

LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WOBEC ORGANIZACJI – OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ORAZ WERYFIKACJA PSYCHOMETRYCZNA SKALI LOJALNOŚCI WOBEC ORGANIZACJI – BADANIA PILOTAŻOWE

Wprowadzenie

Globalizacja oraz procesy z nią związane, które wpływają na rynek pracy, wymuszają na pracownikach coraz większą mobilność oraz elastyczność, przejawiającą się między innymi w częstszych zmianach miejsca pracy, zmianach miejsca zamieszkania ze względu na pracę, ciągłym uczeniu się i zdobywaniu nowych kompetencji, przebranżowieniu, podejmowaniu pracy zdalnej oraz pracy projektowej, która ma krótkotrwały charakter, czy wreszcie równoczesnym zatrudnieniu w kilku miejscach. Pozytywna koniunktura na rynku pracy w Polsce sprzyja dokonywaniu częstych zmian pracy. Z badań przeprowadzanych corocznie przez Instytut Badawczy Randstat wynika, że fluktuacja pracowników w Polsce zwiększa się sukcesywnie od lat i aktualnie jest największa w Europie. Dodatkowo Polska plasuje się na pierwszym miejscu wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej pod względem optymizmu pracowników, dotyczącego subiektywnej szansy na znalezienie nowej pracy w ciągu 6 miesięcy. Według badanych głównym czynnikiem determinującym chęć zmiany pracy są lepsze warunki pracy (42% wskazań respondentów) [1].

* Dr hab. Teresa Chirkowska-Smolak, prof. UAM – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

** Dr Marcin Wnuk – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Model kariery zakładający pracę w jednej organizacji przez całe życie stracił swoją aktualność, a wyznacznikiem lojalności nie jest już bezwarunkowe, długotrwałe pozostawanie w jednym miejscu pracy [2]. Wobec tego zagadnienie lojalności względem organizacji wymaga szerszej rewizji i redefinicji, choć w literaturze przedmiotu trudno doszukać się prac, w których próbowano by się uporać z problemem niezależności tego konstruktów [3], utożsamianego najczęściej z wiernością wobec organizacji, mierzoną długością pozostawania w jednym miejscu pracy.

Należy sobie zadać pytanie, czy w przedstawionym kontekście można mówić o lojalności pracownika względem organizacji i czy być może nie jest to wartość archaiczna, nieprzystająca do dzisiejszej rzeczywistości? A może należy na to zjawisko spojrzeć w inny sposób? Celem niniejszego artykułu jest opracowanie na podstawie dotychczasowej literatury autorskiej definicji lojalności wobec organizacji, zaproponowanie narzędzia do jej weryfikacji, jak również przedstawienie jego właściwości psychometrycznych.

W części poświęconej przeglądowi piśmiennictwa zaprezentowano dotychczasowe definicje lojalności, na bazie których została przedstawiona autorska koncepcja lojalności. W części dotyczącej metodyki badań zaprezentowano konstrukcję tego narzędzia oraz metody użyte do weryfikacji jego trafności wewnętrznej i rzetelności. W omówieniu rezultatów badań odniesiono się do otrzymanych wyników oraz zaprezentowano ich implikacje teoretyczne i praktyczne. W podsumowaniu wskazano kierunek dalszych badań nad Skalą Lojalności Wobec Organizacji oraz ograniczenia wynikające z przeprowadzonych badań.

1. Przegląd piśmiennictwa

Najczęściej w roli wskaźnika lojalności względem organizacji wykorzystuje się zmienne, takie jak: przywiązanie organizacyjne [4,5,6], zamiar opuszczenia lub pozostania w organizacji czy rezygnacja z pracy [7,8,9], choć zdarzają się prace, w których miarą lojalności jest zaangażowanie w pracę [10].

Wydaje się, że utożsamianie tych konstruktów z lojalnością jest efektem pewnych podobieństw, co powoduje, że wielu autorów traktuje je zamiennie, i zamiast poszukiwać elementu różnicującego, koncentruje się na potencjalnie wspólnych cechach. Pojęcie lojalności jest znaczeniowo zbliżone do terminów, takich jak: zaangażowanie w pracę [11], na wymiarze oddania się pracy, czy przywiązanie organizacyjne [12], na wymiarze przywiązania afektywnego. Lojalność dla wielu osób bywa utożsamiana z pozostawaniem w organizacji, brakiem chęci jej opuszczenia oraz wiązaniem z nią swojej przyszłości. Przykładowo Voleys [13] wskazuje na to, że z lojalnością mamy do czynienia wtedy, gdy pracownik pozostaje przez dłuższy czas w organizacji, gdy jest oddany realizacji celów organizacyjnych i gdy rozwija się w organizacji.

