

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 51–67
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0104>

Postawy wspierające podejmowanie zachowań proaktywnych przez pracowników przedsiębiorstw sektora BSS

Attitudes Supporting Proactive Employee Behaviour in the BSS Sector

Anna Rogozińska-Pawełczyk¹, Agata Matuszewska-Kubicz²

¹ Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37, 90-214 Łódź, e-mail: anna.rogozinska@uni.lodz.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9376-6915>

² Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37, 90-214 Łódź, e-mail: agata.matuszewska@uni.lodz.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5808-4644>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Rogozińska-Pawełczyk A., Matuszewska-Kubicz A. (2021), *Postawy wspierające podejmowanie zachowań proaktywnych przez pracowników przedsiębiorstw sektora BSS*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(991), 51–67, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0104>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa przyjmowanie postaw motywacji do pracy i satysfakcji z niej w kształtowaniu zachowań proaktywnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora BSS (*business services sector*).

Metodyka badań: Przedstawiono wyniki badań jakościowych (20 wywiadów indywidualnych IDI – *individual in-depth interview*) przeprowadzonych na grupie pracowników i przełożonych.

Wyniki badań: Celem badań była odpowiedź na pytanie, czy występowanie postaw pracowniczych związanych z motywacją do pracy i satysfakcją z niej może wpływać na podejmowanie przez pracowników zachowań proaktywnych. Kwestia ta została rozpatrzona z punktu widzenia obydwu badanych grup (pracowników i przełożonych), co pozwala na spojrzenie na powyższy

problem z różnych perspektyw i porównanie ich ze sobą. Przeprowadzona analiza narracji stanowi subiektywną egzemplifikację wątków tematycznych reprezentujących podejmowanie postaw wspierających występowanie zachowań proaktywnych.

Wnioski: Artykuł prezentuje teoretyczne ujęcie zagadnień dotyczących motywacji do pracy i satysfakcji z niej oraz proaktywności pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora BSS. Na podejmowanie przez pracowników działań proaktywnych mają wpływ różne czynniki związane m.in. z realizacją kontraktu psychologicznego, którego efektem jest przyjmowanie określonych postaw i zachowań obydwu stron kontraktu w postaci motywacji do pracy i satysfakcji z niej.

Wkład w rozwój dyscypliny: Badania stanowią ważny wkład w literaturę z zakresu kształtowania kontraktu psychologicznego w organizacji. Wskazują bowiem na mechanizmy kształtujące określone postawy i zachowania proaktywne powstające w sytuacji realizacji kontraktu psychologicznego. Niniejsze opracowanie wychodzi naprzeciw postawionym wyzwaniom i jest jednym z nielicznych badań dotyczących specyfiki sektora BSS.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: ekonomia personalna, zachowania proaktywne, motywacja do pracy, satysfakcja z pracy, realizacja kontraktu psychologicznego, sektor nowoczesnych usług biznesowych (BSS).

Klasyfikacja JEL: M12, J28.

ABSTRACT

Objective: The aim of the article is to identify the role of work motivation and job satisfaction in shaping the proactive behaviour of employees working in the Business Services Sector (BSS).

Research Design & Methods: The results of qualitative research (20 individual in-depth interviews – IDI) conducted on a group of employees and superiors are presented.

Findings: The aim of the research was to determine whether employee attitudes toward work motivation and job satisfaction can affect the proactive employee behaviour. The question was examined from the point of view of both employees and managers, making it possible to look at the problem from different perspectives and compare them. The narrative analysis carried out provides a subjective exemplification of the thematic threads representing the adoption of attitudes that support the occurrence of proactive behaviour.

Implications/Recommendations: The article presents a theoretical approach to the issues of work motivation and job satisfaction as well as employee proactiveness with a particular focus on the BSS. Proactive actions taken by employees are influenced by various factors related to, among other things, the implementation of a psychological contract, which leads both groups to adapt specific attitudes and behaviours toward the contract in the form of work motivation and job satisfaction.

Contribution: This research makes an important contribution to the literature on the formation of psychological contracts in organisations. This is because it points to the mechanisms shaping specific attitudes and proactive behaviours arising in the situation of psychological contract implementation. This study meets the challenges posed and is one of the few studies to look at psychological contracts in the BSS.

Article type: original article.

Keywords: personal economics, proactive behaviour, work motivation, job satisfaction, psychological contract performance, modern business services sector (BSS).

1. Wprowadzenie

Teoria proaktywności należy obecnie do nowych teorii działania (Ratajczak 2012) w warunkach niepewności, nieprzewidywalności i momentalności zdarzeń (Eriksen 2001), w szczególności odnosząc się do organizacji opartych na wiedzy (Jemielniak i Koźmiński 2012). W wyniku wzrostu znaczenia elastyczności i innowacji oraz w rezultacie pojawienia się nowych modeli kariery wymagających większego zaangażowania pracownika coraz częściej w literaturze podkreśla się wartość zachowań proaktywnych pracowników w organizacji (Parker, Williams i Turner 2006, s. 636–652). Zainteresowanie to wynika z poszukiwania skutecznych zachowań pracowników, prowadzących do osiągnięcia celów organizacyjnych, które upatruje się w akcentowaniu elastyczności i innowacyjności w miejscu pracy. Zachowania proaktywne mogą stanowić również odpowiedź na zmienność i złożoność otoczenia poprzez przyjmowanie przez pracowników postawy motywacji do pracy i satysfakcji z niej jako stałej dyspozycji. Chociaż istnieje wiele czynników mających wpływ na kształtowanie się proaktywności pracowniczej, to niewątpliwie duży udział w jej formowaniu mają te zachowania pracowników, które podejmują oni w ramach wzajemnego wypełniania relacji zatrudnienia.

