

Marcin Wnuk

Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik – organizacja

Celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie roli wdzięczności i lojalności wobec organizacji dla wymiany przełożony – podwładny oraz pracownik – organizacja w kontekście kształtowania przywiązania emocjonalnego do organizacji oraz chęci do jej opuszczenia.

W badaniu wzięło udział 802 pracowników rekrutujących się z różnych organizacji. POS (*perceived organizational support*) było całkowitym mediatorem w relacji między PSS (*perceived supervisor support*) a przywiązaniem emocjonalnym i chęcią opuszczenia organizacji. Przywiązanie emocjonalne częściowo pośredniczyło między POS a chęcią opuszczenia organizacji. Potwierdzono rolę wdzięczności i lojalności jako zmiennych istotnych dla wymiany przełożony – podwładny oraz pracownik – organizacja. Przywiązanie emocjonalne częściowo pośredniczyło między wdzięcznością i lojalnością wobec organizacji a chęcią jej opuszczenia.

Słowa kluczowe: wdzięczność wobec organizacji (*gratitude toward organization*), lojalność organizacyjna (*organizational loyalty*), zamiar opuszczenia organizacji (*intend to quit organization*), postrzegane wsparcie organizacyjne (*perceived organizational support* – POS), postrzegane wsparcie przełożonego (*perceived supervisor support* – PSS), przywiązanie emocjonalne (*affective commitment*)

Wstęp

Relacje między pracownikiem i organizacją zachodzą w ramach niepisanego kontraktu psychologicznego, stanowiącego zbiór wzajemnych, niejawnych i niewyartykułowanych oczekiwań, w ramach których pracownik spodziewa się określonego traktowania, a organizacja oczekuje od niego spełnienia pewnych warunków oraz odpowiedniej postawy wobec pracy, charakteryzującej się na przykład lojalnością, zaangażowaniem czy uczciwością (Conway, Briner, 2005). Wzajemne zobowiązania i oczekiwania obu stron zawarte w kontrakcie psychologicznym ulegają aktualizacji

po rozpoczęciu pracy, materializując się w procesie wymiany społecznej. Wyniki badań potwierdzają, że realne oddziaływania organizacyjne wspierające pracownika są ważniejsze niż jego wcześniejsze wyobrażenia na temat zobowiązań organizacji wobec niego (Coyle-Shapiro, Conway, 2005; Montes, Zweig, 2009).

Teoria wsparcia organizacyjnego przenosi wymianę społeczną na płaszczyznę relacji pracownik – organizacja, podkreślając kluczową rolę przełożonego jako jej reprezentanta (Eisenberger i wsp., 1986; Rhoades, Eisenberger, 2002). Wymiana społeczna to głęboko zakorzeniony i powszechny w kulturze fenomen polegający na transakcjach zachodzących w relacjach międzyludzkich, zarówno tych biznesowych, jak i towarzyskich (Blau, 1964). Najistotniejszą funkcją wymiany społecznej jest kształtowanie i rozwijanie więzi społecznych. Zgodnie z powyższym ujęciem relacje między pracownikiem a pracodawcą można rozpatrywać w kontekście wymiany społecznej, w której organizacja jest reprezentowana przez przełożonego. Kluczową zasadą regulującą wymianę między pracownikiem a pracodawcą jest reguła wzajemności. Człowiek to *homo reciprocus* (Becker, 1956). Wzajemność jest podstawą dynamizującą relacje społeczne, motywując ludzi do nawiązywania, kształtowania i pielęgnowania więzów międzyludzkich. Na gruncie nauk społecznych można odnaleźć wiele koncepcji wzajemności (Łukaszynski, 2012, 2014), których założenia znajdują odzwierciedlenie w uogólnionej normie moralnej wzajemności Gouldnera (1960), określającej działania i zobowiązania jako odpłatę za otrzymane przysługi. Sprowadza się ona do dwóch nakazów, zgodnie z którymi ludzie powinni udzielać pomocy tym, od których pomoc otrzymali, oraz ich nie krzywdzić. Zgodnie z regułą wzajemności pracownik będzie się chciał odwdziżyć organizacji, aby zachować obraz osoby spłacającej rachunki, uniknąć stygmatyzacji społecznej wynikającej ze złamania normy wzajemności, jak również utrzymać pozytywne traktowanie ze strony firmy (Eisenberger i wsp., 2001). Będzie też bardziej cenil pozytywne traktowanie ze strony pracodawcy, jeśli uzna, że jest ono dobrowolne, a nie wymuszone (Blau, 1964). Analogicznie będzie oczekiwał, że jego zaangażowanie w rozwój organizacji oraz uzyskiwane przez niego efekty pracy zostaną docenione i właściwie wynagrodzone.

Zgodnie z wynikami badań Eisenberger i współpracowników (2001) konsekwencją wymiany społecznej między pracownikiem a organizacją jest poczucie zobowiązania wobec organizacji oraz doświadczanie pozytywnego nastroju, czego efektem jest wzrost przywiązania emocjonalnego. Oznacza to, że pracownik postrzegający organizację jako wspierającą, zgodnie z regułą wzajemności, odczuwa zobowiązanie wobec niej, doświadczając równocześnie pozytywnych emocji wynikających z przeświadczenia, iż firma dba o jego dobrostan, co powoduje u niego potrzebę rewanżu poprzez zaangażowanie w realizację jej celów. Innym częściowym mediatorem

w relacji pomiędzy wsparciem otrzymywanym od organizacji a przywiązaniem emocjonalnym jest identyfikacja z organizacją (Kurtessis i wsp., 2015) oraz poczucie własnej wartości, oparte na byciu członkiem organizacji (Fuller i wsp., 2003).

