

Rodzaj przywiązania do organizacji a zachowania niełojalne wobec zakładu pracy

Renata Rosmus*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, Katowice

Irena Pilch

Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, Katowice

ATTACHMENT AND EVALUATION OF ORGANIZATION'S FUNCTIONING

The purpose of the article is to analyze the correlation between the style of attachment to organisation and the disloyal behaviour of individuals such as criticism (expressed in evaluating its functioning) and breaking up (declared as the intention of leaving the current workplace or changing it). The object of this research were the workers of 41 companies in Silesian province. In order to collect the data, they used a specially designed survey questioning the workers' opinion on the functioning of the company – its working conditions, organisation, staff competence, care to fulfil workers needs – and the Polish Version of the Meyer and Allen Scale of Organisational Commitment. The received data was analysed in terms of quality and correlation. The results confirmed the hypothesis about correlation between the type of commitment and disloyal behaviour. They can be used in explaining the social behaviour of the members of organisations and also in working out a strategy for creating an image of the company.

UJĘCIE PROBLEMU

Celem przedstawionych badań jest analiza zależności między stylem przywiązania do organizacji a występowaniem i rodzajem zachowań niełojalnych wobec zakładu pracy. Zagadnienie przywiązania do organizacji ostatnio jest częstym przedmiotem badań, zwłaszcza w perspektywie relacji organizacji i jej klientów. Można wyróżnić dwa nurty badań nad przywiązaniem. Pierwszy odpowiada zapotrzebowaniom rynku, zainteresowanie budzą czynniki wpływające na przywiązanie do marki produktu, determinujące lojalność wyborców wobec ugrupowań politycznych, czy wykorzystanie przywiązania we wpływaniu na odbiorców informacji. Drugi rozpatruje zagadnienie więzi w obrębie organizacji, zwracając uwagę na stabil-

ność relacji i jej konsekwencje. W dobie krótkoterminowych kontraktów, zakładających wzajemne relacje kończące się z chwilą wykonania konkretnego zadania, przywiązanie pracownika do zatrudniającej go instytucji może stać się dla kierownictwa niewygodnym balastem. Staje się ono jednak szczególnie istotne w sytuacjach relacji długoterminowych, gdy rynek pracy oferuje atrakcyjne alternatywy, ułatwiające członkom organizacji podjęcie decyzji o zmianie przynależności oraz w sytuacjach kryzysowych, w których przywiązanie członków organizacji jest niezbędnym warunkiem jej przetrwania. Świadomość przynależności do grupy i więzi organizacyjna determinuje sposób oceniania grupy własnej (waloryzacja pozytywna), skłonność do jej obrony przed zewnętrznym zagrożeniem (zachowania rywalizacyjne wobec hipotetycznych „innych”) i zachowania kooperacyjne w obrębie grupy własnej, a przekonanie o słuszności podejmowanych przez nią decyzji sprzyjają realizacji wspólnego celu, co w konsekwencji odracza decyzję o zerwaniu relacji. Wyjście z sytuacji kryzysowych moż-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Renata Rosmus, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice.

e-mail:renata_rossmus@wp.pl

liwe jest dzięki temu, że przywiązanie wzmacnia skłonność do wysiłku i zwiększa akceptację odroczonej gratyfikacji, sprzyja także zachowaniom altruistycznym – dobro organizacji stawiane jest ponad dobro własne. Więż z organizacją zapewnia jej korzystną, niesymetryczną wymianę i daje czas na odbudowę zasobów. Zatem, by każda organizacja mogła poprawnie funkcjonować niezbędna jest lojalność jej członków. Nawet organizacje instrumentalnie traktujące swoich pracowników muszą dbać o lojalność „wewnętrznych klientów”, m.in. ze względu na zachowanie płynności realizacji zadań i renomę firmy. Powodem są ograniczenia zasobów ludzkich, a więc konieczność wielokrotnego korzystania z usług tych samych osób oraz konieczność pozyskiwania zarówno nowych klientów, jak i nowych pracowników, w czym niebagatelną rolę odgrywają lojalni zewnątrzni i wewnętrzni klienci, wpływający na wizerunek firmy.

Przedstawione badania ilustrują zależność między przywiązaniem do organizacji a zachowaniami lojalnymi. Ponieważ przywiązanie może mieć różne źródła i przejawiać się w różnych formach, w badaniach brano pod uwagę relację między rodzajem przywiązania do organizacji a skłonnością do przejawiania zachowań niełojalnych, takich jak krytyka i deklarowanie zamiaru opuszczenia organizacji.

Analizowano przywiązanie afektywne (emocjonalne przywiązanie do organizacji, zaangażowanie i identyfikacja), trwałe (świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji) i normatywne (poczucie moralnego obowiązku pozostania w organizacji). Badając zachowania niełojalne wzięto pod uwagę krytykę funkcjonowania własnego zakładu pracy, oraz deklarację chęci zmiany stanowiska pracy w obrębie organizacji i odejścia z zakładu pracy. Krytyka zakładu pracy zawarta została w ocenie dotyczącej skuteczności motywowania pracowników, kompetencji przełożonych i współpracowników, dostępu do źródeł informacji, organizacji pracy, warunków socjalnych, sprawności działu administracyjnego, okazywania życzliwości i zainteresowania pracownikom, udzielania wsparcia, stwarzania warunków do rozwoju indywidualnego, dbałości o rozwój zespołów pracowniczych, dbałości o zdrowie pracowników, i stopnia satysfakcji osób badanych z gratyfikacji finansowych. W ocenie organizacji uwzględniono także swobodne pisemne wypowiedzi dotyczące zakładu pracy.

Postawiono hipotezę o istnieniu zależności pomiędzy rodzajem przywiązania do organizacji a jej oceną (krytyką) i zamiarem zmiany stanowiska pracy i/lub firmy. Ocen dokonywano w dwóch

formach: sformalizowanej oceny i swobodnej wypowiedzi dotyczącej firmy. Intencję zmiany stanowiska pracy i zmiany miejsca zatrudnienia ustalano za pomocą 7-mio stopniowej skali.

W badaniach uczestniczyło 65 osób w wieku od 23 do 42 lat (27 mężczyzn, 38 kobiet), posiadających wykształcenie średnie. Osoby te zatrudnione były w 41 różnych zakładach pracy województwa śląskiego.