Proaktywne zachowania pracownicze mają największe znaczenie w tych organizacjach, w których występują wysoka zmienność wymagań pracy oraz warunków jej wykonywania, a także duże zapotrzebowanie na różnorodność, twórczość i innowacyjność oraz znaczna zmienność wyników pracy i trudność w ich niematerialnym oszacowaniu (Wu i Li 2017). Specyfika pracy o wysokim stopniu złożoności i zmienności wymaga od pracowników podejmowania dodatkowych wysiłków w postaci uruchamiania działań wykraczających poza role związane ze stanowiskiem pracy – *extra-role behaviours* (Demerouti, Bakker i Gevers 2015, s. 87–96). Podkreślenie znaczenia organizacji sektora BSS (*business services sector*) dla gospodarki i jednocześnie uzasadnienie podjęcia poświęconych im badań jest istotne nie tylko z perspektywy wzrostu wiedzy i potencjału innowacyjnego (Gadrey i Gallouj 2002), ale także z uwagi na to, że mogą tam pojawiać się realne możliwości podejmowania proaktywnych zachowań pracowniczych (Kristof-Brown i Billsberry 2013). Działalność sektora BSS opiera się zatem na specjalistycznej wiedzy, a wytwarzanie usługi jest niemal całkowicie zależne od zdolności firmy do korzystania z proaktywnych zachowań podejmowanych przez jej pracowników (Larsen 2001, s. 81–102).

Ranga proaktywności w specyfice pracy opartej na wiedzy, zwłaszcza w przedsiębiorstwach sektora BSS, wydaje się determinowana poprzez przyjmowanie konkretnych postaw pracowniczych. W niniejszym artykule została podjęta próba wyznaczenia ram określających oddziaływanie motywacji i satysfakcji z pracy na proaktywne zachowania pracowników przedsiębiorstw sektora BSS. Takie sformułowanie celu artykułu wiąże się z tym, że podejmowanie badań na temat wspierania proaktywności pracowników wciąż jest niejednoznaczne (Parker i Bindl 2017). Nadal nierozwiązany pozostaje również problem określenia roli kontraktu psychologicznego w kształtowaniu się zachowań proaktywnych pracowników firm sektora BSS, funkcjonujących w warunkach polskiej gospodarki.

2. Proaktywność w miejscu pracy – rozważania definicyjne

Proaktywność odnosi się do dużej grupy antycypacyjnych zachowań mających na celu wprowadzenie przez pracowników zmian w ich środowisku pracy (Crant 2000, s. 435–462; Grant i Ashford 2008, s. 3–34). Kluczowym aspektem proaktywności jest podejmowanie świadomych, przemyślanych i zaplanowanych działań, przy jednoczesnym przewidywaniu ich wpływu na sytuację w przyszłości. Proaktywność zawiera trzy podstawowe cechy, takie jak: własna inicjatywa, gotowość na zmiany oraz ukierunkowanie na przyszłość (Parker, Bindl i Strauss 2010, s. 828). J.M. Crant (2000) opisuje zachowanie proaktywne jako podejmowanie inicjatywy w celu poprawy bieżącej sytuacji, co wiąże się z zakwestionowaniem *status quo*, zamiast biernego dostosowywania się do obecnych warunków. Sugeruje on, że odnoszący sukcesy pracownik poprzez swoje proaktywne zachowanie wpływa pozytywnie na własną karierę zawodową oraz przysparza korzyści firmie, w której pracuje.

Proaktywne zachowania w pracy definiowane są w bardzo różny sposób (np. ze względu na postawy, zasoby czy w odniesieniu do pożądaných rezultatów). Koncept zachowań proaktywnych ewoluował, obejmując wiele punktów widzenia. Poszczególne proaktywne zachowania, które zostały zbadane, zawierają: 1) przejęcie odpowiedzialności za wprowadzanie zmian (Morrison i Phelps 1999, s. 403–419), 2) wyrażanie własnego zdania (Van Dyne i LePine 1998, s. 108–119), 3) zapobieganie problemom i wdrażanie pomysłów (Parker, Williams i Turner 2006, s. 636–652) oraz 4) indywidualną innowację (Scott i Bruce 1994, s. 580–607). Należy zauważyć, że proaktywne zachowanie nie jest uważane za adaptacyjne – zamiast dostosowywać się do zmian, proaktywne jednostki je inicjują (Fay i Frese 2001, s. 97–124; Parker i Collins 2010, s. 633–662).

Przejęcie odpowiedzialności za wprowadzanie zmian definiuje się jako samodzielne i produktywne wysiłki mające za zadanie wpłynięcie na organizację pracy na poziomie funkcjonalnym w celu poprawy sposobu jej wykonywania (Morrison i Phelps 1999, s. 403–419). Mówienie w konstruktywny sposób, z intencją pozytywnego wkładu w organizację, opisuje konstrukt głosowy (Van Dyne i LePine 1998,

s. 108–119). Ważne jest, aby pamiętać, że proaktywna osoba, wyrażająca swoje zdanie w pozytywny sposób, jest gotowa przekazać własne poglądy w obliczu sporu. D. Fay i M. Frese (2001) zdefiniowali zapobieganie problemom jako prewencyjne, ukierunkowane na siebie działanie, podejmowane w celu uniknięcia powtarzających się trudności z pracą. Z kolei indywidualna innowacja jest definiowana przez zachowania, które tworzą i wdrażają nowe techniki, technologie lub pomysły z korzyścią dla organizacji (Scott i Bruce 1994, s. 580–607).

Tak zdefiniowane przejawy zachowań proaktywnych w miejscu pracy są stosunkowo obszerne i włączają do swojego zakresu różne rodzaje działalności. Nie ulega wątpliwości, że proaktywne zachowania prowadzą zarówno do skutków oczekiwanych przez pracowników, np. w ramach motywacji wewnętrznej do zaspokajania osobistych potrzeb i satysfakcji z wykonywanej pracy, jak i do rezultatów korzystnych dla organizacji, np. poprzez zewnętrzną motywację do osiągnięcia ustalonych celów.