W powyższym kontekście możemy mówić o kluczowej roli wymiany społecznej w kształtowaniu przywiązania emocjonalnego pracownika do organizacji. Wydaje się, że skutkiem funkcjonowania reguły wzajemności w relacji pracownik – organizacja jest również poczucie wdzięczności i lojalności pracownika wobec organizacji. Percepcja organizacji, jako dbającej o dobrostan zatrudnionego i doceniającej jego wkład w jej rozwój, może skutkować wzrostem wdzięczności i lojalności pracownika, prowadząc do rozwoju więzi opartej na przywiązaniu emocjonalnym. Wyrównanie rachunków w postaci wdzięczności i lojalności względem organizacji może wynikać również z możliwości samorozwoju jako konsekwencji spełnienia społeczno-emocjonalnego zapotrzebowania pracownika na: szacunek, uznanie, akceptację, przynależność czy emocjonalne wsparcie (por. Armeli i wsp., 1998). Źródłem wdzięczności może być zarówno drugi człowiek, natura, Bóg, kosmos czy zwierzę (Solomon, 1977; Teigen, 1997), jak i pracodawca (Wnuk, 2017a). Zgodnie z definicją Friedmana (1989) można być wdzięcznym za okoliczności życiowe, za to, co się otrzymało, doświadczyło czy nauczyło, duchowe zasoby, za to, co się ofiarowało lub przebaczyło, wewnętrzne cechy, przyszłe pozytywne doświadczenia, dobrobyt czy błogosławieństwo. Pracownik może być wdzięczny organizacji za zdobywanie nowych kompetencji zawodowych, nowe znajomości nawiązane w pracy, sprawiedliwe traktowanie, uczciwość i otwartość pracodawcy, możliwość rozwoju zawodowego, awansu itd. Spostrzeganie przez niego organizacji jako wspierającej i dbającej o niego zgodnie z regułą wzajemności będzie u niego powodowało chęć odplacenia się za otrzymane dobro i wyrównania rachunków poprzez wyrażenie wdzięczności i lojalności wobec niej, czego konsekwencją będzie wzrost jego przywiązania emocjonalnego do organizacji.

Wdzięczność jest prototypem wymian stosowanych powszechnie w różnych społeczeństwach (Oatley, Jenkins, 1996). Jest zobowiązaniem (Berger, 1975; Meilaender, 1984), które ma moralny charakter (Schimmel, 1997) jako coś, co komuś zawdzięczamy, a od czego lub kogoś zależy nasz dobrostan. Właśnie z tego typu sytuacją mamy do czynienia w relacjach pracownik – pracodawca, gdyż od pracodawcy w znacznym stopniu zależy satysfakcja i poczucie spełnienia zawodowego pracownika, i jeśli pracownik zawdzięcza osiągnięcie tego stanu organizacji, to zgodnie z regułą wzajemności będzie wyrażał wdzięczność wobec niej, a jej behawioralnym efektem będzie utożsamianie się z organizacją i zaangażowanie w realizację jej celów. Wdzięczność jest poznawczo-emocjonalnym uzupełnieniem wzajemnych zobowiązań, będąc konsekwencją procesu socjalizacji. Przypomina ludziom

o potrzebie zrewanżowania się, gdyż formalne, społeczne struktury, takie jak prawo czy umowy, są niewystarczające do regulowania i zapewnienia wzajemności w relacjach międzyludzkich (Simmel, 1950).

Hipoteza 1

Wdzięczność wyrażana wobec organizacji jest częściowym mediatorem między POS a przywiązaniem emocjonalnym względem niej.

Wbrew argumentom przedstawionym przez Duszę (2007) lojalność w biznesie jest możliwa, nie wymaga poświęcenia bez oczekiwania nagrody i nie stoi w sprzeczności z biznesowym charakterem relacji pracownik – organizacja, gdyż obie strony mogą czerpać z niej korzyści w ramach reguły wzajemności.

Lojalność pracowników opiera się na regule wzajemności, tzn. jest związana z lojalnością ze strony organizacji (Solomon, 1992). Według Eisenberger i współpracowników (2001) wartość korzyści, jakie w procesie wymiany społecznej otrzymuje pracownik w relacji z organizacją, przekłada się między innymi na: jego lojalność, identyfikację z organizacją czy skłonność do poświęceń. Oznacza, że pracownik postrzegający firmę jako wspierającą będzie ją traktował jako lojalną wobec siebie, odwiedzając się jej taką samą postawą, której wyrazem będzie skłonność do wyrzeczeń i poświęceń na jej rzecz oraz dbanie o jej pozytywny wizerunek (Wnuk, Chirkowska, 2017).

Hipoteza 2

Lojalność wobec organizacji jest częściowym mediatorem między postrzeganym przez niego wsparciem otrzymywanym od organizacji (POS) a przywiązaniem emocjonalnym względem niej.

W ramach wyrażanej wdzięczności pracownik może być zmotywowany do realizacji celów organizacji i dbania o jej interes poprzez lojalną wobec niej postawę. Wdzięczność w ramach wymiany społecznej jako konsekwencji wsparcia organizację ze strony organizacji będzie obligować pracownika do odplacenia za otrzymane dobro i wyrównanie rachunków, co może się dokonać dzięki lojalnej postawie wobec niej, prowadzącej do zwiększenia jego przywiązania emocjonalnego jako efektu procesu wymiany społecznej.

Hipoteza 3

Lojalność wobec organizacji jest częściowym mediatorem między wdzięcznością wyrażaną przez pracownika względem organizacji a jego przywiązaniem emocjonalnym do organizacji.

Rezultaty badań dowodzą, że zgodnie z teorią wsparcia organizacyjnego postrzegane przez pracownika wsparcie od przełożonego (PSS) jest źródłem wsparcia ze strony od organizacji (POS) (Hutchison, 1997; Kottke, Sharafinski, 1988; Rhoades i wsp., 2001; Yoon i wsp., 1996; Yoon, Lim, 1999), co oznacza, że kluczową rolę w ocenie intencji organizacji względem niego odgrywa przełożony. W percepcji pracownika przełożony stanowi uosobienie organizacji, za pośrednictwem którego

organizacja: komunikuje mu swoją strategię, wyznacza realizację celów, motywuje, ocenia, monitoruje postępy w pracy oraz zachęca do właściwych postaw. Siła tej zależności jest uwarunkowana stopniem identyfikacji przełożonego z organizacją i jest mniejsza wówczas, gdy działania przełożonego są traktowane jako autonomiczne (Eisenberger i wsp., 2002). Oznacza to, że zgodnie z regułą wzajemności wdzięczność pracownika będzie konsekwencją oceny organizacji, dokonywanej przez pryzmat przełożonego. Innym efektem oddziaływania reguły wzajemności w tej wymianie może być wzrost lojalności pracownika w postaci chęci odwzajemnienia się za wsparcie organizacji, dokonujące się za pośrednictwem przełożonego.

