

# Uwarunkowania lojalności pracowniczej

Renata Rosmus\*

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice

## DETERMINANTS OF EMPLOYEE LOYALTY

The purpose of this article is to analyse the factors of employee loyalty. Various individual and situational factors were taken into account when deciding about remaining loyal towards the company such as formal obligation, attachment, standards, as well as personal factors (locus of control, machiavellianism), and situational factors i.e. favorable vs. unfavorable conditions on the job market. The paper-pencil research plan was used. In order to collect the data, they used the specially designed survey questioning the respondents' opinion on their level of moral attachment and their level of acceptance of the new working conditions. The obtained data was analyzed in significance of statistical differences and correlation. The results confirmed the hypothesis about the relation between the type of obligation, personal characteristics and loyal behavior. The conclusions can be applied in explaining the social behavior of young people as the members of organizations and also in working out the strategy for creating the loyal behaviors of the company.

**Key words:** employee loyalty, locus of control, machiavellianism, conditions on the job market

### WPROWADZENIE

Badania i dyskusja nad pracowniczą lojalnością przyjmują dwie perspektywy. Pierwsza dotyczy problemów etycznych – na przykład oceny wartości zachowania lojalnego czy zasadności oczekiwania lojalności w biznesie. Druga ma charakter pragmatyczny, zajmuje się przydatnością lojalności dla funkcjonowania człowieka jako członka organizacji. W jej ramach prowadzone są badania dotyczące skuteczności programów kształtowania lojalności. Przedstawione w niniejszym artykule badania nad uwarunkowaniem zachowania lojalnego dotyczą po graniczą tych dwóch perspektyw. Analizie poddana została opinia respondentów na temat poczucia moralnego zobowiązania do lojalności – w formie zgody na zmianę dotychczasowej umowy o pracę i przystanie na obniżenie wynagrodzenia, przy jednoczesnym zwiększeniu liczby godzin pracy – oraz czynniki sprzyjające lojalności w trudnej dla firmy sytuacji. Impulsem do podjęcia badań była rzeczywista sytuacja, w której władze firmy zwróciły się do pracowników o przyjęcie niekorzystnej zmiany warunków pracy, w imię lojalności wobec firmy. Tylko nieliczni zdecydowali się na odmowę przyjęcia nowych warunków umowy o pracę.

Lojalność jest postawą charakteryzującą się przestrzeganiem przepisów prawa, zgadzaniem się z działaniami rządu lub władcy państwa, a w relacjach bezpośrednich jest to wierność wobec siebie osób połączonych

wzajemnym zaufaniem, uczciwość w kontaktach międzyludzkich (Jarosz i in., 2001). Van Vugt i Hart (2004) definiują lojalność jako wieloelementowy konstrukt, składający się z emocji, poznania i zachowania. 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. Mimo różnych sformułowań definicji lojalności pracowniczej, autorzy są zgodni, że zachowania lojalne opierają się na wartościach, normach i zaufaniu społecznym. Zaangażowanie, odpowiedzialność, uczciwość, rzetelność, przyzwoitość, solidarność, gorliwość, oddanie, postępowanie zgodne z umowami, prawem, to pojęcia występujące w opisie lojalności najczęściej. Definicję różnią się nasileniem oczekiwań wobec zachowania osoby lojalnej. Od po prostu rzetelnej pracy, np. Myjak (2011), który rozumie lojalność raczej jako rzetelność pracownika – wykonywanie powierzonych prac, w jak najlepszy sposób i z jak najlepszym skutkiem. Poprzez podkreślenie aspektu emocjonalnego – wartości, uczuć, wierności – lojalność definiować można jako „[...] wartość, przejawiającą się w postawie/zachowaniu i konceptualizowaną jako (postrzegane) prawdopodobieństwo kontynuowania przez pracownika z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym pracy w organizacji – darzonej, bez względu na jej ewentualną chwilową utratę wizerunku na rynku pracy, stałymi i pozytywnymi uczuciami ze względu na uzyskiwane przez niego samego wartości lub dobro innych osób zatrudnionych w organizacji bądź też ze względu na brak innych możliwości lub wyso-

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Renata Rosmus, Katedra Psychologii, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, ul. Harcerzy Września 1939 3, 40-659 Katowice.  
renata\_rossmus@wp.pl

kie koszty zmiany pracodawcy” (Lipka, Winnicka-Wejs i Acedański 2012, s. 20). Aż po rozszerzenie obszaru zachowania lojalnego na otoczenie zewnętrzne – Niehoff, Moorman, Blakely, Fuller podkreślają znaczenie promocji organizacji i obrony jej wizerunku: „Lojalność to aktywne zachowania będące demonstracją dumy i poparcia dla organizacji. Przykładami lojalności jest obrona firmy przed wypowiedziami krytycznymi, podkreślanie pozytywnych aspektów organizacji, powstrzymywanie się od publicznego narzekania na firmę” (Niehoff, Moorman, Blakely i Fuller, za: Świątek-Barylska, 2013, s. 22). Definicję lojalności można więc sprowadzić do rozumienia lojalności jako specyficznej postawy, na którą składają się trzy komponenty – emocjonalny, poznawczy i behawioralny, bez niepotrzebnego rozróżniania na „postawę” i „zachowanie”, w którym „postawa” jest rozumiana jako emocjonalne i poznawcze ustosunkowanie, a zachowanie – nie jest traktowane jako jej składowa, jest jednak przejawem postawy. Zresztą podobnie definiuje lojalność Vandekerckhove (2004), który proponuje cztery kryteria pojęcia lojalności: 1) lojalność jest postawą odnoszącą się do danego przedmiotu; 2) lojalność ma bezpośredni zewnętrzny przejaw, 3) lojalność jest wyuczoną postawą, 4) lojalność jest bilateralna. Kryteria wyróżnione przez Vandekerckhova pojawiają się w wielu definicjach lojalności proponowanych przez różnych autorów. Ladd, Gordon, Beauvais i Morgan (1982) jako składowe lojalności wymieniają odpowiedzialność za związek, zamiar pracy dla związku oraz wiarę w ideę związku. Lojalnym jest się wobec kogoś lub czegoś, sobie jest się raczej wiernym. O tym, że organizacja – tu rozumiana jako miejsce pracy – może być obiektem postawy wskazuje Fletcher wyróżniając trzy różne typy lojalności: lojalność wobec jednostki, wobec grupy i wobec Boga (Fletcher, 1908, s. 38-39 za Marantz, 1993). Lojalność wymaga określonego działania, które jest wynikiem wejścia w relację z obiektem, odpowiedzią na jego obecność, podstawą komunikacji (Lewinas, 1998). O tym, czy mamy do czynienia z lojalnością świadczy specyficzne zachowanie wobec obiektu. Stąd zainteresowani jesteśmy raczej zachowaniem lojalnym niż poglądami lojalnymi. Zwłaszcza, że norma lojalności może obowiązywać nawet wtedy, gdy osoba lojalna czuje się zmuszona do działania niezgodnego z własnymi poglądami czy interesem. Postawy lojalności uczymy się, podobnie jak innych kompetencji społecznych. Fletcher uważa, że wynika ona z doświadczenia życiowego jednostki. Podobnie Ladd, Gordon, Beauvais i Morgan (1982) traktują lojalność jako wyuczone zachowanie, zaliczając lojalność wobec związku do komponentów przywiązania, którego styl zależy od charakteru relacji z opiekunami (Ladd i in., 1982). Hoon, Tan i Aryee (2005) analizując lojalność jako zmienną pośredniczącą między przywiązaniem a pozytywną postawą wobec organizacji, oraz zachowaniami ukierunkowanymi na organizację lub na indywidualne cele, potwierdzili założenia dotyczące wpływu przywiązania i lojalności na wzrost zachowań proorganizacyjnych. Potwierdzona została także zależność między formami zachowania organizacyjnego,

wynikającego z typu zatrudnienia – na zasadzie poświęcenia, inwestycji, dochodzącego, przynależącego, związanego, sprzymierzonego, wolnego agenta, zatrudnionego, opartego na zadowoleniu – a afektywnym i trwałym przywiązaniem (Sinclair, Tucker, Cullen i Wright, 2005). Natomiast odnosząc się do kryterium bilateralności postawy, trzeba wziąć pod uwagę dwa sposoby podejścia. Możemy posługiwać się rozłącznymi kategoriami, przyjmując, że istnieje tylko albo bezwzględna lojalność albo nielojalność. Podobnie definiuje się wierność czy prawdomówność – nie można być trochę wiernym czy prawie prawdomównym. Jeśli jednak przyjmujemy, że lojalność jest postawą, to tak jak każda postawa, lojalność może być wartościowana na kontinuum walencji, spójności i siły. Pracownik może być mniej lub bardziej lojalny: mieć bardziej lub mniej pozytywne, silniejsze lub słabsze emocjonalne odczucia wobec własnej firmy, oraz posiadać zróżnicowane przekonania o stopniu jej pozytywności. Biorąc pod uwagę komponent behawioralny postawy, pracownik może przejawiać słabszą, bądź silniejszą gotowość do sprzyjanie swoim zachowaniem dobru firmy. Zawsze jednak, lojalność wiąże się z zachowaniem o charakterze uprzywilejowania. Lojalność jest więc postawą o charakterze pozytywnego uprzedzenia. Ponieważ lojalność wobec firmy wymaga ustosunkowania się do wielu jej aspektów, które w różnym stopniu wzbudzają akceptację pracownika, należy w ocenie lojalności uwzględniać także jej spójność, jednoznaczność lub ambiwalencję.

