

Tatiana Ronginska

LOJALNOŚĆ PRACOWNIKA CZYNNIKIEM SUKCESU ORGANIZACJI

Streszczenie

W artykule pokazano znaczenie lojalności pracowniczej dla efektywnego funkcjonowania zakładów pracy. Przeanalizowano treść pojęcia lojalności z wskazaniem na wciąż brakującą wiedzę na temat pomiaru tej cechy. Omówiono próby podejścia do definicji i opisu treści lojalności w oparciu o wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono wybrane modele kategorii lojalności oraz efekty zachowań lojalnych w środowisku pracy.

EMPLOYEE LOYALTY FACTOR AS THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION

Summary

In this article you can find some information about the importance of employee loyalty to the effective functioning of organization. The concept of loyalty with an indication on the still missing knowledge about the measurement of this trait was analysed. Description of the contents of loyalty based on knowledge of human resource management were discussed, as well as problem of definition of loyalty was specified in this paper, too. Some models of loyalty and loyal behavioural effects in the workplace were introduced in this material as very important part of organization functioning.

Analiza współczesnej literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w środowisku pracy wskazuje na wyraźne deficyty w obszarze kategorii lojalności: brakuje nie tylko metod do pomiaru tej cechy, lecz także spójnej koncepcji wyjaśniającej jej uwarunkowania. Zwraca na siebie uwagę to, że wśród cech decydujących o efektywności pracy człowieka lojalność jest pomijana lub występuje sporadycznie. Wystarczy przejrzeć oferty pracy, gdzie wśród licznych wymagań pracodawców wobec kandydatów na różne stanowiska tradycyjnie występują takie cechy jak: dyspozycyjność, umiejętność pracy w zespole, gotowość do uczenia się i podejmowania ryzyka, chęć osiągnięcia sukcesu itp. Natomiast zagrożenia na rynku pracy związane z wzrastającą konkurencją i ryzykiem upadłości zakładów pracy wymagają poszukiwania nie tylko zdolnych (w aspekcie sprawności intelektualnej, mierzonej przy pomocy wskaźnika ilorazu inteligencji IQ) pracowników, lecz powodują, że lojalność stopniowo staje się

najbardziej poszukiwanym towarem na rynku pracy, czyli zaczyna być postrzegana jako nieodzowny i ważny czynnik efektywności pracy człowieka i stabilności całej organizacji.

W literaturze niemieckojęzycznej uznanym autorytetem w zakresie psychologii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest Werner Sarges¹, który w swej obszernej monografii poświęconej diagnostyce menedżerskiej przedstawia poznawcze, motywacyjne i społeczne czynniki przydatności zawodowej człowieka, wymieniając wśród nich: umiejętność podejmowania decyzji i planowania działań, motywację osiągnięć, wartości i orientacje życiowe, poziom koncentracji uwagi, zachowania w sytuacjach konfliktowych, nastawienie na sukces zawodowy, strategie radzenia sobie ze stresem zawodowym, a także szeroko rozumiane kompetencje interpersonalne warunkujące pracę w zespole. Analizując problem motywów zachowań ludzkich Sarges zwraca uwagę na niewystarczające odniesienie się psychologów do definicji i wyjaśnienia kategorii lojalności, pisząc o tym, iż jest to dosyć skomplikowany i wieloaspektowy problem, często traktowany w kategoriach moralnych, etycznych, ideologicznych, a czasami nawet politycznych. Z uwagi na to, że samo pojęcie lojalności ze względu na jego częste stosowanie w języku potocznym wydaje się jasne i zrozumiałe, występuje, zdaniem autora, brak precyzyjnych badań i dobrze opracowanej psychologicznej koncepcji lojalności jako predyspozycji osobowościowej w kontekście pracy zawodowej człowieka dorosłego. W większości przypadków obok pojęcia lojalności zamiennie stosowane są takie określenia jak: „wierność”, „posłuszeństwo”, „konformizm”, „zaufanie”, „oddanie”, „zgodność”, „identyfikacja” itp. W literaturze niemieckiej wiele razy występuje angielski wyraz „*commitment*” zastępujący niemieckie „*Loyalität*”, podkreślający aspekt zobowiązania pracownika wobec organizacji, lub wskazujący na wysoki stopień zaangażowania osobistego w sprawy pracy zespołowej.