Z drugiej strony zachowania przełożonego mogą być przez podwładnego interpretowane jako autonomiczne i niezwiązane z pełnioną przez niego rolą reprezentanta oraz agenta organizacji, tym bardziej że założenia teorii wymiany przełożony – podwładny wskazują na możliwość różnicowania relacji z bezpośrednimi przełożonymi od tych z organizacją, jak również jej przywódcami (Becker, 1992; Dirks, Ferrin, 2002). W związku z tym lojalność i wdzięczność wobec organizacji może być konsekwencją bezpośredniego wpływu PSS nie tylko jako przedstawiciela organizacji, ale jako kolegi z pracy, który dobrze traktuje swojego podwładnego, czym tamten rewanżuje mu się wdzięcznością i lojalnością wobec organizacji jako ważną dla niego wartością życiową, odgrywającą istotną rolę w jego strukturze aksjologicznej. Dodatkowo pracownik ma świadomość, że ocena jego przełożonego jest zależna również od postawy w pracy jego podwładnych, co może motywować go do większej wdzięczności i lojalności wobec organizacji.

Hipoteza 4

PSS jest zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio związane z poczuciem wdzięczności i lojalności wobec organizacji a zmienną, która częściowo pośredniczy w tych relacjach, jest POS.

Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań postrzeganie przez pracownika organizacji jako wspierającej jest źródłem emocjonalnego przywiązania do niej (Makanjee i wsp., 2006; Rhoades, Eisenberger, 2002; Eisenberger i wsp., 1990; Shore, Wayne, 1993) oraz braku chęci jej opuszczenia, pełniąc rolę mediatora w relacji między PSS a przywiązaniem emocjonalnym (DeConinck, Johnson, 2004; Eisenberger i wsp., 2001) oraz PSS i zamiarem odejścia z organizacji (Eisenberger i wsp., 2002).

Hipoteza 5

POS pośredniczy całkowicie między PSS a przywiązaniem emocjonalnym i chęcią opuszczenia organizacji.

Pracownik wyrażający wdzięczność wobec organizacji, dbający o jej pozytywny wizerunek wśród jej pracowników i klientów oraz poświęcający się na jej rzecz, czasami nawet kosztem swojego życia prywatnego, będzie zaangażowany w realizację celów organizacyjnych, traktując je jak własne. Stanowi to właściwy grunt

dla rozwoju i kształtowania więzi emocjonalnej między nim a organizacją. Zgodnie z dotychczasowymi wynikami badań przywiązanie emocjonalne jest jednym z kluczowych predyktorów zamiaru opuszczenia organizacji (Rutherford i wsp., 2012). W związku z tym pracownik nie będzie chciał odejść z organizacji, dlatego że jest jej za coś wdzięczny czy wobec niej lojalny, ale dlatego że poprzez wdzięczność i lojalność zbudował z nią więź emocjonalną, która powoduje, iż chce kontynuować swoją karierę zawodową w aktualnym miejscu pracy.

Hipoteza 6

Przywiązanie emocjonalne do organizacji pośredniczy całkowicie między wdzięcznością i lojalnością wobec niej a chęcią jej opuszczenia.

Zgodnie z otrzymanymi rezultatami również przywiązanie emocjonalne jest całkowitym mediatorem pomiędzy POS a zamiarem opuszczenia organizacji (Rhoades i wsp., 2001; Zhanga i wsp., 2012; Allen i wsp., 2003), choć w badaniach autora (2017b) prezentowanego artykułu w warunkach Polski, zmienna ta była tylko częściowym mediatorem w tej relacji.

Hipoteza 7

Przywiązanie emocjonalne do organizacji częściowo pośredniczy między POS a zamiarem jej opuszczenia.

Materiał i metoda

Opis grupy badawczej

Ankieta miała charakter anonimowy. Wszyscy respondenci wyrazili zgodę na udział w nim. Uczestniczyło 802 pracowników z różnych organizacji. Średnia wieku badanych to 28,11 lat (SD = 9,51). Ich średni staż pracy to 7,36 lat (SD = 9,02), natomiast staż zatrudnienia w aktualnym miejscu pracy – 4,13 lat (SD = 6,67). Spośród ankietowanych 60,4% stanowiły kobiety, a 39,6% mężczyźni. Podstawowe wykształcenie miało 0,03% badanych, zawodowe – 2,10%, średnie – 50,80%, natomiast wyższym legitymowało się 46,80%. Na szeregowych stanowiskach było zatrudnionych 38,6% badanych, na specjalistycznych – 38,6% badanych, 9,1% stanowili pracownicy niskiej kadry kierowniczej, 9,2% – średniej, a 4,5% – wyższej.

Narzędzia badawcze

Do badania przywiązania do organizacji zastosowano pytania z polskiej adaptacji Skali Przywiązania Organizacyjnego Allen i Meyera (Wnuk, 2017b). Narzędzie to składa się z trzech wymiarów: przywiązania afektywnego, normatywnego i kontynuacyjnego. W badaniu użyto czterech pytań dotyczących przywiązania emocjonalne-

go do organizacji. Rzetelność zastosowanego narzędzia mierzona współczynnikiem Cronbacha wyniosła $\alpha = 0,78$.

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 $\alpha = 0,95$.

Do POS użyto polskiej wersji Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego składającej się z 8 pytań (Wnuk, 2017c). Na zadane pytania udzielano odpowiedzi na 5-stopniowej skali od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Narzędzie to składa się z jednego czynnika, a jego rzetelność wyniosła $\alpha = 0,89$.

PSS było mierzone za pomocą Skali Postrzeganego 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 wyniosła $\alpha = 0,91$.

Wdzięczność wobec organizacji była weryfikowana Skalą Wdzięczności wobec Organizacji (Wnuk, 2017a). Składa się ona z dwóch wymiarów. W badaniach użyto stwierdzeń dotyczących wymiaru wdzięczności warunkowej opartej na regule wzajemności. Na zadane pytania odpowiedzi są udzielane na 5-stopniowej skali od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”. Rzetelność wyniosła $\alpha = 0,91$.

Lojalność w odniesieniu do organizacji była badana Skalą Lojalności wobec Organizacji (Wnuk, Chirkowska-Smolak, 2017). Narzędzie to posiada zadowalające właściwości psychometryczne. Jego dwuczynnikowy charakter został dwukrotnie potwierdzony przy użyciu konfirmacyjnej analizy czynnikowej. Pierwszy z nich to dbanie o pozytywny wizerunek organizacji, a jego rzetelność potwierdzona przy użyciu współczynnika alfa Cronbacha wyniosła 0,85, a drugi to – skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji, a jego rzetelność to 0,91 alfa Cronbacha. Obie podskale składają się z 7 pytań, na które badani odpowiadają na 5-stopniowej skali Likerta od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”.