Lojalność jest względnie trwałym, ale niekoniecznie jednoznacznym zachowaniem. Osoba lojalna może zachowywać się lojalnie wobec jednych aspektów działalności firmy, a wobec innych nie. Zakładając, że lojalność wymaga bezwzględnego oddania, zrównujemy ją z posłuszeństwem pozbawionym refleksyjności. A przecież realizowane przez organizację cele, nie zawsze prowadzą ją ku „dobru”. A właśnie to, co najbardziej wyróżnia zachowanie lojalne, to jego ukierunkowanie na dobro przedmiotu postawy. Osobie lojalnej możemy ufać, że będzie postępować mając na uwadze owo dobro. I tak jak można wyróżnić dwie formy zaufania – zaufanie oparte na identyfikacji i na wymianie – tak też należy rozpatrywać lojalność – na kontinuum od bezwzględnej lojalności opartej najczęściej na identyfikacji, do warunkowej – uzależnionej od racjonalnej oceny bilansu zysków i strat. Zachowanie lojalne nabiera znaczenia, gdy bilans ten jest zagrożony lub negatywny. Hirschman wyjaśniając pojęcie lojalności wskazuje okoliczności uruchomienia się zachowania lojalnego, mówiąc o zachowaniu lojalnym, gdy jesteśmy lojalni „mimo”. Do okoliczności tych należą: odczucie niezadowolenia z kontynuacji relacji, spoztreżenie możliwości zmiany własnego położenia poprzez zerwanie relacji, oraz uświadomienie sobie zinternalizowanych wartości i norm, których nieprzestrzeganie wzbudza wyrzuty sumienia. Zachowanie lojalne pracowników Hirschman definiuje jako odsuwanie chwili zerwania, pomimo niezadowolenia i ze względu na wyrzuty sumienia (Hirschman, 1995). Lojalność przejawia się w konkretnych zachowaniach, zawierających

się między działaniem na korzyść związku, poprzez pozostanie i krytykę wewnętrzną (wyrażaną wobec władz i pozostałych członków organizacji), a zerwaniem relacji. Zachowanie lojalne ukierunkowane jest na poprawę kondycji firmy dzięki kontynuacji zatrudnienia i krytyce wewnętrznej, będącej źródłem informacji o zagrożeniach i nieprawidłowym funkcjonowaniu organizacji. Badania Olson-Buchaman i Boswella potwierdziły znaczenie krytyki wewnętrznej. Badając zachowania lojalne jako konsekwencje rodzaju przywiązania pracownika do instytucji stwierdzili, że przywiązani emocjonalnie preferują krytykę nieformalną, rozwiązywanie konfliktów twarzą w twarz i unikają wskazywania winnych (Olson-Buchaman i Boswell, 2002). Pracownik lojalny ma odwagę do przeciwstawienia się nieprawidłowościom i do wyrażania niepopularnych opinii. Natomiast zewnętrzna krytyka jest przykładem zachowania nielojalnego, o czym piszą także późniejsi badacze lojalności, np. Niehoff i in. (2001).

Reasumując, lojalność to postawa oparta na poczuciu zobowiązania i odpowiedzialności za dobrostan przedmiotu postawy, przejawiająca się podejmowaniem zachowania ukierunkowanego na jego korzyść poprzez kontynuację relacji, działania naprawcze na przykład krytykę wewnętrzną oraz poprzez odroczenie decyzji o zerwaniu relacji, mimo ograniczenia lub ustania pierwotnej przyczyny istnienia związku lub wystąpienia korzystniejszych alternatyw. Lojalność składa się z trzech komponentów: emocjonalnego (uczucia), poznawczego (przekonanie o wartości) i behawioralnego (uprzywilejowanie). Postawa ta może być opisywana za pomocą tych samych parametrów, za pomocą których opisywane są inne postawy społeczne: walencji (stopnia pozytywności), siły (możliwości eliminacji alternatywnych postaw), spójności (zgodności między komponentami), jednoznaczności (zgodności wewnętrznej komponentów).

Kontrowersje etyczne związane z lojalnością są konsekwencją konfliktu między wartościami egoistycznymi (Ja, My) i społecznym (Wy, Oni) oraz między wartościami jednostki a wartościami uznawanymi przez przedmioty lojalności. Dodatkowym źródłem są konflikty między wartościami jednostki i przedmiotów postaw a wartościami innych podmiotów – osób, grup, instytucji, z którymi jednostka wchodzi w interakcję. Fletcher (za: Marantz, 1993) rozumie lojalność jako relację między trzema elementami A, B i C wchodzącymi ze sobą w relacje lojalności. Poczucie lojalności A wobec B uruchamia się w sytuacji, gdy C staje się konkurentem wobec B. W tej sytuacji A musi dokonać wyboru, który jest szczególnie trudny, gdy relacje zarówno z B jak i C są ważne, a lojalność wobec jednej osoby jest możliwa tylko kosztem lojalności wobec drugiej. Royce takie zachowanie nazywa „grabieżczą lojalnością” (*predatory loyalty*). Prawdziwą lojalnością jest lojalność wobec idei lojalności (*loyalty to loyalty*), będącą podstawą systemu moralnego, który zakłada prawo wszystkich ludzi do lojalnego traktowania, czyli takiego, które wymaga poświęcenia się dla sprawy „zarówno w sferze wolicjonalnej, jak

i działaniowej”, w zgodnej współpracy z innymi członkami społeczeństwa (s. 149 za: Lewicka-Strzałecka, 2014). Lewinas (1998) jeszcze szerzej pojmuje powinność bycia lojalnym, wystarczy impuls do traktowania podmiotowego obiektów komunikacji, czyli zauważania w nich „twarzy” – symbolu podmiotowości. Jesteśmy lojalni wobec obiektów, które identyfikujemy jako reprezentujące pewną formę świadomości, z którą możemy wchodzić w relacje i która może odbierać to, co jej oferujemy. Tę „twarz” obiektom nadaje osoba lojalna. Obiekt lojalności niekoniecznie musi ją posiadać. Zatem można być lojalnym wobec ludzi, zwierząt, organizacji a być może nawet wobec rzeczy czy symboli. W praktyce – reklamie, marketingu – by wzmocnić relacje z przedmiotami operuje się opisem „twarzy” towaru np. samochodów, wykorzystując ludzką skłonność do organizacji obrazów zgodnie ze schematem wizerunek ludzkiej twarzy. Warunkiem zachowania lojalnego nie musi być zatem refleksja dotycząca właściwości przedmiotu lojalności. Ponieważ podstawą lojalności jest więź społeczna, która może tworzyć się zanim człowiek jest zdolny do oglądu i oceny wartości. Przyjęcie, że ktoś jest lojalny wobec obiektu, zakłada rozróżnienie między podmiotem a przedmiotem. Nie jest to relacja identyczności, a samo podobieństwo nie gwarantuje lojalności. Najlepszą gwarancją jest silny afekt i przywiązanie. Na przykład Fletcher określa patriotyzm jako emocjonalne zaangażowanie plus lojalność wobec własnego państwa. Patriotyzm sprzyja zachowaniom lojalnym niezależnie od oceny sprawiedliwości, czy etyki danego czynu. Lojalność odracza osąd. Dlatego lojalni ludzie mogą zachowywać się nieetycznie. Takie zachowania może wymuszać np. przynależność do grupy przestępczej czy legalnej organizacji postępującej nieetycznie (Richards, 1993). Grupy te mogą tworzyć swój własny kodeks etyczny, niezgodny z obowiązującym w danym społeczeństwie. Ocena wartości etycznej danego zachowania lojalnego ma charakter subiektywny, ale sam akt lojalności oceniany jest na ogół pozytywnie. Takie jest też doświadczenie życiowe ludzi. Nagradzani jesteśmy za lojalność, ale relacja między przedmiotem i podmiotem lojalności nie jest symetryczna, beneficjentem jest ten, wobec kogo jesteśmy lojalni. Umiejętność bycia lojalnym jest kompetencją społeczną, która przejawia się w oczekiwaniu lojalności i ocenie relacji na podstawie stopnia lojalności. Oczekujemy lojalności od przyjaciela, ale nie od nieznajomego. Nielojalny przyjaciel nie jest przyjacielem, a zdradzający kochanek nie kocha. Jesteśmy lojalni wobec obiektów nie podlegających wyborowi, np. wobec rodziny, religii, otoczenia, w którym człowiek dojrzeewa i kształtuje swoją osobowość, światopogląd i kompetencje społeczne, oraz lojalność, która jest wynikiem własnych decyzji i wyborów. Tylko w przypadku lojalności z wyborem możemy oczekiwać refleksyjności, a co za tym idzie także większej zmienności. Racjonalność i moralność zachowania lojalnego zależy więc od tego, wobec czego lub kogo jesteśmy lojalni, oraz w jakich okolicznościach przejawiamy lojalność. Takie – nie zawsze racjonalne i moralne – wzajemne zobowiązania członków rodziny

opisuje koncepcja ukrytych lojalności (Boszormenyi-Nagy'a i Spark, 1973). Boszormenyi-Nagy definiuje lojalność jako poczucie solidarności i zobowiązania, które ułatwia poprawną interpretację i internalizację oczekiwań osób pozostających w relacjach. Podstawą lojalności jest zaufanie, zobowiązanie, zasługiwanie i działanie tworzące sieć wzajemnych zobowiązań.

