

Dlaczego lojalni pracownicy nie przejawiają intencji odejścia z Organizacji? Rola wsparcia przełożonego oraz duchowości pracowników

Marcin Wnuk*

Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

WHY LOYAL EMPLOYEES DO NOT MANIFEST INTENTION TO QUIT THE ORGANIZATION.
THE ROLE OF SUPERVISOR SUPPORT AND EMPLOYEES SPIRITUALITY

The aim of the study was to verify if organizational loyalty and perceived supervisor support (PSS) mediate between spirituality and intend to quit the Organization. 804 employees from the different organizations were participants of conducted research. The following measures were used: Employee Spirituality Scale, Organizational Loyalty Scale, Perceived Supervisor Support Scale, and one item measures regarding intend to quit the organization, frequency of mess attendance and frequency of prayer. According to achieved results organizational loyalty partially mediated between perceived supervisor support and intention to quit the Organization. The inclination to sacrifice for the organization totally mediated between relation to „Higher Power” and intention to quit the Organization. Caring for a positive image of Organization totally mediated between attitude towards workmates as well as the Organization and intention to quit the Organization.

Key words: employees spirituality, organizational loyalty, perceived supervisor support, intention to quit the Organization

WSTĘP

W dzisiejszej dobie utrzymanie pracownika w Organizacji staje się kluczowym celem strategii personalnej przedsiębiorstw w Polsce. Zmiany na rynku pracy związane ze znacznym spadkiem bezrobocia wymuszają na pracodawcach potrzebę dbania o pracownika w taki sposób, aby jako cenny zasób przedsiębiorstwa chciał w nim pozostać jak najdłużej, wykorzystując swoje doświadczenie, wiedzę i umiejętności dla jego dobra. Również pojęcie lojalności, które było dotychczas kojarzone z długością zatrudnienia oraz przywiązaniem do Organizacji zyskuje nowe znaczenie (Chirkowska-Smolak i Wnuk, 2018; Robak, 2016) jako jeden z elementów poprzedzających zamiar zmiany pracy (Wnuk, 2017). Lojalny pracownik, to taki, który troszczy się o Organizację, dbając o jej wizerunek i będąc jednocześnie skłonny do osobistych poświęceń oraz wyrzeczeń na jej rzecz (Chirkowska-Smolak i Wnuk, 2018). Jednym z elementów kształtujących lojalność wobec Organizacji oraz chęci jej opuszczenia jest spostrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego (*perceived supervisor support*) (Wnuk, 2017). Inną zmienną, która może pełnić podobne funkcje jest duchowość pracowników jako jeden z istotnych czynników dla ich dobrostanu zawodowego (Wnuk, 2018a).

Celem przeprowadzonych badań była weryfikacja roli PSS oraz duchowości pracowników dla lojalności organizacyjnej oraz chęci odejścia z organizacji, jak również identyfikacja i potwierdzenie mechanizmów wpływu duchowej sfery funkcjonowania pracowników oraz PSS na motywację do zmiany pracy.

PRZEGLĄD LITERATURY

Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań relacje z przełożonym są ważnym czynnikiem dla kształtowania lojalności organizacyjnej wśród pracowników. W badaniach przeprowadzonych przez David, Avery i Elliott (2010) wsparcie otrzymywane od przełożonego było pozytywnie związane z lojalnością pracowników. Haar (2006) odkrył, że pozytywnym korelatem lojalności pracowników jest, zarówno wsparcie uzyskiwane od przełożonego, jak i wsparcie Organizacji. Również wśród reprezentatywnej próby 3381 pracowników ze Stanów Zjednoczonych nieformalne wsparcie przełożonego i współpracowników było najsilniejszym predyktorem lojalności pracowników (Roehling, Roehling i Phyllis, 2001).

Z drugiej strony pojawiają się dowody na to, że lojalność organizacyjna pracowników jest istotnym predyktorem ich dobrostanu oraz zamiaru opuszczenia Organizacji. W jednym z badań zrealizowanych wśród pracowników z branży IT z Izraela lojalność była pozytywnie związana z przywiązaniem emocjonalnym i negatywnie skorelowana z zamiarem opuszczenia Organizacji (Kessler,

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Marcin Wnuk, Instytut Psychologii, UAM, ul. Szamarzewskiego 89AB, 60-568 Poznań. marwnuk@wp.pl

2014). Lojalność wobec przełożonego była pozytywnym korelatem satysfakcji z pracy wśród pracowników 29 organizacji sportowych działających na zasadzie *non-profit* (Bang, 2011). Również w badaniach podłużnych lojalność pracowników była pozytywnie związana z satysfakcją z pracy oraz negatywnie skorelowana z intencją odejścia z Organizacji (Tekleab, Orvis i Taylor, 2013).

W badaniach Wnuka (2017, 2018b) źródłem dbania o pozytywny wizerunek Organizacji jako jednego z wymiaru lojalności organizacyjnej było spostrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego, które pośrednio wpływało na przywiązanie emocjonalne do Organizacji oraz chęć jej opuszczenia. Otrzymane wyniki można zinterpretować w oparciu o teorię wsparcia organizacyjnego (Eisenberger i wsp., 1986) bazującą na modelu wymiany społecznej (Blau, 1964) w ramach której lojalność organizacyjna jest efektem oceny przełożonego będącego reprezentantem a zarazem personifikacją Organizacji (Levinson, 2002) jako dbającego o dobrostan pracowników, udzielającego im wsparcia w realizacji codziennych obowiązków oraz troszczącego się o ich potrzeby w pracy. Zgodnie z regułą wzajemności (Gouldner, 1960) powyższe działania przełożonego wywołują u podwładnych motywację do odwzajemnienia się Organizacji za dobre traktowanie poprzez pozytywną postawę wobec niej. Wyraża się ona w trosce o jej pozytywny wizerunek (Wnuk, 2017, 2018b) czy braku motywacji do jej opuszczenia (Wnuk, 2018b).