Wyniki

Statystyki opisowe zaprezentowano w tabeli 1. Współczynniki korelacji r Pearsona między badanymi zmiennymi przedstawiono w tabeli 2. Weryfikacja stopnia dopasowania modelu odbyła się za pomocą programu Amos, przy użyciu analizy równań strukturalnych metodą największego prawdopodobieństwa. Model wyjściowy został przedstawiony na schemacie 1, natomiast model po weryfikacji na schemacie 2. W tabelach 3, 4 i 5 zaprezentowano efekty całościowe, bezpośrednie i pośrednie wpływu poszczególnych badanych zmiennych.

Tabela 1. Statystyki opisowe zmiennych zastosowanych w badaniu (N = 802)

Zmienna	N	Minimum	Maksimum	M	SD	Skośność	Kurtoza
Cheć odejścia z organizacji	802	0	15	8,19	3,67	-0,27	-0,97
Przywiązanie emocjonalne	802	0	20	12,21	3,68	-0,11	-0,34
PSS	802	0	15	10,81	2,98	-0,77	0,38
POS	802	0	40	26,14	6,33	-0,18	0,29
Wdzięczność wobec organizacji	802	0	40	28,47	6,73	-0,62	0,60
Sklonność do poświęceń dla organizacji	802	6	35	20,90	5,87	-0,08	-0,44
Dbanie o wizerunek organizacji	802	0	35	28,34	5,26	-1,32	3,54

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Współczynniki korelacji między zmiennymi zastosowanymi w badaniu (N = 802)

Zmienna	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cheć odejścia z organizacji											
Przywiązanie emocjonalne	-0,49**										
PSS	-0,32**	0,48**									
POS	-0,46**	0,62**	0,72**								
Wdzięczność wobec organizacji	-0,45**	0,64**	0,50**	0,56**							
Sklonność do poświęceń	-0,30**	0,48**	0,16**	0,23**	0,47**						
Dbanie o wizerunek organizacji	-0,25**	0,59**	0,43**	0,49**	0,51**	0,38**					
Wiek	-0,08**	0,03	0,01	0,05	0,02	0,07*	0,10*				
Sztaż pracy ogółem	-0,08**	0,05	0,01	0,04	0,02	0,08*	0,09*	0,95**			
Długość zatrudnienia w organizacji	-0,08*	0,05	-0,02	0,04	-0,01	0,05	0,06	0,83**	0,84**		
Wykształcenie	-0,06	-0,01	0,05	0,04	0,05	0,01	0,01	0,20**	0,13**	0,16**	
Poziom zatrudnienia	-0,05*	0,14**	0,08*	0,12**	0,07	0,04	0,14**	0,38**	0,39**	0,33**	0,17**

* $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Standaryzowany efekt całkowity (N = 802)

Zmienna	PSS	POS	Wdzięczność wobec organizacji	Dbanie o wizerunek organizacji	Skłonność do poświęceń dla organizacji	Przywiązanie emocjonalne
POS	0,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wdzięczność wobec organizacji	0,50	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00
Dbanie o wizerunek organizacji	0,43	0,37	0,34	0,00	0,00	0,00
Skłonność do poświęceń dla organizacji	0,16	0,22	0,52	0,00	0,00	0,00
Przywiązanie emocjonalne	0,48	0,55	0,43	0,23	0,20	0,00
Chęć odejścia z organizacji	-0,35	-0,44	-0,29	-0,09	-0,14	-0,26

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Standaryzowany efekt bezpośredni (N = 802)

Zmienna	PSS	POS	Wdzięczność wobec organizacji	Dbanie o wizerunek organizacji	Skłonność do poświęceń dla organizacji	Przywiązanie emocjonalne
POS	0,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wdzięczność wobec organizacji	0,19	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00
Dbanie o wizerunek organizacji	0,10	0,23	0,34	0,00	0,00	0,00
Skłonność do poświęceń dla organizacji	-0,10	0,00	0,52	0,00	0,00	0,00
Przywiązanie emocjonalne	0,00	0,31	0,26	0,23	0,20	0,00
Chęć odejścia z organizacji	0,00	-0,25	0,18	0,15	0,09	-0,26

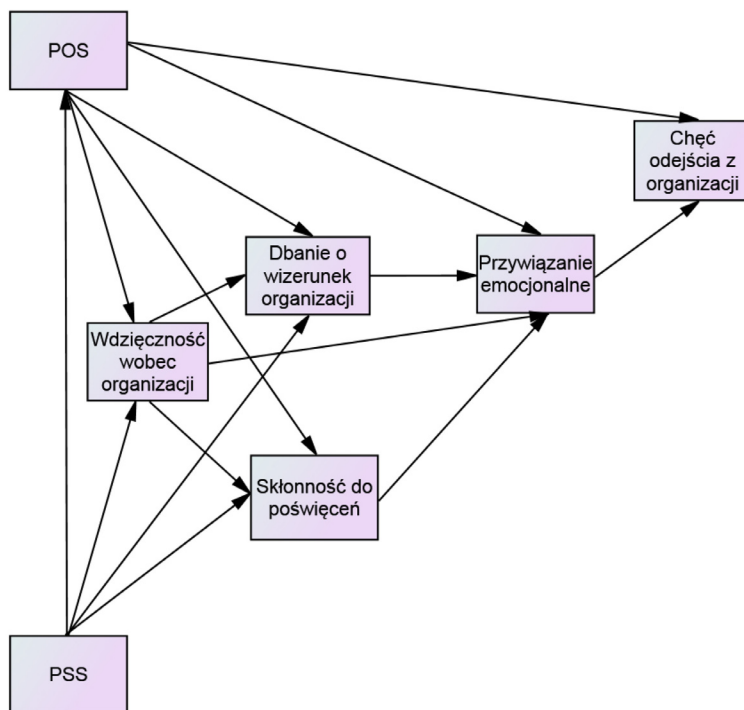
Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Standaryzowany efekt pośredni (N = 802)

