

Skala emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (SENO) – konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia

Paweł Jurek, Krystyna Adamska

Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań związanych ze stworzeniem nowego narzędzia mierzącego emocjonalne nastawienie wobec organizacji. Postawa wobec pracodawcy, jako komponent zaangażowania ma istotne znaczenie dla efektywności pracowników w realizacji powierzonych zadań. Stworzone narzędzie zostało opracowane z intencją zastosowania go w badaniach naukowych, ale również z myślą o badaniach realizowanych na potrzeby diagnozy klimatu organizacyjnego. W wyniku przeprowadzonych analiz ustalono strukturę czynnikową SENO (narzędzie bada dwie podskale: pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji – PEN oraz negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji – NEN). Ponadto oszacowano parametry rzetelności i trafności pomiaru nastawienia emocjonalnego pracowników z wykorzystaniem nowego narzędzia. Wyniki serii badań, w których uczestniczyło łącznie $N = 2357$ osób, pozwalają uznać SENO za narzędzie rzetelne (α Cronbacha dla dwóch mierzonych skal wyniosła kolejno 0,92 i 0,88) oraz trafne (ustalono istotny związek między wynikami SENO a zaangażowaniem w pracę, milczeniem organizacyjnym oraz nasileniem afektu w pracy).

Słowa kluczowe: *pozytywne i negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji, zaangażowanie w pracę, milczenie pracowników w organizacji*

WPROWADZENIE

Psychologowie są zgodni, że człowiek doświadcza dwóch różnych rodzajów emocji: pozytywnych i negatywnych. Istnieje również zgoda, że emocje te odzwierciedlają dwa różne typy reakcji pracowników na otoczenie zawodowe (Folkman, Moskowitz, 2000). Nie ma natomiast jednomyślności co do tego, w jakiej relacji pozostają wobec siebie pozytywne i negatywne nastawienia emocjonalne. Russell i Carroll (1999) przekonują, że są to opozycyjne bieguny jednego wymiaru, podczas gdy inni naukowcy dowodzą, że są to niezależne konstrukty (Warr, Barter, Brownbridge, 1983; Watson, Clark, 1998) oraz wymagają – w kontekście wykonywanej pracy i postaw wobec organizacji – pomiaru z wykorzystaniem różnych wskaźników (Barbier, Monseur,

Bertrand, Hansez, 2012; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002).

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań nad *Skalą emocjonalnego nastawienia wobec organizacji* (SENO), narzędziem mierzącym afektywny aspekt postawy pracowników wobec miejsca pracy. Uzasadnieniem dla podjęcia się stworzenia nowego narzędzia jest potrzeba rozwoju badań nad rolą emocji w organizacji, z jednoczesnym uwzględnieniem emocji negatywnych i pozytywnych. Inspiracją dla konstrukcji skali był *Kwestionariusz pozytywnych i negatywnych nastawień zawodowych* (Barbier, Peters, Hansez, 2009). W artykule zamieszczono opis narzędzia, podkreślając wagę odróżnienia postawy wobec pracy i postawy wobec organizacji oraz rozważania nad znaczeniem pozytywnych i negatywnych emocji w organizacji. W części badawczej przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), które wspierają rozdzielną pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji. Ponadto zaprezentowano wyniki analiz wskazujących na związek emocjonalnego

Paweł Jurek, Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański, ul. Jana Bażyńskiego 4, 80-309 Gdańsk, e-mail: psyj@ug.edu.pl

Krystyna Adamska, Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański, ul. Jana Bażyńskiego 4, 80-309 Gdańsk, e-mail: psyka@ug.edu.pl

Korespondencję należy kierować na adres: psyj@ug.edu.pl

nastawienia wobec organizacji z nasileniem odczuwanych pozytywnych i negatywnych emocji w pracy, z zaangażowaniem w pracę oraz milczeniem. Artykuł kończy dyskusja nad znaczeniem uzyskanych wyników badań w świetle współczesnej wiedzy o roli emocji w rozważaniach nad zachowaniami organizacyjnymi.

ROLA POZYTYWNYCH I NEGATYWNYCH EMOCJI W ORGANIZACJI

Rola emocji w wyjaśnianiu zjawisk leżących u podstaw zachowań organizacyjnych w coraz większym stopniu zaznacza się w literaturze przedmiotu. Uznaje się je już nie tylko za skutek oceny relacji pracowniczych, jak w przypadku złamania kontraktu psychologicznego (Rousseau, 1995) czy niedopasowania między pracownikiem a środowiskiem, ale jako element doświadczenia, który aktywnie uczestniczy w regulacji zachowań podmiotu (Yu, 2009). Van den Bos (2003) zwraca uwagę, że w warunkach informacyjnej niepewności stany afektywne wyznaczają oceny sprawiedliwości organizacyjnej, co z kolei decyduje o stopniu akceptacji formalnych decyzji, ocenie polityki organizacyjnej oraz ma wpływ na redukcję lub wzmocnienie antyspołecznych i antyorganizacyjnych zachowań. Afekt jako przyczyna (a nie skutek) wiąże się z koniecznością jednoczesnego i odrębnego rozważania emocji negatywnych i pozytywnych oraz badania ich efektów i wpływu na zachowania (Hillebrant, Barclay, 2013).

Wraz z rozwojem psychologii pozytywnej psycholodzy pracy skoncentrowali swoją uwagę na pozytywnych aspektach pracy, np. zaangażowaniu, równoważąc tym samym zainteresowania negatywnymi reakcjami na sytuację w organizacji, czego przykładem była między innymi problematyka stresu czy wypalenia zawodowego (Barbier Monseur, Bertrand, Hansz, 2012). Przykładem podejścia uwzględniającego zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty pracy jest model „wymagania w pracy – zasoby” (Schaufeli, Bakker, 2004a; Bakker, Demerouti, 2007), u podstaw którego leży założenie, że pozytywne i negatywne reakcje emocjonalne w pracy odnoszą się do różnych zdarzeń. Wysokie wymagania pracy w połączeniu z ograniczonymi zasobami prowadzić mogą do wypalenia zawodowego, a dysponowanie dużymi zasobami sprzyja zaangażowaniu. Stanowi to argument na rzecz odrębnego traktowania negatywnych i pozytywnych reakcji emocjonalnych w środowisku pracy, jako że wynikają z odmiennych przyczyn i przynoszą nietożsame skutki (Barbier i in., 2012). Zatem pozytywny stosunek do organizacji wskazuje na posiadanie zasobów niezbędnych do spełnienia wymagań na stanowisku pracy, negatywny wiąże się natomiast z niewystarczającymi zasobami.

Konieczność odrębnego traktowania uogólnionych reakcji emocjonalnych na sytuację zawodową znajduje wsparcie w modelu wyzwań i przeszkód (Podsakoff, LePine, LePine, 2007), zgodnie z którym można wyróżnić stresory dwojakiego rodzaju. Stresory wyzwań wzmocniają rozwój osobisty oraz zawodowe osiągnięcia. Przeciwny efekt można odnotować w przypadku stresorów przeszkód, które wywołują negatywne reakcje emocjonalne i behawioralne, w tym absencję i fluktuację kadr, a także wiążą się z obniżeniem satysfakcji z pracy.

EMOCJONALNE NASTAWIENIE WOBEC ORGANIZACJI

Emocjonalne nastawienie wobec organizacji definiujemy jako uogólnioną odpowiedź pracownika na fakt uczestnictwa w społecznym doświadczeniu organizacyjnym. Analiza emocji na poziomie grupowym koncentruje się na tym, jak emocje wspierają bądź utrudniają współpracę osób, które łączą wspólne cele i które identyfikują się jako członkowie tej samej grupy czy organizacji (Keltner, Haidt, 1999). Ich źródłem może być równowaga między wymaganiami, jakie stawia środowisko pracy, a zasobami, jakimi dysponuje jednostka. Ocena relacji między wymaganiami a zasobami kształtować może emocjonalny stosunek do organizacji i decydować o stopniu, w jakim pracownik czuje się członkiem wspólnoty, jak bardzo jest doceniany i w jakim stopniu może mieć wpływ na zdarzenia, w których uczestniczy. Przewaga wymagań nad zasobami prowadzi do ograniczenia poczucia wpływu, gdy ich stosunek jest zrównoważony, poczucie kontroli rośnie. Wykazano, że możliwość kontrolowania zdarzeń, wyrażająca się poczuciem władzy wiąże się z pozytywnymi emocjami i nastawieniem na działanie, a ograniczenie władzy z emocjami negatywnymi i hamowaniem działania (Keltner, Gruenfeld, Anderson, 2003).