W pracach poświęconych przywództwu i kierowaniu znajdujemy wykaz cech warunkujących skuteczne prowadzenie zespołów pracowniczych – od kompetencji intelektualnych do predyspozycji interpersonalnych. Przykładem mogą być najnowsze badania Johna Adaira² oraz Manfreda Kets de Vries³. Analizując cechy współczesnego lidera Adair wymienia w pierwszej kolejności: sprawiedliwość, spostrzegawczość, towarzyskość, umiar, współczucie, takt, siłę umysłu (hart). Autor posługuje się wiedzą zgromadzoną w czasach starożytnych, a niewątpliwym autorytetem jest dla niego Arystoteles, który wymieniał cztery kluczowe cechy lidera: sprawiedliwość, powściągliwość, rozważę oraz hart. Wśród podstawowych kompetencji przywódcy Adair podkreśla znaczenie umiejętności motywowania podwładnych bez

¹ W. Sarges, *Management-Diagnostik*, Hogrefe-Verlag, Göttingen-Bern-Toronto-Seattle 1995.

² J. Adair, *Inspiring leadership*, John Adair and Talbot Adair Press, 2002.

³ M. Kets de Vries, *Mistyka przywództwa*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2008.

zmuszania, tylko poprzez inspirowanie, podawanie przykładu własnej pracowitości i zaangażowania w pracę. Aczkolwiek autor nie posługuje się pojęciem lojalności, nadawanie procesu przywództwa funkcji inspirującej (tytuł pracy Adaira brzmi „Lider inspirujący”) w sposób oczywisty łączy się z faktem przywiązania obu stron do pracy, tak przełożonego jak i podwładnego, a więc zakłada istnienie lojalności w strukturze osobowości jednostki.

W badaniach cech współczesnych menedżerów Manfreda F.R. Kets de Vries, który jest światowym autorytetem w zakresie przywództwa, kierownikiem Centrum Globalnego Przywództwa w renomowanej francuskiej szkole biznesu INSEAD, występuje szereg predyspozycji dotyczących umiejętności budowania spójnych zespołów, niezależnie od różnic kulturowych, osobistych oraz kontekstu społecznego. Nie wspominając wprost o lojalności autor podkreśla rolę czynników interpersonalnych w procesie tworzenia atmosfery zaufania i poczucia wspólnych dążeń i celów w pracy. Podane przykłady pokazują, że mimo ukazania lojalności w szeregu ważnych uwarunkowań „dobrej pracy” w postaci wyodrębnionej predyspozycji, osiągnięcie sukcesu zespołowego staje się niemożliwym bez integracji sił i kompetencji oddzielnych członków zespołów na rzecz dążenia do wspólnych celów.

W związku z powyższym zadanie poszukiwania sensu i uwarunkowań kategorii lojalności wciąż pozostaje aktualne. Dlatego warto przeanalizować semantyczne znaczenie kategorii lojalności i jej główne aspekty. Pojęcie „lojalność” wyprowadza się z francuskiego *loyauté* – wierność. Znaczenie słowa lojalność wiąże się z oddaniem, wiernością, która ma swoje korzenie w etyce chrześcijańskiej, gdzie zachowanie człowieka wiernego, sumiennego, uczciwego powinno się zawsze spotykać z pewnym wynagrodzeniem. Wyraźnie widać to w języku włoskim, gdyż pojęcie lojalności (*fedeltà*) pochodzi od wyrazu wiara – *la fede*. Przypisywanie lojalności znaczenia posłuszeństwa lokuje tę cechę w obszarze zachowań normatywnych, wyznaczonych jasną hierarchią pomiędzy przełożonym i podwładnym, co sprawia, że lojalny człowiek staje się poniekąd wyłącznie posłusznym wykonawcą zaleceń pochodzących z góry. Polemizuje z tym Manfred Kets de Vries, upatrując w zachowaniach lojalno-posłusznym przyczyn stagnacji organizacji⁴, a samo pojęcie lojalności zaczyna przy tym nabierać znaczenia biernego podporządkowania się innym osobom bez wykazywania się inicjatywą własną.