Badacze opierają klasyfikację przyczyn przywiązania i lojalności na tych samych przesłankach. Przywiązanie i lojalność są rozpatrywane jako wynik kalkulacji korzyści związanych z relacjami z obiektem przywiązania – teoria Beckera (Becker, 1960), która zakłada, że przywiązanie jest wynikiem tendencji do pozostawania w organizacji ze względu na koszty wynikające z jej opuszczenia. Tę formę Meyer i Allen (1996) nazywają „przywiązaniem trwałym”, które trwa, póki wartość wymiany jest satysfakcjonująca, lub gdy nie ma alternatywy. Podkreśla się znaczenie identyfikacji, konformizmu normatywnego, inwestycji na rzecz związku w podejmowaniu decyzji o lojalnym zachowaniu. Znaczenie identyfikacji najbliższe jest pojęciu przywiązania afektywnego, konformizmu – przywiązaniu normatywnemu, inwestowanie – przywiązaniu trwałemu. W opinii Van Vugta i Harta lojalność zależy przede wszystkim od stopnia identyfikacji z grupą, pozostałe czynniki mają mniejsze znaczenie, bowiem sama przynależność do grupy jest satysfakcjonująca (Van Vugt i Hart, 2004). Rusbult uważa, że przywiązanie jest determinowane przez trzy czynniki: satysfakcję, wartość alternatyw i poziom inwestycji (Rusbult, 1983). Im wyższe poczynione inwestycje tym silniejsze zaangażowanie i większe prawdopodobieństwo zachowania lojalnego. Li i Petrick w badaniach nad skutecznością strategii lojalnościowej w marketingu, powołują się na model inwestycyjny wyjaśniając wzbudzenie lojalności wobec marki, udowodnili, że satysfakcja, alternatywy i inwestycje, oddziałując na siebie wzajemnie, wpływają na postawę wobec marki (2010). Jeśli poziom inwestycji czynionych przez konsumentów odpowiada poziomowi inwestycji w konsumenta można mówić o zachowaniu reguły wzajemności i oczekiwać satysfakcji klientów z dokonanych transakcji. Na ogół takie wartości jak miłość, status, informacje, nawet w relacjach sprzedawcy – konsumenci, są wyżej cenione niż pieniądze (Morais, Dorsh i Backman, 2004 za Li i Petrick, 2011). W przypadku długotrwałej lojalności, niekiedy trwającej całe życie, jak lojalność kibiców sportowych, identyfikacja oraz doświadczanie pozytywnych emocji w związku z przedmiotem lojalności mają o wiele większe znaczenie niż analiza przeszłych inwestycji (Newson, Buhrmaster i Whitehouse, 2016). Zatem wzbudzenie miłości, okazywanie szacunku i rozszerzanie wiedzy klienta staje się instrumentem w osiąganiu zysku. Zysk w relacjach z konsumentem przelicza się na pieniądze. Ważnym czynnikiem lojalności jest wiara, że jednostka osiągnie swoje cele (Fullager, 1986). Dlatego tylko te strategie lojalnościowe są skuteczne, które wzbudzają zaufanie i wiarę klientów, że sprzyjają ich satysfakcji. Z perspektywy biznesu, strategia skuteczna to strategia przyno-

sząca zysk, czyli taka, która zakłada wkład w konsumenta czy pracownika (klient wewnętrzny) niższy niż zyski płynące z lojalności. Oczywiście nie zawsze nierówna wymiana jest wymianą niesprawiedliwą, wszystko zależy od wkładu, relacji kosztów i zysków, stopnia ryzyka itp. Ale manipulowanie sympatią, dążenie do emocjonalnego przywiązania, wzbudzanie poczucia wdzięczności podarunkami w celu skłonienia do niewspółmiernie wysokiego zakupu, jest nielojalne wobec klienta (Valenzuela, Mulki i Jaramillo, 2010).

Na pytanie o zasadność oczekiwania moralności od działalności biznesowej nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Podejście „unitariańskie” traktuje biznes jako integralny składnik społeczeństwa, który podlega tym samym zasadom moralnym co inne relacje społeczne. Podejście separatystyczne wyklucza możliwość oceny etycznej biznesu, ponieważ podlega on tylko pozamoralnym prawom rynku. Podejście integracyjne, przyznaje, że biznes rządzi się odrębnymi prawami, ale działalność podmiotów gospodarczych jest poddawana ocenie moralnej i oczekuje się od nich przestrzegania zasad etyki (Pratley, 1998). Jeurissen (1995, za Pratley, 1998) przyczyny trudności w określeniu etyki biznesu upatruje w dualizmie funkcjonowania rynku, jego strefy społecznej i funkcjonalnej. Sfera społeczna podlega zasadom etycznym, regulującym sposób zaspokojenia potrzeb społecznych, takich jak poczucie bezpieczeństwa, wsparcia, uznania, rozwoju. W sferze funkcjonalnej – produkcja, dystrybucja, administracja i procedury zapewniające racjonalną organizację – zyskiem uzasadnia się niemoralne zachowania np. niejasne umowy, nieetyczną rywalizację, stosowanie technik manipulacyjnych. Haber (1996) wiąże częstość łamania zasad etycznych z rodzajem przedsiębiorczości: ewolucyjnej, etycznej i żywiołowej. W przedsiębiorczości ewolucyjnej, polegającej na inwestowaniu, przede wszystkim więzi i normy kulturowe, takie jak rzetelność, uczciwość, lojalność, regulują poprawność wymiany. W przypadku przedsiębiorczości etycznej, której przykładem są instytucje zaufania społecznego, państwo jest odpowiedzialne za warunki sprzyjające modelowi przedsiębiorczości etycznej. Przedsiębiorczość żywiołowa związana z ryzykiem, kreatywnością, niekonwencjonalnością i nieprzewidywalnością, nie poddaje się podobnej kontroli, zatem zachowania nieetyczne występują częściej (Haber, 1996). Duska reprezentuje poglądy radykalne (Duska, 2003). Przekonuje, że lojalność jest czymś obcym w biznesie, ponieważ lojalność wymaga poświęcania się bez oczekiwania nagrody, a relacje w biznesie nie są bezinteresowne. Ukierunkowanie na zysk uzasadnia zachowania nielojalne wobec pracowników np. zwolnienia nieefektywnych pracowników, obniżanie kosztów poprzez cięcie wynagrodzeń, czy zwiększanie zakresu pracy, bez poczucia zobowiązania wobec tych, którzy włożyli duży wysiłek w rozwój instytucji i nadmiernie się eksploatowali. Według Duski w biznesie ograniczone jest stosowanie zasady wzajemności- przedsiębiorca nie zawsze odwzajemnia lojalność wiernym pracownikom. Duska nie traktuje firmy jako podmiotu, który może się



kierować moralnością, ale jako instrument do uzyskiwania korzyści. Dlatego sądzi, że lojalność wobec organizacji, która nie jest podmiotem moralnym, nie ma sensu. W argumentacji Duski nie budzi większych zastrzeżeń założenie o celu firmy, którym jest zysk, otrzymywany dzięki, ale także kosztem pracowników, ani to, że pracownik dążąc do własnych zysków, może minimalizować wysiłek na rzecz firmy. Ale trudno zgodzić się z traktowaniem firmy jako instrumentu do osiągania zysków, pozbawionego podmiotowości. „Przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej” (Kodeks cywilny, Art. 55). Tymi składnikami dysponują ludzie, nadając firmie formę i dynamikę, wyznaczając i realizując cele. To właściciele i pracownicy – a nie abstrakcyjne pojęcie jakim jest nazwa: firma, organizacja, przedsiębiorstwo – są podmiotem moralnym, którego decyzje podlegają ocenom etycznym. Zatem traktowanie firmy jako podmiotu moralnego zdolnego do podejmowania i ponoszenia odpowiedzialności, również we współczesnej przedsiębiorczości, nie tylko w firmach rodzinnych, jest możliwe a nawet konieczne. Świadczy o tym chociażby zainteresowanie przedsiębiorców sposobami wzbudzania i wykorzystywania lojalności pracowników i klientów.

Pozostaje pytanie o uprawnione żądania w imię lojalności i o zakres odczuwanego zobowiązania osoby lojalnej wobec firmy. Odpowiedź na to pytanie jest celem niniejszych badań.