ANALIZA LITERATURY

Więż społeczna jest podstawą tworzenia się systemów społecznych, zapewnia im względną trwałość, a dzięki możliwości przewidywania konsekwencji zachowań wynikających z przywiązania umożliwia ich modyfikację. Zapewnia ona możliwość przewidywania i wpływania na zachowania się członków społeczeństwa oraz lojalność wobec podmiotów społecznych, która przejawia się między innymi akceptacją celu i wartości cenionych przez dane podmioty (Aube, Rousseau, 2005). Co staje się szczególnie istotne w sytuacjach zagrożenia, gdy system nie jest w stanie spełniać oczekiwań swoich członków, ale jednocześnie wymaga ich wzmożonej aktywności w celach naprawczych (Hirschman, 1995). Lojalność wobec organizacji sprzyja nie tylko aktywności bezpośrednio wynikającej z pozycji jednostki w grupie, ale także zachowaniom nieformalnym sprzyjającym jej funkcjonowaniu (Fullager, 1986). Lojalność, podobnie jak tolerancja, to zachowania wymagające wewnętrznej samodyscypliny, poświęcenia dla obiektu przywiązania, podejmowania decyzji niezgodnych z aktualnymi celami i potrzebami jednostki. By to osiągnąć należy oceniać obiekt przywiązania, a także samą ideę lojalności, czy tolerancji jako bardziej wartościowe niż osobiste cele. Zaklasyfikowanie konkretnego zachowania do zachowań lojalnych, wymaga znajomości motywów działania. Ich identyfikacja może być bardzo trudna, bowiem człowiek nie zawsze poprawnie określa motywy własnego działania. Zgodnie z teoriami atrybucji, należy założyć, że kryterium, na podstawie którego można zaklasyfikować określone działanie do kategorii zachowań lojalnych, jest świadomość wolności wyboru. Tylko wtedy można wnioskować o wewnętrznych motywach podejmowania decyzji, gdy jednostka może zachować się inaczej, ale wybiera lojalność. To samo zachowanie, np. wyrażanie pozytywnych opinii o obiekcie może rzeczywiście być motywowane lojalną postawą wobec przedmiotu oceny lub zachowaniem ingracjacyjnym, u podstaw którego leży

zamiar wykorzystania partnera. Może także być warunkowane przymusem, bądź wynikać z braku alternatywnych wyborów. Hirschman (1995) proponuje rozumienie zachowania lojalistycznego jako odsuwanie chwili zerwania więzi, pomimo niezadowolona i ze względu na wyrzuty sumienia. Ujęcie to zawiera trzy kryteria, które wyróżniają zachowanie lojalne: 1) postępowanie wbrew własnym potrzebom (niezadowolenie); 2) możliwość alternatywnego zachowania (możliwość zerwania więzi); 3) posiadanie przekonań dotyczących zobowiązań, których złamanie prowadziłoby do wyrzutów sumienia. Van Vugt, Hart (2004) definiują lojalność jako wieloelementowy konstrukt, składający się z emocji, poznania i zachowania. Zatem osoby lojalne doświadczają silnych pozytywnych emocji (radości, zadowolenia, empatii) i poczucia związku emocjonalnego z członkami grupy, poznawczo może manifestować się poprzez zaufanie wobec kompetencji członków grupy, i optymizmu w ocenie przyszłości grupy a behawioralnie w skłonności do ochrony grupy, nawet ryzykując osobiste straty. Zaproponowany przez autorów opis lojalności odpowiada definicji postawy (Nowak, 1985). Zakłada więc możliwość badania lojalności metodami stosowanymi w badaniach postaw.

Czy lojalność można stopniować? Czy poprawniej jest analizować lojalność w kategoriach zmiennych dyskretnych – jest się lojalnym lub nie, czy też istnieją formy pośrednie różniące się stopniem lojalności – lojalność bezwzględna, warunkowa, większa, mniejsza... Na przykład Biblijna lojalność wymaga bezwarunkowego podporządkowania – „nie można dwóm panom służyć” (Mat.6.24).

Ale traktując lojalność jako postawę, przyjmuje się jednocześnie, że postawa charakteryzuje się pewnymi właściwościami, może być pełna lub częściowa, silna lub słaba, być bardziej bądź mniej spójna. Zatem zachowania lojalne również można opisywać na kontinuum od bardziej do mniej lojalnych. Być może bardziej poprawne byłoby jednak określenia stopnia niełojalności niż lojalności, bowiem złamanie zasady lojalności jest kryterium niełojalności. Osoba trochę lojalna jest po prostu niełojalna. Poświęcanie się dla instytucji, to najbardziej lojalne zachowanie a zerwanie – najbardziej niełojalne. Między tymi skrajnościami znajduje się krytyka.

Hirschman definiuje krytykę jako próbę spowodowania zmian, artikulację interesów, uzupełnienie lub substytut rozstania. Krytyka może przyjmować dwie formy: krytyki wewnętrznej i krytyki zewnętrznej. I tu powstaje problem oceny wartości

zachowań lojalnych. Czy pełna lojalność wobec instytucji sprzyja jej funkcjonowaniu i jakie są warunki modyfikujące znaczenie lojalności. Dzięki krytyce organizacja dowiaduje się o problemach i może zareagować poprawiając funkcjonowanie. Zarówno krytyka wewnętrzna – dokonywana przez członków organizacji jak i krytyka zewnętrzna, przejawiana przez odbiorców wytworów organizacji, spełniają funkcję informacyjną. Krytyka staje się substytutem rozstania, gdy samo rozstanie jest niemożliwe lub bardzo kosztowne. Według teorii Hirschmana decydują się na rozstanie te osoby, którym najbardziej zależy na jakości. Krytykę podejmują osoby, które bronią się przed odejściem. Ale poza proponowanym przez Hirschmana podziałem krytyki, jako pochodzącej z wewnątrz lub z zewnątrz organizacji, mamy do czynienia z formą krytyki wewnętrznej i zewnętrznej, której kryterium rozróżnienia jest odbiorca krytyki. Jeśli odbiorcą są wpływowi przedstawiciele organizacji, to mamy do czynienia z zachowaniem lojalnym wobec organizacji, a więc krytyka mieściłaby się między zachowaniami lojalnymi a zerwaniem. Jeśli jednak krytykujemy instytucję wobec konkurentów i klientów organizacji, krytyka może być motywowana chęcią szkodenia instytucji a nie pragnieniem jej naprawy. Ten rodzaj krytyki zewnętrznej można traktować jako zachowanie bardziej niełojalne niż zerwanie, pociąga bowiem za sobą utratę przez instytucję wielu potencjalnych klientów.