Stosunek emocjonalny do organizacji może wynikać z faktu monitorowania wymian i wiązać się z oceną ich poszczególnych aspektów lub być efektem uogólnionej oceny uczestnictwa w zorganizowanej formie społecznych działań. W pierwszym przypadku ocena będzie się wiązać bądź z działaniem reguły wzajemności (coś za coś), bądź z bardziej złożoną i wymagającą refleksji regułą proporcjonalności wkładów i zysków (Fiske, 1992). Natomiast uogólniona ocena jest zbliżona do prostej operacji włączania–wyłączania, jak to ma miejsce w przypadku pozytywnych uczuć związanych z przynależnością do grupy, i negatywnych, które pojawiają się wraz z doświadczeniem wykluczenia z niej. Emocje tego rodzaju mogą mieć charakter dyfuzyjny, to znaczy ich źródło jest nieuświadomiane, przez co mogą mieć wpływ na przetwarzanie informacji, które dotyczą sytuacji niezwiązanych z tym źródłem. Jak

wykazały badania Imbira i Jarymowicz (2013) emocje te mają genezę automatyczną, podczas gdy emocje refleksyjne, wiążące się z wyróżnionymi elementami sytuacji, nie oddziałują globalnie.

W niniejszym artykule rozważamy uogólnione nastawienie wobec organizacji. Zatem pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji definiowane jest jako utożsamianie miejsca pracy z emocjami wyrażającymi z jednej strony mobilizację do działania (np. chęć do pracy), z drugiej uczucia wyrażające satysfakcję z przynależności do organizacji (np. duma, wdzięczność). Natomiast negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji definiowane jest jako utożsamianie miejsca pracy z emocjami wskazującymi na niski poziom identyfikacji z podejmowanymi działaniami w organizacji, manifestującymi się fizycznym dyskomfortem (np. wyczerpanie, mdłości) i psychicznym napięciem (np. zdenerwowanie, napięcie). Pozytywne i negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji różni się od emocjonalnego stosunku wobec pracy. Pracownik może być zaangażowany w pracę, ale nie okazywać zaangażowania w organizację i odwrotnie (Juchnowicz, 2012; Meyer, Allen, Smith, 1993; Saks, 2006). Boshoff oraz Mels (2000) za przejawy zaangażowania w organizację uznają identyfikację z misją, wspólnymi wartościami, a także celami i wartościami firmy, podczas gdy przejawy zaangażowania w pracę odnoszą się do wykonywania codziennych zadań na wysokim poziomie. Bardzo często postawa wobec wykonywanej pracy i postawa wobec organizacji przenikają się nawzajem, jednak z perspektywy zarządzania pracownikami w organizacji istotne jest, aby mierzyć te aspekty funkcjonowania pracownika, na które organizacja może mieć wpływ. Na przykład, gdy lekarz prezentuje negatywne nastawienie emocjonalne wobec wykonywanej przez siebie pracy (leczenie ludzi), to szpital ma mniejszy wpływ na poprawę tej sytuacji niż wtedy, gdy lekarz przejawia negatywne nastawienie wobec organizacji, w której pracuje, a którego źródłem mogą być warunki wykonywania pracy.

Emocjonalne nastawienie wobec organizacji jako postawa pracownika wobec organizacji

Jednymi z najbardziej popularnych koncepcji odnoszących się do postaw pracownika wobec organizacji jest przywiązanie do organizacji, zaangażowanie, wypalenie zawodowe, oraz satysfakcja z pracy. Wyniki Barbier, Peters oraz Hansez (2009) wskazały między innymi na relacje między pozytywnym i negatywnym stosunkiem do wykonywanej pracy a poziomem zaangażowania, wypalenia zawodowego i przywiązania do organizacji. Podobnych zależności można oczekiwać w odniesieniu do emocjonalnego nastawienia wobec organizacji. Jednak jest

ono od nich różne. Pozytywne emocjonalne nastawienie pracowników wobec organizacji (PEN) pozostaje w relacji do przywiązania do organizacji (Meyer, Allen, 1991) oraz zaangażowania w pracę (Schaufeli, Salanova, 2011). Szczególnie silnych związków można oczekiwać z przywiązaniem afektywnym, które obok przywiązania kontynuacyjnego i normatywnego składają się na przywiązanie do organizacji. Jest ono rozumiane jako odczuwanie więzi z organizacją, identyfikowanie się z nią, poczucie, że jest się jej częścią oraz utożsamianiem organizacji z ogólnym zadowoleniem z pracy. Zdaniem Meyera i Allen (1991) pracownicy rozwijają w sobie silne afektywne przywiązanie do organizacji, jeżeli są przekonani, że spełniają oczekiwania stawiane przez pracodawcę oraz odczuwają satysfakcję wynikającą z realizacji ich podstawowych potrzeb. Wymiar ten łączy się z pozytywnymi uczuciami, a także z doświadczaniem wsparcia ze strony organizacji i uznania przez nią efektów własnej pracy (Łaguna, Mielniczuk, Żaliński, Wałachowska, 2015). Afektywne przywiązanie zawiera w sobie jednak komponentę kontraktową, co nie występuje w pozytywnym nastawieniu wobec organizacji. Realizacja oczekiwań i satysfakcja z zaspokojenia potrzeb zakłada proces monitorowania wymian, a tym samym zbliża do emocji o charakterze refleksyjnym. „Według Meyera i Allen głównym procesem, który prowadzi do rozwoju przywiązania afektywnego, jest prawdopodobnie osobiste zadowolenie jednostki, które ma swoje źródło w zaspokojeniu osobistych potrzeb, spełnieniu oczekiwań, a także osiągnięciu jednostkowych celów dzięki organizacji” (Bańka, Bazińska, Wołoska, 2002, s. 67).

Można się także spodziewać silnego dodatniego związku między pozytywnym emocjonalnym nastawieniem pracownika wobec organizacji a jego zaangażowaniem w pracę, które jest definiowane jako pozytywny, dający satysfakcję, związany z pracą stan umysłu (Schaufeli, Bakker, 2004a). Schaufeli i Bakker (tamże) wyróżnili trzy komponenty zaangażowania w pracę: wigor, oddanie i zabsorbowanie. Skala PEN najbardziej powiązana jest treściowo z oddaniem, które wiąże się z poczuciem ważności pracy, odczuwaniem entuzjazmu, inspiracji, dumy i traktowaniem pracy jako wyzwania. Jednak podobnie jak wigor (energia i chęć podejmowania wysiłku w pracy) oraz zabsorbowanie (pochłonięcie pracą), oddanie wyraża w większym stopniu stosunek do wykonywanej pracy niż stosunek do organizacji.

Negatywne emocjonalne nastawienie pracowników wobec organizacji zbliżone jest do pojęcia wypalenia zawodowego (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002). Początkowo wypalenie zawodowe było uznawane za przeciwny biegun zaangażowania w pracę, jednak badania wykazały, że oba te konstrukty są odrębne (Schaufeli,

Bakker, 2004a). Jednocześnie oba – zdaniem Schaufeliego i Bakker (tamże) – odgrywają kluczową rolę w modelu „zasoby–wymogi pracy”: w sytuacji gromadzenia lub wzrostu zasobów pojawia się zaangażowanie, a w sytuacji przewyższających wymogów – wypalenie. Zdaniem Maslach i Leitera (2011) ważnym procesem towarzyszącym wypaleniu zawodowemu jest „erozja emocji”, przejawiająca się tym, że w miejsce entuzjazmu i zadowolenia w pracy pojawiają się takie emocje jak gniew, cynizm i zgorzknienie. Tym samym frustracja i gniew stają się znakami rozpoznawczymi wypalenia. Istnieje wiele źródeł negatywnych emocji w pracy, lecz w kontekście kształtowania się negatywnego emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji, źródła emocji w pewnym momencie przestają mieć znaczenie. Emocje odgrywają znaczącą rolę w poczuciu, co jest dobre, a co złe; początkowo przypisywane są do konkretnych deficytów w otoczeniu pracy, braku dopasowania pracownika do organizacji oraz doświadczania niesprawiedliwości, podczas gdy w kolejnych fazach ulegają generalizacji i przyjmują postać ogólnych negatywnych odczuć powiązanych z pracą i jej otoczeniem. Dlatego negatywne emocjonalne nastawienie obejmuje uogólnione stwierdzenia wskazujące na dominację w miejscu pracy negatywnych emocji i ich konsekwencji bez wskazania przyczyn. Negatywne emocjonalne nastawienie pracownika wobec organizacji to nie tylko duże nasilenie emocji negatywnych, ale również brak czynników (zasobów) wywołujących emocje pozytywne. Pomimo że jest ono silnie powiązane z odczuwanym wypaleniem, nie jest z nim tożsame.

