



DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-17

**Dagmara Lewicka\***

**Monika Pec\*\***

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE PRZYWIĄZANIE TRWANIA PRACOWNIKÓW

### STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono próbę zidentyfikowania czynników wpływających na poziom przywiązania trwania. Wskazano także argumenty, które potwierdzają zasadność rozważań dotyczących tego rodzaju przywiązania. Zaprezentowano dwa komponenty przywiązania trwania: oparty na korzyściach, zależny od organizacji i mogący stanowić dla organizacji pewną wartość, i oparty na obawach, związany głównie z charakterystyką wewnętrzną jednostki. Badania przeprowadzono na grupie 501 losowo dobranych pracowników polskich organizacji. Analiza regresji wielokrotnej umożliwiła stworzenie modelu wpływu czynników wpływających na oba rodzaje przywiązania trwania. Uzyskane wyniki wskazują między innymi na wpływ satysfakcji z pracy i zaufania wertykalnego na przywiązanie trwania oparte na korzyściach. Potwierdzają także, że przywiązanie trwania oparte na obawach związane jest z czynnikami charakteryzującymi jednostkę.

**Słowa kluczowe:** przywiązanie organizacyjne, przywiązanie trwania

---

\* Adres e-mail: dagal@poczta.fm

\*\* Adres e-mail: mpelczar@interia.pl

## Wprowadzenie

W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej uzależnione jest w znaczącym stopniu od ludzi zatrudnionych w organizacji, ich kompetencji, wiedzy i cech osobowościowych (Lewicka, 2013, s. 217). Jednocześnie warto zwrócić uwagę na niedobór specjalistów (talentów) na rynku pracy, co sprawia że organizacje podejmują coraz bardziej skoordynowane działania mające na celu zatrzymanie wartościowych pracowników. W tym kontekście uwaga badaczy skupia się na kwestiach związanych z przywiązaniem pracowników do organizacji<sup>1</sup>. Większość badaczy poświęca uwagę przywiązaniu afektywnemu, ponieważ liczne badania dowiodły, że odgrywa ono najważniejszą rolę i przynosi najwięcej korzyści w kształtowaniu stosunków między pracownikami, pozytywnie koreluje z poziomem wykonywania pracy, osiąganiem zysków (Czarnowsky, 2008). Warto jednak zwrócić uwagę na inne niebadane dotąd tak intensywnie komponenty, np. przywiązanie trwania, które – jak sama jego nazwa wskazuje – decyduje o tym, iż pracownik pozostaje w organizacji, aby świadczyć dla niej pracę. Nie odnosząc się w tym momencie do jego motywacji (w najgorszym przypadku jest to np. bierność czy niechęć do zmian), można ten fakt uznać za pozytywny dla organizacji, ponieważ w przypadku, jeśli będzie on świadczył pracę o nieakceptowalnej jakości, umowa o pracę może zostać z nim rozwiązana. Oczywiście nie chodzi także o to, aby zatrudniać pracowników świadczących pracę na minimalnym poziomie. Warto jednak przyjrzeć się bliżej komponentowi trwania analizując go pod kątem przydatności dla organizacji i czynników go determinujących, co przyjęto za cel niniejszego opracowania.

### 1. Przywiązanie organizacyjne

Meyer i Allen (1991) wskazują na trzy podstawowe aspekty przywiązania organizacyjnego: przywiązanie afektywne (*affective commitment*), opisujące emocjonalny związek pracownika z organizacją, który sprawia, że pozostaje on w organizacji, ponieważ jest to dla niego atrakcyjne; przywiązanie trwania (*continuance commitment*), przejawiające się w niechęci pracownika do ponoszenia kosztów

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu termin „przywiązanie organizacyjne” stosowany jest wymiennie z terminem „zaangażowanie”. Autorki zdecydowały się używać terminu „przywiązanie”, aby odróżnić to zjawisko od zjawisk zaangażowania w pracę (*job involvement*) i zaangażowania pracowników (*employee engagement*).

związanych ze zmianą, utraconych korzyści w przypadku rezygnacji z pracy; przywiązanie normatywne (*normative commitment*), opisywane jako silne zobowiązanie pracownika czy moralny obowiązek do pozostania w organizacji.