Również wartość zachowania lojalnego wobec instytucji jest uwarunkowana sytuacyjnie. Zachowania lojalne mogą przyjmować formę zachowań biernych – postępowanie nie wykraczające poza przepisy pełnionej roli, ale także formę aktywną – np. wzmożenie wysiłków na rzecz obiektu lojalności. Lojalne osoby zdolne są do poświęceń, gdy grupa wymaga pomocy i pozostawanie jej członkiem mimo ponoszonych kosztów (Levine, Moreland, 2002, Van Vugt, 2004). Lojalność, tak jak tolerancja są „słabiej” widocznie społecznie niż ich przeciwieństwo, nie wymagają bowiem od przedmiotu postawy zmiany zachowania. Osoba lojalna bowiem to osoba „prawomyślna, praworzędna, wierna, uczciwa, rzetelna w stosunkach z ludźmi” (Kopaliński, 1993), nie burzy równowagi, nie wzbudza dysonansu, nie jest więc tak łatwo zauważalna jak osoba niełojalna, utrudniająca przewidywanie zachowań, wymagająca obserwacji i kontroli. Zachowania lojalne są niezbędne dla stabilizacji systemu, ale mogą utrudniać jego rozwój, między innymi poprzez opóźnianie niezbędnej krytyki i opór wobec zmian. Motywami lojalnych zachowań mogą

być konsekwencje uogólnionej kary za postępowanie wbrew zobowiązaniom, kalkulacja osobistych korzyści i kosztów, uznanie wartości obiektu wzbudzającego lojalność, kierowanie się dobrem publicznym, normami społecznymi i osobistymi. Niektóre z tych motywów np. obawa przed negatywną opinią, czy odrzuceniem nie sprzyjają rozwiązywaniu problemów. Tym jednak, co łączy zachowania lojalne i krytykę, a jednocześnie wskazuje na odmienność zerwania jest nadzieja. Żeby być lojalnym i żeby odważyć się na krytykę, trzeba mieć nadzieję na poprawę sytuacji, której w przypadku zerwania – brak albo związana jest ze zbyt wysokimi kosztami. Ważnym czynnikiem lojalności jest wiara, że jednostka osiągnie swoje cele (Fullager, 1986), niezależnie od ich rodzaju.

Zachowania lojalne są ściśle związane z pojęciem przywiązania. Przywiązanie należy do zachowań społecznych opartych na psychologicznym kontrakcie z przedmiotem przywiązania (Rousseau, 1995). Kontrakt ten może dotyczyć różnych przedmiotów: osób, np. rodziców bądź współpracowników, miejsca zatrudnienia, instytucji, organizacji, grupy zawodowej, kraju a nawet miejsca zamieszkania. Jego podstawę stanowią oczekiwania wynikające z doświadczeń jednostki i obowiązujących norm. Zachowania niezgodne z przewidywaniem kontraktu ograniczane są sankcjami i groźbą zerwania relacji. Kontrola przestrzegania kontraktu jest zrozumiała w kontekście znaczenia, jakie przywiązanie ma dla społeczeństwa. Zapewnia ono długoterminową opiekę potomstwu (Bowlby, 1978) oraz realizację zasady wzajemności wobec podmiotów społecznych i tendencję do osiadłego trybu życia, co umożliwia powstawanie i względnie stabilne funkcjonowanie systemów społecznych (Lorenz, 1975; Wilson, 1988).

Przywiązanie może być także wynikiem kalkulacji korzyści związanych z relacjami z obiektem przywiązania. Przykładem takiego rozumienia przyczyn przywiązania jest teoria nagród, strat i poziomów porowań Thibauta i Kelley'a (1956) oraz teoria Beckera (1992), która zakłada, że przywiązanie jest wynikiem tendencji do pozostawania w organizacji ze względu na koszty wynikające z jej opuszczenia, czy – jak uważa Rusbult – z obawy przed utratą wniesionych inwestycji (Rusbult, 1983).

Ainsworth (1983) definiuje przywiązanie jako system behawioralnego reagowania, wynikającego z wcześniejszych doświadczeń z obiektami przywiązania. Wyróżnia trzy style zachowania: 1) bezpieczny; 2) ambiwalentno-lękowy; 3) unikowy.

Przywiązanie może zatem przyjmować zróżnicowane formy i składać się z wielu czynników. Na przykład Allen i Meyer (1996) proponują trójczynnikowy model przywiązania. Na sposób przywiązania składa się przywiązanie afektywne, oparte na emocjach i identyfikacji, przywiązanie trwałe, będące rezultatem obawy przed konsekwencjami opuszczenia organizacji oraz przywiązanie normatywne, kształtujące się w procesie socjalizacji. Także Cohen dokonując pomiaru przywiązania rozróżnia trzy dymensje: poziom afiliacji, identyfikacji i poziom moralnego zaangażowania w którąś z tych form (Cohen, 1993). Niektórzy badacze wskazują na cztery czynniki stanowiące przywiązanie, np. Ladd, Gordon, Beauvais i Morgan (1982) zaliczają do nich: lojalność wobec związku, odpowiedzialność za związek, zamiar pracy dla związku oraz wiarę w ideę związku. Z kolei Friedman i Harvey, weryfikując propozycję Gordona i in., otrzymali dwa czynniki: 1) postawę wobec związku i opinie; 2) intencję zachowań prozwiązkowych (Friedman, Harvey, 1986).