Pozytywne i negatywne nastawienie wobec organizacji można łączyć z satysfakcją z pracy. Jednak pomiar satysfakcji wiąże się na ogół ze wskazaniem jego źródła. Luthans (2011) definiuje satysfakcję z pracy jako spostrzegany przez pracownika stopień dostarczania przez pracę wszystkiego, co może być dla niego ważne. Można wyróżnić co najmniej kilka wskaźników satysfakcji, czyli aspektów, które mogą być dla pracowników ważne, czy też oczekiwane. Są to: (a) praca sama w sobie – to, w jakim stopniu jest dla pracownika ekscytująca, interesująca i stanowi wyzwanie; (b) system wynagradzania – szczególnie w kontekście adekwatności wysokości zarobków do poziomu wysiłku, jaki pracownik podejmuje w ramach realizacji powierzonych zadań; (c) możliwości rozwoju kariery – najczęściej rozumianych jako możliwość awansowania pionowego w organizacji; (d) relacje z przełożonymi – m.in. dotyczące uzyskiwanego wsparcia ze strony szefa; (e) relacje ze współpracownikami – dotyczące współpracy, udzielania sobie wzajemnej pomocy oraz atmosfery panującej w zespole.

Emocjonalne nastawienie wobec organizacji, choć związane z innymi pojęciami opisującymi postawy pracownika

wobec organizacji nie jest z nimi tożsame. Różnice zaznaczają się w stopniu, w jakim poszczególne pojęcia koncentrują się na stosunku do pracy *versus* organizacji, oraz w stopniu, w jakim wskazują na źródło emocji. Jednocześnie negatywne emocjonalne nastawienie wskazuje na niskie przywiązanie afektywne oraz niskie poczucie oddania w konkretnej organizacji. Nie jest jednak tylko przeciwieństwem pozytywnego emocjonalnego nastawienia, stanowi odrębny konstrukt, podobnie jak wypalenie zawodowe względem zaangażowania. Co więcej, jako przejaw „antyprzywiązania” wiąże się z niechęcią do przebywania w miejscu pracy – obecność w pracy niesie ze sobą negatywne psychosomatyczne konsekwencje dla pracownika, co w oczywisty sposób obniża jego efektywność.

Etapy tworzenia Skali emocjonalnego nastawienia wobec organizacji

Opracowanie koncepcji budowy narzędzia. SENO ma budowę kwestionariusza z pięciopunktową skalą odpowiedzi typu Likerta. Osoby wypełniające skalę zapoznają się z krótką instrukcją objaśniającą, że skala zawiera stwierdzenia opisujące nastawienie, jakie mogą mieć wobec organizacji, w której pracują. Zadaniem respondentów jest oszacowanie, w jakim stopniu zgadzają się oni z poszczególnymi stwierdzeniami, gdzie kolejne punkty skali oznaczają: 1 – *całkowicie się nie zgadzam*, 2 – *raczej się nie zgadzam*, 3 – *trudno powiedzieć*, 4 – *raczej się zgadzam*, 5 – *całkowicie się zgadzam*. Z założenia kwestionariusz badania emocjonalnego nastawienia wobec organizacji przeprowadzany jest anonimowo i dobrowolnie, bez limitu czasu na udzielenie odpowiedzi.

Stworzenie eksperymentalnej wersji SENO. W pierwszym etapie prac nad narzędziem opracowano 22 pozycje przypisane do dwóch podskali: pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji: PEN (11 stwierdzeń) oraz negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji: NEN (11 stwierdzeń). W opracowywaniu pierwotnej puli pozycji nowego kwestionariusza badającego emocjonalne nastawienie wobec organizacji autorzy wykorzystali tłumaczenie stwierdzeń pochodzących z wcześniej opisywanego już kwestionariusza do pomiaru pozytywnych i negatywnych nastawień zawodowych, autorstwa Barbier i in. (2009). W przypadku nowego narzędzia wszystkie stwierdzenia sformulowano tak, aby odnosiły się do organizacji, a nie do pracy w ogóle. Ponadto w tworzeniu pozycji skali, w odróżnieniu od pierwowzoru unikano zaprzeczeń. W skład podskali PEN weszły takie stwierdzenia jak: „Lubię pracować dla mojej organizacji”, „Odczuwam dumę z tego, że pracuję dla mojej organizacji” oraz „Idąc do pracy czuję, że wszystko mi się uda”. Do budowy podskali

NEN wykorzystano takie stwierdzenia jak: „Czuję się źle w moim miejscu pracy”, „Wstydzę się tego, gdzie pracuję” oraz „Będąc w pracy marzę tylko o tym, aby z niej wyjść”.

Badanie pilotażowe. Badanie pilotażowe z wykorzystaniem eksperymentalnej wersji SENO przeprowadzono na łącznej grupie $N = 743$ pracowników różnych organizacji. Na podstawie uzyskanych wyników oceniono pozycje kwestionariusza oraz wyselekcjonowano 14 z nich do budowy ostatecznej wersji narzędzia. Głównymi kryteriami wyboru pozycji były: moc dyskryminacyjna, wielkość ładunków czynnikowych oraz analiza zgodności treści z ogólną definicją podskali.

Badanie standaryzacyjne. Kolejne badanie przeprowadzono na łącznej grupie $N = 1400$ pracowników różnych organizacji. Celem badania było potwierdzenie dwuczynnikowej struktury SENO oraz ustalenie psychometrycznych parametrów narzędzia. W ramach badań standaryzacyjnych wykonano również analizę trafności kryterialnej SENO poprzez skorelowanie wyników nowej skali z wynikami: kwestionariusza UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*; Schaufeli, Bakker, 2004b) oraz kwestionariusza mierzącego *cztery formy milczenia pracowników* autorstwa Knolla oraz van Dicka (2013) w polskiej adaptacji Adamskiej i Jurka (2017); w analizie korelacji wykorzystano wyniki z próby $N = 647$ będącej częścią próby badania standaryzacyjnego. Dodatkowo skorelowano wyniki skali SENO z wynikami *Skali afektu w pracy* będącej adaptacją skali JAS (*Job Affect Scale*; Burke, Brief, George, Roberson, Webster, 1989) autorstwa Zalewskiej (2002); w analizie korelacji wykorzystano wyniki z dodatkowej próby zbranej w 2015 roku $N = 204$, niewłączonej do próby badania standaryzacyjnego.

BADANIE 1: PILOTAŻOWE

Osoby badane

W celu wyselekcjonowania ostatecznej puli pozycji skali oraz potwierdzenia jej dwuczynnikowej struktury przeprowadzono badania na siedmiu próbach, w których udział wzięło łącznie 743 osoby. Głównym kryterium doboru osób do badań był wymóg świadczenia pracy dla konkretnej organizacji nie krócej niż trzy miesiące. Osoby badane były zróżnicowane pod względem płci, wieku, stażu pracy, poziomu wykształcenia, branży i wielkości organizacji, dla której pracowali, a także poziomu stanowiska, które zajmowali. Poszczególne próby badawcze odznaczały się następującymi właściwościami:

Próba 1 ($N = 293$): pracownicy różnych organizacji funkcjonujących w województwie pomorskim. Wśród uczestników badania było 200 kobiet i 88 mężczyzn (pięć osób nie zaznaczyło odpowiedzi na pytanie dotyczące płci)

w wieku od 19. do 60. r.ż. ($M = 34,09$; $SD = 10,18$). Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł $M = 12,01$ ($SD = 10,00$). 22,2% badanych posiadało wykształcenie średnie, pozostałe osoby – wyższe. 63,8% osób badanych to pracownicy firm komercyjnych, a pozostali to pracownicy organizacji publicznych – nienastawionych na zysk (*non profit*, w tym szkoły, urzędy, publiczne ośrodki zdrowia). 30,4% badanych osób pracowało w organizacjach zatrudniających do 50 pracowników, 33,1% w organizacjach zatrudniających od 51 do 300 pracowników, a 36,5% w organizacjach zatrudniających powyżej 300 osób. Zdecydowana większość badanych to pracownicy zajmujący stanowiska specjalistyczne lub wykonawcze (80,5%), niespełna 20% badanych to menedżerowie (średni i wyższy szczebel zarządzania).