Przejawy tak rozumianej proaktywności są zakotwiczone w perspektywie interakcyjnej (Bandura 1968). Zgodnie z nią pracownik, środowisko pracy oraz zachowanie pozostają w permanentnej interakcji, tzn. każdy wymieniony element wzajemnie na siebie oddziałuje. Środowisko pracy oddziałuje na to, w jaki sposób pracownik myśli i odczuwa, a w konsekwencji na jego zachowanie. Z kolei zachowanie wpływa na percepcję własnej osoby, w konsekwencji warunkując to, kim pracownik się staje. Wszystkie te interakcje pojawiają się równocześnie i trwają nieustannie. Zadaniem zachowań proaktywnych w miejscu pracy jest więc osiągnięcie celów osobistych i zawodowych oraz zrównoważenie oczekiwań ze strony pracodawcy z osobistymi potrzebami pracowników (Parker i Bindl 2017), co stanowi podstawę konstruktów, jakim jest kontrakt psychologiczny (*psychological contract*), określane jako niepisane porozumienie między pracownikiem i pracodawcą, a zatem idiosynkratyczny zbiór obopólnych obietnic, oczekiwań i zobowiązań pracownika oraz organizacji (Rousseau 1989, s. 121–139).

Należy więc zauważyć, że proaktywność jest pojęciem bardzo złożonym. Ze względu na to, że w niniejszym artykule analizie zostały poddane zachowania proaktywne w miejscu pracy, będą one rozumiane jako połączenie powyższych elementów (osobowości i zachowania), na które oddziałują dodatkowo przyjmowane przez jednostkę postawy związane z motywacją i satysfakcją z pracy. W tym kontekście pracownik przyjmujący takie postawy będzie skłonny do proaktywnego działania na rzecz poprawy efektywności organizacji, w której pracuje. Będzie się także charakteryzował twórczym potencjałem, odpowiedzialnością za wywiązanie się z oczekiwań i zobowiązań w ramach powierzonych zadań oraz skoncentrowaniem się na przyszłości. Działania proaktywne mogą powodować zarówno zadanową, jak i kontekstualną wydajność oraz produktywność pracowników (Grant i Ashford 2008, s. 3–34), a dużą rolę we wspieraniu produktywności odgrywa

obszar zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a także takich praktyk jak motywowanie czy tworzenie klimatu organizacyjnego podnoszącego zadowolenie z pracy (Wojtczuk-Turek 2016). Proaktywne jednostki podejmują inicjatywę w wielu sytuacjach, twórczo kreując swoje działania zmierzające do zmian w środowisku pracy oraz ich samych (Wu i Li 2017). Zachowania proaktywne reprezentują te same działania, dzięki którym można dokonać takich zmian, czyniąc pracę bardziej znaczącą, angażującą i satysfakcjonującą, a jednocześnie bardziej skuteczną. Menedżerowie w organizacjach mogą stymulować te zachowania poprzez stosowanie określonych praktyk ZZL oraz spełnianie składanych pracownikom obietnic w ramach realizacji kontraktu psychologicznego, przez co pełniej korzystają oni z drzemiącego w pracownikach potencjału wiedzy. Zainteresowanie menedżerów proaktywnością wynika z poszukiwania skutecznych zachowań pracowników prowadzących do osiągnięcia celów organizacyjnych, które upatruje się w implementacji kreatywności i innowacyjności w miejscu pracy. Zachowania proaktywne pracowników mogą stanowić również odpowiedź na zmienność i złożoność otoczenia, które z elastyczności pracowniczej czyni względnie stałą dyspozycję. Proaktywność w miejscu pracy może zatem wspomóc pracownika w procesie dokonujących się zmian w przestrzeni organizacyjnej, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę firmy o dużej złożoności i intensywności pracy (Parker i Bindl 2017).

3. Znaczenie satysfakcji z pracy i motywacji do niej w warunkach realizacji założeń kontraktu psychologicznego

Satysfakcję z pracy ujmuje się w odniesieniu do postawy człowieka wobec wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych. Satysfakcja ta jest uważana za ogólny stosunek do pracy (Oshagbemi 1999, s. 388–403) i określa podejście pracownika do jego zajęć (Tosun i Ulusoy 2017, s. 90–111). Pracownik w związku z wykonywaniem zadań czy pełnieniem określonych funkcji w przedsiębiorstwie może odczuwać przyjemność lub dyskomfort (Aziri 2011, s. 77–86). Ten stan afektywny opiera się na zaspokajaniu potrzeb wewnętrznych osoby (w zakresie odpowiedzialności, osiągnięć itp.) oraz zewnętrznych (np. komfortowe warunki pracy, dobre relacje międzyludzkie, sprawiedliwe wynagrodzenie). W tym sensie satysfakcja z pracy jest miarą emocjonalnego stosunku pracownika do jego pracy: zadań, celów, wartości i miejsca jej wykonywania (Yang 2012, s. 31–46). Satysfakcja z pracy w uproszczony sposób może być zatem pojmowana jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja potrzeby i oczekiwania swoich pracowników. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokajaniem (Rogozińska-Pawełczyk 2020, s. 301–324).