Pojęcie lojalności organizacyjnej jest definiowane na różne sposoby. Dokładniejszy przegląd definicji lojalności organizacyjnej prezentuje Świątek-Barylska [10], jednak ich autorzy nie wychodzą specjalnie poza klasyczną propozycję Grahama [14], który opisał ją jako identyfikację z organizacją, wierność jej liderom i organizacji jako całości oraz wykraczanie poza partykularne interesy jednostki, zespołu pracowniczego i działu. Lojalność, zdaniem tego autora, przejawia się w zachowaniach, takich jak: obrona organizacji przed zagrożeniami, dbanie o dobrą reputację i współpraca z innymi, by służyć interesom całości. Najczęściej pojawiającym się elementem wielu definicji lojalności, który wydaje się być jej kluczową cechą, jest troszczenie się o pozytywny wizerunek organizacji jako przejaw dbania o jej dobro. W literaturze przedmiotu jest ono ujmowane jako przekazywanie pozytywnych informacji na temat swojej organizacji [15], polecanie jej swoim przyjaciołom jako atrakcyjnego miejsca pracy [16], dbanie o dobrą reputację organizacji [14] czy pozytywny pogląd na organizację oraz miejsce pracy [17]. Przykłady te są zgodne z konstatacją Meyera i Allen, że lojalni pracownicy przyczyniają się do kształtowania wizerunku organizacji [12]. Naszym zdaniem wszystkie poniższe aspekty składają się na wymiar dbania o pozytywny wizerunek organizacji jako najważniejszego i jednego z dwóch atrybutów lojalnego pracownika. Relacje między pracownikiem a organizacją są formą wymiany społecznej, lojalność traktujemy jako postawę proorganizacyjną, będącą wyrazem wdzięczności pracownika oraz chęci odpłacenia się organizacji za dbanie o jego dobrostan. Oznacza to, że pracownik będzie się troszczył o pozytywny wizerunek organizacji, jeśli będzie miał przeświadczenie, że jest przez nią dobrze traktowany. Warunkowy charakter tej relacji potwierdzają dotychczasowe wyniki badań, zgodnie z którymi postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od organizacji ma wpływ na jego poczucie wdzięczności wobec niej, czego konsekwencją jest jego lojalna postawa [18],

Wbrew twierdzeniom Duski [19], że relacje między pracownikiem a organizacją mają *stricte* biznesowy oraz materialny charakter i nie wymagają wzajemności, jesteśmy zdania, że wymiana między obiema stronami dokonuje się na podstawie wzajemnych oczekiwań, które znajdują odzwierciedlenie w kontrakcie psychologicznym. Stanowi on zbiór wzajemnych, niejawnych i niewyartykułowanych oczekiwań, w ramach których pracownik spodziewa się określonego traktowania, a organizacja oczekuje od niego odpowiedniej postawy wobec pracy, charakteryzującej się m.in.: lojalnością, zaangażowaniem czy uczciwością [20]. Ulegają one aktualizacji po rozpoczęciu pracy, materializując się w procesie wymiany społecznej. Realne oddziaływania organizacyjne wspierające pracownika są ważniejsze niż jego wcześniejsze wyobrażenia na temat zobowiązań organizacji wobec niego [21, 22]. Organizacja daje pracownikowi sposobność do realizacji swoich potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak: szacunek, uznanie, akceptacja, przynależność czy emocjonalne wsparcie [23], a pracownik czuje się zobowiązany do odwdzięczenia się dla zachowania pozytywnego obrazu

siebie, uniknięcia stygmatyzacji jako osoby, która nie wyrównuje rachunków, oraz utrzymania pozytywnego traktowania z jej strony [24]. Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji jest łatwo dostępnym i prostym sposobem odpłacenia się organizacji, niewymagającym szczególnego zaangażowania i poświęceń. Dodatkowo pozwala nie dopuścić do pojawienia się dysonansu poznawczego, wynikającego z braku spójności między tym, jak jest się traktowanym przez organizację, a tym, czym się jej rewanżuje. Pozwala budować własną tożsamość zawodową na podstawie przynależności do grupy pracowniczej oraz identyfikacji z organizacją. W kontekście wymiany społecznej daje możliwość kształtowania relacji między pracownikiem i pracodawcą, spełniając kluczową funkcję utrwalającą więzi między jej oboma elementami.