## PROBLEM I CELE BADAWCZE

Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej lojalności, można przyjąć założenie, że lojalność jako postawa może przyjmować różne wartości, dotyczące stosunku emocjonalnego wobec przedmiotu postawy, siły pozwalającej na eliminowanie alternatywnych postaw, sprzyjającej trwałości lojalności oraz spójności komponentów lojalności, czyli stosunku emocjonalnego, przekonania na temat obiektu postawy i zachowania lojalnego mającego charakter uprzywilejowania. Postawa ta ma przede wszystkim behawioralny charakter, bowiem jej najważniejszym komponentem jest zachowanie. Możemy przyjąć, że ktoś nie lubi i nie ocenia pozytywnie obiektu, a mimo to zachowuje się w sposób lojalny. Oczywiście zakres i intensywność lojalnego zachowania będą zależały od komponentu emocjonalnego i poznawczego, ale jest też wiele innych czynników, które warunkują lojalność, tak jak wiele jest postaci lojalności i perspektyw jej obserwacji. Przedmiotem prezentowanych badań jest zagadnienie uwarunkowania lojalności: decyzji o podjęciu zachowania lojalnego, polegającego na przyjęciu znacznego obniżenia warunków pracy; oraz oceny moralnego zobowiązania pracowników wobec firmy, której władze powołują się na pracowniczą lojalność, uzasadniając oczekiwanie zgody pracowników na pogorszenie warunków ich pracy.

Lojalność, to zachowania wymagające wewnętrznej samodyscypliny, podejmowania decyzji niezgodnych z aktualnymi celami i potrzebami jednostki. Lojalne osoby zdolne są do poświęceń, gdy grupa wymaga pomocy i pozostania jej członkiem mimo ponoszonych kosztów (Levine i Moreland, 2002; Van Vugt i Hart, 2004). Warunkiem zachowania lojalnego są cechy sprzyjające zachowaniu prospołecznemu, sumiennosci, poczucie odpowiedzialności, identyfikacja tożsamościowa z grupą (Newson, Buhrmester i Whitehouse, 2016). Do takich właściwości należy altruizm, ufność, otwartość, zaufanie i niska skłonność do manipulacji. Ważnym czynnikiem lojalności jest wiara, że jednostka osiągnie swoje cele (Fullager, 1986), którym sprzyja np. poczucie kontroli, koherencji, sumiennosc, wysoka samoocena, a także właściwości temperamentalne – wytrwałość, odporność na dystraktory, aktywność. Okazuje się, że nawet osoby przedsiębiorcze, ukierunkowane na jednostronnie korzystną wymianę, oraz akceptujące stosowanie strategii manipulacyjnych, w przypadku afiliatywnego przywiązania do firmy zachowują się wobec niej lojalnie (Rasmus. 2012). Ustalając przyczyny decyzji o zachowaniu lojalnym oraz oceniając jego wartość (skuteczność, moralność), należy wziąć pod uwagę kontekst sytuacyjny. Na przykład poszukując odpowiedzi na pytanie o związek decyzji o lojalnym zachowaniu i jego formie z oceną alternatyw dla tej decyzji. W sytuacji korzystnej dla osoby podejmującej decyzję, alternatyw pozytywnych jest więcej. W sytuacji niekorzystnej, być może to zachowanie lojalne jest najlepszą alternatywą. Zachowanie lojalne decydenta może przyjmować formę zachowania biernego – postępowanie nie wykraczające poza przepisy pełnionej roli, ale także formę aktywną – np. wzmożenie wysiłków na rzecz obiektu lojalności. Ich ocena uzależniona będzie od sytuacji w jakiej znajduje się organizacja, ale również od kompetencji członków organizacji. Motywami lojalnego zachowania mogą być konsekwencje uogólnionej kary za postępowanie wbrew zobowiązaniom, kalkulacja osobistych korzyści i kosztów, uznanie wartości obiektu wzbudzającego lojalność, charakter dobra publicznego, normy społeczne, normy subiektywne, konformizm, styl przywiązania do organizacji itp.. Uogólniając – czynniki, które stanowią podstawę poczucia zobowiązania jednostki, mogą wpływać na przekonania o charakterze i stopniu powinności wobec przedmiotu postawy, na przekonania o moralnym uzasadnieniu określonych wymagań dotyczących stopnia i formy zachowania lojalnego, a w końcu na podjęcie decyzji o zachowaniu i jej implementacji, a także intensywności i trwałości zachowania lojalnego. Ze względu na rodzaj zobowiązania można przykładowo wyróżnić następujące rodzaje lojalności: 1) lojalność opartą na więzi emocjonalnej, 2) lojalność opartą na zasadzie sprawiedliwej wymiany, 3) lojalność opartą na wartościach, 4) lojalność oparta na normach społecznych, 5) lojalność oparta na zaufaniu, że przedmiot lojalności sprzyja dobru osoby lojalnej, 6) lojalność opartą na identyfikacji tożsamościowej, 7) lojalność opartą na oba-

wie przed karą, 8) lojalność jako taktykę w strategiach manipulacyjnych itp.

Celem prezentowanego badania jest określenie zależności między uwarunkowaniami decyzji o zachowaniu lojalnym wobec instytucji, znajdującej się w trudnej sytuacji a opinią respondentów o moralnym zobowiązaniu do lojalności i prawdopodobieństwem podjęcia tej decyzji. Do zmiennych niezależnych zaliczono uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne decyzji o zachowaniu lojalnym wobec firmy. Uwzględniając uwarunkowania wewnętrzne, wzięto pod uwagę właściwości osobowości, których znaczenie dla zachowania i charakteru relacji interpersonalnych, zostało w literaturze przedmiotu dobrze udokumentowane: makiawelizm, i umiejscowienie kontroli (Vidocek-Hains i Begicevic, 2010, Selart, 2011, Wei i Si, 2013). Do zewnętrznych warunków podjęcia decyzji, stanowiących kryterium wyróżnienia grup badawczych, należą warunki sprzyjające i niesprzyjające na rynku pracy oraz czynniki kontekstowe, uzasadniające zobowiązanie do zachowania lojalnego. Do czynników kontekstowych sprzyjających lojalności wobec firmy zaliczono: emocjonalne przywiązanie, podpisanie deklaracji lojalności, normy społeczne, regułę wzajemności, uznawane wartości, szacunek wobec firmy, przyzwyczajenie i niechęć do zmian, unikanie ryzyka, internalizacja normy lojalności, konformizm. Zmienną zależną jest decyzja o zachowaniu lojalnym wobec firmy. Decyzja o zachowaniu lojalnym analizowana jest ze względu na ocenę stopnia moralnego zobowiązania do przyjęcia niekorzystnych warunków płacowych i wydłużonego czasu pracy oraz oceny stopnia prawdopodobnego wyrażenia zgody na przyjęcie tych warunków. Ocena przekonania o zobowiązaniu należy do komponentu poznawczego lojalności jako postawy

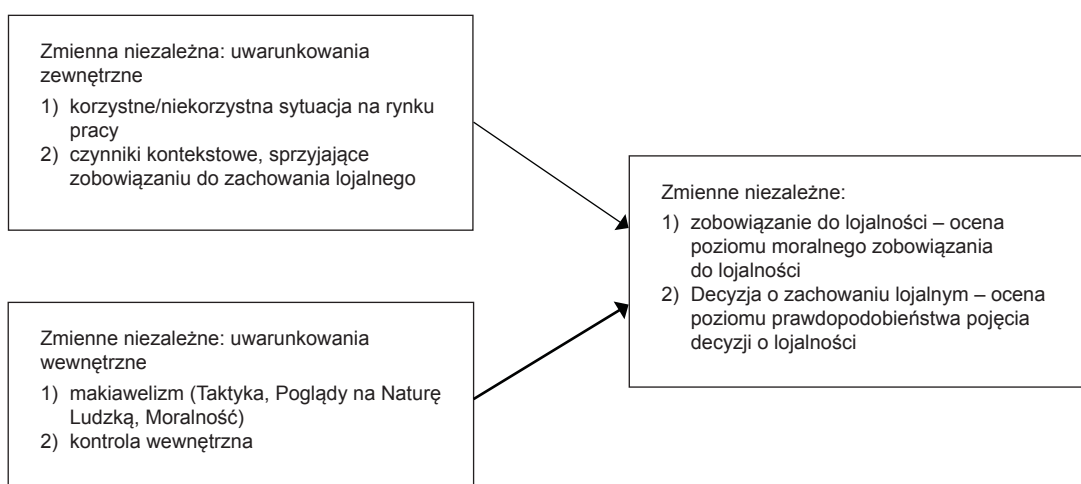
a deklaracja przyjęcia niekorzystnych warunków – komponentu behawioralnego.

**PYTANIA BADAWCZE:**

1. Czy istnieje związek między informacją o korzystnej/niekorzystnej sytuacji na rynku pracy a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i przyjęcia zaproponowanych warunków?
2. Czy istnieje związek między poziomem makiawelizmu i poczucia wewnętrznej kontroli a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i przyjęcia zaproponowanych warunków?
3. Czy istnieje związek między rodzajem czynników sprzyjających lojalności a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i przyjęcia zaproponowanych warunków?

Przyjęto hipotezy o istnieniu związku między wyróżnionymi zmiennymi.