Związek pracownika z organizacją może być rozpatrywany za pomocą wszystkich trzech składników, nasilonych w różnym stopniu (Allen, Meyer, 1990). Pomimo tego, iż poszczególne wymiary przywiązania są mocno ze sobą związane, za ich kształtowanie odpowiedzialne są zróżnicowane czynniki.

## 2. Przywiązanie trwania

Przywiązanie trwania definiowane jest jako wynik postrzeganych kosztów związanych z opuszczeniem organizacji i spodziewanych korzyści wynikających z pozostania w organizacji. Pracownik przeprowadza rachunek zysków i strat i na tej podstawie podejmuje decyzję o pozostaniu w organizacji.

Becker (1960) określił przywiązanie jako indywidualną dyspozycję do angażowania się w spójny ciąg działań, które mają doprowadzić do osiągnięcia celu. Charakterystyczne dla tego podejścia było wyjaśnianie przywiązania poprzez odwołanie się do koncepcji zakładów dodatkowych (*side-bets*), wyników osiąganych w pracy, które zostałyby utracone w przypadku zaprzestania rozpoczętej aktywności. Poprzez *side-bets* rozumiemy wszystko, co pracownik zainwestował w pracę (czas, wysiłek, pieniądze) na zdobycie preferowanych przez organizację umiejętności czy też budowę pozytywnych relacji ze współpracownikami, które mogłyby zostać utracone, gdyby pracownik opuścił organizację.

Według Łochnickiej (2015, s. 319) przywiązanie trwania to „stopień, w jakim człowiek potrzebuje być w organizacji”. Przywiązanie trwania może także oznaczać, iż pracownik pozostaje w organizacji w sposób powierzchowny, ze względu na realizację własnych potrzeb. Można sądzić, że takie postawy mogą być związane z określoną sytuacją pracownika, np. trudną sytuacją rodzinną, stanem zdrowia albo określonym podejściem do roli pracy w życiu człowieka lub poczuciem niepewności związanym ze zmianami w rzeczywistości gospodarczej (Kmiotek, 2015).

W artykule przyjęto podział przywiązania organizacyjnego na przywiązanie trwania oparte na korzyściach z pozostania w organizacji i oparte na obawach związanych z opuszczeniem organizacji i poniesieniu przez pracownika kosztów (Lewicka, Krot, 2015).

### **3. Zmienne objaśniające: satysfakcja z pracy, zaufanie w trzech wymiarach, zaangażowanie w profesję**

Do zbudowania modelu zmiennych objaśniających zaangażowanie trwania w kontekście obaw i korzyści (oparte na obawach i korzyściach) zdecydowano się przetestować następujące zmienne: satysfakcję z pracy, zaangażowanie w profesję oraz zaufanie horyzontalne, wertykalne i instytucjonalne.

Satysfakcja z pracy zgodnie z teorią wymiany społecznej może być rozpatrywana jako ocenę rezultatu wymiany porównująca wkładane przez pracownika zasoby do jego wyników, którymi mogą być: awans, premia lub pochwała ze strony pracodawcy i inne korzyści z zatrudnienia.

Według Morrow (1993, s. 33) zaangażowanie w profesję jest swego rodzaju formą przywiązania organizacyjnego związaną z karierą, podkreślającą znaczenie zawodu w życiu danej osoby. Inni mówią o psychologicznej więzi i identyfikacji z własną profesją, co związane jest z korzyściami organizacyjnymi, tj. troską o jakość obsługi klienta czy techniczne wykonanie pracy (Chang, Choi, 2007).