Próba 2 ($N = 103$): pracownicy firmy produkcyjnej. Respondenci wypełniali kwestionariusz w ramach badania opinii pracowników. Wśród osób badanych było 35 kobiet i 68 mężczyzn w wieku od 22. do 61. r.ż. ($M = 36,67$; $SD = 7,58$). Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł $M = 14,80$ ($SD = 8,44$). 46,6% respondentów to pracownicy obszaru biznesowego (sprzedaż i obsługa klientów), 35,9% to osoby pracujące w obszarze wsparcia (np. księgowość, marketing, dział prawny), natomiast 17,5% osób badanych to pracownicy produkcji.

Próba 3 ($N = 71$): pracownicy firmy świadczącej usługi prawno-finansowe. Respondenci wypełniali kwestionariusz w ramach badania opinii pracowników. Wśród respondentów było 51 kobiet i 20 mężczyzn w wieku od 20. do 51. r.ż. ($M = 28,90$; $SD = 6,66$). Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł $M = 5,62$ ($SD = 4,34$). 53,5% respondentów to pracownicy obszaru biznesowego (sprzedaż, obsługa klientów oraz realizacja usług), 46,5% to osoby pracujące w obszarze wsparcia (np. księgowość, marketing, dział prawny). Zdecydowana większość badanych pracowników (87,3%) zajmowała stanowiska wykonawcze. 32,4% pracowników biorących udział w badaniu posiadało wykształcenie średnie – pozostałe osoby wyższe.

Próba 4 ($N = 50$): pracownicy małych przedsiębiorstw świadczących usługi IT oraz technicznych. Respondenci wypełniali kwestionariusz w ramach badania opinii pracowników. W przypadku jednej firmy, w której w badaniu wzięło udział 27 osób, nie zadawano pytań dotyczących danych demograficznych. W badaniach opinii pracowników kluczową zasadą jest anonimowość udzielanych odpowiedzi, a podanie informacji na temat płci, wieku oraz stażu pracy mogłoby tę zasadę podważyć. W pozostałych firmach z tej grupy 47,8% badanych to kobiety ($N = 22$). Pracownicy wypełniający kwestionariusz zajmowali głównie stanowiska specjalistyczne zarówno w obszarze wsparcia (46%), jak i realizacji usług.

Próba 5 ($N = 49$): pracownicy firmy produkującej maszyny przemysłowe. Respondenci wypełniali kwestionariusz w ramach badania opinii pracowników. Wśród respondentów było 18 kobiet i 31 mężczyzn; 53,1% to osoby pracujące w obszarze wsparcia (np. księgowość, marketing, dział prawny), a pozostali w obszarze sprzedaży oraz produkcji. Zdecydowana większość badanych pracowników (83,7%) zajmowała stanowiska wykonawcze.

Próba 6 ($N = 92$): pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku pomorskim. Wśród uczestników badania było 65 kobiet i 27 mężczyzn w wieku od 21. do 69. r.ż. ($M = 33,25$; $SD = 9,50$). Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł $M = 10,12$ ($SD = 9,12$). Większość badanych to pracownicy zajmujący stanowiska specjalistyczne lub wykonawcze (69,6%). Niespełna 36% osób ($n = 33$) reprezentowało obszar biznesowy (sprzedaż i realizacja usług), pozostałe zaś to pracownicy obszaru wsparcia.

Próba 7 ($N = 85$): pracownicy służb mundurowych (oficerowie i podoficerowie) zajmujący zarówno stanowiska eksperckie (48,2%), jak i dowódcze (51,8%). Wśród

badanych osób było 7 kobiet i 78 mężczyzn w wieku od 23. do 53. r.ż. ($M = 42,58$; $SD = 6,11$). Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł $M = 22,93$ ($SD = 7,55$).

Struktura czynnikowa i rzetelność eksperymentalnej wersji SENO

W celu ustalenia właściwości statystycznych pozycji skali i zweryfikowania jej struktury czynnikowej wykonano analizy statystyczne wyników zgromadzonych we wszystkich opisanych wcześniej próbach. Konstruując skalę SENO, przyjęto, że składa się ona z dwóch podskal: pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji (PEN) oraz negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji (NEN). W modelu założono ujemną korelację między czynnikami. Trafność czynnikową tak zdefiniowanej struktury kwestionariusza weryfikowano z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), którą wykonano w programie R w wersji 2.15.2 (R Development Core Team, 2012) przy użyciu pakietu *lavaan* (Rosseel, 2012). Ze względu na zastosowaną porządkową skalę pomiarową oraz niespełnienie kryterium normalności rozkładu odpowiedzi

Tabela 1

Statystyki opisowe oraz ładunki czynnikowe dla poszczególnych pozycji eksperymentalnej wersji Skali emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (SENO)

Nr poz.	Treść pozycji	M	SD	Skoś.	Kurt.	Moc dysk.	Ładunek	
							PEN	NEN
1.	Czuję, że się rozwijam dzięki mojej organizacji	3,51	1,14	-0,43	-0,67	0,76	0,74	
3.	Bardzo dużo zawdzięczam mojej organizacji	3,30	1,09	-0,27	-0,63	0,70	0,67	
5.	Lubię pracować dla mojej organizacji	3,92	0,99	-1,00	0,77	0,75	0,79	
7.	Warunki w mojej organizacji sprawiają, że chce mi się pracować	3,40	1,11	-0,47	-0,50	0,72	0,76	
9.	Dzięki mojej organizacji mogę pokazać na co mnie stać	3,33	1,07	-0,30	-0,63	0,76	0,72	
11.	Odczuwam dumę z tego, że pracuję dla mojej organizacji	3,45	1,09	-0,39	-0,52	0,79	0,81	
13.	Przebywanie w miejscu pracy dodaje mi sił	3,00	1,02	0,08	-0,57	0,73	0,76	
15.	Idąc do pracy czuję, że wszystko mi się uda	3,66	0,87	-0,47	0,26	0,55	0,63	
17.	Organizacja, w której pracuję inspiruje mnie	3,27	1,11	-0,27	-0,66	0,79	0,78	
19.	W pracy zapominam o zmęczeniu	2,87	1,06	-0,14	-0,71	0,55	0,59	
21.	Cieszę się, że mogę pracować dla mojej organizacji	3,75	0,99	-0,66	0,13	0,82	0,87	
2.	Atmosfera pracy w mojej organizacji jest dla mnie stresująca	2,55	1,16	0,40	-0,86	0,64		0,59
4.	Czuję, że nie mogę sprostać oczekiwaniom stawianym w mojej organizacji	2,30	1,27	0,77	-0,51	0,19		0,19

ciąg dalszy tabeli 1 na następnej stronie

ciąg dalszy tabeli 1 z poprzedniej strony

Nr poz.	Treść pozycji	M	SD	Skoś.	Kurt.	Moc dysk.	Ładunek	
							PEN	NEN
6.	Mam problemy ze snem z powodu tego, co dzieje się w mojej organizacji	2,03	1,16	0,96	-0,13	0,54		0,38
8.	Czuję się wykończony po całym dniu spędzonym w miejscu pracy	3,01	1,18	0,03	-0,98	0,57		0,51
10.	Będąc w pracy marzę tylko o tym, aby z niej wyjść	2,21	1,10	0,80	-0,08	0,60		0,78
12.	To, co dzieje się w moim miejscu pracy wyczerpuje mnie psychicznie	2,44	1,15	0,39	-0,85	0,77		0,70
14.	Przed pójściem do pracy odczuwam mdłości	1,47	0,85	2,21	4,92	0,63		0,58
16.	Wstydzę się tego, gdzie pracuję	1,44	0,85	2,26	5,10	0,54		0,62
18.	Przebywając w pracy, odczuwam negatywne napięcie	2,12	1,03	0,74	-0,17	0,81		0,83
20.	W pracy łatwo się denerwuję	2,50	1,04	0,46	-0,54	0,60		0,59
22.	Czuję się źle w moim miejscu pracy	1,81	0,96	1,18	1,02	0,78		0,87
Kowariancja między czynnikami:								-0,74

Adnotacje: $N = 743$; M – średnia odpowiedzi na pozycję skali; SD – odchylenie standardowe odpowiedzi na pozycję skali. W tabeli podano standaryzowane wartości ładunków czynnikowych. Współczynniki dopasowania modelu: $\chi^2(df = 208; p < 0,01) = 620,51$; CFI (względny indeks dopasowania) = 0,98; TLI (indeks Tuckera–Lewisa) = 0,98; RMSEA (pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji) = 0,052. Pozycje, które wyselekcjonowano do ostatecznej wersji skali zostały pogrubione.