Kategoryzację przywiązania można przeprowadzić również ze względu na jego obiekt np.: przywiązanie do ludzi (Bowlby, 1978), przywiązanie do organizacji (Allen, Meyer, 1996), przywiązanie do miejsca (Williams, Vaske, 2003), przywiązanie do marki produktu itd. Na przykład Morrow (1993) przedstawił taksonomię terminów przywiązania do pracy, które można spotkać w literaturze przedmiotu. Zawiera ona propozycję pięciu dymensji składających się na przywiązanie do pracy oraz opisujące je subdymensje. Do dymensji tych należy przywiązanie do organizacji, zaangażowanie w pracę, przywiązanie dotyczące kariery zawodowej, poparcie dla etyki pracy, przywiązanie do idei związku. Każda z tych dymensji może przyjmować różne formy. Przywiązanie do organizacji może przejawiać się w formie związku opartego na kalkulacji zysków i strat, wyrażania postawy przywiązania (komponentu emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego) oraz w formie rodzajów przywiązania (afektywnego, trwałego i normatywnego). Natomiast przywiązanie do kariery zawodowej może być opisywane jako przywiązanie do zawodu, wyboru kariery, profesjonalizm, może też mieć charakter przywiązania afektywnego, trwałego i normatywnego. Przywiązanie do idei związku przejawia się w lojalności, odpowiedzialności, deklarowaniu pracy dla związku, wierze w słuszność idei tworzenia związków. Poparcie dla etyki pracy i zaangażowanie w pracę także może przejawiać się w różnych zachowaniach. W taksonomii tej

brak jasnego kryterium wyróżniania subdymensji. Becker (1992) zwraca uwagę na konieczność rozróżnienia form przywiązania od jego motywacyjnych podstaw. Koncepcja Portera i Smitha (1970) traktuje przywiązanie jako postawę, w skład której wchodzi silne przekonanie o słuszności celów organizacji (związku), silne pragnienie przynależności do organizacji (związku) i gotowość do wysiłku na rzecz organizacji (związku). Być może użyteczne byłoby uporządkowanie form przejawiania się przywiązania według ogólnie akceptowanych komponentów postawy. Przy czym kryterium wyróżnienia dymensji powinny stanowić obiekty postawy wchodzące w skład postawy wobec obiektu o szerszym zakresie. Np. lojalność może być definiowana jako niezależna postawa, ale może również być rozumiana jako czynnik opisujący przywiązanie. W przypadku postawy przywiązania lojalność przede wszystkim reprezentuje komponent behawioralny.

W przedstawionych badaniach, ze względu na jasność kryterium wyróżnionych rodzajów przywiązania (motywacyjnym), posłużyłam się trójczynnikowym modelem Meyera i Allen.

Dotychczasowe badania nad uwarunkowaniami i konsekwencjami przywiązania dotyczyły między innymi satysfakcji z pracy, zmiany nastawienia wobec pracy, intencji odejścia z pracy i samego odejścia. Okazało się, że przywiązanie zwiększa satysfakcję z pracy i zmniejsza prawdopodobieństwo zmiany pracy (Cooper-Hakim, Viswesvaran, 2005), może również wpływać na stopień zaangażowania w pracę (Bańka, Wołowska, 2006). Interesowano się także znaczeniem identyfikacji, inwestycji czynionych na rzecz grupy i podporządkowaniu normom grupowym w podejmowaniu decyzji o lojalnym zachowaniu wobec grupy (pozostaniu w grupie lub jej opuszczeniu). Znaczenie identyfikacji najbliższe jest pojęciu przywiązania afektywnego, inwestowanie przywiązaniu trwałemu a ostatnie z wymienionych – normatywnemu. Van Vugt i Hart doszli do konkluzji, że lojalność zależy przede wszystkim od stopnia identyfikacji z grupą, pozostałe czynniki mają mniejsze znaczenie (Van Vugt, Hart, 2004). Hoon Tan, Aryee (2002) poddali analizie relację lojalność jako zmiennej pośredniczącej między przywiązaniem do organizacji a satysfakcją z pracy, pozytywną postawą wobec organizacji, oraz typem związku (związkami instrumentalnymi, socjalizacyjnymi) a zachowaniami ukierunkowanymi na organizację lub na indywidualne cele. Uzyskując potwierdzenie założeń dotyczących wpływu przywiązania na wzrost

zachowań proorganizacyjnych. Badano także relację między rodzajem przywiązania a formami zachowania organizacyjnego, wynikającego z typu zatrudnienia m.in. na zasadzie poświęcenia, inwestycji, dochodzącego, przynależącego, związanego, sprzymierzonego, wolnego agenta, zatrudnionego, opartego na zadowoleniu (Sinclair, Tucker, Cullen, Wright, 2005). Potwierdzono zależności między afektywnym i trwałym przywiązaniem a np. zachowaniami związanymi z poświęcaniem się (wysokie afektywne i trwałe przywiązanie) lub w przypadku zatrudnienia na zasadzie wolnego agenta (niskie przywiązanie afektywne, wysokie trwałe) itp. Olson-Buchaman, Boswell, prowadzili badania w tym samym nurcie. Rozpatrywali zachowania lojalne wobec organizacji jako konsekwencje rodzaju przywiązania pracownika do instytucji. Zauważono, że przywiązani emocjonalnie preferują krytykę nieformalną, rozwiązywanie konfliktów twarzą w twarz i unikają wskazywania winnych (Olson-Buchaman, Boswell, 2002). Przywiązanie obok satysfakcji z pracy, sprawiedliwości proceduralnej, miejsca zajmowanego w hierarchii grupy, podobieństwa demograficznego i podobieństwa wykonywanej pracy opisuje formę zachowań obywatelskich – interpersonalnych i organizacyjnych (Bowler, Brass, 2006). Analogiczne wyniki osiągnięto prowadząc badania w sytuacji pracy. Stwierdzono korelację z oceną efektywności organizacji, sprawiedliwości procedur stosowanych w zakładzie pracy, oceny wsparcia otrzymywanego od zwierzchników, oraz ze stopniem integracji społecznej i satysfakcji z pracy (Chan, 2006).

Przedstawiony przegląd badań zarysowuje obszar zainteresowań badaczy zajmujących się formami i znaczeniem przywiązania i lojalności wobec osób i organizacji (instytucji, zakładów pracy, związków interpersonalnych). Wyniki badań wskazują na ścisły związek między przywiązaniem a lojalnością. Lojalność jako wskaźnik behawioralnego komponentu postawy, jaką jest przywiązanie lub lojalność jako postawa wchodząca w skład postawy bardziej złożonej, jakim jest przywiązanie. Badania przedstawione w niniejszym artykule mieszczą się w tym samym nurcie. Dotyczą zależności między rodzajem przywiązania do organizacji a lojalnością bądź brakiem lojalności przejawianej w ocenie własnego zakładu pracy, krytykowaniu go wobec osób z zewnątrz, oraz deklaracji zmiany stanowiska pracy bądź opuszczenia zakładu. W badaniach przyjęto założenie o zależności między stylem przywiązania do organizacji a zachowaniami niełojalnymi – krytyką i zerwaniem.

