

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORGANIZACJA A LOJALNOŚĆ (ONTOLOGICZNE ROZWAŻANIA WOKÓŁ WYBRANYCH ZAGADNIĘŃ)

Streszczenie: Celem badawczym opracowania było zdiagnozowanie zmiennego stanu wiedzy związanego z pojęciami: lojalność a organizacja w społeczeństwie wiedzy oraz z relacjami z nimi związanymi.

Słowa kluczowe: organizacja, lojalność, lojalność pracownika (wobec organizacji), lojalność organizacji (wobec pracownika).

Celem pracy jest zdiagnozowanie¹ wybranych relacji między pojęciami organizacji i lojalności. Metoda: ontologiczna eksploracja problemu.

Gospodarka końca XX i początku XXI wieku podlegała oddziaływaniu wielu zmiennych, m.in. globalizacji [Antczak 2007, s. 235], rosnącej i zaostrzającej się konkurencji, wiedzy jako kapitału [Goban-Klas, Sienkiewicz; Pachociński 1999, s. 9 i nast.; Pajestka 1989, s. 137-146; www.kbu.gov.pl/gsi/w_skrocie; Teluk 2002, passim; Zasepa 2001, s. 179 i nast.]. W konsekwencji zmian gospodarczych zaszły (i dalej zachodzą) istotne przeobrażenia w wielu dziedzinach funkcjonowania organizacji [Kotarbiński 1975, s. 98 i nast., 303; Zieleniewski 1976, s. 435 i nast.; Hatch 2002, s. 53, 77-107; Trocki 2004, s. 387 i nast.; Koźmiński 1981, s. 324 i nast.; Antczak 2005b, s. 104] (także w jej strukturze) (zob.: [Antczak 2005a, s. 38-43, 59-95]), w tym – w substracie mającym fundamentalne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, jakim jest kapitał ludzki [Antczak 2005a, s. 17-19, 126-129; Baron, Armstrong 2008, s. 15-32]. Procesom socjotechnicznego uzależniania i depriwacji osobowości pracowników [Chełpa 1998a, s. 109-118; Chełpa 1998c, s. 91-108] przez transnarodowe organizacje często towarzyszyły: rosnące trudności z in-

¹ Greckie *diagnōsis* = rozpoznanie. Podejście ontologiczne to m.in. badanie zakresów znaczeniowych podstawowych pojęć, ich różnorodna systematyzacja itd., a w ramach zgłębiania, eksploracji i dociekania odnośnie do struktury rzeczywistości – ewentualne formułowanie propozycji modelowego ujęcia problematyki. Zob. [Słownik wyrazów... 1991, s. 189; Słownik języka... 1992, t. I, s. 393, 526; t. II, s. 520]. Pobocznie autor będzie śledził oddziaływanie zmiennego otoczenia na architekturę przestrzeni organizacji, co najprawdopodobniej będzie skutkowało obniżeniem stabilności relacji, a tym samym nie będzie sprzyjających warunków do powstawania zjawiska lojalności (hipoteza?).

tegracją, wyobcowanie, zaistnienie zjawisk (opisywanych wspólnie terminami): stresu, człowieka jednowymiarowego, ojczyzn korporacji czy też kryzysu etycznego [Chęłpa 1998b, s. 119-134; Chęłpa 1998d, s. 59-72; Tomczyk-Tołkacz 1997, s. 54-59; Jakubów 2000, s. 171-181]. W odpowiedzi na zapotrzebowanie powstawały różnorodne koncepcje, firmy doradcze promowały nowe pojęcia, np. społecznej odpowiedzialności biznesu/przedsiębiorstwa (*business/corporate social responsibility*), korporacji jako (dobrego) obywatela (*corporate citizenship*), odpowiedzialności/obliczalności korporacji (*corporate accountability*), zaufania, lojalności itd., które miały być środkiem zaradczym na trudności związane z podporządkowaniem pracowników organizacji (zob. np.: [Allouche 2006; Fukuyama 1995 (wyd. pol. 1997); Jakubów 2000, s. 65-81]).