Duska [19] sugerował, że relacje między pracownikiem a organizacją w tym obszarze nie są bezinteresowne, pracodawcy nie prowadzą działalności, by wspierać innych, słabszych (tzn. mniej wydajnych pracowników), tylko by zarabiać pieniądze, podobnie jak pracownicy podejmują zatrudnienie, by uzyskiwać wynagrodzenie. W trosce o swój finansowy wynik pracodawcy zwalniają mało efektywnych pracowników, nawet jeśli są oni oddani firmie. Jak zauważa Duska, organizacja nie zatrudnia pracownika dla niego samego, ale dla zadania, jakie ma on wykonać. Poświęcenie się organizacji, działanie w jej interesie kosztem własnego dobra, nie oczekując w zamian za to żadnej nagrody, jest, zdaniem tego autora, bezsensowne w sytuacji, gdy organizacje nie są i nie mogą być lojalne wobec pracowników – organizacje nie są podmiotem moralnym, a instrumentem służącym do osiągnięcia zysków. Zdaniem Duski [19] lojalność jest zjawiskiem obcym w biznesie, gdyż dotyczy relacji, które wymagają poświęcenia bez oczekiwania na nagrodę. Wbrew tym konstatacjom Elegido [25] sugerował, że lojalność stanowi zamierzone zobowiązanie do jak najlepszego dbania o interes organizacji, nawet wtedy, kiedy działania te mogą wymagać poświęceń niektórych aspektów własnego interesu. Warty zaznaczenia jest fakt, iż działania pracownika w tym względzie mogą wykraczać poza powinności wynikające z prawa czy moralności. Na poświęcanie się dla sprawy zarówno w sferze wolicjonalnej, jak i działaniowej, jako kluczowy element lojalności, kładzie nacisk również Royce [26]. Jego zdaniem „prawdziwa lojalność” stanowi uniwersalną cnotę, dla której jedynym kryterium odniesienia jest dobro rodzaju ludzkiego w kontraście do partykularnych interesów grup i jednostek. W tym ujęciu lojalność jest traktowana jako wartość autoteliczna możliwa do realizacji w organizacji, ale tylko wówczas, gdy celem tej organizacji jest uczestnictwo w pomnażaniu pewnego dobra społecznego. W ujęciu Elegido [25] lojalność wydaje się być wartością bezwarunkową, ale nieposiadającą totalnego charakteru, gdyż opiera się na częściowym i epizodycznym, a nie całościowym i stałym poświęceniu dla organizacji. Dyspozycja do przedkładania interesu oraz dobra organizacji nad swój własny interes naraża pracownika na bycie oszukany i wykorzystany, a w niektórych przypadkach może prowadzić nawet do sprzeniewierzenia się własnym wartościom i przekonaniom [27].

Naszym zdaniem lojalność, jako postawa moralna o charakterze społecznym, odnosi się do relacji między pracownikiem a pracodawcą, w ramach której obie strony osiągają pewne korzyści. Choć jest ona działaniem w jak najlepszym interesie pracodawcy, to nie należy jej utożsamiać z zaspokajaniem wszystkich jego potrzeb i pragnień [25]. Z perspektywy pracowniczej lojalność ułatwia samorealizację oraz zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu zawodowego jako konsekwencji sukcesu osiągniętego przez organizację dzięki lojalnym pracownikom. Wydaje się być istotnym elementem do kształtowania tożsamości zawodowej oraz skutecznego pełnienia roli pracownika. Im większe znaczenie mają one w życiu człowieka, tym większą odgrywają rolę dla jego samooceny oraz poczucia własnej wartości. Identyfikacja pracownika z firmą oraz internalizacja jej celów i wartości powoduje, że wszelkie sukcesy i osiągnięcia organizacji będzie postrzegał jako własne. Może przyczyniać się również do zwiększenia motywacji pracownika, ze względu na jej istotny wpływ na odczuwany przez niego dobrostan.