METODY GROMADZENIA DANYCH

Badania przeprowadzono na 65-osobowej grupie (38 kobiety, 27 mężczyzn, wiek 25–42 lata) zatrudnionych w przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Posłużono się Polską Wersją Skali Przywiązania do Organizacji Meyera i Allen w adaptacji Bańki, Wołowskiej i Bazińskiej (2002) oraz specjalnie opracowaną ankietą dotyczącą poczynionych przez pracowników inwestycji na rzecz realizacji celów firmy, stopnia zaspokojenia potrzeb pracowników przez tę firmę oraz oceny jej funkcjonowania.

Polska Wersja Skali Przywiązania do Organizacji Meyera i Allen składa się z pozycji, które miały najwyższą korelację z własną skalą (współczynnik korelacji *Person*a, wartość krytyczna równa .40): 18 pozycji, po 6 pozycji odpowiadających przywiązaniu afektywnemu, trwałem i normatywnemu. Rzeczliwość skali mierzona zgodnością wewnętrzną, wskaźnik *alfa* Cronbacha wynosi .84 dla Przywiązania Afektywnego, i po .70 dla Przywiązania Trwałego i Normatywnego.

Ankieta opracowana dla celów badania składała się z trzech części dotyczących: 1) inwestycji osoby badanej, 2) zaspokojenia potrzeb przez organizację oraz 3) ocenę sprawności funkcjonowania organizacji. Część pierwsza składa się z 9 pozycji dotyczących osobistego wkładu i zaangażowania pracowników w działalność firmy (ocena własnej aktywności i systematyczności w pracy, zainteresowania pracą, rzetelności w przygotowywaniu się do zadań, zaangażowania w życie towarzyskie firmy, zaangażowania w realizowaniu celów firmy, dążenia do podwyższania kwalifikacji zawodowych, własnego wkładu w utrzymywanie poprawnych relacji ze współpracownikami i z przełożonymi). Część druga dotyczy oceny stopnia realizacji potrzeb pracowników przez zatrudniającą ich firmę. Zawiera 6 kategorii potrzeb wyróżnionych przez Schwartz i Bliskiego (1990): przyjemność, bezpieczeństwo, osiągnięcia, niezależność, konformizm, dojrzałość. Pozycje w ankiecie dotyczące poszczególnych kategorii zostały opisane, by osobom badanym było łatwiej ustosunkować się do nich, określając stopień zaspokojenia danej potrzeby. Na przykład wyjaśniono bezpieczeństwo jako brak nieuzasadnionych zagrożeń, jasność i możliwość przewidywania procedur, zabezpieczenie zaplecza socjalnego, ochrona zdrowia i innych dóbr. Trzecia część zawiera wskaźniki sformalizowanej oceny funkcjonowania firmy. Wyróżniono 14 obszarów podlegających ocenie, odnoszących się do procesu i warunków pracy, dbania o rozwój kompetencji pracowników, poprawności

relacji interpersonalnych i wynagrodzenia. Oceniono: jakość motywowania pracowników (sposób oceny, nagradzania), kompetencje współpracowników i przełożonych, dostęp do źródeł informacji, organizację pracy, warunki socjalne, sprawność działu administracyjnego, okazywanie życzliwości i zainteresowania pracownikom, udzielanie wsparcia, stwarzanie warunków do rozwoju indywidualnego, dbałość o rozwój zespołów pracowniczych (integrację, kompetencje) oraz dbałość o zdrowie pracowników i gratyfikacje finansowe. Osoby badane określały poziom inwestycji, stopień zaspokojenia potrzeb i poziom oceny za pomocą siedmiostopniowej skali. Wskaźnikami inwestycji, zaspokojenia potrzeb i formalnej oceny są sumy ocen częściowych, dotyczących wyróżnionych kategorii.

Ocenę nieformalną organizacji osoby badane wyrażały opisując to, co cenią w swojej firmie, a co chcieliby w niej zmienić. Opisy poddawano analizie jakościowej i ilościowej, stosując kategorie przyjęte w analizie oceny formalnej organizacji. Trzecim wskaźnikiem nieojojalnego zachowania wobec własnego zakładu pracy była deklaracja zmiany miejsca pracy w obrębie firmy oraz rozstania się z zakładem pracy.

Celem instrukcji poprzedzającej badania było wzbudzenie zachowań lojalnościowych wobec firmy. Badane osoby były informowane, że wyniki badań posłużą do oceny ich firmy na tle innych zakładów pracy województwa śląskiego. Zakładano, że badani wyraźnie uświadomią sobie, że ewentualna krytyka wyrażana będzie wobec osób spoza organizacji. Będzie miała zatem charakter krytyki zewnętrznej, która bardziej obniża prestiż firmy niż przyczynia się do jej ewentualnej naprawy.

METODY OPRACOWYWANIA DANYCH

W opracowaniu danych wykorzystano miary siły związku pomiędzy zmiennymi: współczynnik korelacji *tau b* Kendalla. Obliczono korelacje pomiędzy rodzajem przywiązania do organizacji a poziomem inwestycji, poziomem zaspokojenia potrzeb, sformalizowaną i swobodną oceną funkcjonowania organizacji oraz zamiarem opuszczenia dotychczasowego stanowiska pracy i/lub firmy. Analizę korelacji prowadzono na dwóch poziomach: 1) związku rodzaju przywiązania z ogólnym poziomem inwestycji (zaangażowania w życie firmy), zaspokojeniem potrzeb i oceną funkcjonowania organizacji oraz zamiarem opuszczenia organizacji; 2) związku rodzaju przywiązania z poszczególnymi pozycjami ankiety.