W badaniach przeprowadzonych na pracownikach różnych Organizacji PSS poza pośrednim wpływem poprzez dbanie o pozytywny wizerunek Organizacji na chęć odejścia z Organizacji było jej bezpośrednim predyktorem (Wnuk, 2017), natomiast w innym projekcie badawczym, gdzie badanymi byli pracownicy jednego polskiego przedsiębiorstwa zanotowano tylko efekt pośredni (Wnuk, 2018b). Rozbieżność ta mogła być efektem wpływu kultury organizacyjnej, która w grupie heterogenicznej nie wystąpiła, natomiast wśród populacji homogenicznej mogła mieć istotne znaczenie. Biorąc pod uwagę fakt, iż w relacjonowanych badaniach grupa badanych nie była jednorodna, gdyż były to osoby zatrudnione w różnych organizacjach zlokalizowanych w Polsce, to spodziewano się, że PSS będzie miało tylko pośredni wpływ na chęć odejścia z Organizacji poprzez wskaźnik lojalności jako dbania o jej pozytywny wizerunek.

Hipoteza 1. Dbanie o pozytywny wizerunek Organizacji pośredniczy między spostrzeganym wsparciem otrzymywanym od przełożonego a chęcią odejścia z Organizacji.

W badaniach zrealizowanych przez Wnuka (2018b) PSS nie było bezpośrednim predyktorem skłonności do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz Organizacji (Wnuk, 2017), dowodząc, że zgodnie z założeniami twórców tej koncepcji (Chirkowska-Smolak i Wnuk, 2018) ten przejaw lojalności pracowniczej nie jest zdeterminowany procesami wymiany społecznej. Oznacza to, że jest on w pewnej mierze niezależny od tego w jaki sposób pracownik ocenia troskę przełożonego o jego dobrostan

i może występować również wówczas, gdy pracownik ma przekonanie, że przełożony nie dba o niego i nie interesuje się jego potrzebami.

Źródłem poświęceń i wyrzeczeń pracownika w stosunku do Organizacji może być aktywność sfery religijno-duchowej pracowników i biorące się z niej przekonania religijne wynikające z relacji z Bogiem lub inną „Siłą Wyższą”. Dunnill (2003) ujęciu poświęcenia rozumianego jako samopoświęcenie będące przemocą skierowaną wobec samego siebie przeciwstawia definicję poświęcenia jako pozytywnej cechy praktyk religijnych, która ma wielowymiarowy charakter. Jednym z aspektów tak rozumianego poświęcenia jest transcendencja stanowiąca o tym, że jest to działanie pośredniczące w relacjach do siły, która w pewnym sensie jest boska i poświęcona. W Chrześcijaństwie postawa Jezusa jako wyraz najwyższego poświęcenia (Einolf, 2001), podobnie jak sylwetki świętych uznanych przez kościół (Palmer, Begley i Coe, 2013) czy niektóre postacie biblijne, takie jak Mojżesz, jako przykłady godne naśladowania odgrywają symboliczną rolę dla modelowania postaw wierzących.

Biorąc pod uwagę fakt, iż w społeczeństwie polskim, znaczący odsetek stanowią osoby zaangażowane religijnie deklarujące przynależność do wyznania rzymsko-katolickiego (www.cbos.p) etyka chrześcijańska może wpływać pozytywnie na ich etos pracy i postawę moralną. Poświęcanie własnego interesu dla dobra innych ludzi czy Organizacji jako jednej z kluczowych cnót religijnych powinno być konsekwencją relacji z Bogiem jako źródła wsparcia, przewodnictwa oraz radzenia sobie z codziennymi sytuacjami w pracy.

Dotychczasowe badania potwierdzają pozytywną rolę duchowości pracowników dla ich dobrostanu zawodowego oraz ich postawy wobec Organizacji. W badaniach Walker (2013) wiara pracowników była negatywnie skorelowana z chęcią odejścia z Organizacji oraz pozytywnie związana z wszystkimi trzema typami przywiązania organizacyjnego. Affeldt, i MacDonald (2012) potwierdzili, że różne aspekty religijności są pozytywnie związane z satysfakcją z pracy, przywiązaniem organizacyjnym, etyką w pracy oraz zachowaniami obywatelskimi w Organizacji. W innych badaniach uświęcenie pracy było znaczącym predyktorem satysfakcji z pracy, chęci odejścia z Organizacji oraz przywiązania organizacyjnego (Carrolla, Stewart-Sickingb i Thompson, 2014). Coraz częściej pojawiają się dowody na to, że relacje między aktywnością sfery duchowej pracowników a ich dobrostanem zawodowym mają pośredni charakter (Clark i wsp., 2007). W swoich badaniach Wnuk (2018a) dowiódł, że mediatorami między duchowością pracowników a ich satysfakcją z pracy jest wdzięczność wobec Organizacji, stres doświadczany w pracy oraz zaufanie do przełożonego. Pracownik, który ujawnia tendencje do troski wobec Organizacji poprzez skłonność do okazjonalnego poświęcania własnego interesu dla dobra Organizacji prezentuje pozytywną postawę wobec Organizacji przejawiającą się w przywiązaniu emocjonalnym względem niej oraz brakiem zamiaru jej opuszczenia. Zgodnie z wynikami