Zmienna	PSS	POS	Wdzięcz- ność wobec organizacji	Dbanie o wizerunek organizacji	Skłonność do poświęceń dla organizacji	Przywiąza- nie emocio- nalne
POS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wdzięczność wobec organizacji	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dbanie o wizeru- nek organizacji	0,33	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00
Skłonność do poświęceń dla organizacji	0,26	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Przywiązanie emocjonalne	0,48	0,24	0,18	0,00	0,00	0,00
Chęć odejścia z organizacji	-0,35	-0,19	-0,11	-0,06	-0,05	0,00

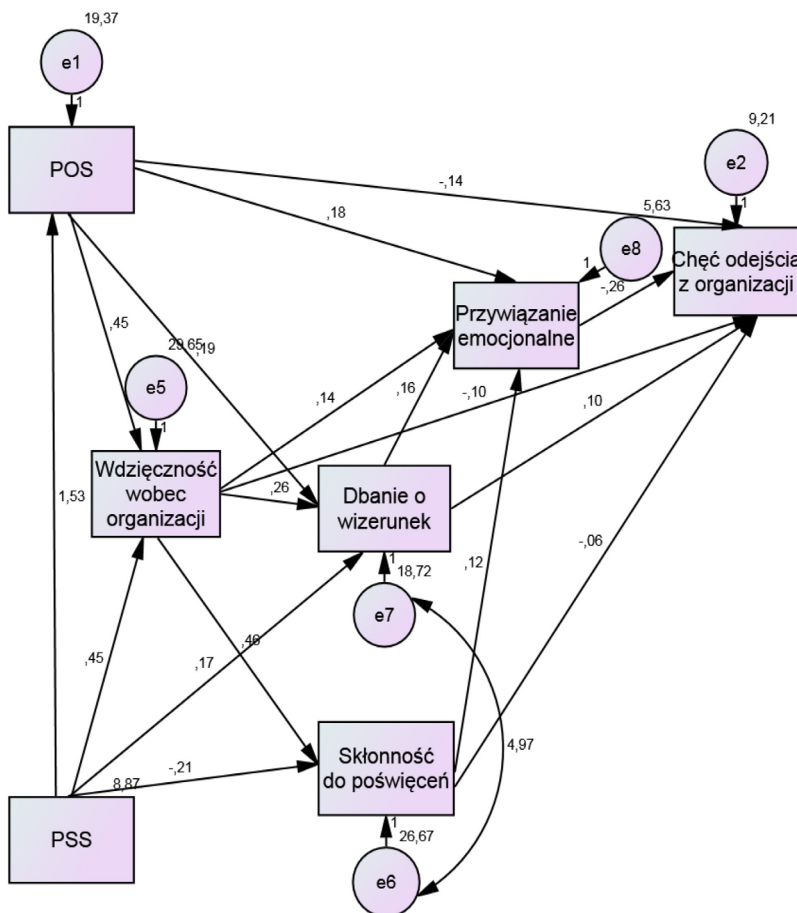
Źródło: opracowanie własne

Schemat 1. Model chęci opuszczenia organizacji na podstawie wymiany pracownik – organizacja oraz przełożony – podwładny



Źródło: opracowanie własne

Schemat 2. Zweryfikowany model chęci opuszczenia organizacji w oparciu o wymianę pracownik – organizacja oraz przełożony – podwładny



Źródło: opracowanie własne

Zastosowano następujące wskaźniki dopasowania modelu: RMSEA, NFI, GFI, CFI, CMIN. Otrzymany wynik wskaźnika RMSEA (0,00), który powinien przyjmować jak najmniejszą wartość, był niższy niż zarówno graniczna wartość referencyjna Browne, Cudeck (1993) wynosząca 0,08, jak i poziom 0,05, uznawany za idealny (Stieger, 1990). Wartość wskaźników NFI (0,99), GFI (0,99) oraz CFI (1,0), które powinny być jak najbardziej zbliżone do 1, były wyższe niż wartości referencyjne wynoszące odpowiednio 0,90, 0,90 i 0,93 (Byrne, 1994). Również wartość statystyki CMIN/DF opartej na statystyce chi-kwadrat, która wyniosła 0,54 ($p = 0,548$), była mniejsza niż przyjęty standard – 2 lub 3 (Kline, 1998; Ullman, 2001). Przedstawione wyniki były świadectwem bardzo dobrego dopasowania modelu. W stosunku do

modelu początkowego odzwierciedlającego postawione hipotezy zanotowano cztery zmiany. Okazało się, że zarówno wdzięczność wobec organizacji, jak również oba wskaźniki lojalności wobec organizacji mają nie tylko pośredni, ale również bezpośredni wpływ na chęć opuszczenia pracy. Również POS nie było predyktorem skłonności pracownika do poświęceń na rzecz organizacji.

Weryfikowano, czy płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, staż zatrudnienia czy poziom stanowiska różnicują badanych pod względem chęci opuszczenia organizacji. Okazało się, że płeć (t -studenta = -0,85; p = -0,36) nie ma związku z zamiarem odejścia z organizacji. Kobiety (M = -8,29; SD = 3,70) deklarowały praktycznie identyczny poziom motywacji do zmiany pracy jak mężczyźni (M = 8,06; SD = 3,56). Wykształcenie nie miało związku z zamiarem opuszczenia organizacji, natomiast wiek, staż pracy oraz staż zatrudnienia były z nim słabo, negatywnie związane (tabela 2).

Dyskusja

Hipoteza stawiająca wdzięczność pracownika wobec organizacji w roli częściowego mediatora między POS a przywiązaniem emocjonalnym wobec niej została w pełni potwierdzona. Był to dowód na istnienie mechanizmu wpływu POS na przywiązanie emocjonalne poprzez wdzięczność wobec organizacji, wskazujący na kluczową rolę wymiany społecznej i efektu wzajemności w relacjach pracownik – organizacja.

Hipoteza stwierdzająca, że lojalność wobec organizacji jest częściowym mediatorem między POS a przywiązaniem emocjonalnym względem niej została częściowo potwierdzona. Tylko jeden z dwóch badanych aspektów lojalności – dbanie o wizerunek organizacji – okazał się pośredniczyć między POS a przywiązaniem emocjonalnym. Oznacza to, że zgodnie z teorią wymiany społecznej pracownicy oceniający organizację jako troszczącą się ich dobrostan odwdzięczają się dbaniem o jej wizerunek, co powoduje, że dzięki temu stają się do niej bardziej emocjonalnie przywiązani.