Satysfakcja z pracy jest pozytywną lub negatywną postawą wobec własnych obowiązków zawodowych, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikającą z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami a tym,

co otrzymali oni w zamian za wykonywaną pracę (Bortnowska i Stankiewicz 2005). Jak wskazuje K. Stammen (2003), zadowoleni pracownicy przyczyniają się do lepszego wizerunku organizacji, ponieważ są bardziej produktywni i wciąż poprawiają swoje wyniki. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają zachowanie przełożonych, może pozytywnie lub negatywnie wpływać na ich poziom satysfakcji z pracy (Saari i Judge 2004, s. 395–407), dlatego też relacja pracownik–pracodawca jest bardzo ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dowiodły tego badania J. Coyle-Shapiro i N. Conwaya (2009) oraz Z. Xionga i współpracowników (2017), które wykazały pozytywny, istotny wpływ wypełniania kontraktu psychologicznego na odczuwaną satysfakcję z pracy.

Na zachowania i działania pracowników bardzo duży wpływ ma motywacja, która jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Wczesne teorie opierały się na koncepcji mówiącej, że głównym jej źródłem są czynniki ekonomiczne, przy równoczesnym dążeniu do minimalizacji pracy. Późniejsze teorie kierowały się w stronę relacji pomiędzy ludźmi a ich pozaekonomicznymi potrzebami, takimi jak bezpieczeństwo czy samorealizacja. Motywacja jest zatem pojęciem wieloznacznym, którego istota opiera się na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika w ramach realizacji jego potrzeb. Przez motywację rozumie się stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania (Kozłowski i Piotrowski 1999). S.P. Robbins i jego współautorzy (2008) określają motywację jako powód angażowania się w określone zachowanie. Można więc stwierdzić, że motywacja stanowi wewnętrzną siłę człowieka, która uruchamia i organizuje jego zachowanie ukierunkowane na osiągnięcie zamierzonego celu.

Motywacja do pracy może mieć różnorodny charakter. Wyróżnia się motywację wewnętrzną i zewnętrzną (Sikorski 2004). Kryterium rozróżnienia stanowi tutaj rodzaj wartości, do jakich człowiek dąży. Motywacja wewnętrzna to bodźce pojawiające się samoczynnie, powodujące, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Z kolei motywacja zewnętrzna stwarza zachętę do działania i jest w pewien sposób nagradzana lub umożliwia uniknięcie kary. Ma miejsce wtedy, gdy pracownik jest zmuszony do zrobienia czegoś. Nie tylko jednak przymus i groźba kary są powszechnymi motywatorami zewnętrznymi (Robbins i in. 2008), ale także działanie pod wpływem czynników zewnętrznych, takich jak pieniężne lub niepieniężne rzeczywiste nagrody (Oleksyn 2016). Poziom motywacji definiuje więc rodzaj zachowań, które pracownicy podejmują dobrowolnie. Może to dotyczyć zarówno motywacji do pomocy innym, jak i wdrażania rozwiązań innowacyjnych czy ułatwiających pracę, a także wspierania firmy oraz budowania jej pozytywnego wizerunku na zewnątrz (Suazo, Martínez i Sandoval 2009, s. 154–166).

Podobnie jak satysfakcja z pracy, motywacja pracowników jest kolejnym czynnikiem poznawczym wpływającym na wypełnianie bądź naruszanie kontraktu

psychologicznego. Praktyki HR w postaci motywowania finansowego i pozafinansowego są istotnie powiązane z kontraktem psychologicznym (Rogozińska-Pawełczyk 2019, s. 9–23). W innych badaniach stwierdzono, że związane z motywowaniem pracowników praktyki HR odnoszą się do osiągniętych przez nich wyników w ramach relacyjnego kontraktu psychologicznego, pozytywnie między sobą korelując (Bal i in. 2013, s. 279–292). Potwierdzeniem tego stanu rzeczy jest stwierdzenie zgodne z teorią wymiany społecznej, że wypełnienie obietnic złożonych przez pracodawców sprzyja budowaniu pozytywnej relacji między pracownikiem a pracodawcą (Blau 2009), prowadząc do większej motywacji i wielu korzyści społeczno-emocjonalnych pracownika, o ile obie strony spełniają wzajemne zobowiązania (Griep i in. 2019).

Można założyć, że przyjmowanie postawy satysfakcji i motywacji w sytuacji obopólnego wypełniania składanych przez pracodawców i pracowników obietnic będzie warunkowało podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań. Jest to zasada, według której osoba świadcząca usługi na rzecz drugiej strony zobowiązuje ją do odwzajemnienia się (Conway i Briner 2009). Jeżeli obaj uczestnicy wymiany cenią sobie to, co otrzymują w zamian, a pracodawca dotrzymuje składanych obietnic, wówczas pracownicy stają się zadowoleni i zmotywowani do pracy (Coyle-Shapiro i Shore 2007, s. 166–179), a zarazem chętni do podejmowania w pracy zachowań proaktywnych.

4. Metodyka badań

Celem zaprezentowanej części badań była odpowiedź na pytanie, czy występowanie postaw pracowniczych związanych z motywacją do pracy i satysfakcją z niej może wpływać na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań. Badania zostały zrealizowane metodą jakościową. Przeprowadzono 20 pogłębiionych wywiadów indywidualnych (IDI), częściowo ustrukturyzowanych, z wykorzystaniem scenariusza wywiadu. Zostały one przeprowadzone w okresie od października 2019 r. do listopada 2020 r. Badania jakościowe były początkowym etapem szeroko zakrojonego projektu badawczego poświęconego podejmowaniu proaktywnych zachowań przez pracowników wiedzy polskiego sektora BSS. Cały projekt ma szerszy zakres, zarówno w odniesieniu do przedmiotu badań, jak i zastosowanych metod, gdyż oprócz badań jakościowych obejmuje również reprezentatywne badania ilościowe. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębiionych spełniło w projekcie funkcję eksploracyjną i deskryptywną, gdyż posłużyło opracowaniu narzędzi do badań ilościowych oraz stało się podstawą stworzenia modelu teoretycznego mechanizmów determinujących proaktywność pracowników.