badania Wnuka skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz Organizacji jest predyktorem zamiaru odejścia z aktualnego miejsca pracy (Wnuk, 2017). Założono, że skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz Organizacji jako element lojalnej postawy moralnej będzie mediatorem między stosunkiem do Boga a chęcią odejścia z Organizacji. Duchowość pracowników była badana z perspektywy funkcjonalnej, weryfikując jej rolę w codziennej pracy zatrudnionych osób (Wnuk, 2018c) w ujęciu indywidualnym, a nie organizacyjnym, czyli w oparciu o indywidualne doświadczenia każdego pracownika w miejscu pracy, niezależnie od tego, czy Organizacja wspiera te doświadczenia, stwarzając pracownikowi warunki do rozwoju tej sfery życia (Kolodinsky i wsp., 2004). Stosunek do Boga lub innej „Siły Wyższej” odnosił się do reprezentacji poznawczej tego bytu w umyśle pracowników i relacji z nim opartej na zaufaniu, otwartości, czy poczuciu bezpieczeństwa niezależnie od tego, czy takowy byt istnieje. Stosunek do Boga był w tekście stosowany zamiennie z relacją z Bogiem. Spośród całej gamy koncepcji i definicji duchowości funkcjonujących w obszarze psychologii pracy i Organizacji (Karakas, 2010) przyjęto ujęcie proponowane przez Wnuka w myśl którego duchowość pracowników składa się z dwóch wymiarów: stosunku do Boga lub innej „Siły Wyższej” oraz postawy wobec pracowników i pracodawcy. Pierwszy z nich ma bardziej religijny, a drugi świecki charakter. Bóg lub inna „Siła Wyższa” daje pracownikowi poczucie przewodnictwa, umożliwia przekroczenie swoich ograniczeń, ułatwia odkrywanie sensu oraz celu w pracy, jest źródłem pocieszenia, wsparcia oraz radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Postawa wobec pracowników i pracodawcy jest ujmowana jako troska i dbałość o interes pracodawcy, przeciwdziałanie niesprawiedliwościom w pracy, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, dbałość o potrzeby współpracowników, umiejętność doceniania innych, dostrzeżenia ich godności oraz szacunek względem nich (Wnuk, 2018c).

Dotychczasowe wyniki badań wśród pracowników z Polski potwierdzają religijny charakter relacji z Bogiem lub inną „Siłą Wyższą” jako religijnego wymiaru duchowości, który jest pozytywnie skorelowany z praktykami religijnymi, takimi jak modlitwa czy uczestnictwo we mszy świętej. Z kolei zmienne te nie są związane ze świeckim wymiarem duchowości, w postaci postawy wobec współpracowników i pracodawcy (Wnuk, 2018a). Rezultaty te są również sugestią poszukiwania dla rozwoju świeckiego wymiaru duchowości w świecie wartości pozareligijnych związanych na przykład z procesem socjalizacji pierwotnej i wtórnej oraz modelowaniu pozytywnych postaw wobec drugiego człowieka.

Hipoteza 2. Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz Organizacji pośredniczy między stosunkiem do Boga lub innej „Siły Wyższej” a chęcią opuszczenia Organizacji.

Zgodnie z badaniami Wnuka (2018a) wśród pracowników zaangażowanych religijnie, którzy modlą się co-

dziennie i co najmniej raz w tygodniu biorą udział we mszy świętej relacja z Bogiem ma pozytywny wpływ na stosunek do współpracowników i Organizacji oraz satysfakcję z pracy. W tych samych badaniach w grupie pracowników którzy nie uczęszczali na mszę świętą relacja z Bogiem nie była związana ze stosunkiem do współpracowników oraz Organizacji, będąc równocześnie negatywnym korelatem satysfakcji z pracy (Wnuk, 2018a).

Oznacza to, że relacja z Bogiem przekłada się pozytywnie na postawę wobec współpracowników i Organizacji oraz dobrostan pracowników tylko wśród tych, którzy najczęściej korzystają z praktyk religijnych. Zaangażowanie w praktyki religijne może być również moderatorem w relacji pomiędzy świeckim i religijnym aspektem duchowości pracowników a ich lojalnością wobec Organizacji. Dla pracowników, którzy modlą się codziennie i co najmniej raz w tygodniu biorą udział we mszy świętej relacja z Bogiem może być dodatnio skorelowana z dbaniem o pozytywne wizerunek Organizacji oraz skłonnością do poświęceń na jej rzecz, podczas, gdy dla tych którzy nie uczęszczają na mszę i się nie modlą może nie być. Analogicznie stosunek do współpracowników oraz Organizacji może być pozytywnym korelatem poświęceń na rzecz Organizacji oraz dbania o jej pozytywne wizerunek wśród niepraktykujących religijnie, nie będąc równocześnie związany z oboma przejawami lojalności wśród silnie zaangażowanych w praktyki religijne.

Hipoteza 3. Wśród pracowników „niepraktykujących” religijnie relacja z Bogiem nie jest związana z ich lojalnością wobec Organizacji, natomiast wśród „praktykujących” istnieje taka zależność. Również stosunek do współpracowników i Organizacji jest pozytywnie skorelowany z lojalnością wśród „niepraktykujących” pracowników i nie ma związku z lojalnością wśród „praktykujących”.

Świeckim aspektem duchowości, który może mieć wpływ na troszczenie się o wizerunek Organizacji oraz percepcję przełożonego jest postawa wobec współpracowników oraz pracodawcy charakteryzująca się dbaniem o potrzeby współpracowników, wyrozumiałością wobec nich, dzieleniem się z nimi wiedzą i doświadczeniem, dostrzeganiem i docenianiem ich wysiłku w pracy czy dbaniem o interes pracodawcy (Wnuk, 2018a). Wśród pracowników księgowości z Malezji relacje z przełożonym i współpracownikami były pozytywnie związane z satysfakcją z pracy oraz przywiązaniem emocjonalnym (Koh i wsp., 2017).

Pozytywna percepcja współpracowników oraz pracodawcy może wpływać na bardziej pozytywną ocenę wsparcia otrzymywanego od przełożonego szczególnie w odniesieniu do niejednoznacznych sytuacji poprzez przypisywanie mu pozytywnych (szczerych i dobrych) intencji i motywacji. Spójność poznawcza i niedopuszczenie do ewentualnego dysonansu poznawczego (Festinger, 1957) może powodować, że pozytywne postrzeganie

współpracowników oraz Organizacji będzie generowało pozytywne oczekiwania względem przełożonego, rzutując na jego lepszy odbiór oraz wybiórcze budowanie jego reprezentacji psychicznej oparte na selektywnym doborze pozytywnych informacji i doświadczeń z nim związanych, a eliminowaniu tych negatywnych. Również w oparciu o poznawcze mechanizmy autowaloryzacji i autoweryfikacji (Brycz, 2005) przekonanie o sobie jako pracowniku dbającym o interes pracodawcy może zwiększać motywację do troszczenia się o Organizację poprzez kształtowanie jej pozytywnego wizerunku, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz niej. Poczucie, że jest się tolerancyjnym, szanującym godność wszystkich współpracowników oraz nieskorym do zemsty na pracodawcy nawet, gdy znalazłyby się ku temu powody może sprzyjać budowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w celu utrzymania spójnego obrazu siebie jako w pełni lojalnego pracownika, tym bardziej, że postawa ta nie jest okupiona jakimikolwiek kosztami czy ryzykiem po stronie pracownika. W badaniach Martensen i Gronholdt (2001) współpraca i relacje międzyludzkie były predyktorami lojalności pracowników.