Hipoteza dotycząca lojalności wobec organizacji jako zmiennej częściowo pośredniczącej między wdzięcznością pracownika względem organizacji a jego przywiązaniem emocjonalnym do organizacji okazała się prawdziwa. Wdzięczność wyrażana przez pracownika wobec organizacji jest konsekwencją otrzymanego od niej dobra utożsamianego z otrzymanym wsparciem, co powoduje, że odplaca się on wobec niej lojalną postawą i przywiązaniem emocjonalnym. Oznacza to, że przywiązanie emocjonalne do organizacji kształtuje się u pracowników zarówno bezpośrednio poprzez odczuwaną wdzięczność wobec niej, jak i pośrednio poprzez lojalność. W tym drugim wypadku można mówić o mechanizmie wpływu lojalności wobec

organizacji na przywiązanie emocjonalne, jako efekcie odczuwanej wdzięczności i chęci wyrównania rachunków.

Hipoteza stawiająca POS w roli częściowego mediatora między PSS a wdzięcznością i lojalnością wobec organizacji została w znacznej mierze potwierdzona. Nie zanotowano pośredniczącej roli POS w relacji pomiędzy PSS a skłonnością do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji jako jednego z wymiarów lojalności. Oznacza to, że PSS wpływa na wdzięczność wobec organizacji i dbanie o jej pozytywny wizerunek zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez POS.

Zgodnie z kolejną hipotezą POS pośredniczyło całkowicie między PSS a przywiązaniem emocjonalnym pracownika do organizacji oraz chęcią jej opuszczenia. Otrzymane rezultaty są zgodne z dotychczasowymi wynikami badań w tym obszarze (Makanjee i wsp., 2006; Rhoades, Eisenberger, 2002; Eisenberger i wsp., 1990; Shore, Wayne, 1993; Eisenberger i wsp., 2002). Zgodnie z założeniami teorii wsparcia społecznego pracownik dokonuje oceny organizacji przez pryzmat przełożonego jako swoistego rodzaju personifikację firmy i jeśli ta ocena wskazuje na pozytywną postawę organizacji względem niego, to zgodnie z regułą wzajemności odwdzięcza się jej poprzez przywiązanie emocjonalne i brak chęci jej opuszczenia. Częściowy brak spójności z poprzednimi badaniami autora artykułu (Wnuk, w trakcie recenzji – b), zgodnie z którymi POS tylko częściowo pośredniczyło między PSS a przywiązaniem emocjonalnym do organizacji i chęcią jej opuszczenia, można wyjaśnić głównie faktem pojawienia się wdzięczności oraz lojalności jako zmiennych pośredniczących w relacjach między PSS a przywiązaniem emocjonalnym, których nie było w poprzednich badaniach. Dodatkowym argumentem wyjaśniającym rozbieżność w otrzymanych wynikach może być to, że uczestnikami poprzednich badań byli przedstawiciele tylko jednej organizacji.

Hipoteza, zgodnie z którą pracownik odczuwający wdzięczność i lojalność wobec organizacji w ramach odwzajemnienia przywiązuje się do niej emocjonalnie, co z kolei powoduje, że nie ma zamiaru jej opuszczać, została w pełni potwierdzona. Oznacza to, że pracownik nie ma zamiaru odchodzić z organizacji, gdyż jest to z jego strony wyraz przywiązania emocjonalnego względem niej, co w ujęciu Allen i Meyer (1990) oznacza, że „chce”, a nie „musi” lub „powinien” w niej pozostać, a postawa ta jest z kolei wynikiem jego wdzięczności i lojalności wobec niej.

Również hipoteza odwołująca się do częściowej mediacji przywiązania emocjonalnego między POS a zamiarem jej opuszczenia okazała się prawdziwa. Stanowi to potwierdzenie wyników poprzednich badań autora artykułu (Wnuk, w trakcie recenzji – b), wskazujące na istnienie dwóch mechanizmów wpływu POS na zamiar odejścia z pracy, bezpośredniego oraz pośredniego, dokonującego się przy udziale przywiązania emocjonalnego. Jest to dowód na to, że w porównaniu do wyników

badan prowadzonych poza obszarem Polski rodzimi pracownicy nie chcą opuszczać dotychczasowego miejsca pracy nie tylko ze względu na przywiązanie emocjonalne do organizacji (Rhoades i wsp., 2001; Zhanga i wsp., 2012; Allen i wsp., 2003), ale również – na postrzegane wsparcie od niej otrzymywane.

Zaprezentowane wyniki badań niosą ze sobą liczne implikacje natury teoretycznej i praktycznej. Przede wszystkim podkreślają zasadniczy wpływ oceny przełożonego i organizacji na przywiązanie emocjonalne i zamiar odejścia z organizacji. Potwierdzają funkcję wymiany społecznej między pracownikiem i organizacją dla kształtowania więzi emocjonalnej między oboma elementami tej transakcji.

Stanowią one dowód słuszności teorii wsparcia organizacyjnego, potwierdzając, że pracownik ocenia intencje i postawę organizacji względem siebie przez pryzmat swojego przełożonego i na tej podstawie, w przypadku pozytywnego wyniku tej oceny, odwdzięcza się organizacji zaangażowaniem w realizację jej celów. Dzięki przeprowadzonym badaniom udało się zidentyfikować i wyjaśnić dodatkowe mechanizmy wpływu POS na przywiązanie emocjonalne do organizacji. Okazało się, że – poza bezpośrednim wpływem oraz medycyjną rolą identyfikacji z organizacją (Kurtessis i wsp., 2015), poczuciem zobowiązania i efektem pozytywnym (Eisenberger i wsp., 2001) oraz poczuciem własnej wartości opartej na byciu członkiem organizacji (Fuller i wsp. 2003) – innymi zmiennymi pośredniczącymi między POS a przywiązaniem emocjonalnym jest wdzięczność wobec organizacji oraz dbanie o jej pozytywny wizerunek. Efekt bezpośredni wpływu POS na przywiązanie emocjonalne okazał się większy niż pośredni. Potwierdzono kluczową rolę wdzięczności wobec organizacji, zarówno dla przywiązania emocjonalnego pracowników, jak również braku zamiaru jej opuszczenia. W obu przypadkach efekt bezpośredni był silniejszy niż efekt pośredni. Także lojalność okazała się oddziaływać na chęć odejścia z pracy nie tylko za pośrednictwem przywiązania emocjonalnego, ale również bezpośrednio. Również w tym przypadku efekt bezpośredniego wpływu okazał się silniejszy. Warty zaznaczenia jest fakt, iż jeden z aspektów lojalności w postaci dbania o wizerunek organizacji wpływa bezpośrednio pozytywnie oraz za pośrednictwem przywiązania emocjonalnego negatywnie, na chęć odejścia z organizacji. Oznacza to, że pracownicy troszczący się o pozytywny wizerunek pracodawcy są bardziej skłonni do opuszczenia organizacji, a jednocześnie dzięki większemu przywiązaniu emocjonalnemu do organizacji mają mniejszą motywację do odejścia. Lojalność przejawiająca się w skłonności do poświęceń na rzecz organizacji wymaga większego wysiłku, wyrzeczeń i ponadnormatywnego zaangażowania niż dbanie o wizerunek organizacji, które sprowadza się głównie do prezentowania organizacji w dobrym świetle, zarówno wśród pracowników, jak i wśród kontrahentów. Zamiar opuszczenia organizacji przez pracowników troszczących się o jej pozy-