Ze względu na proces tworzenia kwestionariuszy potrzebnych do dalszych, reprezentatywnych badań ilościowych, a także na podstawie wiedzy na temat badanej populacji i ogólnych celów badań w projekcie, zastosowano celowy dobór próby.

Badaną grupę stanowili pracownicy dużych i średnich przedsiębiorstw z sektora BSS, głównie z województw mazowieckiego i łódzkiego, które działają w następujących obszarach (według PKD 2007): działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, informacja i komunikacja, edukacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz przetwórstwo przemysłowe. Badaniu poddano grupy dziesięciu przełożonych (pracujących na stanowiskach kierowniczych) oraz dziesięciu pracowników (pracujących na stanowiskach specjalistów – tzw. pracownicy wiedzy). Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami obydwu badanych grup (pracowników i przełożonych) pozwoliło na spojrzenie na omawiany problem z różnych perspektyw i porównanie grup między sobą.

Przeprowadzone wywiady zostały poddane transkrypcji, a ich treść rozpatrzono na podstawie analizy tematycznej. Zgromadzone dane jakościowe poddano analizie wertykalnej i wykorzystano do opracowania wniosków.

5. Analiza wyników badań dotyczących wpływu motywacji do pracy i satysfakcji z niej na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań

Wpływ motywacji do pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań był badany poprzez analizę treści wywiadów z pracownikami oraz przełożonymi. Badani pracownicy zostali zapytani o to, co (jakie czynniki motywujące) mogłoby sprawić, że wykonywaliby swoje obowiązki proaktywnie. Odpowiedzi respondentów były zbliżone do odpowiedzi na ogólne pytanie o czynniki motywujące do pracy, jednak przeważały kwestie awansu i jasno zdefiniowanej ścieżki rozwoju w organizacji. Ponadto respondenci wskazywali motywację finansową – podwyżki czy dodatkowe profity, a także szkolenia, większą niezależność, pochwały czy częstsze oceny od przełożonych. W porównaniu z wcześniejszymi pytaniami o ogólne motywy do pracy odpowiedzi respondentów w kwestii czynników motywujących do działań proaktywnych były zazwyczaj mniej konkretne i rozbudowane, co może świadczyć o nieco niższym poziomie samoświadomości i braku wcześniejszej refleksji nad tematyką proaktywności i czynnikami sprzyjającymi takim zachowaniom pracowników. Przełożeni zostali również zapytani o to, jakie czynniki motywujące mogłyby sprawić, że podwładni zaczęliby wykonywać swoje obowiązki proaktywnie. W tej kwestii większość przełożonych (siedem osób) zaakcentowała aspekt finansowy, w tym premie. Co interesujące, dwie osoby spośród badanych zwróciły uwagę na to, że proaktywność pracowników wiąże się bardziej z ich cechami osobowości czy tzw. podejściem do pracy, niż ze stosowaniem zewnętrznych motywatorów. Ponadto jedna osoba podkreśliła konieczność pokazania pracownikom korzyści z proaktywnej postawy, związanych z ich rozwojem oraz kwestiami materialnymi.

Podsumowując wpływ motywacji do pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań, należy zauważyć, że zarówno przełożeni, jak i pracownicy wskazywali aspekty finansowe jako czynniki motywacyjne. Ponadto pracownicy wymieniali również dodatkowe czynniki, które nie pojawiały się w wypowiedziach przełożonych: awans i jasno zdefiniowaną ścieżkę rozwoju w organizacji, a także dodatkowe profity, szkolenia, większą niezależność, pochwały czy częstsze oceny od przełożonych.

Wpływ satysfakcji z pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań był również badany poprzez analizę treści wywiadów z pracownikami oraz przełożonymi. Odpowiadając na pytanie o satysfakcję z pracy, o to, co pracownicy lubią w swojej pracy, siedem na dziesięć badanych osób wymieniło atmosferę w zespole, współpracowników oraz wsparcie ze strony przełożonego. Większość respondentów (sześć osób) wskazywała także na wykonywane zadania oraz możliwości rozwoju zawodowego, w tym pakiety szkoleń. Analizując opinie pracowników na temat satysfakcji w miejscu pracy, można wyciągnąć wniosek, że jednym z kluczowych czynników wpływających na satysfakcję jest pozytywna atmosfera w miejscu pracy, oparta głównie na współpracy, koleżeństwie i wzajemnej pomocy, ale też niekiedy na zdrowej rywalizacji. Innych czynników wpływających na zadowolenie z pracy osoby badane upatrywały głównie w wykonywanych zadaniach oraz możliwości rozwoju zawodowego. W obszarze relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a podejmowaniem działań proaktywnych pracownicy w swoich wypowiedziach również odnosili się głównie do aspektu atmosfery panującej w miejscu pracy. W kwestii jej wpływu na proaktywność opinie respondentów były podzielone. Zdaniem niektórych atmosfera nie ma wpływu na proaktywność lub ma wpływ negatywny. Z drugiej strony inni respondenci dostrzegali pewien wpływ dobrej atmosfery w pracy na proaktywność, m.in. ze względu na możliwość prowadzenia dyskusji owocujących nowymi pomysłami.

Z kolei przełożeni w odpowiedziach na pytanie o to, co ich podwładni najbardziej lubią w swojej pracy, w większości (siedem na dziesięć badanych osób) również wymieniali dobrą atmosferę w zespole. Ponadto czterech przełożonych wspomniało, że ich zdaniem pracownicy cenią swobodę w działaniu i elastyczność czasu pracy. Podsumowując opinie przełożonych na temat satysfakcji z pracy podwładnych, należy więc zaznaczyć, że za jej kluczowe elementy respondenci uznali właśnie dobrą, opartą na współpracy atmosferę w zespole, a także swobodę działania i elastyczność w miejscu pracy. Analizując wypowiedzi przełożonych dotyczące relacji pomiędzy atmosferą w zespole a podejmowaniem działań proaktywnych przez pracowników, trzeba zauważyć, że większość (ośmiu z dziesięciu) respondentów stwierdziła, iż atmosfera może sprzyjać proaktywności, m.in. ze względu na poczucie stabilności w pracy.