W oparciu o powyższe założono, że źródłem postrzeżanego przez pracowników wsparcia uzyskiwanego od przełożonego oraz dbania o pozytywny wizerunek Organizacji, które poprzez te zmienne wpływa na zamiar odejścia z Organizacji jest świecki aspekt duchowości pracowników w postaci postawy wobec współpracowników oraz pracodawcy.

Hipoteza 4. Dbanie o pozytywny wizerunek Organizacji pośredniczy między postawą wobec współpracowników i pracodawcy a chęcią opuszczenia Organizacji.

Hipoteza 5. Wsparcie otrzymywane przez przełożonego pośredniczy między postawą wobec współpracowników i pracodawcy a chęcią opuszczenia Organizacji.

METODOLOGIA

OPIS GRUPY BADAWCZEJ

W badaniu wzięło udział 804 pracowników zatrudnionych w różnych Organizacjach mających swoją siedzibę na terenie Polski. Było ono anonimowe i dobrowolne. W badaniach uczestniczyło 58.1% ($n=467$) kobiet oraz 41.9% ($n=337$) mężczyzn. Średni staż pracy uczestników badań wyniósł 7.14 lat ($SD=9.36$), średnie zatrudnienie w aktualnym miejscu pracy 3.97 lat ($SD=6.59$), a średni wiek 28.05 lat ($SD=10.27$).

NARZĘDZIA BADAWCZE

Aktywność sfery duchowej pracowników w Organizacji była weryfikowana przy użyciu Skali Duchowości Pracowników (Wnuk, 2018c). Odpowiedzi były udzielane na 5-stopniowej skali od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Narzędzie to obejmuje dwa

czynniki: Stosunek do Boga lub innej „Siły Wyższej” oraz postawa wobec współpracowników i pracodawcy. Rzetelność pierwszego wymiaru wyniosła .89 α -Cronbacha, drugiego – .94, natomiast całej Skali Duchowości w Organizacji – .92.

PSS było mierzone za pomocą Skali Postrzeżanego Wsparcia Przełożonego składającej się z trzech pytań (Eisenberger i wsp., 1986). Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność tej miary mierzona współczynnikiem α -Cronbacha wyniosła .90.

Lojalność w odniesieniu do Organizacji była badana Skalą Lojalności Organizacyjnej składającej się z dwóch czynników. Pierwszy z nich to dbanie o pozytywny wizerunek Organizacji, a drugi to – skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz Organizacji (Chirkowska-Smolak i Wnuk, 2018). Wybrano krótką wersję skali składającą się z ośmiu pytań (cztery dla każdego z wymiarów). Zgodnie z przeprowadzoną analizą czynnikową oba czynniki wyjaśniały 72.69% wariacji lojalności organizacyjnej. Na zadane pytania badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność tego narzędzia wyniosła α -Cronbacha=.82. Dla wymiaru dbania o pozytywny wizerunek Organizacji odnotowano rzetelność α -Cronbacha = .83, a dla wymiaru skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz Organizacji α -Cronbacha=.83.

Zamiar odejścia był mierzony za pomocą narzędzia składającego się z trzech pytań (Yücel, 2012). Badani odpowiadali na 5-stopniowej skali Likerta – od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność tej miary wyniosła α Cronbacha=.89.

WYNIKI

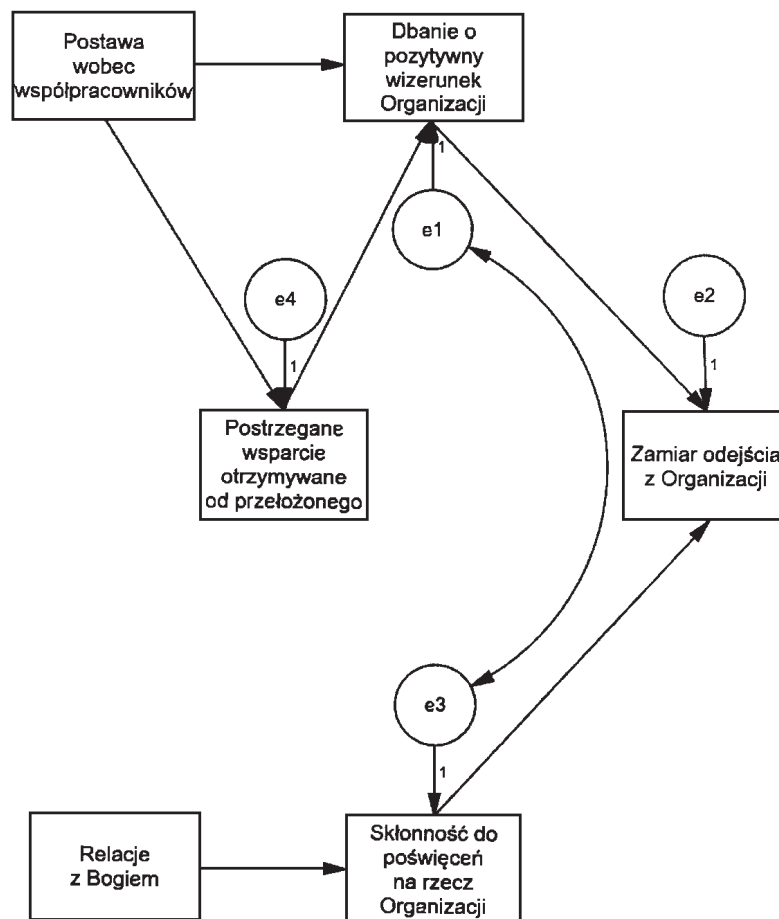
Statystyki opisowe zostały zaprezentowane w Tabeli 1. Weryfikacja stopnia dopasowania modelu odbyła się za pomocą programu Amos, przy użyciu analizy równań strukturalnych metodą największego prawdopodobieństwa. Model wyjściowy odzwierciedlający postawione hipotezy badawcze został przedstawiony na Schemacie 1. W Tabeli 2, 3, 4 przedstawiono efekty całościowe, bezpośrednie i pośrednie wzajemnego wpływu badanych zmiennych.