tywny wizerunek można wyjaśnić bardzo dobrą koniunkturą panującą obecnie w Polsce na rynku pracy. W tym kontekście powodem potencjalnej zmiany pracy jest chęć wykorzystania sprzyjających okoliczności i poprawy własnej sytuacji zawodowej. Zgodnie z wynikami raportu przygotowanego przez Instytut Badawczy Randstat (11 lipca 2017 r.) głównym czynnikiem determinującym chęć zmiany pracy są według badanych lepsze warunki pracy (42% wskazań respondentów).

Implikacje praktyczne otrzymanych wyników badań dotyczą głównie kształtowania u osób zarządzających organizacjami, menedżerów oraz pracowników działów HR świadomości, co do kluczowej roli przełożonego w ocenie organizacji, przywiązaniu emocjonalnym oraz chęci jej opuszczenia. Podkreślają one dwoistość roli przełożonego w relacji między nim a pracownikiem, dowodząc, że dbanie o podwładnego i budowanie wzajemnych relacji opartych na szacunku, zaufaniu i lojalności może się dokonywać zarówno poprzez rolę reprezentanta organizacji, jak i kolegi z pracy czy współpracownika, którego „człowieczeństwo”, postawa życiowa i wyznawane wartości determinują jakość tej relacji.

Wydaje się, że najlepiej ujmuje to funkcjonujące w języku potocznym stwierdzenie: „że przychodzi się do organizacji, a odchodzi od przełożonego”. Otrzymane wyniki badań dowodzą słuszności tej tezy. POS całkowicie pośredniczyło między PSS a zamiarem opuszczenia organizacji. Innym istotnym dla praktyki biznesowej przesłaniem jest to, że budowanie więzi emocjonalnej między pracownikiem i organizacją odbywa się na podstawie wymiany społecznej, w której kluczową rolę odgrywa przełożony. W kontekście otrzymanych wyników oznacza to, że pozostanie pracownika w organizacji jest uzależnione od tego, w jaki sposób jest on traktowany przez swojego przełożonego. Pracownik, który na podstawie relacji ze swoim przełożonym ma przeświadczenie, że organizacja dba o jego dobrostan, odwdzięczy się jej swoją lojalną postawą jako wyrazem wdzięczności za odpowiednie traktowanie. Dzięki temu nie tylko będzie do niej emocjonalnie przywiązany i nie będzie jej chciał opuścić, ale również będzie się chciał przyczynić do odniesienia przez nią sukcesu biznesowego, angażując się w jak najlepsze wykonywanie swojej pracy.

Wnioski

1. Pracownicy oceniają wsparcie otrzymywane od organizacji przez pryzmat swojego bezpośredniego przełożonego. POS pośredniczy całkowicie między PSS a chęcią opuszczenia organizacji. Dodatkowo POS pośredniczy częściowo między PSS a przywiązaniem emocjonalnym względem niej, wdzięcznością i dbaniem o jej pozytywny wizerunek.

2. Ocena wsparcia otrzymywanego od organizacji ma zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na chęć opuszczenia organizacji i dokonuje się przez przywiązanie emocjonalne.
3. Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji oraz wyrażanie wobec niej wdzięczności pośredniczy częściowo między oceną organizacji jako dbającej o dobro pracownika a jego przywiązaniem emocjonalnym.
4. Wdzięczność wobec organizacji ma zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na przywiązanie emocjonalne. Lojalność wobec organizacji częściowo pośredniczy między wdzięcznością wobec niej a przywiązaniem emocjonalnym.
5. Przywiązanie emocjonalne częściowo pośredniczy między lojalnością i wdzięcznością wobec organizacji a zamiarem jej opuszczenia.
6. Im dłużej pracownicy organizacji są w niej zatrudnieni, posiadają dłuższy staż pracy oraz są starsi, tym mniejszą mają chęć do jej opuszczenia.

Literatura

- Allen N. J., Meyer J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, nr 63.
- Allen D. G., Shore L. M., Griffeth R. W. (2003), The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of Management*, nr 29.
- Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P. (1998), Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs, *Journal of Applied Psychology*, nr 83.
- Batson C. D. (1993), Communal and exchange relationships: What is the difference? *Personality and Social Psychology Bulletin*, nr 19.
- Becker H. (1956), *Man in Reciprocity*, Prager, New York.
- Becker T. E. (1992), Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, nr 35.
- Berger F. R. (1975), Gratitude, *Ethics*, nr 85.
- Blau P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Browne M. W., Cudeck R. (1993), Alternative ways of assessing model fit, w Bollen K. A., Long J. S. (red.), *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA, Sage Publications.
- Byrne B. M. (1994), *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Conway N., Briner R. B. (2005), *Understanding psychological contracts at work – A critical evaluation of theory and research*, Oxford, Oxford University Press.