W naukach społecznych lojalność często jest rozumiana jako oddanie, wierność organizacji. Od człowieka lojalnego oczekuje się przede wszystkim przestrzegania norm przyjętych w danym społeczeństwie, w małych i dużych grupach społecznych, a także w środowisku pracy, w zespole współpracowników. W odniesieniu do pracy zespołowej lojalność jest odzwierciedleniem postawy uczciwości, przyzwoitości i szczerości wobec przełożonych i kole-

⁴ <http://knowledge.insead.edu/INSEAD-knowledge-leadership-today-an-inward-journey-120424.cfm>.

gów. Wśród cech charakteryzujących lojalnego pracownika często wymieniane są: troska o dobro firmy, przywiązanie do miejsca pracy (według znanego „na dobre i na złe”), rzetelność, solidność i staranność przy wykonywaniu zadań, sumienność, gotowość do bezwarunkowego przestrzegania zasad i norm obowiązujących w zakładzie pracy lub w innych grupach społecznych, z którymi identyfikuje się człowiek i w których widzi sens swego dalszego funkcjonowania i rozwoju.

Pojęcie lojalności ma wyraźny wydźwięk etyczno-moralny, bowiem w zachowaniu lojalnym przejawiają się normy i wartości człowieka zgromadzone w trakcie procesu socjalizacji, stanowiące treść jego sumienia, które, w psychoanalitycznej koncepcji Freuda występują w postaci instancji wyższej, *Super-Ego*, pełniącej funkcję cenzury i kontroli społecznej. W bardzo zbliżonym ujęciu lojalność jest definiowana w słowniku psychologii zarządzania jako „...*wierność wobec przyjętych zasad, wartości, złożonych słubów, przysięg, zgodność słów i czynów, zachowanie i działanie zgodnie ze zobowiązaniami wobec innych osób, grup, instytucji, organizacji*”⁵. Należy zaznaczyć, iż jest to jedno z nielicznych źródeł naukowych z zakresu nauk społecznych, w którym pojawia się definicja kategorii lojalności.

Postępowanie lojalne charakteryzuje człowieka rzetelnego, godnego szacunku i zaufania, człowieka na którym zawsze można polegać, niezawodnego i wiernego. W tym miejscu warto odwołać do opisowych cech osobowości Oldhama i Morrisa zawartych w popularnej pracy „*Twój portret psychologiczny*”, gdzie wśród wielu innych typów występuje typ „*Oddany*”, który zadaniem autorów: „...*jest w swej najlepszej odmianie lojalnym, zawsze pomocnym i rozważnym „członkiem drużyny” – czy drużyną tą będzie małżeństwo, rodzina, linia produkcyjna, wydział w biurze, organizacja religijna lub charytatywna, czy jednostka wojskowa...*”⁶. Analizując zachowanie oddanych osób w środowisku pracy autorzy zwracają uwagę na ich tendencję do współpracy z innymi osobami, która to tendencja jest pozbawiona chęci sprawowania władzy, podporządkowania sobie innych. Innymi słowy pracownik oddany dobrze się sprawuje w zawodach związanych z pomaganiem innym ludziom, do których odnosimy pracowników socjalnych, opiekunów, personel medyczny itd. Brak postawy rywalizacyjnej i konkurencyjnej czyni osoby lojalne czynnikiem stabilizacji w organizacji, ponieważ ich głównym dążeniem jest podtrzymywanie pozytywnych więzi z innymi ludźmi, a według autorów tego opisu stają się „*strażnikami ognia*”, którzy w metaforycznym znaczeniu są niezbędni

⁵ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001.

⁶ John M. Oldham, Lois B. Morris, *Twój psychologiczny portret*, Wyd. Jacek Santorski & Co, Warszawa 1997, s. 119.

w każdej organizacji, w każdym związku, aby można było dobrze funkcjonować w warunkach wzrastającej konkurencji na rynku pracy.