Zastosowano następujące wskaźniki dopasowania modelu: normalizowany indeks dopasowania (*Normed Fit Index* – NFI), wskaźnik dobroci dopasowania (*Goodness of Fit Index* – GFI), indeks dopasowania porównawczego (*Comparative Fit Index* – CFI) i średniokwadratowy błąd aproksymacji (*Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA). Wartość wskaźnika RMSEA [.024, 90% (.000; .055)], znalazła się poniżej poziomu .05, co było świadectwem idealnego dopasowania modelu (Steiger, 1990). Również wartość wskaźników NFI (.99), GFI (.99) oraz CFI (.99), które powinny być jak najbardziej zbliżone do 1, były wyższe niż wartości referencyjne wynoszące odpowiednio .90, .90 i .93 (Byrne, 1994). Także wynik statystyki CMIN/DF opartej na statystyce χ^2 ,

Tabela 1
Statystyki opisowe zmiennych zastosowanych w badaniu ($n=804$)

	<i>N</i>	Minimum	Maksimum	Średnia	Odch. stand.
Relacja z Bogiem	804	12.00	60.00	31.33	13.77
Postawa wobec współpracowników	804	12.00	60.00	49.81	5.96
Uczestnictwo we mszy świętej	804	1.00	5.00	2.54	1.52
Modlitwa	804	1.00	5.00	2.48	1.53
Wsparcie otrzymane od przełożonego	804	3.00	15.00	10.54	2.76
Dbanie o pozytywny wizerunek Organizacji	804	4.00	20.00	15.95	2.46
Skłonność do poświęceń dla Organizacji	804	4.00	20.00	11.78	3.54
Zamiar odejścia z Organizacji	804	3.00	15.00	8.01	3.31

Źródło: opracowanie własne



Schemat 1. Model odzwierciedlający hipotezy badawcze

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2
Standaryzowany efekt całkowity ($n=804$)

	Stosunek do współpracowników	Relacja z Bogiem	Wsparcie przełożonego	Skłonność do poświęceń dla organizacji	Dbanie o wizerunek organizacji
Wsparcie przełożonego	.30	.00	.00	.00	.00
Skłonność do poświęceń dla organizacji	.08	.20	.28	.00	.00
Dbanie o wizerunek organizacji	.37	.00	.26	.00	.00
Zamiar odejścia z Organizacji	-.18	-.03	-.49	-.13	-.12

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3
Standaryzowany efekt bezpośredni ($n=804$)

	Stosunek do współpracowników	Relacja z Bogiem	Wsparcie przełożonego	Skłonność do poświęceń dla organizacji	Dbanie o wizerunek organizacji
Wsparcie przełożonego	.30	.00	.00	.00	.00
Skłonność do poświęceń dla organizacji	.00	.20	.28	.00	.00
Dbanie o wizerunek organizacji	.29	.00	.26	.00	.00
Zamiar odejścia z Organizacji	.00	.39	-.43	-.13	-.12

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4
Standaryzowany efekt pośredni ($n=804$)

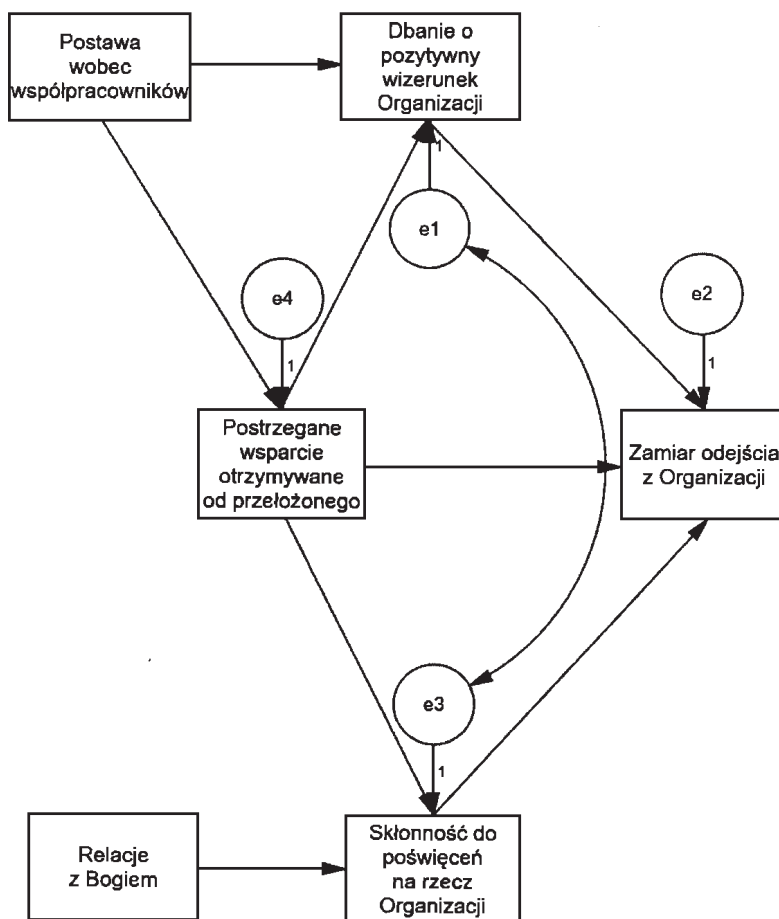
	Stosunek do współpracowników	Relacja z Bogiem	Wsparcie przełożonego	Skłonność do poświęceń dla organizacji	Dbanie o wizerunek organizacji
Wsparcie przełożonego	.00	.00	.00	.00	.00
Skłonność do poświęceń dla organizacji	.08	.00	.28	.00	.00
Dbanie o wizerunek organizacji	.08	.00	.26	.00	.00
Zamiar odejścia z Organizacji	-.18	-.03	-.07	.00	.00

Źródło: opracowanie własne

która wyniosła – 1.457 ($p=.189$) był mniejszy niż wymagany standard (Kline, 1998).