Tabela 1

Korelacje skal przywiązania: Afektywnej, Trwałej i Normatywnej ze wskaźnikami zaangażowania w działalność firmy

Rodzaj zaangażowania w działalność firmy	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwałe	Przywiązanie normatywne
Aktywność	.267***	.193*	.228*
Systematyczność w pracy	.125	.158	.188*
Zainteresowanie pracą	.446***	.438***	.349***
Rzetelność w realizacji zadań	.300***	.110	.258**
Zaangażowanie w życie towarzyskie firmy	.418***	-.001	.222**
Zaangażowanie w realizację celów firmy	.430***	.297**	.367***
Dążenie do podwyższania kwalifikacji zawodowych	.230**	.089	.367***
Dbłość o dobre relacje ze współpracownikami	.238***	.024	.067
Dbłość o dobre relacje z przełożonymi	.321***	.076	.213*
Ogólne zaangażowanie w działalność firmy	.470***	.216*	.309***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

REZULTATY

Uzyskane wyniki wskazują na występowanie istotnego związku między rodzajem przywiązania a zarówno stopniem zaspokojenia potrzeb, wniesionymi inwestycjami jak i zachowaniami lojalnościowymi: krytyką – oceną formalną i spontaniczną funkcjonowania organizacji oraz deklaracją chęci zmiany stanowiska pracy i miejsca pracy. Badania potwierdziły także przewidywane zróżnicowanie relacji w zależności od rodzaju przywiązania.

Przykładem są rezultaty analizy związku między typem przywiązania a formalną oceną funkcjonowania organizacji. Zależność między rodzajem przywiązania a wskaźnikiem ogólnego zaangażowania w działalność firmy, ilustruje niemal stałą tendencję do występowania najwyższych korelacji między przywiązaniem afektywnym a różnymi formami zaangażowania. Drugą pozycję, zajmuje przywiązanie normatywne, trzecią – trwałe. Zależność między przywiązaniem afektywnym a ogólnym zaangażowaniem wynosi $\tau = .470^{***}$, normatywnym $\tau = .309^{***}$ a trwałym $\tau = .216^*$. W przypadku przywiązania afektywnego najwyższe korelacje uzyskano z zainteresowaniem pracą ($\tau = .446^{***}$) oraz zaangażowaniem w realizację celów firmy ($\tau = .430^{***}$) oraz w jej życie towarzyskie ($\tau = .430^{***}$). Chociaż sama dbłość o stosunki interpersonalne mniej ściśle wiąże się z przywiązaniem afektywnym: dbłością o dobre stosunki ze współpracownikami ($\tau = .238^{***}$) i przełożonymi ($\tau = .321^{***}$). W porównaniu z pozostałymi typami

przywiązania, przywiązanie afektywne jest najsilniej związane także z rzetelnością w wykonywaniu pracy. Jedynie dążenie do podwyższania kwalifikacji silniej wiąże się z przywiązaniem normatywnym niż afektywnym (normatywne $\tau = .367^{***}$, afektywne $\tau = .230^*$). U podstaw przywiązania normatywnego, opartego na akceptacji norm i reguł społecznych, leży konformizm normatywny, którego wpływ jest szczególnie duży, gdy jednostka podlega bezpośredniej kontroli grupy. Być może dążenie do podwyższania kwalifikacji jest jednym z przejawów uniezależniania się jednostki i rozszerzania zakresu własnego wpływu poprzez wzrost kompetencji ($\tau = .367^{***}$). Tym bardziej, że przywiązanie normatywne wiąże się z zainteresowaniem pracą ($\tau = .349^{***}$), a więc strategia polegająca na edukacji zawodowej jako czynnika podwyższającym pozycję członka w grupie wydaje się najbardziej naturalna. Przywiązanie normatywne pozwala na przewidywanie prawie wszystkich wskaźników zaangażowania (choć na niższym poziomie istotności niż na podstawie afektywnego) poza dbłością o dobre relacje z kolegami ($\tau = .067$). Prawdopodobnie charakter tych relacji regulowany jest normami. Osoby normatywnie przywiązane nie muszą (ale mogą) wkładać indywidualny wysiłek w kształtowanie relacji ze współpracownikami. Natomiast powinny dbać o poprawne relacje z przełożonymi, i tu występuje niewysoka ale istotna zależność ($\tau = .230^*$). W przypadku zależności między trwałym typem przywiązania a zaangażowaniem rysują się następujące prawidłowości: typ trwały a zaintere-

Tabela 2

Korelacje skal przywiązania: Afektywnej, Trwałej i Normatywnej ze stopniem zaspokojenia potrzeb pracownika

Potrzeby	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwałe	Przywiązanie normatywne
Przyjemność	.493***	.175	.289***
Bezpieczeństwo	.415***	.158	.151
Osiągnięcia	.355***	.130	.277***
Niezależność	.452***	.303***	.329***
Konformizm	.460***	.248***	.287**
Dojrzałość	.535***	.194*	.304***
Realizacja potrzeb (ocena globalna)	.572***	.272**	.356***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

sowanie pracą wynosi $\tau = .438^{***}$ i jest najsilniejszym związkiem; zaangażowanie w realizację celów firmy $\tau = .297^{**}$ i aktywność w pracy $\tau = .193^*$. Na podstawie trwałego przywiązania nie można przewidywać pozostałych zachowań przejawianych przez pracowników, wyróżnionych w tych badaniach jako formy zaangażowania.

Rodzaj przywiązania a ocena stopnia zaspokojenia poszczególnych potrzeb – uzyskano wyniki wskazujące na podobny charakter relacji jak w przypadku omówionej relacji między typem przywiązania a zaangażowaniem pracowników. I tu najwyższe korelacje występują z afektywnym typem przywiązania. Wzrost tego przywiązania współwystępuje ze wzrostem stopnia poczucia zaspokojenia potrzeb pracowników przez ich zakład pracy. W kolejności wysokości korelacji są to następujące potrzeby: dojrzałość (mądrość, tolerancja, przyjaźń) $\tau = .535^{***}$, przyjemność (komfort, szczęście, dbałość o zadowolenie pracowników) τ

$= .493^{***}$, konformizm (grzeczność, czystość, zgodność postępowania z normami społecznymi) $\tau = .460^{***}$, niezależność (możliwość dokonywania wyborów, kierowanie się własnymi zainteresowaniami i przekonaniami) $\tau = .452^{***}$, bezpieczeństwa (brak nieuzasadnionych zagrożeń, zabezpieczenie zaplecza socjalnego, ochrona dóbr) $\tau = .415$, osiągnięcia (możliwość rozwoju i realizacji ambicji, docenienia i szacunku) $\tau = .355$. Wszystkie uzyskane korelacje można ocenić jako wysokie i o wysokim stopniu istotności. Przywiązanie normatywne również koreluje z zaspokojeniem prawie wszystkimi potrzeb, z wyjątkiem poczucia bezpieczeństwa. Ale korelacje są niższe. Inny jest także ranking potrzeb uporządkowanych wg siły związku z przywiązaniem. Przywiązanie normatywne współwystępuje z poczuciem zaspokojenia wszystkich potrzeb, poza potrzebą bezpieczeństwa ($\tau = .151$). Kolejność wyróżniona ze względu na siłę związku jest następująca: niezależność ($\tau = .304^{***}$), przyjemność