Należy zatem zauważyć, że poza dbaniem o pozytywny wizerunek organizacji drugim aspektem konstytuującym lojalność względem organizacji jest skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji, która zakłada możliwość rezygnacji z własnego interesu dla dobra organizacji. Jest to cnota będącą konsekwencją procesu socjalizacji oraz internalizacji norm i wartości, która ulega utrwalaniu w trakcie rozwoju. W jej wypadku możemy mówić o niezależności od reguły wzajemności, gdyż jest to dyspozycja względnie stała w czasie i w znacznej mierze niezależna od okoliczności. Oznacza to, że pracownik nią obdarzony będzie potrafił poświęcać swój wolny czas na rzecz organizacji, kiedy okoliczności będą tego wymagały, czy dla dobra organizacji zrezygnować czasowo z pewnych ambicji czy aspiracji, niezależnie od tego, w jakiej organizacji się znajdzie. Takiego pracownika można scharakteryzować jako posiadającego wysokie morale. Zgodnie z powyższym ten aspekt lojalności będzie się różnił zarówno od przywiązania emocjonalnego, a tym bardziej od zamiaru odejścia z pracy, gdyż postawa ta będzie charakteryzowała pracownika niezależnie od tego, gdzie będzie zatrudniony. Zgodnie z wynikami badań Wnuka [18] lojalność jest zmienną poprzedzającą przywiązanie emocjonalne, prowadząc zarówno pośrednio, jak również bezpośrednio do braku chęci opuszczenia organizacji, co oznacza, że te konstrukty nie są ze sobą tożsame.

Podsumowując, lojalność wobec organizacji jest postawą moralną składającą się z dwóch elementów: 1) skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji, jako cnoty będącej wynikiem socjalizacji, doświadczeń życiowych oraz internalizacji norm i wartości oraz (2) dbania o pozytywny wizerunek organizacji jako pozytywnej reakcji uzależnionej od spostrzeżenia przez pracownika efektywności wymiany społecznej.

2. Opis badanej grupy

W badaniu wzięło udział 441 osób pracujących w różnych organizacjach, mających swoją siedzibę na terenie Polski. Było ono anonimowe i dobrowolne. W badaniach uczestniczyło 65,4% kobiet oraz 34,6% mężczyzn. Średni staż pracy wyniósł 6,19 lat (SD = 8,23), a średni wiek – 27,69 lat (SD = 8,60).

3. Metodyka badań

3.1. Konstrukcja Skali Lojalności Wobec Organizacji

Na podstawie przyjętej definicji pojęcia dokonano operacjonalizacji konstruktów lojalności wobec organizacji, przygotowując wstępną pulę krótkich, prostych i zrozumiałych pytań sformułowanych w trybie oznajmującym [28]. Następnie poszczególne pozycje testowe zostały poddane analizie językowej oraz analizie treściowej przeprowadzonej przez dwóch ekspertów będących psychologami oraz grupę studentów psychologii piątego roku UAM. Do ostatecznej analizy dopuszczono 22 pytania.

Na każde pytanie przypadało dwadzieścia badanych osób, co zgodnie z literaturą przedmiotu stanowi wystarczającą liczbę [28]. Na zadane pytania badani udzielali odpowiedzi na skali Likerta od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się” do 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Trafność wewnętrzna Skali Lojalności Wobec Organizacji była weryfikowana za pomocą analizy czynnikowej, metodą głównych składowych z rotacją Promax, a następnie przez analizę równań strukturalnych, metodą największego prawdopodobieństwa. Rzetelność tego narzędzia mierzono współczynnikiem alfa Cronbacha.

3.2. Analiza eksploracyjna Skali Lojalności Wobec Organizacji

Test adekwatności doboru próby Kaisera-Mayera-Olkina wyniósł 0,883, a test sferyczności Bartletta – $\text{Chi}^2 \approx 2319,437$, $\text{df} = 66$, $p < 0,01$. Wyodrębnione czynniki wyjaśniały 59,94% wariancji, pierwszy czynnik o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* wyjaśniał 42,98%, a drugi – *Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji* – 16,95% wariancji Skali Lojalności Wobec Organizacji. Otrzymana wersja narzędzia zawierała 12 pytań, po 6 pytań na każdy z wyróżnionych czynników. Do końcowej wersji skali zaliczono pozycje testowe o najwyższej mocy dyskryminacyjnej, czyli takie które wysycąły jeden czynnik w stopniu nie mniejszym niż 0,5, równocześnie wysycając drugi z wyróżnionych czynników na poziomie nie większym niż 0,2. Wyselekcjonowane stwierdzenia przyporządkowane do danego czynnika