Źródło: tabele 1–7 badania własne.

na jednostki skali, w obliczeniach zastosowano estymator DWLS (ang. *Diagonally Weighted Least Squares*: Konarski, 2010; Kline, 2011). W tabeli 1 zamieszczono statystyki opisowe oraz ładunki czynnikowe dla poszczególnych pozycji przypisanych do skali pozytywnego (PEN) i negatywnego (NEN) emocjonalnego nastawienia do organizacji.

Na podstawie wyników mocy dyskryminacyjnej, wielkość ładunków czynnikowych oraz analizy zgodności treści z ogólną definicją podskal wyselekcjonowano 14 pozycji (po siedem dla każdej z podskal), które stworzyły ostateczną wersję narzędzia.

BADANIE 2: STANDARYZACYJNE

Osoby badane

W celu potwierdzenia dwuczynnikowej struktury ostatecznej, składającej się z 14 pozycji, wersji SENO przeprowadzono badania na dwóch próbach, w których udział wzięło łącznie 1400 osób. Podobnie jak w pilotażu, głównym kryterium doboru osób do badań był wymóg świadczenia pracy dla konkretnej organizacji nie krócej niż trzy miesiące. Osoby badane były zróżnicowane pod względem płci, wieku, stażu pracy, poziomu wykształcenia, branży i wielkości organizacji, dla której pracowali, a także poziomu stanowiska, które zajmowali. Próby badawcze odznaczały się następującymi właściwościami:

Próba 1 ($N = 753$): pracownicy różnych organizacji. Wśród uczestników badania było 379 kobiet i 374 mężczyzn w wieku od 18. do 63. r.ż. ($M = 34,58$; $SD = 10,80$). Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł $M = 11,28$ ($SD = 10,26$). Ponad 69% badanych to pracownicy zajmujący stanowiska specjalistyczne lub wykonawcze, pozostali to menedżerowie (średni i wyższy szczebel zarządzania). Badanie zostało przeprowadzone anonimowo w 2015 roku.

Próba 2 ($N = 647$): pracownicy różnych organizacji. Wśród uczestników badania były 394 kobiety i 253 mężczyzn w wieku od 18. do 76. r.ż. ($M = 32,10$; $SD = 11,88$). Średni całkowity staż pracy w badanej grupie wyniósł $M = 11,62$ ($SD = 10,85$). Ponad 80% badanych to pracownicy zajmujący stanowiska specjalistyczne lub wykonawcze, pozostali to menedżerowie (średni i wyższy szczebel zarządzania). Badanie zostało przeprowadzone anonimowo w 2016 roku.

Struktura czynnikowa i rzetelność ostatecznej wersji SENO

W celu potwierdzenia dwuczynnikowej struktury ostatecznej wersji SENO powtórzono konfirmacyjną analizę czynnikową (CFA) zgodnie z modelem przyjętym w rezultacie badań pilotażowych. W tabeli 2 zamieszczono statystyki opisowe oraz ładunki czynnikowe dla poszczególnych

Tabela 2

Statystyki opisowe oraz ładunki czynnikowe dla poszczególnych pozycji ostatecznej wersji Skali emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (SENO)

Nr poz.	Treść pozycji	M	SD	Skoś.	Kurt.	Moc dysk.	Ładunek	
							PEN	NEN
1 (3)	Bardzo dużo zawdzięczam mojej organizacji	3,12	1,09	-0,12	-0,67	0,72	0,67	
3 (5)	Lubię pracować dla mojej organizacji	3,86	1,00	-0,87	0,48	0,77	0,84	
5 (7)	Warunki w mojej organizacji sprawiają, że chce mi się pracować	3,32	1,02	-0,45	-0,35	0,70	0,79	
7 (9)	Dzięki mojej organizacji mogę pokazać na co mnie stać	3,22	1,12	-0,28	-0,71	0,76	0,72	
9 (11)	Odczuwam dumę z tego, że pracuję dla mojej organizacji	3,30	1,17	-0,29	-0,75	0,84	0,81	
11 (17)	Organizacja, w której pracuję inspiruje mnie	3,02	1,13	-0,16	-0,83	0,82	0,79	
13 (21)	Cieszę się, że mogę pracować dla mojej organizacji	3,55	1,07	-0,57	-0,20	0,88	0,90	
2 (2)	Atmosfera pracy, w mojej organizacji jest dla mnie stresująca	2,56	1,12	-0,48	-0,57	0,65		0,55
4 (10)	Będąc w pracy marzę tylko o tym, aby z niej wyjść	2,49	1,13	0,59	-0,36	0,67		0,83
6 (12)	To, co dzieje się w moim miejscu pracy wyczerpuje mnie psychicznie	2,53	1,11	0,42	-0,58	0,75		0,66
8 (14)	Przed pójściem do pracy odczuwam mdłości	1,58	0,86	1,66	2,61	0,65		0,63
10 (18)	Przebywając w pracy, odczuwam negatywne napięcie	2,24	1,02	0,68	-0,06	0,82		0,80
12 (20)	W pracy łatwo się denerwuję	2,56	1,07	0,48	-0,50	0,61		0,54
14 (22)	Czuję się źle w moim miejscu pracy	1,96	1,02	1,03	0,58	0,80		0,91

Kowariancja między czynnikami: -0,64

Adnotacje: $N = 1400$; M – średnia odpowiedzi na pozycję skali; SD – odchylenie standardowe odpowiedzi na pozycję skali. W tabeli podano standaryzowane wartości ładunków czynnikowych. W numeracji pozycji w nawiasach podano kolejność stwierdzeń z pierwszej wersji narzędzia.

Tabela 3

Wskaźniki dopasowania do danych modeli: jednoczynnikowego i dwuczynnikowego ostatecznej wersji SENO

Model	χ^2	df	p	CFI	TLI	RMSEA (90% przedział ufności)
Jednoczynnikowy	1596,78	77	< 0,01	0,93	0,92	0,119 (0,114 – 0,124)
Dwuczynnikowy	652,12	76	< 0,01	0,97	0,97	0,074 (0,068 – 0,079)

Adnotacje: $N = 1400$; χ^2 – chi-kwadrat, df – liczba stopni swobody statystyki χ^2 ; p – istotność statystyki χ^2 ; CFI – względny indeks dopasowania; TLI – indeks Tuckera-Lewisa; RMSEA – pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji.

pozycji przypisanych do skali pozytywnego (PEN) i negatywnego (NEN) emocjonalnego nastawienia do organizacji.

Dodatkowo model dwuczynnikowy porównano do modelu jednoczynnikowego. Wskaźniki dopasowania obu modeli do danych zawiera tabela 3.

Wyniki dopasowania obu testowanych modeli do danych wskazują na istotnie lepsze dopasowanie modelu dwuczynnikowego. Oba modele odznaczają się dobrymi wskaźnikami

CFI oraz TLI. Natomiast model dwuczynnikowy spełnia kryterium RMSEA, tj. górny próg 90-procentowego przedziału ufności nie przekracza wartości 0,08, przyjmowanej jako wartość referencyjna dla akceptacji modelu (Hu, Bentler, 1999; Konarski, 2010; Brown, 2015). Ponadto model dwuczynnikowy ma lepszą wartość statystyki χ^2 – zmiana jest statystycznie istotna (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, Müller, 2003; Konarski, 2010). Na podstawie

uzyskanych wyników dla skali SENO przyjęto rozwiązanie dwuczynnikowe.

Analiza korelacji wyników obliczonych dla obu podskal poprzez uśrednienie odpowiedzi na poszczególne pozycje wskazuje, że pozytywne i negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji pozostają ze sobą w umiarkowanym negatywnym związku ($r = -0,55$; $p < 0,01$). Wynik ten potwierdza względną niezależność obu podskal.

W kolejnym kroku obliczono wskaźniki rzetelności dla obu podskal w całej badanej grupie. Uzyskane wyniki pozwalają uznać, że SENO rzetelnie mierzy pozytywne (α Cronbacha = 0,92) oraz negatywne (α Cronbacha = 0,88) emocjonalne nastawienie wobec organizacji.

