154.
- Schaubroeck, J., Fink, L.S. (1998). Facilitating and inhibiting effects of job control and social support on stress outcomes and role behavior: A contingency model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 2, 167-195.
- Tan, D., Akhtar, S. (1995). A Comparison of job-facet satisfaction and commitment, determinants of turnover intention. *The International Journal of Employment Studies*, 3, 1, 35-51.
- Tett, R.P., Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Trimble, D.E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34, 4, 349-360.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Van Vianen, A.E.M., Shen, C.T., Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 6, 906-926.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A., Wagner S.H., (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Werbel, J.D., Gilliland, S.W. (1999). The use of person-environment fit in the selection process. W: G. Ferris (red.), *Research in personnel and human resources management*, 17 (s. 209-245). Greenwich: JAI Press.
- Westerman, J.W., Cyr, L.A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252-261.
- Wing, M.L. (2013). *The effect of value congruence on work related attitudes and behaviors*. Unpublished doctoral dissertation. University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Psychology.
- Wnuk, M., (2017a). Satysfakcja z pracy jako zmienna mediacyjna pomiędzy przywiązaniem do organizacji a zamiarem jej opuszczenia. Weryfikacja modelu. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. *Problemy. Innowacje. Projekty* (w trakcie recenzji).
- Wnuk, M., (2017b). Wdzięczność oraz lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik-organizacja. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 55-73.
- Wnuk, M., (2017c). Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemporary Economics*, 11, 1, 31-44.
- Wnuk, M., (2017d). Rola managerów dla satysfakcji z pracy pracowników w kontekście wymiany społecznej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* (w trakcie recenzji).
- Wnuk, M., (2017e). Weryfikacja rzetelności oraz trafności wewnętrznej i teoretycznej polskiej wersji Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 91-103.
- Wnuk, M. (2017f). Właściwości psychometryczne polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 109-125.
- Wnuk M., (2018). Model chęci odejścia z organizacji. Kluczowa rola współpracy przełożony-pracownik. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 45-67.
- Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7, 44-58.
- Xiang-ju, M. (2010). *Intention to leave or remain: Testing the different effects of perceived organizational support and job satisfaction*. International Conference on Management Science and Engineering (17th), November 24 – 26, Melbourne, Australia.