1. Organizacja: w języku polskim występują trzy podstawowe **zakresy** znaczeniowe tego pojęcia:

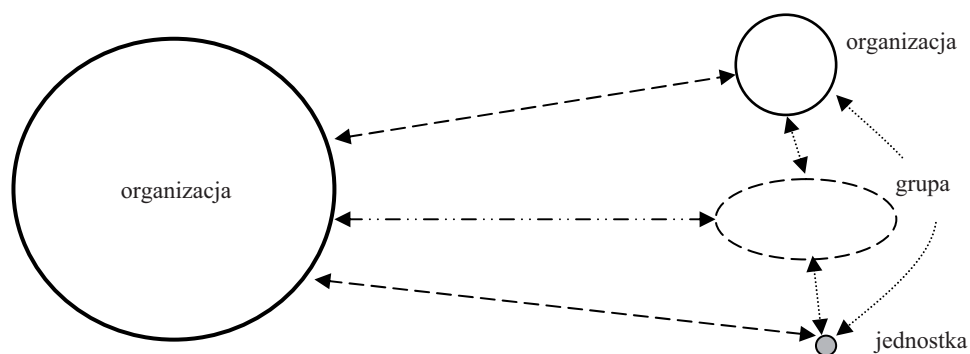
- przedmiotowe (rzeczowe) w rozumieniu zorganizowanej całości, gdzie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości;
- atrybutowe, gdzie cechy rzeczy i/lub procesów wskazują, iż są zorganizowane;
- czynnościowe, czyli organizowanie.

Wśród różnorodnych systematyzacji znaczeń terminu organizacji wskazać należy na organizację formalną (oficjalnie ustaloną strukturę organizacyjną będącą podstawą współdziałania jej uczestników) oraz nieformalną (układ zbiorowych i indywidualnych relacji, które nie są określone w sposób formalny; rzeczywisty układ współzależności warunkujący działanie jej uczestników). Teoretyczno-systemowe ujęcie organizacji wyróżnia elementy **twarde, techniczne** oraz **miękkie, społeczne**. Wśród tych pierwszych wymienia się wyposażenie techniczne, procesy technologiczne i strukturę formalną, a wśród drugich – cele i zadania, ludzi oraz struktury nieformalne.

Oddzielnym problemem jest zdefiniowanie **granicy** organizacji (jako systemu). Obecnie rozumienie granicy organizacji ewoluuje w stronę wyznaczania jej przez możliwości przepływów szeroko rozumianej informacji/wiedzy/łańcuchów wartości między organizacją a otoczeniem, elastycznego korzystania z jego zasobów przez przedsiębiorstwo [Krzyżanowski 1999, s. 28-55; Antczak 2005b, s. 104; Antczak, Gałwa 2000, s. 4 i nast.; Antczak, Listwan 2006, s. 18]. Przyjęcie tego terminu jako kryterium systematyzacji umożliwia wyróżnianie relacji zachodzących **wewnątrz** oraz **na zewnątrz** organizacji.

Na potrzeby prowadzonych rozważań organizacja będzie ujmowana przede wszystkim w aspekcie miękkim, społecznym. To pracownicy są lojalni, to postępowanie zarządzających, występujących w imieniu organizacji, powoduje, że sądzimy, iż jest ona lojalna. Oznacza to, że możemy pojęcia i relacje rozpatrywać na **poziomach** (zob. rys. 1):

- jednostkowym (indywidualnym),
- grupowym (zbiorowym) oraz
- organizacyjnym.



Rys. 1. Poziomy relacji: organizacja a lojalność

Źródło: opracowanie własne.