Tabela 3

Korelacje skal przywiązania: Afektywnej, Trwałej i Normatywnej ze wskaźnikami zachowań lojalnościowych

Zachowania lojalnościowe	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwałe	Przywiązanie normatywne
Ocena formalna funkcjonowania firmy	-.081	.137*	.303***
Ocena spontaniczna – krytyka	.125	.105	-.076
Ocena spontaniczna – pochwała	.282**	-.043	-.017
Ocena spontaniczna – bilans krytyki i pochwał	.262**	-.161	-.015
Zmiana stanowiska pracy	-.290**	-.209*	.211*
Zmiana miejsca pracy	-.300***	-.174*	-.177*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

($\tau = .289^{***}$), konformizm ($\tau = .287^{**}$), osiągnięcia ($\tau = .287^{***}$). Tylko pozycja potrzeby osiągnięć w obydwu typach przywiązania (afektywnym i normatywnym) zajmuje to samo, ostatnie miejsce. Również w przypadku przywiązania trwałego pod tym względem wyniki są zbliżone – korelacja z potrzebą osiągnięć jest najniższa ($\tau = .130$). Ale w przypadku przywiązania trwałego tylko trzy relacje osiągnęły poziom istotności. Są to kolejno: niezależność ($\tau = .303^{***}$), konformizm ($\tau = .248^{***}$), i dojrzałość ($\tau = .194^*$). Ogólnie – najsilniejsze zależności między poczuciem zaspokojenia potrzeb a rodzajem przywiązania występuje w przypadku przywiązania afektywnego ($.572^{***}$), następnie normatywnego ($.356^{***}$) i najniższe dla przywiązania trwałego ($.272^{**}$).

Wzajemna zależność między typami przywiązania a zaangażowaniem w cele i działalność firmy, sposobem realizacji zadań (rzetelność i systematyczność) oraz dbałością o poprawne relacje ze współpracownikami i przełożonymi pozwala na przewidywanie występowania zależności także między typem przywiązania a zachowaniami lojalnościowymi. Bowiem im większe inwestycje poczyni jednostka dla związku, tym lepiej go będzie oceniać i tym bardziej będzie dbała o jego trwałość (Rusbult, Farrell, 1983). Zwłaszcza, gdy organizacja – w opinii swoich członków – zaspokaja ich potrzeby (zależność między rodzajem przywiązania a oceną stopnia zaspokojenia potrzeb). Wyniki badań potwierdziły te oczekiwania.

Ocena formalna funkcjonowania firmy dotyczyła jakości motywowania pracowników, kompetencji współpracowników i przełożonych, dostępu do źródeł informacji, organizacji pracy warunków społecznych, sprawności działu administracyjnego, okazywania życzliwości i zainteresowania pracownikom, udzielania wsparcia, stwarzania warunków do rozwoju indywidualnego, dbałości o zdrowie pracowników oraz gratyfikacje finansowe. Wskaźnikiem oceny była suma uzyskanych punktów stanowiących oceny poszczególnych aspektów działalności firmy. Uzyskano wyniki korespondujące z rezultatami badań dotyczących relacji między przywiązaniem do organizacji a oceną jej efektywności, sprawiedliwości stosowanych procedur, udzielaniem pomocy przez zwierzchników, społecznej integracji i satysfakcji z pracy (Chan, 2006). Najsilniejszą pozytywną zależność uzyskano między przywiązaniem normatywnym a oceną formalną ($\tau = .303^{***}$). Istotna zależność występuje również między przywiązaniem trwałym a oceną formalną ($\tau = .137^*$). Na-

tomiaś brak zależności między przywiązaniem afektywnym a tą oceną ($\tau = -.081$). Przywiązanie oparte na normach lub na kalkulacji może skłaniać ludzi raczej do wyrażania opinii umiarkowanych lub pozytywnych. W pierwszym przypadku im wyższe przywiązanie normatywne, tym większa skłonność do podporządkowania grupie a więc osoby nie będą otwarcie okazywały niezadowolenia. W drugim, oceny będące wynikiem kalkulacji nie są tak radykalne a ponadto osoby te skoncentrowane są raczej na ochronie własnych korzyści niż koncentracji na dobru firmy, mogą więc nie podejmować ryzyka krytykowania firmy. Inaczej przedstawia się sytuacja osób przywiązanych afektywnie – mogą być bardziej wyczulone na negatywne przejawy działalności firmy, ale jednocześnie zauważają i doceniają pozytywne. Ktoś, kto żywo interesuje się swoim zakładem pracy, własne zaangażowanie może przejawiać między innymi w podejmowaniu działań naprawczych – może zarówno chwalić swoją firmę jak i ją krytykować. Aktywność osób afektywnie przywiązanych można zauważyć śledząc wyniki dotyczące zależności między typem przywiązania a pochwałami i bilansem pochwał i krytyki. Tylko w przypadku przywiązania afektywnego otrzymano istotne zależności. Istnieje pozytywna korelacja między przywiązaniem afektywnym a ilością wyrażanych spontanicznie pochwał dotyczących swojej firmy ($\tau = .282^{**}$) i wyższą proporcją spontanicznych pochwał do spontanicznej krytyki ($\tau = .262^{**}$). W przypadku spontanicznej krytyki nie wykryto zależności z typami przywiązania.

Bardziej zróżnicowane wyniki uzyskano analizując skłonność respondentów do zerwania z firmą oraz pragnieniem zmiany miejsca pracy w obrębie firmy. Zarówno przywiązanie afektywne jak i trwałe jest związane z niechęcią do zmiany stanowiska pracy (afektywny $\tau = -.290^{**}$, trwałe $\tau = -.209^{**}$), jak i zmiany firmy (afektywny $\tau = -.300^{***}$, trwałe $\tau = -.174^*$). W przypadku przywiązania normatywnego – im większe przywiązanie tym chętniej deklarowana jest chęć zmiany stanowiska pracy w obrębie organizacji ($\tau = .211^*$) i niechęć do opuszczenia firmy ($\tau = -.177^*$).