Koźmiński (2004, s. 144) definiuje zaufanie jako podstawowe uwarunkowanie pozwalające osiągnąć przewagę konkurencyjną, zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję będącą warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania. Zaufanie organizacyjne może być rozpatrywane w trzech wymiarach. Interpersonalne zaufanie może dotyczyć relacji pomiędzy współpracownikami (zaufanie horyzontalne) bądź pomiędzy pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi (zaufanie wertykalne). Z kolei zaufanie instytucjonalne dotyczy zarządzania przedsiębiorstwem (polityka, misja, wizja, cele, wartości, procedury, technologie, system zarządzania) (Ellonen, Blomqvist, Puumalainen, s. 160–181).

### **4. Metodyka badania**

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja czynników mających wpływ na poziom przywiązania trwania pracowników. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przywiązanie trwania nie jest szczególnie cenne dla organizacji, z tego względu, iż nie jest związane z wynikami poszczególnych pracowników, a tym samym organizacji. Przyjmuje się, że to właśnie przywiązanie afektywne jest najcenniejszym rodzajem przywiązania, które generuje wartość dodaną, gdyż wpły-

wa na wyniki pracy, ograniczenie zachowań kontr produktywnych oraz redukcję skłonności do zmiany pracodawcy. Wydaje się jednak, że istnieją pewne przesłanki uzasadniające zainteresowanie przywiązaniem trwania. Wśród nich warto wymienić następujące:

1. Wyniki badań jakościowych przeprowadzonych przez autorki zwracają uwagę na dwa komponenty przynależne do przywiązania trwania, a mianowicie oparty na korzyściach (kalkulacyjny) i oparty na obawach. Pierwszy z nich związany jest ze spostrzeganiem korzyści zatrudnienia w danej organizacji, co może być związane z atrakcyjną ofertą pracy, środowiskiem pracy czy poziomem wymagań. Może być także powiązany z określonymi potrzebami pracownika, np. w związku z cyklem życia rodziny. Wydaje się, iż ten aspekt przywiązania posiada wymiar kalkulacyjny i stanowi wynik korzystnej wymiany na linii pracownik–organizacja, która generuje pozytywne odczucia wobec pracy (Stankiewicz, 2010, s. 142). Z kolei drugi komponent związany jest z obawami dotyczącymi zmiany pracy, a w szczególności może być wynikiem niskiej oceny własnych kompetencji czy niepewności dotyczącej nowego miejsca pracy lub w końcu wątpliwości, czy takie miejsce uda się znaleźć. Podział ten został także potwierdzony w wyniku analizy czynnikowej (Lewicka, Krot, 2015).
2. Cohen (2007) podkreśla, że przywiązanie kalkulacyjne będące przywiązaniem, które jego zdaniem związane jest z początkowym okresem zatrudnienia może z czasem przerodzić się w przywiązanie afektywne. Co więcej Autor ten wskazuje, iż przywiązanie kalkulacyjne wydaje się być istotnym elementem w procesie kształtowania przywiązania afektywnego.
3. Zgodnie z modelem Mayera Allena (1991) na poziom cennego dla organizacji przywiązania afektywnego wpływają pozostałe rodzaje przywiązania organizacyjnego. Także badania przeprowadzone przez autorki wskazują na wysoki poziom wzajemnego skorelowania komponentów przywiązania organizacyjnego.
4. Na bazie literatury przedmiotu zidentyfikowano zmienne objaśniające zakładając, potencjalny wpływ poziomu satysfakcji z pracy, zaangażowania profesjonalnego oraz zaufania pracownika na poziom przywiązania trwania. Do testowania zależności wykorzystano metodę regresji wielokrotnej.

#### 4.1. Opis próby

Dane, które zostały wykorzystane w niniejszym artykule, pochodzą z próby N = 501, która stanowi losową reprezentację ludności Polski w wieku ponad 18 lat. Dane pozyskano przy pomocy metody Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI). W tabeli 1 zaprezentowano strukturę badanej próby.