Podsumowując wpływ satysfakcji z pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań, można stwierdzić zgodność między wypowiedziami pracowników i przełożonych. Obie grupy podkreślały rolę dobrej atmosfery w miejscu pracy w kształtowaniu proaktywnych zachowań pracowników.

Porównanie opinii pracowników i przełożonych na temat wpływu motywacji do pracy i satysfakcji z niej na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Motywacja do pracy i satysfakcja z niej a podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań w opinii badanych pracowników i przełożonych

Motywacja do pracy	Satysfakcja z pracy
Czynniki wpływające zdaniem pracowników na podejmowanie przez nich zachowań proaktywnych	
Aspekty finansowe, awans, jasno zdefiniowana ścieżka rozwoju w organizacji, dodatkowe profity, szkolenia, większa niezależność, pochwały, częstsze oceny od przełożonych	Dobra atmosfera w miejscu pracy
Charakterystyczne wypowiedzi pracowników	
„Wydaje mi się, że ta proaktywność musiałaby być bardziej doceniona i zachęcanie do niej musiałoby być większe niż tylko słowne i takie teoretyczne, a docenienie też większe niż sama wdzięczność przełożonych”. (R1)	„Świadomość tego, że zaproponuję jakąś zmianę, która nie pomoże tylko mi, ale też ludziom, z którymi współpracuję, więc całościowo wszystkim nam będzie wygodniej”. (R17)
Czynniki wpływające zdaniem przełożonych na podejmowanie przez pracowników zachowań proaktywnych	
Aspekty finansowe	Dobra atmosfera w miejscu pracy
Charakterystyczne wypowiedzi przełożonych	
„Jeśli mówimy tu o produkcji, to można by było wprowadzić taki bodziec finansowy, który polegałby na tym, że w zależności od liczby wniosków racjonalizatorskich można by było wprowadzić premie”. (R10)	„Z moich obserwacji wynika, że moi pracownicy w obecnej kulturze naszej pracy, w obecnej atmosferze w pracy chętnie podejmują takie proaktywne działania”. (R7)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

6. Omówienie wyników i podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja roli, jaką odgrywa przyjmowanie postaw motywacji do pracy i satysfakcji z niej w kształtowaniu zachowań proaktywnych pracowników. Pierwszym badanym obszarem był wpływ motywacji do pracy na podejmowanie przez pracowników działań proaktywnych. Podsumowując kwestię czynników motywujących, które mogłyby wpłynąć na proaktywność, należy stwier-

dzić, że zarówno przełożeni, jak i pracownicy wskazywali na podobne motywy finansowe i pozafinansowe, które ogólnie przyczyniają się do motywacji do pracy (wzrost wynagrodzeń, premie, nagrody pieniężne, pochwały, docenianie pracownika, dobra atmosfera w zespole, możliwości rozwoju zawodowego, w tym awansu). Podobieństwo czynników motywujących do pracy i do działań proaktywnych może potwierdzać istnienie związku pomiędzy motywacją a proaktywnością.

Drugim badanym obszarem był wpływ satysfakcji z pracy na podejmowanie przez pracowników działań proaktywnych. Podsumowując kwestię satysfakcji z pracy, należy zauważyć, że obie badane grupy zgodnie podkreślały przede wszystkim zadowolenie z atmosfery w miejscu pracy jako kluczowy czynnik wpływający na satysfakcję z niej. Jednakże istotne różnice między opiniami pracowników a przełożonych można zauważyć w kwestii relacji pomiędzy atmosferą w pracy a podejmowaniem przez podwładnych działań proaktywnych. Zdaniem większości przełożonych dobra atmosfera w zespole może sprzyjać proaktywności pracowników. Natomiast zdania pracowników w tej kwestii są zdecydowanie bardziej podzielone. Część badanych uważa, że atmosfera nie sprzyja proaktywności lub nie ma na nią wpływu, inni są odmiennego zdania.

Zaprezentowane wnioski warto odnieść do innych badań dotyczących relacji pomiędzy motywacją do pracy i satysfakcją z niej a proaktywnością, zwłaszcza w kontekście realizowania przez pracodawców kontraktu psychologicznego. Literatura na temat kontraktu psychologicznego wskazuje, że spełnienie obietnic pracodawców będzie odwzajemniane przez przyjmowanie określonych postaw pracowniczych w postaci satysfakcji z pracy i motywacji do niej (Coyle-Shapiro i Kessler 2000, s. 903–930). J. Coyle-Shapiro oraz I. Kessler (2000), a także J. Sturges i inni (2005) popierają pogląd, że pozytywne spełnienie obietnic pracodawców jest powiązane z występowaniem u pracowników postawy motywacji do pracy i satysfakcji z niej, co przynosi znaczne korzyści organizacji w postaci zwiększonej chęci podejmowania pozytywnych, w tym proaktywnych, zachowań przez pracowników. Należy również zauważyć, że w sytuacji niespełnienia warunków kontraktu, gdy pracownik zacznie odczuwać niską motywację do pracy oraz nie będzie odczuwał satysfakcji z wykonywanych zadań, może wtedy nie podejmować zachowań proaktywnych.