miały korelować z jego wynikiem na poziomie nie mniejszym niż 0,4. Poszczególne stwierdzenia wymiaru *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* korelowały z tym czynnikiem w zakresie 0,72–0,80, natomiast w odniesieniu do wymiaru *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji* – 0,46–0,76 (por. tabela 1). W obu przypadkach tylko dwa pytania znalazły się poniżej poziomu 0,7, z czego jedno z nich znalazło się na granicy tej wartości, wynosząc 0,69. Ładunki czynnikowe wyodrębnionych w ramach analizy czynnikowej stwierdzeń Skali Lojalności Wobec Organizacji były satysfakcjonujące (por. tabela 2). Pytania dotyczące wymiaru *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* wysycały go w zakresie od 0,72–0,87, wysycając równocześnie drugi czynnik tego narzędzia w stopniu mniejszym niż 0,1. Również pytania dotyczące wymiaru *Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji* wysycały go w stopniu nie mniejszym niż 0,61, a wynik stwierdzenia zaliczonego do tego wymiaru, które wysycało najsilniej drugi czynnik, wyniósł 0,16. Pozostałe pytania przyporządkowane do wymiaru o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* wysycały wymiar o nazwie *Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji* poniżej poziomu 0,1. Należy nadmienić, że mimo pewnych podobieństw treściowych żadne ze stwierdzeń z danego wymiaru nie korelowało z innym stwierdzeniem zaliczonym do tego samego wymiaru w stopniu silnym, co oznacza, że z perspektywy semantycznej poszczególne pytania różniły się między sobą.

3.3. Analiza confirmacyjna Skali Lojalności Wobec Organizacji

Kolejnym etapem było sprawdzenie trafności wewnętrznej przy użyciu analizy równań strukturalnych metodą największego prawdopodobieństwa. Do weryfikacji modelu 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 średni błąd aproksymacji (*Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA).

Uzyskane wartości: RMSEA = 0,043, NFI = 0,96, GFI = 0,97, CFI = 0,98, statystyki $\chi^2 = 77,37$; $df = 43$; $p = 0,001$, (CMIN/DF = 1,79) potwierdzają dobre dopasowanie modelu. Normalizowany indeks dopasowania (NFI) przewyższa zadawalający poziom 0,9, GFI – 0,9 i CFI – 0,93 [29]. Również wartość wskaźnika RMSEA znalazła się poniżej poziomu przyjętego za idealny – 0,05 [30].

3.4. Rzetelność Skali Lojalności Wobec Organizacji

Rzetelność mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha wyniosła dla pierwszego czynnika o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* 0,89 i 0,82 dla drugiego zdefiniowanego jako *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji*. Rzetelność całej Skali Lojalności Wobec Organizacji wyniosła 0,87.

Interesowało nas również to, czy płeć jest zmienną różnicującą badanych pod względem lojalności wobec organizacji. Zgodnie z otrzymanymi wynikami kobiety i mężczyźni nie różnią się między sobą lojalnością wobec organizacji ($t = 0,87, p = 0,38$), dbaniem o jej pozytywny wizerunek ($t = 1,19, p = 0,23$) oraz skłonnością do poświęceń i wyrzeczeń na jej rzecz ($t = 0,37, p = 0,71$).

Tabela 1. Korelacje między stwierdzeniami Skali Lojalności Wobec Organizacji a wynikami jej poszczególnych wymiarów (N = 441)

Stwierdzenie	Korelacja
Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji:	
Swoim zachowaniem godnie reprezentuję organizację/firmę także poza jej murami.	0,72
Zawsze staram się być pozytywną wizytówką mojej organizacji/firmy.	0,73
Godnie reprezentuję moją organizację/firmę.	0,80
Dbam o wizerunek mojej organizacji/firmy.	0,76
Staram się wypowiadać z szacunkiem o mojej organizacji.	0,76
Moje zachowania i postawy kształtują pozytywny wizerunek organizacji/firmy.	0,80
Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji:	
Jestem gotowy do poniesienia pewnych wyrzeczeń na rzecz mojej organizacji/firmy.	0,76
Uważam, że czasami trzeba ponieść pewną ofiarę dla dobra organizacji/firmy.	0,75
Zostałem/am wychowany w taki sposób, że potrafię zrezygnować z części swoich osobistych aspiracji dla dobra mojej organizacji/firmy.	0,69
Czasami zostaję dłużej w pracy, nawet jeśli koliduje to z moimi planami osobistymi.	0,71
Mogę ponieść pewne koszty, jeśli miałyby to przynieść korzyści organizacji/firmie.	0,46
Rozumiem, że czasami dla dobra mojej organizacji/firmy trzeba zostać dłużej w pracy.	0,73