Tabela 1. Struktura badanej próby

	Liczba	Procent		Liczba	Procent
Płeć			W jakim dziale firmy pracuje?		
mężczyzna	295	59	administracja \ dział zasobów ludzkich (HR)	47	9
kobieta	206	41	księgowość	14	3
Wiek			marketing \ sprzedaż	92	18
18 do 24 lat	54	11	dział techniczny	53	11
25 do 34 lat	151	30	zaopatrzenie i logistyka	36	7
35 do 44 lat	116	23	produkcja	110	22
45 do 59 lat	158	32	badania i rozwój	8	2
powyżej 60 lat	21	4	inny dział	127	25
Wykształcenie			Branża		
podstawowe	35	7	produkcja	87	17
Okres zatrudnienia			budownictwo	54	11
9–13 lat	53	11	handel	56	11
14–18 lat	45	9	transport	29	6
19 lat lub dłużej	71	14	nie wiem \ nie pamiętam	4	1
Forma zatrudnienia			sektor publiczny	43	9
umowa na czas nieokreślony	339	68	usługi	75	15
umowa na czas określony	120	24	sektor nowych technologii \ hi-tech	4	1
inna sytuacja	39	8	inny	142	28

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W badaniu zastosowano kwestionariusz ankiety obejmujący 63 twierdzenia, na które respondenci odpowiadali wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta.

## 5. Wyniki badania

Poniżej zaprezentowano dwa modele regresji wielokrotnej, gdzie zmienną zależną było w pierwszym postępowaniu przywiązanie trwania oparte na korzyściach, a w drugim – przywiązanie trwania oparte na obawach.

### 5.1. Przywiązanie trwania oparte na korzyściach

Założono pozytywny wpływ na zmienną przywiązanie trwania oparte na korzyściach następujących zmiennych objaśniających: przywiązanie trwania oparte na obawach, przywiązanie normatywne, normatywne zespołowe, przywiązanie afektywne, zaangażowanie w profesję afektywne, trwania i normatywne, zaufanie wertrykalne, horyzontalne, instytucjonalne oraz satysfakcję z pracy.

Tabela 2. Czynniki wpływające na poziom przywiązania trwania opartego na korzyściach

N = 501	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: PRZYWIĄZANIE TRWANIA OPARTE NA KORZYŚCIACH R = 0,77450896 R <sup>2</sup> = 0,59986414 Popraw. R2 = 0,59252967 F(9,491) = 81,787 p < 0,0000 Błąd stand. estymacji: 0,59784					
	b*	Bł. stand.	b	Bł. stand.	t(491)	p
W. wolny			0,38	0,15	2,41962	0,015899
Satysfakcja z pracy	0,51	0,04	0,49	0,04	11,24	0,000000
Przywiązanie trwania oparte na obawach	0,11	0,03	0,10	0,03	3,07	0,002206
Zaufanie wertrykalne	0,12	0,04	0,12	0,03	3,17	0,001603
Zaangażowanie w profesję trwania	0,10	0,03	0,08	0,03	2,73	0,006406
Zaangażowanie w profesję normatywne	-0,07	0,03	-0,06	0,02	-2,20	0,027720
Przywiązanie normatywne	-0,11	0,04	-0,14	0,06	-2,29	0,021908
Przywiązanie normatywne zespołowe	0,09	0,04	0,11	0,05	2,09	0,036659