Ponadto wart podkreślenia wydaje się również pogląd niektórych przełożonych, że źródeł proaktywności swoich pracowników upatrują bardziej w ich cechach osobowościowych niż w zewnętrznych motywatorach. Opinie te korespondują z rozumieniem proaktywności w kategoriach podejścia opartego na osobowości (Bateman i Crant 1993, s. 103–118), które sugeruje, że proaktywne jednostki podejmują inicjatywę w wielu sytuacjach. W dalszych badaniach zidentyfikowano wspólne motywacje, pokrywające się z różnymi typami zachowań proaktywnych wykraczających poza proaktywną osobowość (Parker, Bindl i Strauss 2010, s. 828).

Proaktywność z jednej strony zależy od predyspozycji osobowościowych pracowników, a z drugiej – od twórczego kreowania przez nich działania zmieniającego ich środowisko pracy i ich samych (Wu i Li 2017). W tej perspektywie proaktywność jest zarówno cechą osobowości (Crant 2000, s. 435–462), jak i postawą zaangażowania w zmianę zasobów osobistych (Hobfoll 2006), wynikającą z warunków pracy, nawiązywanych relacji i innych potrzeb stwarzanych przez środowisko pracy. Innymi słowy, proaktywność jest zarówno optymistyczną postawą wzbudzającą nadzieję na spełnienie się najlepszych scenariuszy zawodowych (Hicks i King 2007, s. 1577–1584), jak i twórczą zaradnością przygotowującą pracownika do radzenia sobie z najgorszymi przeciwnościami losu w przyszłości zawodowej (Kahana, Kahana i Zhang 2005, s. 443–464). Zachowania proaktywne są zatem utożsamiane z dynamicznym funkcjonowaniem jednostki w przestrzeni organizacyjnej. Ułatwiają one przeprowadzenie zmian w organizacji, stwarzają korzystne warunki w miejscu pracy oraz pomagają pracownikom w modyfikacji sfery poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej.

Uzyskane wyniki badań zapoczątkowują proces wypełniania istniejącej w polskiej literaturze naukowej luki w zakresie złożonych przyczyn podejmowania zachowań proaktywnych, szczególnie jeśli chodzi o pracowników sektora BSS. Wskazane warunki występują przede wszystkim w specyficznej grupie przedsiębiorstw należących do sektora BSS. Wysoce innowacyjne sektory przemysłu, takie jak BSS, muszą radzić sobie z częstymi zmianami technologicznymi i organizacyjnymi poprzez wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy, pochodzącej z wielu dziedzin, do coraz bardziej złożonej pracy i implementacji nowych technologii, a pracownicy tam zatrudnieni nie tylko muszą dostosowywać się i elastycznie reagować na zmiany związane z pracą, ale też podejmować własne proaktywne inicjatywy, aby inicjować i współtworzyć te zmiany (Kristof-Brown i Billsberry 2013). Uzyskane wyniki badań wskazują, że praca bardziej znacząca, angażująca i satysfakcjonująca może prowadzić do proaktywności pracowniczej. Proaktywność w miejscu pracy może zatem wspomóc pracownika w procesie dokonujących się zmian w przestrzeni organizacyjnej, szczególnie gdy ma się na względzie firmy o dużej złożoności i intensywności pracy (Parker i Bindl 2017).

Przedstawione w niniejszym artykule badania dostarczają praktycznych rozwiązań dla zarządzających, którzy powinni zwracać większą uwagę na stałe monitorowanie czynników wpływających na pracowniczą motywację i satysfakcję, a zarazem proaktywność. Przeprowadzona analiza zawiera wskazówki dla formułowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ kwestia wyboru czynników motywacji i satysfakcji z pracy pracownika (określone motywatory finansowe i pozafinansowe oraz pozytywna atmosfera w pracy) powinna koncentrować się na podejmowaniu ukierunkowanych interwencji organizacyjnych w postaci praktyk zarządzania ludźmi. Gdy organizacja zmienia się w odpowiedzi na wyzwania

konkurencyjne rynku pracy lub negatywne zewnętrzne zmiany środowiskowe, prawdopodobnie nastąpi w niej większa redukcja poziomu motywacji i satysfakcji z pracy (Behery i in. 2016, s. 184–203). Jest to bardzo istotne w kontekście burzliwych czasów pandemii i recesji, które wymagają od organizacji wdrożenia nieprzyjaznych dla pracowników zmian. Przeprowadzone badanie potwierdza, że aby uniknąć konfliktów i rozczarowań, a tym samym poczucia niespełnienia lub zerwania założeń kontraktu psychologicznego, ważne jest zrozumienie przez pracodawców potrzeby wzmocnienia wśród pracowników czynników motywacyjnych, które wpływają na wybieranie przez nich proaktywnych postaw. Motywacja do pracy i satysfakcja z niej są dźwignią proaktywności i należy je traktować priorytetowo w praktykach HR.

Finansowanie badań

Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań prowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Rola kontraktu psychologicznego w budowaniu proaktywności pracowników sektora BSS (Business Services Sector)” nr UMO-2018/31/B/HS4/01284, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Literatura

Aziri B. (2011), *Job Satisfaction: A Literature Review*, „Management Research and Practice”, vol. 3, nr 4.

Bal P.M., De Lange A.H., Zacher H., Van der Heijden B.I.J.M. (2013), *A Lifespan Perspective on Psychological Contracts and Their Relations with Organizational Commitment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 22, nr 3, <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.741595>.

Bandura A. (1968), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bateman T.S., Crant J.M. (1993), *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 14, nr 2, <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>.

Behery M., Abdallah S., Parakandi M., Kukunuru S. (2016), *Psychological Contracts and Intention to Leave with Mediation Effect of Organizational Commitment and Employee Satisfaction at Times of Recession*, „Review of International Business and Strategy”, vol. 26, nr 2, <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2014-0013>.

Blau P.M. (2009), *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.