BADANIE 3: EMOCJONALNE NASTAWIENIE WOBEC ORGANIZACJI A ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ I MILCZENIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

W celu oszacowania związku emocjonalnego nastawienia wobec organizacji z zaangażowaniem w pracę oraz milczeniem organizacyjnym przeprowadzono badanie w modelu korelacyjno-regresyjnym. W badaniu sformułowano hipotezy, że im bardziej pozytywne i mniej negatywne emocjonalne nastawienie pracowników wobec organizacji, tym ich silniejsze zaangażowanie w pracę (hipoteza 1) oraz mniej częste milczenie w organizacji (hipoteza 2). Teoretyczne podstawy związku nastawienia emocjonalnego pracowników wobec organizacji z zaangażowaniem w pracę zostały nakreślone we wprowadzeniu do tego artykułu. Natomiast przewidywany związek nastawienia emocjonalnego z milczeniem pracowników w organizacji, wskazuje na rolę pozytywnych i negatywnych emocji w kształtowaniu specyficznych zachowań organizacyjnych. Milczenie w organizacji definiowane jest jako powstrzymanie się od przekazywania informacji oraz prezentowania opinii mogących mieć znaczenie dla organizacji. Jest postrzegane jako bariera innowacyjnego działania oraz rozwoju organizacji (Morrison, 2014; Morrison, Milliken, 2000). Rezultaty badań Vakola i Bourades (2005) wskazują na negatywny związek milczenia z satysfakcją oraz z zaangażowaniem. Można przyjąć, że podłożem tych zachowań jest słabe pozytywne i silne negatywne emocjonalne nastawienie wobec pracodawcy.

Metoda

Osoby badane. Uczestnikami badania ($N = 647$) byli pracownicy różnych organizacji. Charakterystykę badanych osób umieszczono w opisie próby 2 uwzględnionej w badaniu standaryzacyjnym.

Zastosowane narzędzia i procedura badania

Respondenci otrzymali zaproszenie do udziału w anonimowym badaniu, otrzymując login oraz hasło pozwalające

na jednorazowy dostęp do internetowej platformy badawczej, na której umieszczono ankietę składającą się z pytań demograficznych oraz kwestionariuszy mierzących nastawienie wobec organizacji, zaangażowanie w pracę oraz milczenie pracowników. Opis zastosowanych narzędzi umieszczono poniżej.

Skala emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (SENO). Narzędzie do pomiaru pozytywnego i negatywnego stosunku emocjonalnego do organizacji – opisane w niniejszym artykule.

Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES). Do pomiaru zaangażowania w pracę zastosowano polską wersję kwestionariusza UWES (ang. *Utrecht Work Engagement Scale*; Schaufeli, Bakker, 2004b). Skala składa się z 17 stwierdzeń, z czego sześć tworzy podskalę wigor (np. „W pracy czuję, że rozpiera mnie energia”), pięć tworzy podskalę oddanie (np. „Jestem oddany swojej pracy”), a sześć tworzy podskalę zaabsorbowanie (np. „Czas szybko płynie, kiedy pracuję”). Dla każdego ze stwierdzeń należy wskazać na skali od 0 – *nigdy* do 6 – *każdego dnia* częstość doznawania określonych odczuć.

Cztery formy milczenia pracowników. Zastosowano skalę stworzoną przez Knolla i van Dicka (2013) w polskiej adaptacji Adamskiej i Jurka (2017). Wykorzystane narzędzie składa się z 12 stwierdzeń będących dokończeniem zdania „Zachowuję milczenie w organizacji...” z siedmiopunktową skalą odpowiedzi od 1 – *nigdy* do 7 – *bardzo często*. Lista stwierdzeń poprzedzona jest opisem sytuacji, w której pracownicy najczęściej milczą. Stwierdzenia mierzą cztery przyczyny (formy) milczenia: ugodowe (np. „bo to i tak niczego nie zmieni”), obronne (np. „ponieważ boję się przykrych konsekwencji”), oportunistyczne (np. „żeby nie stracić przewagi wynikającej z mojej wiedzy”) oraz prospołeczne (np. „ponieważ nie chcę, aby inni mieli kłopoty”).

Wyniki

Statystyki opisowe oraz macierz korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi zawiera tabela 4.

Wyniki badań potwierdzają rzetelność pomiaru zastosowanych narzędzi. Rezultaty analizy korelacji potwierdzają przyjęte przypuszczenia o dodatnim związku nastawienia pozytywnego i ujemnym związku nastawienia negatywnego z zaangażowaniem w pracę, a także ujemnym związku nastawienia pozytywnego i dodatnim negatywnego z czterema formami milczenia pracowników w organizacji.

W kolejnym etapie analiz obliczono współczynniki regresji liniowej dla związku pozytywnego i negatywnego

Tabela 4
Statystyki opisowe oraz macierz korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

Zmienna	α Cronbacha	M (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. PEN	0,92	3,17 (0,91)	–							
2. NEN	0,88	2,38 (0,81)	–0,51*	–						
3. WI	0,85	3,64 (1,19)	0,67*	–0,53*	–					
4. OD	0,90	3,49 (1,47)	0,80*	–0,38*	0,80*	–				
5. ZB	0,88	3,38 (1,31)	0,66*	–0,33*	0,79*	0,83*	–			
6. MO	0,81	7,79 (4,25)	–0,19*	0,32*	–0,27*	–0,19*	–0,16*	–		
7. MP	0,88	10,35 (5,19)	–0,17*	0,23*	–0,15*	–0,10*	–0,06	0,59*	–	
8. MU	0,89	9,93 (5,63)	–0,37*	0,46*	–0,33*	–0,27*	–0,25*	0,54*	0,52*	–
9. MOB	0,91	9,24 (5,33)	–0,28*	0,38*	–0,30*	–0,20*	–0,18*	0,62*	0,69*	0,72*

Adnotacje: $N = 647$; M – średnia wynik dla skali; SD – odchylenie standardowe wyników dla skali; * korelacja jest istotna na poziomie 0,01; PEN – pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji; NEN – negatywne nastawienie wobec organizacji; WI – wigor; OD – oddanie; ZB – zaabsorbowanie; MO – milczenie oportunistyczne; MP – milczenie prospołeczne; MU – milczenie ugodowe; MOB – milczenie obronne.

Tabela 5
Standaryzowane współczynniki regresji liniowej dla związku pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia wobec organizacji z zaangażowaniem w pracę oraz milczeniem w organizacji

Zmienna zależna	Predyktory	β	p	R^2	Podsumowanie modelu
Wigor	PEN	0,54	< 0,01	0,50	$F(644, 2) = 322,16; p < 0,01$
	NEN	–0,26	< 0,01		
Oddanie	PEN	0,81	< 0,01	0,63	$F(644, 2) = 557,82; p < 0,01$
	NEN	0,04	0,20		
Zaabsorbowanie	PEN	0,67	< 0,01	0,44	$F(644, 2) = 252,88; p < 0,01$
	NEN	0,01	0,71		
Milczenie oportunistyczne	PEN	–0,04	0,36	0,10	$F(644, 2) = 36,95; p < 0,01$
	NEN	0,30	< 0,01		
Milczenie prospołeczne	PEN	–0,07	0,12	0,06	$F(644, 2) = 18,96; p < 0,01$
	NEN	0,19	< 0,01		
Milczenie ugodowe	PEN	–0,18	< 0,01	0,24	$F(644, 2) = 100,31; p < 0,01$
	NEN	0,37	< 0,01		
Milczenie obronne	PEN	–0,12	< 0,01	0,16	$F(644, 2) = 58,94; p < 0,01$
	NEN	0,32	< 0,01		

Adnotacje: $N = 646$; β – standaryzowany współczynnik regresji liniowej; p – istotności statystyki β ; VIF (czynnik inflacji kowariancji) = 1,34.

emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (jako predyktorów) z zaangażowaniem w pracę i milczeniem organizacyjnym. Współczynniki regresji przedstawiono w tabeli 5.

Współliniowość predyktorów nie przekracza alarmującej wartości ($VIF < 2$; zob. Konarski, 2010), co pozwala na

umieszczenie pozytywnego oraz negatywnego emocjonalnego nastawienia wobec organizacji w roli predyktorów w jednym modelu. Analizując wyniki kolejnych analiz regresji, w których zmiennymi zależnymi były wymiary zaangażowania w pracę, można zaobserwować, że pozytywne

nastawienie przejmując względem negatywnego nastawienia znaczną część wyjaśnianej wariancji zaangażowania. Rola predyktorów zamienia się w przypadku przewidywania czterech form milczenia w organizacji, gdzie negatywne nastawienie ma większe znaczenie w porównaniu do nastawienia pozytywnego. Uzyskane wyniki potwierdzają odrębność pozytywnego oraz negatywnego emocjonalnego nastawienia wobec organizacji.