Do weryfikacji hipotezy 3 podzielono grupę pracowników w oparciu o częstotliwość praktyk religijnych na niepraktykujących, czyli takich, którzy nie modlą się w ogóle i nie uczęszczają na mszę świętą oraz najbardziej zaangażowanych religijnie, czyli takich którzy modlą się codziennie i co najmniej raz w tygodniu są uczestnikami mszy świętej. Zgodnie z otrzymanymi rezultatami wśród pracowników, którzy biorą udział we mszy, co najmniej raz w tygodniu relacja z Bogiem była pozytywnie związana z dbaniem o pozytywny wizerunek Organizacji ($\beta=.242$; $p\leq.01$) oraz nieskorelowana istotnie statystycznie ze skłonnością do poświęceń na rzecz Organizacji ($r=.151$; $p=.056$), natomiast wśród tych, którzy

w ogóle nie uczestniczą we mszy nie była związana, ani z dbaniem o pozytywny wizerunek Organizacji ($r=.016$; $p=.736$), ani ze skłonnością do poświęceń dla Organizacji ($r=.350$; $p=.565$). Podobne relacje zanotowano w odniesieniu do modlitwy, ponieważ u pracowników modlących się codziennie relacja z Siłą Wyższą była pozytywnie związana ze skłonnością do poświęceń dla Organizacji ($r=.289$; $p\leq.01$) oraz dbaniem o wizerunek Organizacji ($\beta=.278$; $p\leq.01$), natomiast u niemodlących wartości współczynników korelacji wyniosły odpowiednio ($r=.088$; $p=.144$) oraz ($r=.008$; $p=.890$). Pod względem udziału we mszy związki między stosunkiem do współpracowników i Organizacji a skłonnością do poświęceń dla Organizacji oraz dbaniem o jej pozytywny wizerunek wśród niepraktykujących wyglądały następująco ($r=.217$; $p\leq.01$)



Schemat 2. Model końcowy
Źródło: opracowanie własne

oraz ($r=.342$; $p\leq.01$), natomiast w odniesieniu do praktykujących z dużą częstotliwością odpowiednio ($r=.118$; $p=.141$) i ($r=.416$; $p\leq.01$). Częstotliwość modlitwy nie była moderatorem w relacji stosunku do współpracowników i Organizacji a skłonnością do poświęceń dla Organizacji oraz dbaniem o jej pozytywny wizerunek, gdyż pozytywne korelacje między tymi zmiennymi zanotowano, zarówno wśród niepraktykujących ($r=.212$; $p\leq.01$) oraz ($r=.305$; $p\leq.01$), jak i praktykujących z dużą częstotliwością ($r=.206$; $p\leq.01$) i ($r=.518$; $p\leq.01$).

DYSKUSJA I WNIOSKI

W świetle otrzymanych wyników hipoteza pierwsza odnosząca się do dbania o wizerunek Organizacji jako zmiennej pośredniczącej między PSS a zamiarem jej opuszczenia została częściowo potwierdzona. Niezgodnie z oczekiwaniami troszczenie się o pozytywny obraz Organizacji było

tylko częściowym, a nie całkowitym mediatorem między PSS a zamiarem odejścia z Organizacji. Otrzymane wyniki są zgodne z dotychczasowymi rezultatami badań dowodząc, że przełożony jako istotne źródło wsparcia dla podwładnych (David, Avery, Elliott, 2010; Haar, 2006; Roehling, Roehling i Phyllis, 2001) przyczynia się do kształtowania u nich lojalności pracowniczej, która z kolei jest ważnym predyktorem dobrostanu mierzonego nie tylko chęcią odejścia z Organizacji, ale na przykład satysfakcją z pracy czy przywiązaniem emocjonalnym (Kessler, 2014; Tekleab, Orvis i Taylor, 2013).

Tak samo jak w badaniach Wnuka przeprowadzonych na pracownikach jednej polskiej Organizacji (2017) PSS było bezpośrednim negatywnym predyktorem chęci odejścia z Organizacji, natomiast odmiennie od wcześniejszych badań zrealizowanych wśród pracowników różnych Organizacji mających swą siedzibę w Polsce (Wnuk, 2018b) dbanie o wizerunek Organizacji będą-

ce konsekwencją poczucia wsparcia otrzymywanego od przełożonego zmniejszało, a nie zwiększało zamiar jej opuszczenia. Brak spójności między tymi wynikami można wyjaśnić tym, iż w przypadku poprzednich badań (Wnuk, 2017) na ujemny efekt całkowity wpływu dbania o pozytywny wizerunek Organizacji na chęć opuszczenia Organizacji składał się słabszy pozytywny efekt bezpośredni oraz silniejszy ujemny efekt pośredni poprzez przywiązanie emocjonalne, natomiast w przypadku relacjonowanych badań zanotowano tylko bezpośredni negatywny efekt.

Hipoteza druga stwierdzająca mediację skłonności do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz Organizacji pomiędzy stosunkiem do Boga lub innej „Siły Wyższej” a chęcią jej opuszczenia została w pełni potwierdzona. Uzyskane rezultaty są spójne z dotychczasowymi wynikami badań wskazując na to, że relacja między duchowością a dobrostanem pracowników ma nie tylko bezpośredni charakter, ale zmienna ta poza dotychczas zidentyfikowanymi czynnikami, takimi jak integracja duchowości w pracy, samoaktualizacja (Clark i wsp., 2007), wdzięczność wobec Organizacji, stres doświadczany w pracy czy zaufanie do przełożonego (Wnuk, 2018a) również poprzez lojalność oddziałuje na ich jakość życia w sferze zawodowej.