- H.1. Istnieje związek między informacją o korzystnej/niekorzystnej sytuacji na rynku pracy a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i decyzji o zachowaniu lojalnym, w kontekście czynników uzasadniających zachowanie lojalne.
- H.2. Istnieje związek między poziomem makiawelizmu a oceną moralnego zobowiązania do lojalności i decyzji o zachowaniu lojalnym, w kontekście czynników uzasadniających zachowanie lojalne.
- H.3. Istnieje związek między poziomem poczucia wewnętrznej kontroli a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i decyzji o zachowaniu lojalnym, w kontekście czynników uzasadniających zachowanie lojalne.



Ryc. 1. Model badawczy uwarunkowania lojalności pracowniczej

## NARZĘDZIA BADAWCZE I STATYSTYCZNE

W badaniach zastosowano Mach IV, Kwestionariusz Delta, Kwestionariusz Uwarunkowania Lojalności.

Skala Mach IV składa się z 20 twierdzeń, wobec których respondenci ustosunkowują się za pomocą 7-mio stopniowej skali. Skala MACH IV składa się z twierdzeń dotyczących trzech aspektów Taktyki, Poglądów i Moralności. Współczynnik alfa .70 (Pilch, 2008).

Skala Delta Drwala mierzy zgeneralizowane poczucie kontroli, tj. przekonanie o posiadaniu wpływu na swoje życie bądź przekonanie, że zależy ono od zewnętrznych okoliczności. Trafność skali sprawdzano porównując z wynikami skali Rottera. Obliczone współczynniki korelacji (*phi*) poszczególnych pytań tej skali ze skalą I-E (*Internal-External Control Scale*) wynoszą od .42 do .84, współczynnik równoważności międzypółkowej .68, zgodności wewnętrznej .69 i stabilności bezwzględnej od .38 do .79 (Drwal, 1995).

Kwestionariusz Uwarunkowania Lojalności zawiera opis sytuacji podejmowania decyzji o przyjęciu nowych, niekorzystnych warunków pracy. Uwarunkowania te dotyczą sytuacji rynkowej i czynników kontekstowych, które mogą skłaniać do zachowania lojalnego – emocjonalne przywiązanie, podpisanie deklaracji lojalności, normy społeczne, regułę wzajemności, uznawane wartości, szacunek wobec firmy, przyzwyczajenie i niechęć do zmian, unikanie ryzyka, internalizacja normy lojalności jako podstawy poprawnych relacji, konformizm. Kwestionariusz Uwarunkowania Lojalności zawiera instrukcję skłaniającą osobę badaną, by wczuła się w rolę pracownika, który musi podjąć decyzję o przyjęciu niekorzystnych warunków pracy. Kwestionariusz zawiera opisy sytuacji podejmowania decyzji dotyczącej przyjęcia nowych, niekorzystnych warunków pracy (obniżenia wynagrodzenia i wydłużenia czasu pracy), przykłady 10 rodzajów czynników sprzyjających zobowiązaniu do zachowania lojalnego, oraz skale oceny stopnia moralnego zobowiązania do pozostania w firmie i stopień zgody na warunki zaproponowane przez firmę. Zadaniem osoby badanej było zaznaczenie na siedmiostopniowej skali stopnia poczucia moralnego zobowiązania do lojalności oraz stopnia zgody na przyjęcie niekorzystnych warunków pracy. Oceny były dokonywane osobno dla każdego rodzaju czynnika, który mógł stanowić przyczynę zachowania lojalnego, np. ze względu na emocjonalne przywiązanie do firmy, ze względu na niechęć do podejmowania ryzyka, czy uznawane normy, wartości. Kwestionariusz przygotowany został w dwóch wariantach sytuacji rynkowej dotyczącej możliwości znalezienia pracy: sytuacji rynkowej sprzyjającej versus niesprzyjającej. Rzetelność skali szacowana za pomocą *alfa* Cronbacha wynosi .74.

W opracowaniu danych wykorzystano opis statystyczny oraz miary siły związku pomiędzy zmiennymi test istotności różnic *U* Manna-Whitneya współczynnik korelacji *R* Spearmana, ponieważ rozkład wyników nie odpowiadał rozkładowi normalnemu. Poza rozkładem wyników zmiennej makiawelizmu.

## GRUPA BADAWCZA I PROCEDURA PROWADZENIA BADAŃ

W badaniach wzięło udział 125 osób, 34 mężczyzn i 91 kobiet w wieku od 18 – 51 lat. Grupę badawczą stanowili studenci studiów stacjonarnych i niestacjonarnych Śląskiego Uniwersytetu Medycznego i Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach. Badania prowadzone były na terenie powyższych uczelni w październiku 2016 r. Respondenci w pierwszym etapie badania oceniali stopień moralnego zobowiązania do lojalności i stopień prawdopodobieństwa przyjęcia niekorzystnych warunków pracy. W ocenie brano pod uwagę 10 rodzajów czynników sprzyjających zobowiązaniu wobec organizacji. Osoby badane oceniały swoje poczucie zobowiązania moralnego do zachowania lojalnego i prawdopodobieństwo przyjęcia zaproponowanych warunków osobno, dla każdego czynnika, który może sprzyjać zachowaniu lojalnemu. W sumie dokonywano dwudziestu ocen – oceny moralnego zobowiązania i prawdopodobieństwa decyzji o zachowaniu lojalnym dla każdego z dziesięciu czynników. Badania były prowadzone w dwóch grupach, jedna otrzymała informację o korzystnych warunkach na rynku pracy (50 osób), druga o niekorzystnych (74 osoby).

## ANALIZA WYNIKÓW

1) Weryfikacja hipotezy H1 o istnieniu związku między informacją o korzystnej/niekorzystnej sytuacji rynkowej a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i decyzją przyjęcia zaproponowanych warunków w kontekście czynników uzasadniających zachowanie lojalne (Tabela 1, Tabela 2)

Barak istotnych zależności między sytuacją korzystną i niekorzystną a decyzją o poczuciu moralnego zobowiązania i decyzji o zachowaniu lojalnym, niezależnie od czynników kontekstowych. Analizując średnie ocen zobowiązania i oceny prawdopodobnego przyjęcia niekorzystnych warunków pracy, można jedynie stwierdzić, że w pierwszym przypadku respondenci najwyższe zobowiązanie odczuwali, gdy opierało się ono na przywiązaniu afektywnym – w sytuacji niekorzystnej średnia 5.4, korzystnej 5.3, oraz na przestrzeganiu reguły wzajemności – w sytuacji niekorzystnej średnia wynosi 5.0, korzystnej 5.1. Najmniejsze znaczenie jako czynnik sprzyjający ma konformizm i normy społeczne.

2) Weryfikacja H2 o istnieniu związku między poziomem makiawelizmu a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i decyzją o przyjęciu zaproponowanych warunków, w kontekście czynników uzasadniających zachowanie lojalne. W przypadku makiawelizmu wzięto pod uwagę zależność między ogólnym poziomem makiawelizmu a zmiennymi zależnymi, oraz między jego aspektami (składowymi zmiennej) taktyką, Poglądami na Naturę Ludzką i Moralnością a zmiennymi zależnymi (Tabela 3).

Wyniki przedstawione w Tabeli 3. wskazują różnicowanie zależności między poziomem makiawelizmu a oce-

**Tabela 1**  
Rodzaj sytuacji a przekonanie o moralnym zobowiązaniu wobec firmy

Sytuacja	średnia ± SD		U Mann-Whitney		p-value
	niekorzystna	korzystna	niekorzystna	korzystna	
przywiązanie	5.4 ± 1.2	5.3 ± 1.2	-1.11	.9131	
deklaracja	4.6 ± 1.7	5.0 ± 1.8	-1.68	.0934	
normy społeczne	4.0 ± 1.9	4.2 ± 1.7	-.29	.7742	
reguła wzajemności	5.0 ± 1.5	5.1 ± 1.3	-.05	.9581	
wartości	4.4 ± 1.7	4.7 ± 1.3	-.63	.5309	
szacunek	4.1 ± 1.7	4.4 ± 1.3	-.77	.4402	
przywyczenie	3.6 ± 1.7	4.1 ± 1.8	-1.43	.1523	
unikanie ryzyka	3.5 ± 1.7	3.9 ± 1.7	-1.33	.1849	
warunek interakcji	4.6 ± 1.3	4.5 ± 1.6	-.19	.8490	
konformizm	3.4 ± 1.7	4.0 ± 1.9	-1.77	.0764	
<b>n</b>	<b>74</b>	<b>50</b>			

Opracowanie własne

**Tabela 2**  
Rodzaj sytuacji a decyzja o zachowaniu lojalnym

Sytuacja	średnia ± SD		U Mann-Whitney		p-value
	niekorzystna	korzystna	niekorzystna	korzystna	
przywiązanie	4.3 ± 1.3	4.3 ± 1.6	-.02	.9875	
deklaracja	3.9 ± 1.7	4.2 ± 1.7	-1.15	.2508	
normy społeczne	3.5 ± 1.6	3.5 ± 1.6	-.03	.9793	
reguła wzajemności	4.4 ± 1.6	4.6 ± 1.5	-.43	.6703	
wartości	4.1 ± 1.6	4.1 ± 1.4	-.09	.9254	
szacunek	3.9 ± 1.5	3.9 ± 1.5	-.32	.7495	
przywyczenie	3.6 ± 1.5	3.5 ± 1.6	-.13	.8990	
unikanie ryzyka	3.5 ± 1.6	3.7 ± 1.6	-.66	.5109	
warunek interakcji	4.0 ± 1.3	3.8 ± 1.7	-.74	.4571	
konformizm	3.3 ± 1.7	3.7 ± 1.9	-.89	.3716	