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wyniki badania wskazują, że największy wpływ na ten rodzaj przywiązania wywiera satysfakcja z pracy i zaufanie wertrykalne. Ponadto można zauważyć istotny wpływ na przywiązanie trwania oparte na korzyściach, przywiązania trwania opartego na obawach, zaangażowania w profesję trwania i przywiązania normatywnego

zespołowego. Jak pokazują dane zamieszczone w tabeli 2, wzrost satysfakcji z pracy o jedną jednostkę spowoduje wzrost przywiązania trwania opartego na korzyściach o 0,49 jednostki. Drugą w kolejności zmienną, który ma największy wpływ na przywiązanie trwania oparte na obawach, jest zaufanie wertykalne. Dane wskazują, że wzrost zaufania wertykalnego o jedną jednostkę spowoduje wzrost przywiązania trwania opartego na obawach o 0,12 jednostki. Siła wpływu satysfakcji z pracy na przywiązanie trwania oparte na obawach jest zatem czterokrotnie wyższa od wpływu zaufania wertykalnego.

## 5.2. Przywiązanie trwania oparte na obawach

Założono, iż na przywiązanie trwania oparte na obawach może wywierać wpływ podobny zestaw czynników jak na przywiązanie trwania oparte na korzyściach.

Tabela 3. Wpływ badanych czynników na przywiązanie trwania oparte na obawach

N = 501	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: PRZYWIĄZANIE TRWANIA OPARTE NA OBAWACH (bazaxls_do_wpr_pracujace_501new) R = 0,58201678 R <sup>2</sup> = 0,33874353 Popraw. R <sup>2</sup> = 0,33206418 F(5,495) = 50,715 p < 0,0000 Błąd stand. estymacji: 0,81416					
	b*	Bł. stand. z b*	b	Bł. stand. z b	t(495)	p
W. wolny			1,07	0,20	5,246963	0,000000
Zaangażowanie w profesję trwania	0,27	0,04	0,24	0,04	6,01	0,000000
Przywiązanie afektywne	0,14	0,05	0,14	0,05	2,62	0,008947
Przywiązanie normatywne	0,12	0,04	0,16	0,06	2,54	0,011319
Zaangażowanie w profesję normatywne	0,12	0,04	0,10	0,03	2,66	0,007880
Przywiązanie trwania oparte na korzyściach	0,09	0,04	0,10	0,04	2,11	0,035130

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że na przywiązanie trwania oparte na obawach wywierają wpływ pozostałe rodzaje przywiązania, tj. normatywne i afektywne oraz zaangażowanie w profesję trwania i normatywne.



Można więc przypuszczać, że ten rodzaj przywiązania jest mniej związany z odczuciami wobec pracy, a bardziej determinowany przez czynniki związane z preferencjami i charakterystyką osobowościową jednostki. Przypuszczenie to zyskuje także potwierdzenie przez fakt, iż wykazano w badaniu najbardziej istotny wpływ na testowaną zmienną zaangażowania w profesję trwania. Wynik ten może sugerować powiązanie komponentów trwania wynikające z cech jednostek. Jak pokazują dane zamieszczone w tabeli 3, wzrost zaangażowania w profesję trwania o jedną jednostkę spowoduje wzrost przywiązania trwania opartego na obawach o 0,24 jednostki.

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki umożliwiają identyfikację zestawu czynników, które wpływają na przywiązanie trwania opartego na korzyściach i opartego na obawach.

Utworzony model wpływu czynników na przywiązanie trwania oparte na korzyściach daje możliwość uszeregowania siły wpływu poszczególnych czynników od najsilniej wpływającego do najslabiej w następującej kolejności: satysfakcja z pracy, zaufanie wertykalne, przywiązanie trwania oparte na obawach, zaangażowanie w profesję trwania i przywiązanie normatywne zespołowe. Stosunkowo wysokie  $r^2$  wskazuje na to, iż model ten wyjaśnia 60% zmienności danych. Wysoka wartość statystyki  $F(9,491)$  i odpowiadający jej poziom prawdopodobieństwa  $p$  ( $p < 0,0000$ ) potwierdzają statystyczną istotność utworzonego modelu.