BADANIE 4: EMOCJONALNE NASTAWIENIE WOBEC ORGANIZACJI A AFEKT W PRACY

W celu zweryfikowania związku wyników SENO z zewnętrznym kryterium odnoszącym się do nasilenia pozytywnych i negatywnych emocji przeżywanych w miejscu pracy przeprowadzono badanie w modelu korelacyjno-regresyjnym. W badaniu sformułowano hipotezę, że im silniejsze pozytywne oraz słabsze negatywne emocje przeżywane w pracy, tym bardziej pozytywne emocjonalne nastawienie pracowników wobec organizacji (hipoteza 3). Jednocześnie przewidywano, że emocje pozytywne są lepszym predyktorem pozytywnego emocjonalnego nastawienia wobec organizacji, aniżeli poziom nasilenia odczuwanych emocji negatywnych w pracy. Ponadto im silniejsze negatywne oraz słabsze pozytywne emocje przeżywane w pracy, tym bardziej negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji (hipoteza 4). I odwrotnie niż w przypadku nastawienia pozytywnego przewidywano, że lepszym predyktorem negatywnego nastawienia wobec pracodawcy jest nasilenie negatywnych emocji odczuwanych w pracy, niż nasilenie emocji pozytywnych.

Metoda

Osoby badane. W badaniu wzięło udział $N = 204$ pracowników różnych organizacji, w tym 123 kobiety oraz 81 mężczyźni w wieku od 18 do 57 r.ż. ($M = 31,75$; $SD = 10,85$). Wśród badanych pracowników 83,3% to osoby zajmujące stanowiska niemenedżerskie, pozostałe osoby zajmowały stanowiska kierownicze oraz dyrektorskie. Badane osoby reprezentowały różne branże oraz organizacje różnej wielkości: mikro ($N = 32$), małe ($N = 65$), średnie ($N = 42$) oraz duże ($N = 65$). Średni całkowity staż pracy respondentów wyniósł $M = 10,62$ ($SD = 10,10$), natomiast średni czas pracy dla obecnej organizacji wynosił $M = 7,26$ ($SD = 8,59$).

Zastosowane narzędzia i procedura badania

Respondenci zostali zaproszeni do udziału w badaniu, otrzymując dostęp (login oraz hasło) do platformy internetowej, na której umieszczono ankietę składającą się z pytań demograficznych oraz kwestionariuszy mierzących nastawienie wobec organizacji oraz emocje w pracy. Opis zastosowanych narzędzi umieszczono poniżej.

Skala emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (SENO). Narzędzie do pomiaru pozytywnego i negatywnego stosunku emocjonalnego do organizacji – opisane w niniejszym artykule.

Skala afektu w pracy. Do pomiaru doświadczanych emocji w pracy zastosowano narzędzie będące adaptacją skali JAS (*Job Affect Scale*; Burke i in., 1989) autorstwa Zalewskiej (2002). Afekt w pracy dotyczy intensywności przeżywania pozytywnych i negatywnych stanów emocjonalnych w pracy w ciągu określonego czasu (Burke i in., 1989). Skala składa się z 20 określeń opisujących stany afektywne, z czego po 10 odnosi się do afektu negatywnego (np. *wrogości*) i afektu pozytywnego (np. *entuzjazmu*). Dla każdego z określeń należy wskazać na siedmiostopniowej skali, jak silnie osoba odczuwała daną emocję w pracy w ciągu ostatnich dwóch tygodni (1 – *bardzo słabo*, 7 – *bardzo silnie*).

Wyniki

Statystyki opisowe oraz rezultaty analizy korelacji między badanymi zmiennymi umieszczono w tabeli 6. Uzyskane wyniki pozwalają uznać, że zastosowane narzędzia umożliwiły rzetelny pomiar badanych zmiennych. Respondenci w większym stopniu prezentowali pozytywne aniżeli negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji. Przewagę emocji pozytywnych nad negatywnymi można dostrzec również w przypadku afektu w pracy. Rezultaty analizy korelacji pozwalają przyjąć postawione hipotezy. Pozytywny afekt w pracy pozostaje w dodatniej relacji z pozytywnym oraz ujemnej relacji z negatywnym nastawieniem wobec organizacji. Związek negatywnego afektu w pracy z emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji okazał się również zgodny z postawioną hipotezą.

W dalszym kroku analiz wykonano analizę regresji liniowej z pozytywnym i negatywnym emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji jako zmiennymi zależnymi oraz pozytywnymi i negatywnymi emocjami odczuwanymi w pracy jako predyktorami. Celem analizy było oszacowanie łącznego wpływu emocji odczuwanych w miejscu pracy na kształtowanie się emocjonalnego nastawienia wobec organizacji. Wyniki analiz zamieszczono w tabeli 7.

Zgodnie z przewidywaniami, wariancję pozytywnego emocjonalnego nastawienia wobec organizacji lepiej wyjaśniają odczuwane pozytywne emocje, wariancję zaś negatywnego nastawienia – afekt negatywny. Jednocześnie warto odnotować, że łączny wpływ afektu pozytywnego i negatywnego w pracy jest większy w przypadku przewidywania negatywnego nastawienia wobec organizacji ($R^2 = 0,52$) aniżeli pozytywnego nastawienia ($R^2 = 0,28$). Wynik ten wskazuje na znaczącą rolę odczuwanych emocji

Tabela 6
Statystyki opisowe oraz macierz korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

Zmienna	α Cronbacha	M (SD)	1.	2.	3.
1. Pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji	0,92	3,11 (0,82)	1		
2. Negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji	0,87	2,33 (0,75)	-0,56*	1	
3. Pozytywny afekt w pracy	0,80	3,92 (0,81)	0,52*	-0,61*	1
4. Negatywny afekt w pracy	0,84	2,87 (0,97)	-0,41*	0,67*	-0,60*

Adnotacje: $N = 204$, M – średni wynik dla skali; SD – odchylenie standardowe wyników dla skali; * korelacja jest istotna na poziomie 0,01.

Tabela 7
Standaryzowane współczynniki regresji liniowej dla związku odczuwanych pozytywnych i negatywnych emocji w pracy z pozytywnym i negatywnym emocjonalnym nastawieniem wobec organizacji

Zmienna zależna	Predyktory	β	$p <$	Podsumowanie modelu
Pozytywne nastawienie wobec organizacji	Pozytywny afekt w pracy	0,42	0,01	$R^2 = 0,28$ $F(201, 2) = 39,41; p < 0,01$
	Negatywny afekt w pracy	-0,16	0,05	
Negatywne nastawienie wobec organizacji	Pozytywny afekt w pracy	-0,32	0,01	$R^2 = 0,52$ $F(201, 2) = 106,93; p < 0,01$
	Negatywny afekt w pracy	0,48	0,01	

Adnotacje: $N = 204$; β – standaryzowany współczynnik regresji liniowej; p – istotności statystyki β ; VIF (czynnik inflacji kowariancji) = 1,57.

w kształtowaniu się nieprzychylnych postaw wobec miejsca pracy. Pozytywna postawa wobec pracodawcy może być powiązana z ogólną satysfakcją z pracy, na którą składają się opinie m.in. na temat warunków wynagradzania, kontaktów ze współpracownikami czy też możliwości dalszego rozwoju zawodowego.

DYSKUSJA

W zaprezentowanych badaniach potwierdzono dwuczynnikową strukturę nowego narzędzia do pomiaru emocjonalnego nastawienia pracowników wobec organizacji. W badaniach standaryzacyjnych potwierdzono wysoką rzetelność podskal SEN. Wykazana w analizie czynnikowej odrębność pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia znalazła swoje odzwierciedlenie również w dalszych wynikach dotyczących trafności narzędzia. Doświadczenie pozytywnych emocji w pracy dodatnio koreluje z pozytywnym oraz ujemnie z negatywnym nastawieniem wobec organizacji, i odwrotnie, doświadczenie negatywnych emocji w pracy ujemnie koreluje z pozytywnym oraz dodatnio z negatywnym nastawieniem wobec niej. Wykonane analizy regresji, gdzie pozytywne i negatywne nastawienie wobec organizacji pełniły funkcję zmiennych

zależnych, pozytywny i negatywny zaś afekt w pracy – rolę predyktorów, wykazało, że zarówno pozytywny, jak i negatywny afekt w pracy w większym stopniu przewidują negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji aniżeli pozytywne nastawienie. Ponadto wyniki badań potwierdziły, że im bardziej pozytywne i mniej negatywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji, tym większe zaangażowanie w pracę. Przy czym pozytywne emocjonalne nastawienie wobec organizacji wyraźnie lepiej przewiduje zaangażowanie niż nastawienie negatywne.