Opracowanie własne

na moralnego zobowiązania i decyzją o zachowaniu lojalnym ze względu na charakter sytuacji na rynku pracy. W sytuacji niekorzystnej osoby o wyższym poziomie makiawelizmu oceniając powinność lojalnego zachowania rzadziej odwołują się do wartości moralnych, szacunku wobec firmy, ale częściej do konformizmu. W sytuacji korzystnej wszystkie istotne zależności przyjmują wartość ujemną. Im wyższy makiawelizm tym mniejsze znaczenie ma oficjalna deklaracja lojalności wobec firmy, obowiązujące normy społeczne, traktowanie lojalności jako warunku poprawnej interakcji oraz konformizm. Znaczenie konformizmu rośnie w przypadku niesprzyjających okoliczności, a spada gdy istnieją atrakcyjne alternatywy wobec zachowania lojalnego. Analogiczna relacja występuje między makiawelizmem a konformizmem

w sytuacji oceny prawdopodobieństwa podjęcia decyzji o przyjęciu niekorzystnych warunków pracy. W sytuacji niekorzystnej jest to zależność pozytywna, korzystnej – negatywna. Pozostałe istotne zależności między makiawelizmem a podjęciem decyzji o zachowaniu lojalnym są ujemne, w sytuacji korzystnej występują między makiawelizmem a szacunkiem wobec firmy, w sytuacji niekorzystnej między makiawelizmem a przestrzeganiem norm społecznych, regułą wzajemności, unikaniem ryzyka i traktowaniem lojalności jako warunku interakcji.

Wyniki badań potwierdzają istnienie istotnego związku między ogólnym poziomem makiawelizmem a oceną moralnego zobowiązania do lojalności i decyzją o zachowaniu lojalnym, w kontekście czynników uzasadniających zachowanie lojalne (Tabela 4).



**Tabela 3**  
**Makiawelizm a przekonanie o moralnym zobowiązaniu wobec firmy i decyzja o zachowaniu lojalnym**

Makiawelizm	niekorzystna		korzystna	
	R Spearmana	p-value	R Spearmana	p-value
<b>MORALNE ZOBOWIĄZANIE</b>				
deklaracja	-.15	.1003	-.29	<b>.0219</b>
normy społeczne	.03	.4020	-.25	<b>.0375</b>
wartości	-.23	<b>.0242</b>	-.15	.1559
szacunek	-.25	<b>.0148</b>	-.10	.2522
warunek interakcji	-.12	.1505	-.41	<b>.0016</b>
konformizm	.23	<b>.0237</b>	-.50	<b>.0001</b>
<b>DECYZJA O LOJALNOŚCI</b>				
normy społeczne	-.01	.4602	-.26	<b>.0317</b>
reguła wzajemności	-.10	.2063	-.25	<b>.0409</b>
szacunek	-.24	<b>.0181</b>	-.15	.1512
unikanie ryzyka	-.02	.4290	-.26	<b>.0328</b>
warunek interakcji	-.04	.3582	-.48	<b>.0002</b>
konformizm	.27	<b>.0112</b>	-.32	<b>.0119</b>
<b>n</b>	<b>74</b>		<b>50</b>	

W tabeli przedstawione zostały tylko istotne zależności między zmiennymi, poziom istotności .05. Opracowanie własne

**Tabela 4**  
**Taktyka a przekonanie o moralnym zobowiązaniu wobec firmy i decyzja o zachowaniu lojalnym**

Taktyka	niekorzystna		korzystna	
	R Spearmana	p-value	R Spearmana	p-value
<b>MORALNE ZOBOWIĄZANIE</b>				
wartości	-.31	<b>.0038</b>	-.12	.2057
szacunek	-.28	<b>.0070</b>	-.13	.1783
warunek interakcji	-.23	<b>.0255</b>	-.32	<b>.0123</b>
konformizm	.12	.1542	-.33	<b>.0095</b>
<b>DECYZJA O LOJALNOŚCI</b>				
normy społeczne	-.10	.1953	-.28	<b>.0255</b>
wartości	-.15	.1005	-.27	<b>.0314</b>
szacunek	-.26	<b>.0123</b>	-.18	.0998
unikanie ryzyka	-.12	.1565	-.24	<b>.0499</b>
warunek interakcji	-.09	.2246	-.38	<b>.0032</b>
konformizm	.20	<b>.0445</b>	-.17	.1160

W tabeli przedstawione zostały tylko istotne zależności między zmiennymi, poziom istotności .05. Opracowanie własne

Istotna zależność między taktyką a oceną moralnego zobowiązania i decyzją w sytuacji niekorzystnej przyjmuje odwrotny kierunek w przypadku wartości, szacunku i uznania lojalności jako podstawy relacji interpersonalnych. W sytuacji korzystnej występuje istotna, odwrotna zależność między poziomem akceptacji stosowania manipulacyjnych technik a oceną moralnego zobowiązania do lojalności w sytuacji gdy zobowiązanie opiera się na

opinii o lojalności jako podstawie relacji i na konformizmie. Relacja między taktyką a oceną moralnego zobowiązania do lojalności w sytuacji niekorzystnej ujawnia się w przypadku szacunku (dodatnia) i konformizmu (ujemna). Między taktyką a decyzją o przyjęciu niekorzystnych warunków wszystkie istotne zależności mają wartość ujemną. Dotyczą niskiego znaczenia dla decyzji o przyjęciu niekorzystnej propozycji norm społecznych,

wartości moralnych, unikania ryzyka i traktowania lojalności jako podstawy relacji interpersonalnych.

Na podstawie wyników badań należy przyjąć założenie o istnieniu zależności między taktyką a zmiennymi zależnymi, w kontekście czynników sprzyjających lojalności (Tabela 5)

Specyficzna moralność makiawelisty ma znaczenie dla oceny moralnego zobowiązania w przypadku sytuacji niekorzystnej na rynku pracy. Zależność ta dotyczy przypadku przywiązania i reguły wzajemności. W sytuacji korzystnej występuje zależność odwrotna, logicznie spójna, im wyższe wyniki osiągnięte w zakresie makiawe-

**Tabela 5**  
Poglądy na Naturę Ludzką a przekonanie o moralnym zobowiązaniu wobec firmy i decyzja o zachowaniu lojalnym

Poglądy na Naturę Ludzką	niekorzystna		korzystna	
	R Spearmana	p-value	R Spearmana	p-value
MORALNE ZOBOWIĄZANIE				
deklaracja	-.12	.1445	-.35	<b>.0058</b>
DECYZJA O LOJALNOŚCI				
reguła wzajemności	-.10	.1956	-.28	<b>.0253</b>
szacunek	-.21	<b>.0372</b>	-.16	.1401
warunek interakcji	.01	.4816	-.36	<b>.0050</b>
konformizm	.25	<b>.0175</b>	-.25	<b>.0401</b>
<b>n</b>	<b>74</b>		<b>50</b>	

W tabeli przedstawione zostały tylko istotne zależności między zmiennymi, poziom istotności .05. Opracowanie własne

Istnieje istotny związek między pesymistycznymi poglądami na naturę ludzką a kierowaniem się w ocenie moralnego zobowiązania do lojalności w sytuacji niekorzystnej – konformizmem i w sytuacji korzystnej negatywna zależność między tymi poglądami a deklaracją lojalności i konformizmem. Decyzja o zachowaniu lojalnym ma związek w sytuacji niekorzystnej z konformizmem i odwrotny z szacunkiem. W sytuacji korzystnej istotne relacje mają znak ujemny, zachodzi odwrotna relacja z regułą wzajemności, lojalnością jako warunkiem relacji i konformizmem (Tabela 6).

listycznej moralności, tym mniejsze znaczenie mają wartości, szczególnie traktowanie lojalności jako warunku poprawnych relacji interpersonalnych. Natomiast znaczenie moralności, lub raczej relatywizmu moralnego, dla decyzji o lojalnym zachowaniu przejawia się w braniu pod uwagę w sytuacji niekorzystnej, przywiązania emocjonalnego, norm społecznych i reguły wzajemności, a w korzystnej sytuacji brak innych istotnych zależności poza odwrotną z konformizmem.