Bortnowska H., Stankiewicz J. (2005), *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych” (w:) Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

- Conway N., Briner R. (2009), *Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What Are the Main Challenges?* (w:) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, red. G.P. Hodgkinson, J.K. Ford, John Wiley & Sons, Chichester, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470745267>.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Conway N. (2009), *Exchange Relationships: An Examination of Psychological Contracts and Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 90, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Kessler I. (2000), *Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey*, „Journal of Management Studies”, vol. 37, nr 7, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Shore L.M. (2007), *The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here?*, „Human Resource Management Review”, vol. 17, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>.
- Crant J.M. (2000), *Proactive Behavior in Organizations*, „Journal of Management”, vol. 26, nr 3, <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>.
- Demerouti E., Bakker A.B., Gevers J.M.P. (2015), *Job Crafting and Extra-role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 91, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>.
- Eriksen T.H. (2001), *Tyranny of the Moment: Fast and Slow Time in the Information Age*, Pluto Press, London.
- Fay D., Frese M. (2001), *The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies*, „Human Performance”, vol. 14, nr 1, https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06.
- Gadrey J., Gallouj F. (2002), *Productivity Innovation and Knowledge in Services*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, <https://doi.org/10.4337/9781781950203.00021>.
- Grant A.M., Ashford S.J. (2008), *The Dynamics of Proactivity at Work*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 28, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>.
- Griep Y., Cooper C., Robinson S., Rousseau D., Hansen S.D., Tomprou M., Linde B.J. (2019), *Psychological Contracts: Back to the Future* (w:) *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, red. Y. Griep, C. Cooper, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Hicks J.A., King L.A. (2007), *Meaning in Life and Seeing the Big Picture: Positive Affect and Global Focus*, „Cognition & Emotion”, vol. 21, <https://doi.org/10.1080/02699930701347304>.
- Hobfoll E. (2006), *Stres, kultura i społeczność*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (2012), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kahana E., Kahana B., Zhang J. (2005), *Motivational Antecedents of Preventive Proactivity in Late Life: Linking Future Orientation and Exercise*, „Motivation and Emotion”, vol. 29, nr 4, <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9012-2>.

Koźmiński A., Piotrowski W. (1999), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kristof-Brown A.L., Billsberry J. (2013), *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*, John Wiley & Sons, Oxford.

Larsen J.N. (2001), *Knowledge, Human Resources and Social Practice: The Knowledge Intensive Business Services Firm as a Distributed Knowledge System*, „The Service Industries Journal”, vol. 21, nr 1, <https://doi.org/10.1080/714004998>.

Morrison E.W., Phelps C.C. (1999), *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, „Academy of Management Journal”, vol. 42, nr 4, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/257011>.

Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Oshagbemi T. (1999), *Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-item Measures?*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 14, nr 5, <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>.

Parker S.K., Bindl U.K. (2017), *Proactivity at Work. Making Things Happen in Organizations*, Routledge Taylor & Francis, New York.

Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. (2010), *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, „Journal of Management”, vol. 36, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>.

Parker S.K., Collins C.G. (2010), *Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors*, „Journal of Management”, vol. 36, nr 3, <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.

Parker S.K., Williams H., Turner N. (2006), *Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 91, nr 3, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>.

Ratajczak Z. (2012), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, Difin, Warszawa.

Robbins S.P., Judge T.A., Millett B., Waters-Marsh T. (2008), *Organisational Behavior*, wyd. 5, Prentice-Hall, Australia.

Rogozińska-Pawełczyk A. (2019), *Significance of the Psychological Contract for the Relationship between Highly Effective HRM Systems and Employee Productivity*, „Organization and Management”, vol. 3, nr 186.

Rogozińska-Pawełczyk A. (2020), *Work Satisfaction and the Relationship between the Psychological Contract and an Employee's Intention to Quit. The Results of a Survey of Public Administration Employees in Poland*, „Journal of East European Management Studies”, vol. 20, nr 25, <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-2-301>.

Rousseau D.M. (1989), *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, vol. 2, <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>.

- Saari L.M., Judge T.A. (2004), *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, „Human Resource Management”, vol. 43, <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>.
- Scott S.G., Bruce R.A. (1994), *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal”, vol. 37, nr 3, <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Sirilli G., Evangelista R. (1998), *Technological Innovation in Services and Manufacturing: Results from Italian Surveys*, „Research Policy”, vol. 27, nr 9, [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(98\)00084-5](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(98)00084-5).
- Stammen K. (2003), *Bank One, Hospital Get Psychologically Healthy Workplace Awards in Ohio*, Knight Ridder Tribune Business News, Ohio.
- Sturges J., Conway N., Guest D., Liefooghe A. (2005), *Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 26, nr 7, <https://doi.org/10.1002/job.341>.
- Suazo M.M., Martínez P.G., Sandoval R. (2009), *Creating Psychological and Legal Contracts through Human Resource Practices: A Signaling Theory Perspective*, „Human Resource Management Review”, vol. 19, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002>.
- Tosun N., Ulusoy H. (2017), *The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Burnout on Physicians and Nurses?*, „Journal of Economics and Management”, vol. 28, nr 2.
- Van Dyne, L., LePine, J. A. (1998), *Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity*, „Academy of Management Journal”, vol. 41, nr 1, <https://doi.org/10.5465/256902>.
- Wojtczuk-Turek A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wu Ch-H., Li W.-D. (2017), *Individual Differences in Proactivity (w:) Proactivity at Work. Making Things Happen in Organizations*, red. S.K. Parker, U.K. Bindl, Routledge Taylor & Francis, New York.
- Xiong Z., Ye J., Wang P. (2017), *Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, „Revista de cercetare și intervenție socială”, vol. 56.
- Yang M.L. (2012), *Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment*, „Social Behavior and Personality an International Journal”, vol. 40, <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.1.31>.