Interpretacja kategorii lojalności w kontekście zachowań moralnych oraz uznawanych przez jednostkę wartości etycznych pojawia się w pracach Allena i Meyera (1990)⁷, gdzie podejmuje się próbę analizy złożonej struktury tego pojęcia. Autorzy wyodrębniają trzy główne składniki lojalności, które pozwalają głębiej zrozumieć jej istotę. Są nimi:

1. Składnik emocjonalny, który jest wyrazem emocjonalnego przywiązania człowieka do pracy, odzwierciedleniem procesu identyfikacji z miejscem pracy, dobrowolnego, bez przymusu poświęcenia swych sił w wykonanie zadań zawodowych (por. ang. *commitment*);

2. Składnik stabilności, który wiąże się z oddaniem organizacji, ale przy tym mechanizmem zachowań lojalnych stają się negatywne oczekiwania możliwych strat i ryzyka związanego ze zmianą miejsca pracy (na zasadzie „szanuj szefa swego – możesz mieć gorszego”);

3. Składnik normatywny, w którym zawiera się poczucie obowiązku moralnego w stosunku do organizacji.

Każdy z tych elementów jest odzwierciedleniem określonego rodzaju więzi, która kształtuje się stopniowo pomiędzy pracownikiem a organizacją. Wymiar emocjonalno-uczuciowy świadczy o przeżywaniu emocji pozytywnych związanych z charakterem i organizacją pracy, sygnalizuje o zadowoleniu pracownika z danej konkretnej organizacji. Przykładem dostrzegania znaczenia emocjonalnego stosunku człowieka do pracy może być konstrukcja kwestionariusza „Wzorzec zachowań i przeżyć związanych z pracą” (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM*)⁸ stosowanego w badaniach menedżerów i innych przedstawicieli zawodów związanych z pracą z ludźmi w celu oceny ryzyka wypalenia zawodowego⁹. Jednym z trzech obszarów diagnostycznych kwestionariusza AVEM jest wymiar emocjonalny, w którym wyraża się przeżywanie nie tylko sukcesu swej pracy zawodowej, lecz przede wszystkim odzwierciedla się poczucie wsparcia społecznego w organizacji, przekonania o tym, że w otoczeniu kolegów i przełożonych człowiek zawsze może liczyć na pomoc z ich strony, co powoduje wzrost lojalności wobec zakładu pracy. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że pozytywne emocjonalne przeżywanie pracy nie powinno bazować wyłącznie na fascynacji

⁷ Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. „Journal of Occupational Psychology” No 63; [cyt za:] P. Muchinsky, *Psychologia, profesja, kariera*, Izd. „PITER”, Moskwa – Sankt-Petersburg 2004.

⁸ Schaarschmidt U. & Fischer A. W. (1997), *AVEM – ein diagnostisches Instrument zur Differenzierung von Typen gesundheitsrelevanten Verhaltens und Erlebens gegenüber der Arbeit*, Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 18, Heft 3, 151-163.

⁹ T. Ronginska, W. Gaida., *Strategie radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej*. Polska adaptacja kwestionariusza „Wzorzec zachowań i przeżyć związanych z pracą” (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM*) U. Schaarschmidt’a i A. Fischer’a), Zielona Góra 2001.

kolegami i przełożonymi, lecz musi dawać poczucie sensowności wykonywanych działań, zgodnych z własnymi zainteresowaniami, kompetencjami, zdolnościami itp. Niekoniecznie jesteśmy w pracy po to, żeby „się lubić nawzajem”, ale niewątpliwie głównym celem naszego wielogodzinnego przebywania w środowisku pracy jest nawiązanie takiej współpracy z kolegami, która zakłada poszanowanie innego człowieka i zachowanie lojalnego stosunku wobec niego. Tak rozumiane emocjonalne ustosunkowanie się do pracy jest zgodne z klasycznym pojęciem emocji, które wyrażają stosunek człowieka do otoczenia – pozytywny lub negatywny. Podstawą pozytywnego stosunku do pracy może być dobra atmosfera panująca w pracy, wsparcie społeczne, emocjonalne i instrumentalne ze strony swoich kolegów i przełożonych; ocena środowiska pracy w kategoriach zyczliwości, wzajemnej pomocy lub też ergonomicznie organizowane stanowisko pracy. Regulacja emocjonalna jest pierwotną, odruchową i spontaniczną formą kontroli swoich zachowań i dlatego nie może być wyłączona z kontekstu pracy. Będąc jednym z mechanizmów przeżywania sensu pracy, staje się elementem składowym lojalności pracownika. Wśród cech przydatności zawodowej menedżerów wg Sargesa lojalność łączy się z „identyfikacją z pracy”, „zaangażowaniem i przywiązaniem do pracy”, „pozytywnym wartościowaniem treści pracy”.