Na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań należy przyjąć hipotezę o istnieniu zależności

**Tabela 6**  
Moralność a przekonanie o moralnym zobowiązaniu wobec firmy i decyzja o zachowaniu lojalnym

Poglądy na Naturę Ludzką	niekorzystna		korzystna	
	R Spearmana	p-value	R Spearmana	p-value
MORALNE ZOBOWIĄZANIE				
przywiązanie	.20	<b>.0456</b>	-.09	.2673
reguła wzajemności	.25	<b>.0146</b>	-.15	.1504
wartości	-.09	.2356	-.29	<b>.0207</b>
warunek interakcji	.11	.1797	-.33	<b>.0100</b>
DECYZJA O LOJALNOŚCI				
przywiązanie	.21	<b>.0362</b>	-.16	.1306
normy społeczne	.22	<b>.0288</b>	-.19	.0927
reguła wzajemności	.24	<b>.0206</b>	-.11	.2267
warunek interakcji	.06	.3079	-.28	<b>.0235</b>
<b>n</b>	<b>74</b>		<b>50</b>	

W tabeli przedstawione zostały tylko istotne zależności między zmiennymi, poziom istotności .05. Opracowanie własne

między makiawelizmem a poczuciem zobowiązania do lojalności i decyzją o zachowaniu lojalnym. Zależność ta została potwierdzona dla makiawelizmu i dla wszystkich jego obszarów – Taktyki, Poglądów na Naturę Ludzką i Moralności.

3. Weryfikacja hipotezy H3 o istnieniu związku między poziomem poczucia wewnętrznej kontroli a oceną moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i decyzji o zachowaniu lojalnym, w kontekście czynników uzasadniających zachowanie lojalne (Tabela 7).

mizm. Powyższe wyniki upoważniają do przyjęcia założenia o istnieniu związku między poczuciem kontroli wewnętrznej a oceną moralnego zobowiązania do lojalności i pewności decyzji o zachowaniu lojalnym.

#### PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Przeprowadzone badania sugerują następujące wnioski dotyczące relacji między uwarunkowaniami osobowościowymi i sytuacyjnymi a poczuciem moralnego zobowiąza-

Tabela 7

Umiejscowienie kontroli a moralne zobowiązanie wobec firmy i decyzja o zachowaniu lojalnym

Umiejscowienie kontroli	niekorzystna		korzystna	
	R Spearmana	p-value	R Spearmana	p-value
<b>MORALNE ZOBOWIĄZANIE</b>				
deklaracja	-.24	<b>.0177</b>	.06	.2673
wartości	-.25	<b>.0163</b>	.01	.1504
przywyczenie	.06	.3095	.35	<b>.0207</b>
warunek interakcji	-.11	.1646	-.26	<b>.0100</b>
<b>DECYZJA O LOJALNOŚCI</b>				
normy społeczne	-.21	<b>.0343</b>	.01	.4700
reguła wzajemności	-.26	<b>.0140</b>	-.07	.3096
wartości	-.24	<b>.0195</b>	.01	.4756
przywyczenie	.07	.2630	.27	<b>.0289</b>
<b>n</b>	<b>74</b>		<b>50</b>	

W tabeli przedstawione zostały tylko istotne zależności między zmiennymi, poziom istotności .05. Opracowanie własne

Zależność między poczuciem wewnętrznej kontroli a oceną moralnego zobowiązania do lojalności i zgodzie na przyjęcie propozycji niekorzystnych warunków pracy (Tabela 7) przejawia się w zróżnicowaniu relacji między tymi zmiennymi a czynnikami kontekstowymi w sytuacji korzystnej i niekorzystnej dla znalezienia innej pracy. W przypadku relacji między poczuciem kontroli a opinią o moralnym zobowiązaniu, w sytuacji niekorzystnej jest to ujemny związek z deklaracją lojalności i wartościami, w sytuacji korzystnej pozytywny z przyzwyczajeniem i negatywny z lojalnością jako warunkiem interakcji. Wyniki dotyczące decyzji o lojalności, w sytuacji niekorzystnej wskazują na odwrotną zależność między wewnętrzną kontrolą a normami społecznymi, regułą wzajemności i uznawanymi wartościami oraz w sytuacji korzystnej pozytywny związek z przyzwyczajeniem. Im niższa wewnętrzna kontrola, tym większa skłonność do lojalności opartej na deklaracjach, wartościach, normach społecznych i regule wzajemności w sytuacji niekorzystnej na rynku pracy. W sytuacji korzystnej nabiera znaczenia konformizm – im wyższe poczucie kontroli wewnętrznej tym większe znaczenie w decyzji o lojalności ma konfor-

nia do lojalnego zachowania i decyzji o jego podjęciu:

Wyniki przedstawionych badań wskazują na konieczność wielopłaszczyznowego podejścia do zagadnienia lojalności i jej uwarunkowania. Bowiem sama lojalność wymyka się jednoznacznej definicji. Możemy analizować lojalność jako cechę osobowości. Osoba lojalna 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 zachowania, wymagająca obserwacji i kontroli. Lojalność, także jako cecha zachowania, jest słabiej „widoczna” społecznie niż jej przeciwieństwo. Zwłaszcza w sytuacji stabilnej, która nie wymaga od podmiotu postawy zmiany zachowania. Osoba lojalna zachowuje się konsekwentnie, sprzyjając dobrostanowi obiektu, np. rzetelnie pracuje. Zachowania lojalne są niezbędne dla stabilizacji systemu, ale mogą też utrudniać jego rozwój, między innymi poprzez opóźnianie konstruktywnej krytyki i opór wobec zmian. Lojalność jest zaletą i/lub wadą. Lojalność jako cnota jest etyczną postawą wzajemnego zaufania między ludźmi w ramach

jednej organizacji. Jest jedną z najwyższych cnót człowieka w pracy, wyrazem sumienności i oddania, a także gwarancją wzajemnego wsparcia pracowników. Nie jest zwykłym posłuszeństwem, lecz swobodnym wyborem ważnych i wartościowych dla jednostki celów i wyrazem zaangażowania w osiągnięcia tych celów, bez przymusu i zastraszania (za: Marantz, 1993; McGee, 2009). Lojalność, jako podstawa tworzenia etyki przedsiębiorstwa, jest zasadą wewnętrznego prawa moralnego człowieka, która buduje zaufanie, sprzyja odwzajemnianiu i korzystnej wymianie. Royce, zwracając uwagę na znaczenie lojalności z perspektywy problematyki pracy i organizacji, wyróżnia trzy rodzaje lojalności: pracowników, klientów oraz inwestorów (za: Marantz, 1993, McGee, 2009). Z perspektywy pracy można wyróżnić lojalność zawodową i organizacyjną. Pierwsza jest wyrazem związku pracownika z wykonywanym zawodem, gdy praca przestaje być obowiązkiem i staje się powołaniem i sensem życia człowieka. Druga – wynikiem przywiązania do konkretnej organizacji, ze względu na pozytywną atmosferę lub korzystny zdaniem pracownika styl kierowania zespołem (Morrow, 1993). Tak też przedstawia lojalność model Morrowa (1993). Składa się on z pięciu kół koncentrycznych, których centralnym elementem jest etyka zawodowa, bazująca na lojalności emocjonalnej, poczuciu obowiązku w stosunku do pracy oraz identyfikacji z zawodem. Ale lojalność można także potraktować jako hamulec. Zachowania lojalno-posłuszne mogą być przyczyną stagnacji w organizacji, jeśli lojalny pracownik kieruje się zasadą biernego podporządkowania, pozbawionego własnej inicjatywy. Wartość zachowania lojalnego wobec instytucji jest uwarunkowana sytuacyjnie. Zachowania lojalne mogą przyjmować formę zachowania biernego, jakim jest postępowanie nie wykraczające poza przepisy pełnionej roli, ale przyjmują również formę aktywną, np. wzmagając wysiłki na rzecz obiektu lojalności. Przypisywanie lojalności znaczenia jedynie jako biernej postawy związanej z zachowaniem status quo, jest znacznym uproszczeniem. Traktując lojalność jako czynnik stanowiący przywiązanie, Ladd, Gordon, Beauvais i Morgan (1982) do składników przywiązania zaliczają lojalność wobec związku, odpowiedzialność za związek, zamiar pracy dla związku oraz wiarę w ideę związku. Z kolei Allan i Mayer (1996; Bańka i Wołowska-Bazińska, 2002) wskazują na źródła zaproponowanych form przywiązania: uczucia – przywiązanie afiliatywne, wymiana – przywiązanie trwałe i normy stanowiące podstawę przywiązania normatywnego. Przejawem każdej z tych form przywiązania jest lojalność warunkowana przez emocjonalne ustosunkowanie, korzystną wymianę oraz normy i wartości. Lojalność staje się „widoczna” dopiero jako reakcja na zagrożenie. W sytuacjach zagrożenia system nie jest w stanie spełniać oczekiwań swoich członków, ale jednocześnie wymaga ich wzmożonej aktywności w celach naprawczych (Hirschman, 1995). Lojalność wobec organizacji skłania do aktywności bezpośrednio wynikającej z pozycji jednostki w grupie oraz do zachowania nieformalnego sprzyjającego jej funkcjo-

nowaniu (Fullager, 1986). Zapewnia korzystną, niesymetryczną wymianę i daje czas na odbudowę zasobów oraz możliwość przewidywania i wpływania na zachowania się członków, oraz akceptację celu i wartości cenionych przez dane podmioty społeczne, np. przedsiębiorstwa (Aube i Rousseau, 2005). Lojalność jako warunek przestrzegania norm społecznych: wzajemnej wymiany, sprawiedliwości, zobowiązania, odwzajemniania, zaufania, reputacji społecznej. Zatem lojalność intencjonalnie jest najczęściej ukierunkowana na dobro przedmiotu lojalności, natomiast będzie się różnić przyczyną lojalnego zachowania oraz oceną stopnia jego skuteczności i moralności.