Tabela 2. Ładunki czynnikowe Skali Lojalności Wobec Organizacji (N = 441)

Stwierdzenie	Czynnik	
	1	2
Swoim zachowaniem godnie reprezentuję organizację/firmę także poza jej murami.	0,826	-0,061
Zawsze staram się być pozytywną wizytówką mojej organizacji/firmy.	0,789	0,044
Godnie reprezentuję moją organizację/firmę.	0,873	-0,073
Dbam o wizerunek mojej organizacji/firmy.	0,801	0,083
Staram się wypowiadać z szacunkiem o mojej organizacji.	0,726	0,042
Moje zachowania i postawy kształtują pozytywny wizerunek organizacji/firmy.	0,798	0,001
Jestem gotowy do poniesienia pewnych wyrzeczeń na rzecz mojej organizacji/firmy.	-0,056	0,863
Uważam, że czasami trzeba ponieść pewną ofiarę dla dobra organizacji/firmy.	-0,070	0,843
Zostałem/am wychowany w taki sposób, że potrafię zrezygnować z części swoich osobistych aspiracji dla dobra mojej organizacji/firmy.	0,003	0,728
Czasami zostaję dłużej w pracy, nawet jeśli koliduje to z moimi planami osobistymi.	0,063	0,613

Stwierdzenie	Czynnik	
	1	2
Mogę ponieść pewne koszty, jeśli miałyby to przynieść korzyści organizacji/firmie.	-0,018	0,705
Rozumiem, że czasami dla dobra mojej organizacji/firmy trzeba zostać dłużej w pracy.	0,162	0,611

Tabela 3. Statystyki opisowe (N = 441)

Czynnik	min.– maks.	M±SD
Lojalność wobec organizacji	12–60	42,83±7,76
Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji	6–30	23,13±4,23
Skłonność do poświęceń na rzecz organizacji	6–30	19,70±4,57

min. – wartość minimalna,
maks. – wartość maksymalna,
M – średnia,
SD – odchylenie standardowe.

Tabela 4. Korelacje (r-Pearsona) między Skalą Lojalności Wobec Organizacji a jej poszczególnymi czynnikami (N = 441)

Czynnik	2. Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji	3. Skłonność do poświęceń na rzecz organizacji
1. Lojalność wobec organizacji	0,87**	0,89**
2. Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji		0,55**

** $p \leq 0,01$.

Tabela 5. Korelacje (r-Pearsona) między wymiarami Skali Lojalności Wobec Organizacji a zmiennymi socjodemograficznymi (N = 441)

Zmienna	Wiek	Staż pracy
Lojalność wobec organizacji	0,26**	0,24**
Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji	0,22**	0,20**
Skłonność do poświęceń na rzecz organizacji	0,24**	0,21**

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

4. Omówienie

Celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie właściwości psychometrycznych narzędzia do badania lojalności pod nazwą Skala Lojalności Wobec Organizacji, oparte go na autorskiej koncepcji lojalności organizacyjnej. Jest to pierwsza miara tego konstrukt, która może wypełnić braki tego typu narzędzia w literaturze przedmiotu, dając możliwość wykorzystania go do badań lojalności pracowników organizacji

w Polsce. Skalę tę charakteryzują bardzo dobre właściwości psychometryczne. Otrzymana rzetelność tego narzędzia była satysfakcjonująca, wartość współczynnika alfa Cronbacha dla całej Skali Lojalności Wobec Organizacji wyniosła 0,87, dla wymiaru *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* – 0,89, natomiast dla wymiaru *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji* – 0,82. Potwierdzono również dobrą trafność wewnętrzną tego narzędzia za pomocą eksploracyjnej i confirmacyjnej analizy czynnikowej. Wyróżnione czynniki wyjaśniały prawie 60% wariancji tej miary, co jest wartością satysfakcjonującą. Również moc dyskryminacyjna poszczególnych stwierdzeń Skali Lojalności Wobec Organizacji była zadawalająca, gdyż poszczególne pytania wysycyły silnie jeden z jej czynników, równocześnie wysycając słabo drugi czynnik będący jej składową. Zanotowano silne korelacje między wynikiem ogólnym tej miary a wynikiem zarówno czynnika o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji*, jak również czynnika zdefiniowanego jako *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji*. Z jednej strony korelacje te miały podobną wartość, świadcząc o tym, że oba te wymiary są dobrym wskaźnikiem lojalności organizacyjnej. Z drugiej strony umiarkowane korelacje między oboma wymiarami tego narzędzia były świadectwem ich odrębności.