Drugim elementem składowym lojalności jest poczucie stabilności i bezpieczeństwa związane z pracą w obecnej organizacji i niechęć do jej zmiany, która wynika z przewidywania ewentualnych negatywnych konsekwencji towarzyszących zmianie miejsca pracy. Dążenie do stabilizacji jest przejawem podstawowej potrzeby bezpieczeństwa człowieka, będącej odzwierciedleniem wrodzonego instynktu samozachowawczego. Składnik stabilności nie zawsze świadczy o wysokim zainteresowaniu pracą i pozytywnym stosunku do całej organizacji. Lojalność w tym wymiarze może być podyktowana zwyczajnym lękiem przed czymś nowym, nieznanym, obawą i kalkulacją pracownika, iż zmiana miejsca pracy może mu przynieść więcej strat niż korzyści. Warto dodać, że drugi składnik lojalności może nabierać szczególnego znaczenia w wieku dojrzałym i starszym w myśl koncepcji prawidłowości kształtowania się kariery zawodowej. Według Supera i Halla¹⁰ poczucie stabilności i dążenie do zachowania stanu obecnego charakteryzuje ludzi w wieku około 50 lat, a każda ewentualna zmiana może być postrzegana jako zagrożenie i ryzyko dla dalszego funkcjonowania zawodowego. Lojalność pracownika w tym wieku może być odzwierciedleniem dążenia do zaspokajania potrzeby bezpieczeństwa, uzyskania i utrzymania stabilności zawodowej i w tym również życiowej.

¹⁰ D.E. Super, D.T. Hall D.T., *Career development: Exploration and planning*, „Annual Review of Psychology” No 29, 1978.

Trzeci składnik lojalności wiąże się z poszanowaniem norm i jest rozpatrywany w kontekście zachowań społeczno-moralnych, ukształtowanych w trakcie rozwoju i socjalizacji jednostki. W tym ujęciu lojalność opisuje człowieka z rozwiniętym poczuciem długu i obowiązku wobec organizacji. Niewątpliwie jest to najtrudniejszy aspekt ze względu na złożony problem orientacji moralnych, sprowadza się bowiem do aksjologicznych i etycznych praw życia człowieka w społeczeństwie. Normatywny aspekt wyraża lojalność *in spe*, przewidywaną i spodziewaną od pracownika jako człowieka, który kieruje się w swym życiu niepodważalnymi i stałymi normami moralnymi. W takim ujęciu lojalność sprowadza się do jej pierwotnego znaczenia – wierności i oddania, pochodzących z czasów feudalizmu francuskiego, kiedy określenie *loyauté* opisywało stosunek posłuszeństwa, poddaństwa i uległości wobec władcy. Analizując sens lojalności Werner Sarges podkreślał, że tak pojmowana lojalność staje się podobna do konformizmu, podporządkowania się silnym osobom ze względu na ewentualne korzyści i przywileje. Zachowanie lojalne powinno być wynagrodzone, aby miało ono dla człowieka sens i dzięki temu było powielane przez niego w przyszłości. W postępowaniu konformistycznym ujawnia się orientacja na przestrzeganie norm grupowych, akceptację opinii i poglądów grupy odniesienia, podporządkowanie się większości. Konformizm nieodzownie wiąże się z poszanowaniem zasad, reguł i statutu organizacji. Włączenie się do działań grupowych jest uzasadnione wspólnym dobrem, zbiega się z orientacją moralną, a w odniesieniu do środowiska pracy – etyką zawodową.