Wyniki te nie dziwią, ponieważ można założyć, iż satysfakcja z pracy i zaufanie w relacjach wertykalnych mogą być źródłem uzyskiwanych z zatrudnienia korzyści. Ponadto ten rodzaj przywiązania wzmacniają także inne komponenty trwania (oparte na obawach i profesjonalne), co także wydaje się uzasadnione. Interesującym i wymagającym dalszych pogłębionych badań jest zidentyfikowany pozytywny wpływ zaangażowania normatywnego zespołowego na przywiązanie o charakterze kalkulacyjnym.

Przywiązanie normatywne i normatywne zaangażowanie w profesję (motywacja związana z powinnością i poczuciem zobligowania) wydają się być w opozycji do zaangażowania opartego na korzyściach, czyli kalkulacji korzyści. Uzyskany wynik sugeruje, że przywiązanie trwania oparte na obawach wzmacniane jest przez poczucie moralnej powinności wobec zespołu pozostania w zespole i świadczenia pracy na jego rzecz.

Stosunkowo niski poziom  $r^2$  w przypadku modelu opisującego przywiązanie trwania opartego na obawach świadczy o tym, że oprócz branych pod uwagę zmien-

nych istnieją także inne, niebrane w tym modelu pod uwagę, które mają wpływ na jej poziom, takie jak czynniki osobowościowe i preferencje osobiste.

Menedżerowie personalni powinni być świadomi istnienia wielowymiarowości zaangażowania, bowiem związek pracownika z organizacją może być rozpatrywany za pomocą wszystkich trzech składników nasilonych w różnym stopniu (Allen, Meyer, 1990).

Przyjmując pogląd, że przywiązanie oparte na korzyściach (kalkulacyjne) jest istotnym czynnikiem wpływającym na przywiązanie afektywne, a ponadto może stanowić wartość dla organizacji wpływając na stabilizację personelu, warto z perspektywy organizacyjnej monitorować zarówno parametry zadowolenia z poszczególnych aspektów pracy, jak i wspierać zaufanie w relacjach wertykalnych.

## Literatura

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1 (63), 1–18.
- Backer, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32–40.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336–354.
- Chang, J.Y., Choi, J.N. (2007). The Dynamic Relation Between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals. *The Journal of Social Psychology*, 147 (3), 299–315.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory. *An Interdisciplinary Review Journal of Management*, 31 (6), 874–900.
- Czarnovsky, M. (2008). *Lerning's Role in Employee Engagement: An AST, Research Study*. Alexandria, VA: American Society Training and Development.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11 (2), 160–181.
- Johnson, R.E., Groff, K.W., Taing, M.U. (2009). Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic? *British Journal of Management*, 20, 431–447.
- Juchnowicz, M. (2013). Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 51–60.

- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D. (2013). Supporting Innovation through HRM Practices – Importance of Motivation. *International Journal of Innovation and Learning*, 14 (2), 217–240.
- Lewicka, D., Krot, K. (2015). The Model of HRM-trust-commitment Relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115 (8), 1457–1480.
- Łochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCIV, 317–334.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). Tree-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 65–69.
- Morrow, P.C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT–London: JAI Press.
- Stankiewicz, M.J. (2010). *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Toruń: Dom Organizatora.

## FACTORS SHAPING CONTINUANCE COMMITMENT OF EMPLOYEES

### Abstract

The article presents an attempt to identify the factors affecting the level of continuance commitment of employees. Arguments confirming the validity of deliberations on this type of attachment have been presented. Two components of commitment have been shown: based on the benefits and dependant on the organization and which could provide a certain value for the organization and based on concerns related mainly to employees' characteristics. The study was conducted on a group of 501 randomly selected Polish organizations' employees. Multiple linear regression analysis made it possible to create a model of factors impact affecting both types of continuance commitment. The results indicate, inter alia, the impact of job satisfaction and vertical trust commitment to the continuance-based benefits. The study also confirmed that the continuance commitment is based on the concerns associated with factors characterizing the individual.

**Keywords:** organizational commitment, continuance commitment

**JEL code:** M1