Przy tak złożonym zagadnieniu trudno określić wąski zakres czynników, które mogą wpływać na decyzję o lojalnym zachowaniu. Dotyczy to zarówno czynników sytuacyjnych jak i predyspozycji osobowościowych. Zwłaszcza, że zobowiązanie do zachowania lojalnego ma różne podłoże. Co wyraźnie potwierdzają wyniki przedstawionych badań.

Przeprowadzone badania sugerują następujące wnioski dotyczące relacji między uwarunkowaniami osobowościowymi i sytuacyjnymi a poczuciem moralnego zobowiązania do lojalnego zachowania i decyzji o jego podjęciu:

1. Brak istotnych związków między oceną moralnego zobowiązania do lojalności i decyzją o zachowaniu lojalnym a uwarunkowaniami sytuacyjnymi (korzystnymi i niekorzystnymi dla osoby od której wymagana jest lojalność), niezależnie od rodzaju czynników kontekstowych, skłaniających do zachowania lojalnego.
2. Znaczenie czynników sytuacyjnych ujawnia się w ocenach zobowiązania moralnego i decyzjach osób o określonych właściwościach osobowości – makiawelizmu i kontroli wewnętrznej. Istnieje zależność między poziomem makiawelizmu i wewnętrznej kontroli a oceną zobowiązania moralnego do lojalności i decyzji o lojalnym zachowaniu. Osoby różniące się poziomem tych właściwości zachowują się odmiennie zarówno w sytuacji korzystnej i niekorzystnej dla osoby decydującej o zachowaniu lojalnym, jak i ze względu na czynniki kontekstowe, skłaniające do zachowania lojalnego, jak przywiązanie emocjonalne, wartości, przestrzeganie zasady wzajemności, czy uznania lojalności jako podstawy poprawnych relacji interpersonalnych itp.
3. Zależność między makiawelizmem a oceną zobowiązania moralnego i decyzją o zachowaniu lojalnym przejawia się w dużej zmienności sytuacyjnej ocen i decyzji. W zależności od tego czy sytuacja była sprzyjająca czy niesprzyjająca bardziej uwzględniali społeczne czynniki skłaniające do lojalności – w sytuacji niekorzystnej, natomiast w sytuacji korzystnej miały one niewielkie znaczenie. Szczególnie wyraźnie ujawniła się ta prawidłowość w przypadku w aspekcie Moralności – w sytuacji niekorzystnej



im wyższy poziom „manipulacyjnej” moralności tym silniejszy pozytywny związek z czynnikami sprzyjającymi lojalnemu zachowaniu, czyli częstszym kierowaniem się czynnikami, które na ogół wzmacniają lojalność, ale w sytuacji korzystnej relacja ta zmienia znaczenie – im wyższe wyniki w Moralności, tym mniejsze znaczenie mają czynniki skłaniające do lojalności. Najbardziej „wrażliwym” czynnikiem okazał się konformizm. Analiza wyników, dla wszystkich aspektów makiawelizmu w sytuacji niekorzystnej, ujawniła pozytywną zależność z konformizmem. Makiaweliści kierowali się konformizmem w sytuacji niekorzystnej, natomiast w sytuacji korzystnej im wyższy poziom makiawelizmu, tym mniejsze znaczenie miało podporządkowanie się wpływowi innych ludzi.

4. Charakter zależność między kontrolą wewnętrzną a oceną moralnego zobowiązania do lojalności i decyzji o zachowaniu lojalnym sugeruje, że osoby o wyższej kontroli wewnętrznej, rzadziej biorą pod uwagę w swoich ocenach i decyzjach czynniki skłaniające do lojalności, jak wartości, deklaracje, normy społeczne, regułę wzajemności. Ale w sytuacji korzystnej brak istotnej zmiany zachowania, występuje po prostu mniej zależności, a znaczenia nabiera na przykład przyzwyczajenie. W przeciwieństwie do makiawelizmu, w przypadku kontroli wewnętrznej brak istotnego związku z konformizmem.

Na podstawie przedstawionych wyników, do czynników modyfikujących ocenę moralnego zobowiązania do zachowania lojalnego i do podjęcia decyzji o zachowaniu lojalnym, należy zaliczyć zarówno czynniki osobowe, na przykład makiawelizm i poczucie kontroli, jak i czynniki sytuacyjne. To, czy sytuacja uznana zostanie za sprzyjającą bądź niesprzyjającą decyzji o zachowaniu lojalnym oraz to, jakie czynniki kontekstowe skłaniają do lojalności. Ta druga zależność ujawnia się jednak dopiero poprzez zróżnicowane zachowanie osób, posiadających specyficzne cechy, które skłaniają do kierowania się przez te osoby różnymi czynnikami w podejmowaniu decyzji o zachowaniu lojalnym. Zmienność znaczenia czynników zewnętrznych ujawnia się także ze względu na rodzaj czynności, którą wykonuje dana osoba. Na inne czynniki zwracano uwagę oceniając moralne zobowiązanie do lojalności, niż gdy podejmowano decyzję o zachowaniu lojalnym. Duża zmienność czynników determinujących zachowanie lojalne, występująca w tej prostej sytuacji badawczej, pozwala mieć nadzieję, że skłonienie ludzi do lojalności rozumianej jako bezrefleksyjne posłuszeństwo, nie jest łatwe.

## LITERATURA

- 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 Dynamic: Theory, Research, and Practice*, 9, 3, 198-204.
- Bańka, A., Wołowska, A., Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 1, 65-74.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Boszormenyi-Nagy, L., Spark, G.M. (1973). *Invisible loyalties. Reciprocity in intergenerational family therapy*. Maryland: Medical Department. Harper & Row, Publishers, Inc. Hagerstown.
- Drwal, R.L. (1995). *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Duska, R.F. (2003). The gathering storm. *Journal of Financial Service Professionals*, 57, 3, 28-30.
- Fullager, C. (1986). A factor analytic study on the validity of a Union Commitment Scale. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1, 129-136.
- Haber, L.H. (1996). Działania przedsiębiorcze w biznesie. *Prace Naukowe Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie: Przedsiębiorczość i Rynek*, 1.
- Hirschman, A.O. (1995). *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcja na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*. Warszawa: 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, 4, 715-722.
- Jarosz, M., Kamińska-Szmaj, I. (red.). (2001). *Słownik wyrazów obcych*. Wrocław: Wydawnictwa Europa.
- Kopaliński, W. (1999). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Muza S.A.
- Ladd, R.T., Gordon, M.E., Beauvais, L.L., Morgan, R.L. (1982). Union commitment: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 67, 640-644.
- Lewicka-Strzałecka, A. (2014). Lojalność pracownika: trwała wartość czy anachroniczna cnota? *Człowiek i Społeczeństwo*, 38, 147-164.
- Levinas, E. (1998). *Całość i nieskończoność: esej o zewnętrznosci*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- 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. 2, s. 203-228). Amsterdam: Elsevier Science.
- Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., Acedański, J. (2012). *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzaniu relacjami z pracownikami* (s. 20). Warszawa: Difin.
- Li, X.R., Petrick, J.F. (2010). Towards an integrative model of loyalty formatio: The role of quality and value. *Leisure Sciences*, 32, 201-221.
- Marantz, H. (1993). Loyalty and identity: Reflections on and about a theme in Fletcher's Loyalty. *Criminal Justice Ethics*, 12, 1, 63-68.
- McGee, R.W. (2009). Analyzing insider trading from the perspectives of utilitarian ethics and rights theory. *Journal of Business Ethics*, 91, 65-82.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Myjak, T. (2011). *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne* (s. 38-42). Toruń: Wyd. A. Marszałek.

- Newson, M., Burhrmester, M., Whitehouse, H. (2016). Explaining lifelong loyalty: The role of identity fusion and self-shaping group events. *PLoS One*, 11, 8, e 0160427 doi.10.1711/journal.pone.0160427.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J.(2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group and Organization Management*, 26, 1, 93-113.
- Olson-Buchanan, J.B., Boswell, W.R. (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, 1167-1174.
- Pilch, I. (2008). *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Pratley, P. (1998). *Etyka w biznesie*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Rosmus, R. (2012). Lojalność osób przedsiębiorczych. Postawa czy taktyka? W: Z. Ratajczak (red.), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*. Warszawa: Difin S.A.
- 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.
- Selart, M. (2005). Understanding the role of locus of control in consultative decision-making: a case a study. *Management Decision*, 43, 3, 397-412.
- 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.
- Świątek, Barylska, I. (2003). *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*. Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wei, F., Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 1, 281-296.
- Valenzuela, L.M., Mulki, J.P., Jaramillo, J.F. (2010). Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty to the firm: Customers' perspective. *Journal of Business Ethics*, 93, 277-291.
- Vandekerckhove, W., Commers, M.S.R. (2004). Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53, 225-233.
- 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.
- Vidaček-Hainš, V., Begičević, N., Klačmer Čalopa, M. (2010). *Relationship between managers' self-evaluation of decision-making and locus of control*. Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES), 1-12.