Oznacza to, że pracownicy dla których Bóg jest źródłem przewodnictwa w pracy ułatwiającym odnalezienie jej sensu i celu, wspiera ich w radzeniu sobie z codziennymi problemami w pracy oraz własnymi ograniczeniami i niedoborami są bardziej skłonni do okazjonalnych poświęceń dla dobra Organizacji nawet kosztem swojego czasu wolnego i życia prywatnego, co w konsekwencji powoduje, że nie mają oni motywacji do zmiany miejsca pracy. Otrzymane rezultaty można interpretować w oparciu o wykładnię przedstawioną przez Dunnilla (2003) zgodnie z którą akty poświęcenia są wyrazem wymiany dokonującej się między człowiekiem i Bogiem w ramach której ten pierwszy poprzez poświęcenie różnego typu liczy na błogosławieństwo oraz fizyczne, społeczne, jak również duchowe korzyści.

Niezgodnie z wcześniejszymi badaniami PSS poza bezpośrednim wpływem na zamiar odejścia z Organizacji zanotowano pośredni poprzez skłonność do wyrzeczeń i poświęceń dla Organizacji. Wcześniejsze badania wskazywały na to, że ten wymiar lojalności stanowiąc pewną stałą dyspozycję i jest względnie niezależny od tego w jaki sposób pracownik czuje się traktowany przez swojego przełożonego. Przeprowadzone badania dowodzą natomiast, że spostrzegane przez pracowników wsparcie otrzymywane od przełożonego przekłada się pozytywnie na skłonność do wyrzeczeń osobistych dla Organizacji, czego efektem jest brak zamiaru jej opuszczenia.

Hipoteza trzecia dotycząca moderacyjnej roli praktyk religijnych między świeckim i religijnym wymiarem duchowości a lojalnością pracowników została częściowo potwierdzona. Częstotliwość modlitwy była moderatorem między relacją z Bogiem a dbaniem o pozytywny wizerunek oraz poświęceniem na rzecz Organizacji. U modlących się codziennie relacja z Bogiem przekładała się

pozytywnie na lojalność organizacyjną, natomiast wśród niepraktykujących modlitwy zmienne te nie są ze sobą związane.

Uczestnictwo we mszy świętej było moderatorem między relacją z Bogiem a dbaniem o pozytywny wizerunek Organizacji oraz między stosunkiem do współpracowników a skłonnością do poświęceń dla Organizacji. Wśród tych pracowników, którzy w ogóle nie chodzą na mszę świętą stosunek do współpracowników przekłada się na skłonność do poświęceń i wyrzeczeń dla Organizacji, a dla tych którzy robią to co najmniej raz w tygodniu nie ma z nią związku. Również dbanie o pozytywny wizerunek Organizacji jest konsekwencją relacji z Bogiem tylko wśród biorących udział we mszy świętej co najmniej raz w tygodniu. Otrzymane wyniki korespondują pozytywnie z dotychczasowymi odkryciami w tym obszarze badań dowodząc, że praktyki religijne, takie jak modlitwa i pobyt na mszy świętej są moderatorami między duchowością a postawą pracowników (Wnuk, 2018a).

Hipoteza czwarta i piąta odnoszące się do mediacyjnej roli wsparcia otrzymywanego od przełożonego oraz dbania o pozytywny wizerunek Organizacji między stosunkiem do współpracowników a zamiarem opuszczenia Organizacji zostały w pełni potwierdzone. Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań relacje między świeckim aspektem duchowości pracowników w postaci stosunku do współpracowników oraz pracodawcy, a ich dobrostanem zawodowym mają pośredni charakter i poza zaufaniem do przełożonego i wdzięcznością wobec Organizacji (Wnuk, 2018a) zmiennymi, które pełnią w tym związku rolę mediatorów są spostrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego oraz dbanie o pozytywny wizerunek Organizacji, które jest jednym z dwóch wymiarów lojalności organizacyjnej.

Oznacza to, że pracownicy którzy potrafią się dzielić doświadczeniami ze współpracownikami, dbają o ich potrzeby w pracy, dostrzegają ich godność czy są dla nich wyrozumiali częściej dbają o pozytywny wizerunek Organizacji oraz oceniają przełożonego jako udzielającego im większego wsparcia, co w konsekwencji powoduje, że mają mniejszą motywację do opuszczania Organizacji.

Implikacje teoretyczne przeprowadzonych badań koncentrują się głównie na identyfikacji i opisie mechanizmów wpływu duchowości pracowników poprzez ich lojalność na zamiar opuszczenia przez nich Organizacji. Świecki wymiar duchowości w postaci stosunku do współpracowników i pracodawcy wpływa pośrednio przy udziale wsparcia otrzymywanego od przełożonego oraz dbania o wizerunek Organizacji na zamiar jej opuszczenia, natomiast religijny wymiar duchowości – relacja z Bogiem wpływa na tą zmienną poprzez skłonność do poświęceń na rzecz Organizacji. Potwierdzono również rolę lojalności pracowniczej jako częściowego mediatora między wsparciem otrzymywanym od przełożonego a zamiarem opuszczenia Organizacji. Uczestnictwo we mszy świętej okazało się być moderatorem między relacją z Bogiem pracowników a dbaniem przez nich o pozytywny wizerunek Organizacji oraz między stosunkiem do

współpracowników i skłonnością do poświęceń i wyrzeczeń dla Organizacji, natomiast modlitwa była moderatorem pomiędzy relacją z Bogiem a dbaniem o pozytywny wizerunek Organizacji oraz skłonnością do poświęceń na jej rzecz.