Poprzez pryzmat zachowań etyczno-moralnych lojalność jest przedstawiona w badaniach Morrow'a (1993)¹¹ nad przyczynami zachowań oddanych pracowników. W pierwszej kolejności autor wskazuje na emocjonalny wymiar lojalności jako subiektywnego przeżywania związku z organizacją, co odpowiada angielskiemu *commitment*. Morrow rozróżnia dwie odmiany lojalności: zawodowej i organizacyjnej. Pierwsza jest wynikiem związku z wykonywanym zawodem, tj. opisuje człowieka, dla którego praca jest nie tylko obowiązkiem, lecz powołaniem. Lojalność organizacyjna ma węższy zakres, ponieważ dotyczy przywiązania do danej konkretnej organizacji. Według Morrow'a jest to cecha występująca na różnych poziomach struktury osobowości, a jej końcowym efektem zawsze jest wysoki poziom zaangażowania zawodowego. Autor proponuje pięciowymiarowy model lojalności, budując go w postaci kół koncentrycznych, gdzie rolę czynnika centralnego odgrywa etyka pracy, której wyznacznikiem jest miejsce pracy w hierarchii wartości życiowych człowieka. Pozostałe składniki lojalności mają charakter sytuacyjny, będzie to zaangażowanie w pracę lub lojalne zachowanie wobec organizacji i przełożonych. Taki pogląd koresponduje z podejściem do struktury

¹¹ Cyt za: P. Muchinsky, *Psichologia, profesia, kariera*, lzd. „PITER”, Moskwa – Sankt-Petersburg 2004.

osobowości jako organizacji, która łączy w sobie predyspozycje stałe, tj. jądro osobowości oraz peryferyjne cechy uwarunkowane procesami przystosowawczymi do zmiennych warunków sytuacyjnych. Z tego wynika, że można mówić o lojalności właściwej dla jednostki, niezależnej od warunków i okoliczności. Natomiast lojalność oparta na przewidywaniu pozytywnych efektów i korzyści wynikających z uległego lub konformistycznego postępowania raczej będzie w dużym stopniu zależała od sytuacji zewnętrznej, na przykład atmosfery panującej w miejscu pracy. Pierwszy więc rodzaj lojalności można porównać z reakcjami bezwarunkowymi, wrodzonymi i właściwymi dla danej jednostki. Drugi natomiast zawsze będzie lojalnością warunkową, a owym warunkiem mogą być oczekiwane wynagrodzenie, przywileje itp.

Należy jednak dodać, że zaproponowana przez Morrow'a struktura lojalności, nie znalazła weryfikacji empirycznej w badaniach innych autorów, aczkolwiek istnieją pojedyncze wyniki wskazujące na związek pomiędzy zachowaniami organizacyjnymi a stopniem lojalności pracowników. Tak, Brown (1996)¹² wskazuje na związek korelacyjny pomiędzy zaangażowaniem i lojalnością pracowników ($r = 0,50$). Jednocześnie wysoki poziom zaangażowania i lojalności nie zawsze decyduje o efektywności pracownika. Może to być jedynie wyrazem dążenia do identyfikacji osobowościowej, skłonności do dowartościowania własnego Ja. Podane przykłady wskazują na wciąż istniejące deficyty w obrębie kategorii lojalności, co powoduje brak dobrze opracowanych metod do jej pomiaru.

Na decydujące znaczenie lojalności w kształtowaniu skutecznej kariery zawodowej wskazuje Muchinsky¹³ analizując przyczyny zachowań człowieka w organizacji. Autor wymienia trzy główne postawy pracowników wobec pracy: zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę oraz oddanie, czyli lojalność pracownika. Od natężenia tych postaw zależy efektywność pracy człowieka.

Poziom zadowolenia zawodowego jest wynikiem oceny poszczególnych aspektów związanych z pracą w organizacji. Decydującą rolę przy tym odgrywa pozytywna ocena i przewidywanie możliwości własnego rozwoju zawodowego. Do innych czynników zadowolenia z pracy i kariery zawodowej można odnieść: wzrastające poczucie własnych kompetencji profesjonalnych, możliwość wykonywania różnorodnych zadań jako sposób zapobiegania rutynie i monotonii w pracy. Wspomniany wcześniej kwestionariusz zachowań i przeżyć związanych z pracą (AVEM) zawiera skale do pomiaru zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć zawodowych, której wyniki pozytywnie korelują z dobrą kondycją psychiczną pra-

¹² Cyt za: P. Muchinsky, *Psychologia, profesia, kariera*, Izd. „PITER”, Moskwa – Sankt-Petersburg 2004, s. 344.

¹³ P. Muchinsky, *Psychologia, profesia, kariera*, Izd. „PITER”, Moskwa – Sankt-Petersburg 2004, s. 337.

owników w organizacji. Poczucie sukcesu w zawodzie rzutuje na ogólny poziom zadowolenia z życia, pozwala na ocenę siebie w kategoriach człowieka zaradnego, zdolnego do skutecznego radzenia sobie z wysokim obciążeniem i stresem w pracy.