Pozytywne nastawienie wobec pracy można uznać za alternatywny sposób pomiaru zaangażowania (Barbier i in., 2012). Vance (2006), podobnie jak McBain (2007) utożsamia zaangażowanie z pozytywnym nastawieniem pracowników do organizacji. Z perspektywy interesu organizacji zaangażowanie pracowników przejawia się w poświęceniu, oddaniu oraz podejmowaniu – często niestandardowych i wykraczających poza formalne obowiązki – działań ukierunkowanych na realizację celów organizacji (Armstrong, 2009; Juchnowicz, 2012; Vance, 2006; Schaufeli i in., 2002). Barbier i współpracownicy (2012) spekulują, że wysoki poziom emocji związanych z wykonywaną pracą zmienia ocenę wymagań pracy i uzyskiwanych zasobów,

zawyżając pierwsze i zaniżając drugie w przypadku nastawienia negatywnego, i odwrotnie, gdy nastawienie jest pozytywne. W świetle uzyskanych danych tego rodzaju wnioski wydają się uzasadnione. Wskazuje to na rolę emocji w regulacji zachowań w organizacji.

Odrębność pozytywnego i negatywnego emocjonalnego nastawienia daje możliwość stworzenia typologii postaw wobec organizacji. Pracownicy prezentujący wysoki poziom zarówno nastawienia pozytywnego, jak i negatywnego, posiadają ambiwalentny stosunek do organizacji – może to objawiać się klasycznym konfliktem dążenie–unikanie. Pracownicy posiadający silne nastawienie pozytywne i niskie negatywne to osoby prezentujące sympatię wobec swojego miejsca pracy – prawdopodobnie będą to osoby lojalne wobec obecnego pracodawcy i nie będą chciały zmieniać pracy mimo kuszących kontrpropozycji. Pracownicy posiadający silne negatywne nastawienie i niskie pozytywne to osoby prezentujące antypatię wobec organizacji – osoby te będą prawdopodobnie motywowane do aktywnego poszukiwania możliwości zmiany pracy. I w końcu pracownicy prezentujący niski poziom zarówno nastawienia pozytywnego, jak i negatywnego posiadają obojętny stosunek do organizacji – osoby te najprawdopodobniej będą skłonne do najszybszego, w porównaniu do pozostałych typów pracowników, opuszczania organizacji w odpowiedzi na otrzymanie innych ofert pracy.

Zakres kompetencji zarządczych w organizacji wiąże się nie tylko ze zdolnością rozpoznawania emocji, ale także ich stymulowania. Korzyści płynące z doświadczania przez pracowników pozytywnych emocji są często niebezpośrednie, ale adaptacyjne w dłuższym czasie (Fredrickson, 2001) i – jak wskazuje psychologia pozytywna – wzmacnianie indywidualnych zasobów pracownika oraz sprzyjanie emocjom pozytywnym może mieć wpływ na zdolność jednostek do radzenia sobie z negatywnymi doświadczeniami (Sin, Lyubomirsky, 2009). Emocje wpływają także na proces odkrywania sensu w zdarzeniach organizacyjnych, czyli interpretowania zdarzeń, szczególnie wtedy, gdy są one nieoczekiwane lub wieloznaczne (Jones, Skarlicki, 2013; Weick, 1995).

Ograniczeniem zaprezentowanych badań jest brak uwzględnienia pośredniczącej roli nastawienia emocjonalnego w związkach między satysfakcją, stresem a kompetentnym działaniem czy też efektywnością. Tego rodzaju badania mogą znacząco przyczynić się do podniesienia trafności teoretycznej skali. Jednocześnie wyniki zaprezentowanych badań stanowią wsparcie dla tego nurtu badań, który podkreśla rolę emocji w zachowaniach organizacyjnych, jak i zgłębiają zakres zagadnień istotnych w praktyce organizacyjnej, takich jak diagnoza przyczyn powtarzających się problemów oraz możliwe środki zaradcze

wobec potencjalnych problemów. Odrębność pozytywnego i negatywnego nastawienia wobec organizacji wykazana w zaprezentowanych badaniach otwiera nowe możliwości interpretacyjne dla wyników badań opinii pracowników dotyczących satysfakcji, czy też oceny warunków wykonywania pracy.

LITERATURA CYTOWANA

- Adamska, K., Jurek, P. (2017). Adaptation of the four forms of employee silence scale in a Polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5 (4), 303–312.
- Armstrong, M. (2009). *Zarządzanie wynagrodzeniami*, tłum. M. Lany. Kraków: Wolters Kluwer.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bańka, A., Bazińska, R., Wołoska, A. (2002). Polska wersja Meyera i Alen Skali przywiązania do organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8 (0), 65–74.
- Barbier, M., Monseur, C., Bertrand, F., Hansez, I. (2012). Measuring positive and negative occupational states at work: A structural and differential item functioning analysis. *Psychologia Belgica*, 52, 3–17.
- Barbier, M., Peters, S., Hansez, I. (2009). Measuring positive and negative occupational states (PNOSI): Structural confirmation of a new Belgian tool. *Psychologica Belgica*, 49 (4), 227–247.
- Boshoff, Ch., Mels, G. (2000). The impact of multiple commitments on intention to resign: An empirical assessment. *British Journal of Management*, 11, 255–272.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*, wyd. 2. New York, London: The Guilford Press.
- Burke, M. J., Brief, A. P., George, J. M., Roberson, L. I., Webster J. (1989). Measuring affect at work: Confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1091–1102.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99 (4), 689–723.
- Folkman, S., Moskowitz, J. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55, 647–654.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
- Hillebrant, A., Barclay, L. J. (2013). Integrating organizational justice and affect: New insights, challenges and opportunities. *Social Justice Research*, 26, 513–531.
- Hu, L., Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equations Modeling*, 6, 1–55.
- Imbir, K., Jarymowicz, M. (2013). Dyfuzyjny wpływ emocji (automatycznych vs. refleksyjnych) na formułowanie sądów. *Psychologia Społeczna*, 8, 251–261.
- Jones, D. A., Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psychology Review*, 3, 138–160.

- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Keltner, D., Haidt, J. (1999). Social functions of emotions on four level of analysis. *Cognition and Emotion*, 13, 505–521.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (wyd. 3). New York: The Guilford Press.
- Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362.
- Konarski, R. (2010). *Modele równań strukturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior. An evidence-based approach* (wyd. 12). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę: koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66 (2), 277–284.
- Maslach, Ch., Leiter, M. P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, tłum. M. Guzowska-Dąbrowska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement. *Strategic HR Review*, 7, 16–19.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538–551.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706–725.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor – hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.
- R Development Core Team (2012). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Pobrano z: <http://www.R-project.org/>.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48, 2, 1–36.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Russell, J. A., Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3–30.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 7, 600–619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004b). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual (Version 1.1)*. Utrecht: Utrecht University. Pobrano z: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications> [1.03.2015].
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 39–46.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8, 23–74.
- Sin, N. L., Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467–487.
- Vakola, M., Bourades, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441–458.
- Van den Bos, K. (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (3), 482–498.
- Vance, R. I. (2006). *Employee engagement and commitment*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Warr, P., Barter, J., Brownbridge, G. (1983). On the independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 644–651.
- Watson, D., Clark, L. A. (1998). Zmienność nastroju: model schematyczny. W: P. Ekman, R. J. Davidson (red.), *Natura emocji: Podstawowe zagadnienia* (s. 336–340). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in Person-Environment Fit Theory: Exploring the role of Affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1210–1226.
- Zalewska, A. M. (2002). Skala afektu w pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologiczne*, 40, 172–192.

The Positive and Negative Organizational Attitudes Scale (PNOAS): Development and psychometric properties

Paweł Jurek, Krystyna Adamska

Institute of Psychology, University of Gdansk

ABSTRACT

The aim of the paper is to present results of studies on the development and validation of a new tool for measuring emotional attitudes towards the organization. An employee's attitude impacts his or her individual work performance and affects an employee's reactions to others, including supervisors and customers. The Positive and Negative Organizational Attitudes Scale (PNOAS) was developed for research purposes, but also with the intention of applying it in practice, in the diagnosis of organizational climate. Evidence from four studies and a large, diverse sample of respondents ($N = 2,357$) provided support for the psychometric properties of the measure. Specifically, CFA results show the best fit of two-factor solution: The PNOAS measures a positive emotional attitude toward the organization (PEA) and a negative emotional attitude toward the organization (NEA). Scores on the PNOAS demonstrated strong internal consistency (Cronbach alpha was .92 and .88 respectively). Construct validity was supported by correlations with scores on substantially related work engagement and organizational silence measures, as well on job-related affective well-being scale.

Keywords: positive and negative emotional attitude toward the organization, work engagement, organizational silence

Złożono do druku: 08.06.2015

Złożono poprawiony tekst: 08.04.2016

Zaakceptowano do druku: 31.07.2017