Implikacje praktyczne otrzymanych rezultatów odnoszą się do postulatu poszukiwania i rekrutowania takich pracowników, dla których duchowość odgrywa istotną rolę w codziennym funkcjonowaniu, jako ważnej przesłanki dla kształtowania ich lojalności wobec Organizacji oraz zamiaru jej opuszczenia. Zarządzający przedsiębiorstwami oraz przedstawiciele Działów HR powinni pamiętać o rekrutowaniu menadżerów potrafiących skutecznie dbać o potrzeby swoich podwładnych oraz wspierać ich w realizacji celów biznesowych, budując tym samym ich lojalność w oparciu o wymianę społeczną i leżącą u jej podstaw regułę wzajemności oraz redukując ich chęć opuszczenia Organizacji. Również działania szkoleniowo-rozwojowe przedsiębiorstw powinny się koncentrować na kształtowaniu u menadżerów kompetencji niezbędnych dla skutecznego wspierania i dbania o podwładnych jako kluczowego czynnika dla lojalności pracowników oraz motywacji odejścia z Organizacji.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest możliwość generalizacji ich wyników głównie do populacji ludzi młodych i nie posiadających zbyt dużego doświadczenia zawodowego. Przeprowadzenie badań na reprezentatywnej próbie polskich pracowników mogłoby rzucić nowe światło na analizowane zagadnienie. Badania zostały zrealizowane w modelu poprzecznym, a nie podłużnym i choć zastosowana metoda pozwala na wyciąganie wniosków dotyczących kierunku relacji między zmiennymi, to ze względu na model badawczy nie daje możliwości wyciągania wniosków o charakterze przyczynowo-skutkowym. Należy również pamiętać, że zmienną zależną użytą w badaniach był zamiar opuszczenia pracy, a nie faktyczna rezygnacja. Nie są to pojęcia tożsame, gdyż sama motywacja do odejścia z Organizacji nie jest jedynym i wystarczającym warunkiem do opuszczenia Organizacji odzwierciedlając jedynie potrzebę zmiany pracy w sferze poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej.

LITERATURA

- Affeldt, D.L., MacDonald, D.A. (2010). The relationship of spirituality to work and organizational attitudes and behaviors in a sample of employees from a health care system. *Journal of Transpersonal Psychology*, 42, 2, 192-208.
- Bang, H. (2011). Leader–Member exchange in nonprofit sport organizations the impact on job satisfaction and intention to stay from the perspectives of volunteer leaders and followers. *Nonprofit Management & Leadership*, 22, 1, 85-105.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brycz, H. (2005). Spostrzeganie tendencyjności we własnym zachowaniu: wyznaczniki sytuacyjne. *Roczniki Psychologiczne*, 8, 1, 23-42.
- Byrne, B.M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Carroll, S.T., Stewart-Sickingb, J.A., Thompson, B. (2014). Sanctification of work: assessing the role of spirituality in employment attitudes Stephen. *Mental Health, Religion and Culture*, 17, 6, 545-556.
- Chirkowska-Smolak, T., Wnuk, M., (2018). Lojalność pracowników wobec organizacji – operacjonalizacja pojęcia oraz weryfikacja psychometryczna Skali Lojalności Wobec Organizacji – badania pilotażowe. *Organizacja i Kierowanie*, 183, 4, 185-198.
- Clark, L., Leedy, S., McDonald, L., Muller, B., Lamb, C., Mendez, T., i inni (2007). Spirituality and job satisfaction among hospice interdisciplinary team member. *Journal of Palliative Medicine*, 10, 6, 1321-1328.
- David, E.M., Avery, D.R., Elliott, M.R. (2010). Do the weary care about racioethnic similarity? The role of emotional exhaustion in relational demography. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 2, 140-153.
- Dunnill, J. (2003). Communicative bodies and economies of grace: the role of sacrifice in the christian understanding of the body. *The Journal of Religion*, 83, 1, 79-93.
- Einolf, Ch. (2001). The link between religion and helping others: The role of values, ideas, and language. *Sociology of Religion*, 72, 4, 435-455.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 2, 161-178.
- Haar, J.M. (2006). Challenge and hindrance stressors in New Zealand: exploring social exchange theory outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 11, 1942-1950.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 1, 89-106.
- Kessler, L. (2014). The effect of job satisfaction on it employees turnover intention in Israel. *Annals of Faculty of Economics*, 1, 1, 1028-1038
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Koh, Sz.Y., Ong, T.S., San, O.T., Babatunji A. (2017). *The impacts of physical, psychological, and environmental factors on employees job satisfaction among public accounting professionals in Malaysia*. Proceedings. The 2nd International Multidisciplinary Conference 2016 November 15th, 2016, 264-280
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81, 465-480.
- Levinson, H. (2001). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 4, 370-390.
- Martensen, A., Gronholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: an adaptation of Kano's quality type. *Total Quality Management*, 12, 7/8, 949-957.

- Palmer, C.T., Begley, R.O., Coe, K. (2013). Sainly sacrifice: the traditional transmission of moral elevation. *Zygon*, 48, 1, 107-127
- Robak, E. (2016). Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 24, 2, 82-95.
- Roehling, P.V., Roehling, M.V., Phyllis M. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 2, 141-170.
- Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 2, 173-180.
- Tekleab, A.G., Orvis, K.A., Taylor, M.S. (2013). Deleterious consequences of change in newcomers' employer-based psychological contract obligations. *Journal of Business and Psychology*, 28, 3, 361-374.
- Walker, A.G. (2013). The relationship between the integration of faith and work with life and job outcomes. *Journal of Business Ethics*, 112, 453-461.
- Wnuk, M. (2017). Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik-organizacja. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 118, 55-73.
- Wnuk, (2018a). Spirituality and job satisfaction. mediating role of stress, gratitude towards organization and trust in supervisor. Moderating role of religious practices. *Modern Management Review*, 23, 4, 277-296
- Wnuk, M. (2018b). Wymiana społeczna jako kluczowy czynnik dla kształtowania postaw pracowników wobec organizacji. *Organizacja i Kierowanie* (w przygotowaniu redakcyjnym).
- Wnuk, M. (2018c), *Skala Duchowości Pracowników jako miara aktywności duchowej w pracy*, referat przygotowany na konferencje „Przyszłość HR z perspektywy nauki i biznesu przywództwo 3.0”, 15 listopada 2018 roku, Warszawa.
- Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7, 44-58.