Okazało się, że płeć nie różnicuje badanych pod względem lojalności organizacyjnej, dbania o wizerunek organizacji oraz skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji. Spośród pozostałych zmiennych socjodemograficznych zarówno wiek, jak również staż pracy korelowały pozytywnie, choć słabo z *Dbaniem o pozytywny wizerunek organizacji*, jak również ze *Skłonnością do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji*, dowodząc, że wraz z wiekiem oraz doświadczeniem zawodowym wzrasta lojalność pracowników wobec organizacji (aczkolwiek ta zależność była słaba).

Główne implikacje praktyczne dotyczące otrzymanych wyników koncentrują się na możliwości zastosowania tego narzędzia do badania lojalności organizacyjnej m.in. jako predyktora przywiązania emocjonalnego oraz zamiaru odejścia z organizacji [18]. Możliwość monitoringu lojalności daje sposobność do jej kształtowania, wzmacniania przywiązania emocjonalnego pracowników oraz przeciwdziałania ich odejściu z organizacji.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania miały wstępny charakter i wymagają kontynuacji. Mimo zadawalających właściwości psychometrycznych dopiero dalsze skonfrontowanie tego narzędzia z innymi podobnymi konstruktami, takimi jak: przywiązanie emocjonalne do organizacji, zamiar jej opuszczenia czy zaangażowanie, pozwoli z pełną stanowczością stwierdzić, czy mamy do czynienia z nowym i odrębnym konstruktym.

Weryfikacji wymaga założenie, że dbanie o pozytywny wizerunek organizacji jest elementem wymiany społecznej, co oznacza, że stanowi ono pozytywną reakcję pracownika na spostrzeganą przez niego pozytywną postawę organizacji względem niego, przejawiającą się we wsparciu oraz troszczeniu się o jego dobrostan. Weryfikacji wymaga również stwierdzenie o niezależności od reguły wzajemności skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji jako jednego z aspektów lojalności organizacyjnej. Naszym zdaniem jest to stała dyspozycja, stanowiąca swoistego rodzaju cnotę, będącą moralną powinnością, która wyraża się w gotowości do rezygnacji w pewnych sytuacjach z części własnego interesu dla dobra organizacji. Kolejnym postulatem w dalszej perspektywie czasowej jest użycie tej miary w innych kontekstach kulturowych, aby sprawdzić, czy posiada ona uniwersalny charakter i można ją z powodzeniem stosować również poza naszym kręgiem kulturowym.

Bibliografia

- [1] Instytut Badawczy Randstat. Monitor Rynku Pracy, *Raport z 28. edycji badania 11 lipca 2017 r.*, <https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/monitor-ryнку-pracy-28-edycja-raport-11072017.pdf> [22.11.2018].
- [2] Chirkowska-Smolak T., Grobelny J., *Przemiany współczesnego rynku pracy – w stronę niepewności*, [w:] T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny (red.), *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*, Libron, Warszawa, 2015, s. 15–27.
- [3] Coughlan R., *Employee loyalty as adherence to shared moral values*, “Journal of Managerial Issues” 2005, No. 1, pp. 43–57.
- [4] Mowday R., Porter L., Steers R., *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York 1982.
- [5] Bloemer J., Odekerken-Schroder G., *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, “International Journal of Bank Marketing” 2006, Vol. 24(4), pp. 252–264.
- [6] Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa 2002.
- [7] Solomon C., *The loyalty factor*, “Personnel Journal” 1999, No. 23, pp. 52–62.
- [8] Russ F.A., McNeilly K.M., *Critical sales events and sales force attitudes*, “Marketing Letters” 1994, No. 5, pp. 235–244.
- [9] Otto K., Mamatoglu N., *Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors*, “Journal of Psychology” 2015, No. 149, pp. 193–218.
- [10] Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