Zaangażowanie w wykonywanie pracy zawodowej jest przeciwieństwem do poczucia alienacji w środowisku zawodowym, które wynika z obustronnie nielojalnych postaw w relacjach „kierownik – podwładny”. Ten wątek jest bardzo dobrze rozpracowany w psychologii stresu i wypalenia zawodowego. Nadmiar zaangażowania zawodowego przy jednoczesnych brakach adekwatnego co do wysiłku wynagrodzenia prowadzi do „kryzysu gratyfikacji”¹⁴. Wysokie koszty ponoszone przez jednostkę w środowisku pracy mogą być obniżone dzięki tworzeniu stosunków wzajemnej pomocy i solidarności zawodowej, a więc naznaczonych z obu stron lojalnością i traktowaniem siebie nawzajem jako partnerów, kolegów, współpracowników.

Ostatni czynnik efektywności pracy zawodowej wymieniony przez Muchinsky’ego jest tematem niniejszego opracowania, które miało na celu pokazanie obecnego stanu rozpracowania kategorii lojalności. Zważając na trudności definicyjne, braki metodologiczne i metodyczne, na zakończeniu podjętej próby interpretacji pojęcia lojalności można zaryzykować kilka pytań na temat pozytywnych i negatywnych efektów postępowania lojalnego: Czy zachowanie lojalne jest sensowne? Czy zachowanie nielojalne może zagrażać pozycji zawodowej pracownika? Odpowiadając na te pytania trzeba zwrócić uwagę na indywidualne korzyści wynikające z zachowania postawy lojalności wobec organizacji. Do nich można odnieść: pozytywne traktowanie ze strony przełożonych; szacunek i uznanie dla pracowników lojalnych; subiektywne przeżywanie siebie jako człowieka sumiennego, będącego „w porządku” w stosunku do swojego miejsca pracy, co pozytywnie wpływa na satysfakcję z pracy. Wśród kosztów związanych z postępowaniem nielojalnym mogą wystąpić: wyrzuty sumienia; utracone możliwości awansu zawodowego; a w przypadku zmiany miejsca pracy – resentyment i tęsknota za zakładem, który pracownik opuścił w wyniku błędnej kalkulacji kosztów i zysków.

Reasumując zachowania lojalne mogą być źródłem wysokiego poczucia własnej wartości i czynnikiem warunkującym karierę zawodową pracowników oraz podstawowym warunkiem stabilności organizacji, co wymaga jednak dalszych badań prowadzonych w ramach współczesnej psychologii zarządzania.

¹⁴ J. Siegrist, *Soziale Krisen und Gesundheit*, Hogrefe 1996.

Bibliografia

- Adair J., *Inspiring leadership*, John Adair and Talbot Adair Press, 2002.
- Allen N.J. & Meyer, J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology” No 63, 1990.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa, 2001.
- Kets de Vries M., *Mistyka przywództwa*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2008.
- Muchinsky P. M., *Psichologia, profesia, kariera*, Moskwa – Sankt-Petersburg, „Piter”, 2004.
- Oldham J., Morris L., *Twój portret psychologiczny*, Wyd. Jacek Santorski&Co, Warszawa 1995.
- Ronginska T., Gaida W., *Strategie radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej*. Polska adaptacja kwestionariusza „Wzorec zachowań i przeżyć związanych z pracą” (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM) U. Schaarschmidt’a i A. Fischer’a), Zielona Góra 2001.
- Sarges W., *Management-Diagnostik*, Hogrefe-Verlag, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1995.
- Schaarschmidt U.& Fischer A.W., *AVEM – ein diagnostisches Instrument zur Differenzierung von Typen gesundheitsrelevanten Verhaltens und Erlebens gegenüber der Arbeit*, Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 18, Heft 3, 1997, 151-163.
- Siegrist J., *Soziale Krisen und Gesundheit*, Hogrefe, 1996.
- Super D.E., Hall D.T., *Career development: Exploration and planning*, “Annual Review of Psychology”, No 29, 1978.
- <http://knowledge.insead.edu/INSEAD-knowledge-leadership-today-an-inward-journey-120424.cfm>.