- Coyle-Shapiro J. A. M., Conway N. (2005), Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, nr 90.
- DeConinck J. B., Johnson J. T. (2009), The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, nr 29 (4).
- Dirks K. T., Ferrin D. L. (2002), Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, nr 87.
- Duska R. F. (2007), *Contemporary Reflection on Business Ethics*, Springer, Dordrecht.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, nr 71 (3).
- Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberg C., Sucharski I., Rhoades L. (2002), Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, nr 87.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P. D., Rhoades L. (2001), Reciprocity of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, nr 86 (1).
- Friedman P. H. (1989), *Creating well-being: The healing path to love, peace, self-esteem and happiness*, Saratoga, CA, R and E Publishers.
- Fuller J., Barnett T., Hester K., Relyea C. (2003), A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment, *Journal of Social Psychology*, nr 143.
- Gouldner A. W. (1960), The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, nr 25 (2).
- Hutchison S. (1997), A Path Model of Perceived Organizational Support, *Journal of Social Behavior and Personality*, nr 12 (1).
- Instytut Badawczy Randstat, *Monitor Rynku Pracy*, Raport z 28. edycji badania 11 lipca 2017 r., <<https://www.professionals.randstad.pl/o-randstad/o-randstad/monitor-ryнку-pracy-11072017s/>>.
- Kline R. B. (1998), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York, Guilford Press.
- Kottke J. L., Sharafinski C. E. (1988), Measuring perceived supervisory and organizational support, *Educational and Psychological Measurement*, nr 48.
- Kurtessis J. N., Eisenberger R., Ford M. T., Buffardi L. C., Stewart K. A., Adis C. S. (2015), Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory, *Journal of Management*, nr 20 (10).
- Łukaszynski J. (2012), Trzy koncepcje wzajemności, *Nauki Społeczne*, nr 2 (6).
- Łukaszynski J. (2014), Zasada wzajemności. Wybrane problemy, *Społeczeństwo i Ekonomia*, nr 1.
- Makanjee C. R., Hartzer Y. F., Uys I. L. (2006), The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers, *Radiography*, nr 12 (2).

- Meilaender G. C. (1984), *The theory and practice of virtue*, Notre Dame, University of Notre Dame Press.
- Montes S. D., Zweig D. (2009), Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach, *Journal of Applied Psychology*, nr 94.
- Oatley K., Jenkins J. M. (1996), *Understanding emotions*, Cambridge, MA, Blackwell.
- Rhoades L., Eisenberger R. (2002), Perceived organizational support: A review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, nr 87 (4).
- Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S. (2001), Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, nr 86.
- Rutherford B. N., Park W. Y., Kun J., Won-Moo H. (2012), Increasing job performance and reducing turnover: an examination of female Chinese salespeople, *Journal of Marketing Theory & Practice*, nr 20 (4).
- Schimmel S. (1997), *The seven deadly sins: Jewish, Christian, and classical reflections on human psychology*, New York, Oxford University Press.
- Shore L. M., Wayne S. J. (1993), Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, nr 78 (5).
- Simmel G. (1950), *Sociology of Gorge Simmel*, Glencoe, IL, The Free Press.
- Solomon C. M. (1992), The loyalty factor, *Personnel Journal*, vol. 52–62.
- Solomon R. C. (1977), *The passions*, Garden City, NY, Anchor Books.
- Steiger J. H. (1990), Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach, *Multivariate Behavioural Research*, nr 25.
- Teigen K. H. (1997), Luck, envy, and gratitude: It could have been different, *Scandinavian Journal of Psychology*, nr 38.
- Ullman J. B. (2001), Structural equation modeling, w Tabachnick B. G., Fidell L. S. (2001), *Using Multivariate Statistics* (wyd. 4), Needham Heights, MA, Allyn & Bacon.
- Wnuk M., Chirkowska-Smolak T. (2017), *Właściwości psychometryczne Skali Lojalność wobec Organizacji*, referat przygotowany na 36. Kongres Polskiego Towarzystwa Psychologicznego „Psychologia dla zdrowia osoby i społeczeństwa”, Gdańsk, 21–24 września 2017 rok.
- Wnuk M. (2017a), *Wdzięczność wobec organizacji jako nowy konstrukt w psychologii pracy. Właściwości psychometryczne Skali Wdzięczności wobec Organizacji*, referat przygotowany na 36. Kongres Polskiego Towarzystwa Psychologicznego „Psychologia dla zdrowia osoby i społeczeństwa”, Gdańsk, 21–24 września 2017 rok.
- Wnuk M. (2017b), Właściwości psychometryczne polskiej wersji Skali Przywiązania do Organizacji, *Organizacja i Kierowanie*, nr 3.
- Wnuk M. (2017c), Weryfikacja rzetelności oraz trafności wewnętrznej i teoretycznej polskiej wersji Przeglądu Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (115).
- Wnuk M. (w trakcie recenzji), Model zamiaru odejścia z organizacji. Kluczowa rola współpracy przełożony – pracownik, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*.

- Yoon J., Han N. C., Seo Y. J. (1996), Sense of control among hospital employees: An assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, nr 26.
- Yoon J., Lim J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees, *Human Relations*, nr 52.
- Yücel I. (2012), Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, *International Journal of Business and Management*, nr 7.
- Zhanga Y., Farh J., Wang H. (2012), Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 23 (2).

Gratitude and Loyalty towards an Organization as Significant Factors in the Employee–Organization Exchange

Summary

The goal of the research was to check the role of gratitude and loyalty towards an organization in terms of the superior–subordinate exchange and the employee–organization exchange in the context of shaping affective commitment to the organization as well as the intent to leave it. A total of 802 employees from various organizations took part in the study. POS mediated totally between PSS and affective organizational commitment as well as the intent to quit the organization. Affective organizational commitment mediated only partially between POS and the intent to quit organization. It was confirmed that the gratitude and loyalty towards the organization are significant variables in superior–subordinate as well as employee–organization exchanges. Affective organizational commitment mediated partially between gratitude as well as loyalty towards the organization and the intent to leave it.

M a r c i n W n u k – doktor nauk o zdrowiu, specjalności: nauki społeczno-biomedyczne, uzależnienia; adiunkt w Zakładzie Psychologii Pracy i Organizacji Instytutu Psychologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. W firmie Komputronik S.A. pełni funkcję dyrektora Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, dyrektora Logistyki oraz prokurenta. Doradczo zajmuje się diagnozą oraz interwencją w organizacjach. Zainteresowania naukowe obejmują głównie psychologię pracy i organizacji, psychologię egzystencjalną oraz psychologię uzależnień. Jest autorem około 70 recenzowanych artykułów naukowych.