- [11] Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, No. 3, pp. 71–92.
- [12] Meyer J., Allen N., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1991, No. 1, pp. 61–89.
- [13] Voyles B., *Are satisfied employees loyal employees?*, "Potentials" 1999, Vol. 32(9), pp. 69–70.
- [14] Graham J.W., *Leadership, moral development, and citizenship behavior*, "Business Ethics Quarterly" 1991, Vol. 5(1), pp. 43–54.
- [15] Varona F., *Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations*, "American Communication Journal" 2002, Vol. 5(3), <http://ac-journal.org/journal/vol5/iss3/articles/concept.pdf> [22.11.2018].
- [16] Antoncic J.A., Antoncic B., *Employee loyalty and its impact on firm growth*, "International Journal of Management & Information Systems" 2011, Vol. 15(1), pp. 81–87.
- [17] Ali A., *Decision making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives*, "International Studies of Management and Organization" 1993, Vol. 23(3), pp. 53–73.
- [18] Wnuk M., *Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik – organizacja*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 5(118), s. 55–73.
- [19] Duska R., *Whistleblowing and Employee Loyalty*, [in:] DesJardins J.R., McCall J.J. (eds), *Contemporary Issues in Business Ethics*, Belmont, CA, Wadsworth 2000, pp. 167–172.
- [20] Conway N., Briner R.B., *Understanding psychological contracts at work – A critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press, 2005.
- [21] Coyle-Shapiro J.A., Conway N., *Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2005, Vol. 90(4), pp. 774–781.
- [22] Montes S.D., Zweig D., *Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach*, "Journal of Applied Psychology" 2009, No. 94, pp. 1246–1260.
- [23] Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P., *Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs*, "Journal of Applied Psychology" 1998, No. 83, pp. 287–297.
- [24] Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., *Reciprocation of perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86(1), pp. 42–51.
- [25] Elegido J., *Does it make sense to be a loyal employee?*, "Journal of Business Ethics" 2013, Vol. 3(116), pp. 495–511.
- [26] Royce J., *The Philosophy of Loyalty*, Vanderbilt University Press, Nashville 1905.
- [27] Lewicka-Strzałecka A., *Lojalność pracowników – trwała wartość, czy anachroniczna cnota*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2014, XXXVIII, s. 147–164.

- [28] Hornowska E., *Testy psychologiczne teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017.
- [29] Byrne B.M., *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994.
- [30] Steiger J.H., *Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach*, "Multivariate Behavioral Research" 1990, Vol. 25(2), pp. 173–180.

LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WOBEC ORGANIZACJI – OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ORAZ WERYFIKACJA PSYCHOMETRYCZNA SKALI LOJALNOŚCI WOBEC ORGANIZACJI – BADANIA PILOTAŻOWE

Streszczenie

Celem przeprowadzonych badań była ocena właściwości psychometrycznych Skali Lojalności Wobec Organizacji. W badaniach wzięło udział 441 pracowników z różnych organizacji. Skala Lojalności Wobec Organizacji jest rzetelną miarą (alfa Cronbacha wyniosła 0,87). Analiza czynnikowa potwierdziła dwuczynnikową strukturę tej miary. Wyróżnione wymiary lojalności to: 1) dbanie o pozytywny wizerunek organizacji oraz (2) skłonność do poświęceń na jej rzecz. Zanotowano istotne statystycznie korelacje między lojalnością organizacyjną a wiekiem oraz stażem pracy. Płeć nie różnicowała badanych pod względem poziomu lojalności organizacyjnej. Otrzymane wyniki dostarczają dowodów na to, że powyższa miara posiada dobre właściwości psychometryczne i może być stosowana przez badaczy zajmujących się konstruktem lojalności organizacyjnej.

SŁOWA KLUCZOWE: LOJALNOŚĆ ORGANIZACYJNA, MIARA, WŁAŚCIWOŚCI PSYCHOMETRYCZNE

EMPLOYEE LOYALTY TOWARDS ORGANIZATION – OPERATIONALIZATION OF THE CONCEPT AND PSYCHOMETRIC EVALUATION OF ORGANIZATIONAL LOYALTY SCALE – PILOT STUDY

Abstract

The aim of the study was to assess the psychometric properties of the Organizational Loyalty Scale. 441 employees from different organizations were the subjects of conducted research. Organizational Loyalty Scale was found to be a reliable measure with good internal consistency. The reliability of this tool achieved Cronbach's alfa coefficient of 0.87. Factor analysis confirmed the two dimensional structure of this measure. Distinguished dimensions of loyalty include Caring for the positive image of, and Propensity to sacrifice oneself for, the organization. A statistically significant positive correlation between organizational loyalty and age, as well as tenure, was noted. Gender did not differentiate participants in relation to organizational loyalty.

Presented results thus provide further evidence that the aforementioned measure has good psychometric properties and is therefore recommended for use by researchers studying the concept of organizational loyalty.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL LOYALTY, MEASURE, PSYCHOMETRIC PROPERTIES

JEL: A13