WNIOSKI

Wyniki badań potwierdzają znaczenie przywiązania do organizacji zarówno w przypadku stopnia zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa, jak i jej oceny formalnej i spontanicznej oraz deklaracji opuszczenia miejsca pracy (aktualnego stano-

wiska i/lub przedsiębiorstwa). Stanowią ilustrację założeń dotyczących konsekwencji lojalności wobec organizacji, przedstawionych przez Hirschmana w teorii reakcji na kryzys przedsiębiorstwa (Hirschman, 1995). Badania ujawniły ponadto znaczenie czynnika modyfikującego zachowania lojalnościowe, jakim jest rodzaj przywiązania organizacyjnego: przywiązania afektywnego, trwałego i normatywnego.

Relacje te można zawrzeć w następujących wnioskach:

1. Istnieje zależność między rodzajem przywiązania do organizacji a oceną własnego zaangażowania w działalność firmy. Tylko w przypadku zainteresowania pracą występuje pozytywna korelacja z samym przywiązaniem, niezależnie od jego rodzaju. Angażowanie się w realizację zadań i w życie towarzyskie firmy współwystępuje z przywiązaniem afektywnym oraz normatywnym, brak takiej zależności w przypadku przywiązania trwałego. Najwyższe związki między różnymi formami uczestnictwa w działalności przedsiębiorstwa uzyskano w przywiązaniu afektywnym, następnie normatywnym i na ostatnim miejscu – trwałym.
2. Pozytywna zależność między stopniem zaspokojenia potrzeb pracowników przez przedsiębiorstwo a rodzajem przywiązania jest najsilniejsza dla przywiązania afektywnego, potem normatywnego i trwałego.
3. Istnieje istotna zależność między stylem przywiązania do organizacji a jej krytyką i deklarowaniem intencji jej opuszczenia.
4. Największe znaczenie dla przewidywania zachowań lojalnościowych ma przywiązanie afektywne, istnieje istotna zależność między wszystkimi formami lojalnych zachowań a tym rodzajem przywiązania, poza spontaniczną krytyką.
5. Występuje istotna negatywna zależność między przywiązaniem normatywnym a intencją zmiany stanowiska pracy i opuszczenia firmy oraz pozytywna, dotycząca poziomu oceny formalnej.

Na podstawie powyższych wniosków można przypuszczać, że przywiązanie do organizacji jest dobrym predyktorem zachowań lojalnościowych wobec organizacji, a ustalenie rodzaju przywiązania może być wskaźnikiem przewidywania kon-

kretnych zachowań lojalnych, takich jak wyrażanie opinii o funkcjonowaniu organizacji (przedsiębiorstwa, firmy, stowarzyszenia a także państwa), proporcja uwag pozytywnych do krytycznych, skłonność do wyrażania spontanicznych pozytywnych ocen i deklaracja pozostawania w organizacji. Być może przedsiębiorstwa zbyt pośpiesznie rezygnują z przywiązywania pracowników do organizacji (afektywnego i normatywnego), na rzecz swobody zatrudniania czasowych pracowników, których przywiązanie opiera się przede wszystkim na bilansie strat i zysków, czyli przywiązaniu trwałym, najsłabiej związanym z zachowaniami lojalnymi wobec organizacji.

LITERATURA

- Ainsworth, M.D.S. (1983). Patterns of infant – mother attachment as related to maternal care: Their early history and their contribution to continue. W: D. Magnusson. V. Allen (red.), *Human development: An interactional perspective* (s. 35–55). New York: Academic Press.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Aube, C., Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 3, 198–204.
- Bańka, A., Wołoska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 1, 65–74.
- Bańka A., Wołoska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania i zaangażowania w pracę. W: A. Biela, B. Rożnowski, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian* (s. 123–139). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Becker, T.E. (1992). Forms and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232–244.
- Bowlby, J. (1978). Uwagi o kontekście historycznym teorii przywiązania, W: R. Zazzo (red.), *Przywiązanie* (s. 142–154). Warszawa: PWN.
- Bowler, Wm.M., Brass, D.J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 70–82.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 475–481.
- Cohen, A. (1993). Work commitment In relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75–90.
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 2, 241–259.

- Friedman, L., Haevey, R.J. (1986). Factors of union commitment: The case for a lower dimensionality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 585–598.
- Fullager, C. (1986). A factor analytic study on the validity of a union commitment scale. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1, 129–136.
- Hirschman, A.O. (1995). *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcja na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Hoon Tan, H., Aryee, S. (2002). Antecedents and outcomes of union loyalty: A constructive replication and an extension. *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, 715–722.
- Kopaliński, W. (1993). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: PWN.
- Laad, R., Gordon, M.E., Beauvais, L.L., Morgan, R.L. (1982). Union commitment: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 67, 640–644.
- Levine, J.M., Moreland, R.L. (2002). Group reaction to loyalty and disloyalty. W: E. Lawler, S. Thyle (red.), *Group cohesion, trust and solidarity: Advances in group processes* (t. 19, s. 203–228). Amsterdam: Elsevier Science.
- Lorenz, K. (1975). *Tak zwane zło*. Warszawa: PIW.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Nowak, S. (1985). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa, PWN.
- Olson-Buchaman, J.B., Boswell, W.R. (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, 1167–1174.
- Porter, L.W., Smith, F.J. (1970). *The etiology of organizational commitment: A longitudinal study of the initial stages of employee-organizational reaction*. Unpublished manuscript, Graduate School of Administration, University of California.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London, Sage.
- Rusbult, C.E. (1983). A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 101–117.
- Rusbult, C.E., Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429–438.
- Schwarz, S.H., Blisky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 878–891.
- Sinclair, R.R., Tucker, J.S., Cullen, J.C., Wright, C. (2005). Performance. Differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1260–1287.
- Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. Oxford, England: Wiley.
- Williams, D.R., Vaske, J.J. (2003). The measurement of place attachment: Validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest Science*, 49, 6, 830–840.
- Wilson, E. (1978). *O naturze ludzkiej*. Poznań 1998: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Van Vugt, M., Hart, C.M. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 4, 585–598.