2. Lojalność: w literaturze, w tym w słownikach, spotkać można m.in. takie zakresy znaczeniowe tego pojęcia:

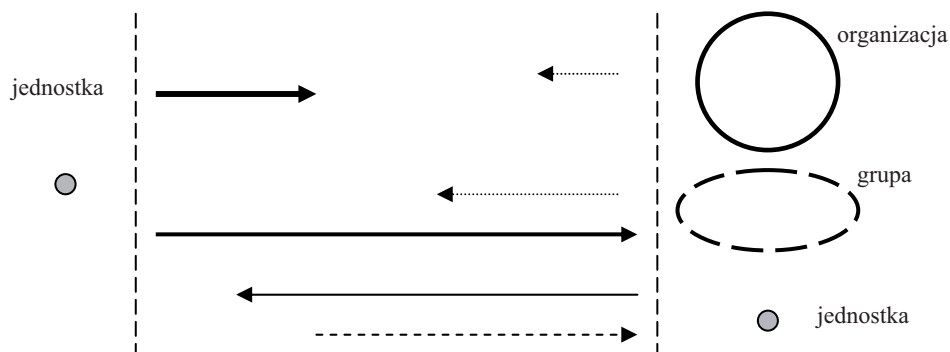
- „prawość, wierność, rzetelność w stosunkach z ludźmi”;
- także: „postawa, postępowanie zgodne z przepisami prawa; prawomyślność, praworządność (np. lojalność wobec państwa)” [Słownik języka...1992, t. II, s. 50];
- „poczucie więzi, przywiązania do przedsiębiorstwa lub darzenie uczuciem osób w nim pracujących” [Rudawska 2005, s. 27];
- „gotowość danej osoby – klienta, pracownika, przyjaciela – do inwestycji lub wyrzeczeń w celu i relacji” [Reichheld 2004, s. 44 i nast.].

Ten przegląd **wybranych** definicji wskazuje, iż pojęcie lojalności jest wewnętrznie złożone (np. prymat aksjologicznie rozumianych różnych pojęć jako punktów odniesienia w postaci: prawa, ludzi, instytucji, organizacji itd.), niejednoznaczne, pozostające pod wpływem wielu zmiennych.

Występuje ono z przymiotnikami lub dookreślnikami (które można usystematyzować na poziomach jednostki, grupy/organizacji), np. lojalność pracownicza (wobec pracodawcy)², wobec: innych osób, profesji (zawodowa), marki, państwa itd. Lojalność może też być: świadoma, nieświadoma (lękowa), wymuszona [Hirschman 1995, s. 79], podzielna, niepodzielna (w związku z dochodami) [Lipka 2002, s. 178].

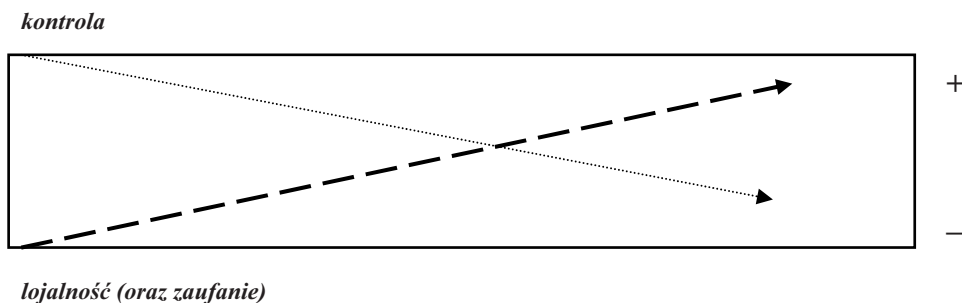
Mówimy o **wymiarach** lojalności: zewnętrznym (zachowania) i wewnętrznym (postawa, emocje, przekonania/wartości); o **kierunkach** [wektorach, rozważając ich kierunki (od; do), siłę (od małej do dużej) oraz znaki (+ ; -)], czyli o lojalności ze strony: pracodawcy lub pracownicy [przy czym pożądanym jest **symetryczny** model relacji (co oznacza, że mówimy o **partnerskich** relacjach organizacji z pracownikami; zob. rys. 2)].

² „Chęć pozostania w organizacji i wiązanie z nią swojej przyszłości, utożsamianie się z jej celami oraz chęć poprawy sytuacji firmy poprzez własne zaangażowanie, a także przedkładanie interesów organizacji nad krótkookresowe korzyści osobiste związane z zajmowanym stanowiskiem”, za: [Mrzygłód 2003, s. 77].



Rys. 2. Kierunki (wektory) lojalności (z punktu widzenia jednostki)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Relacja (w uproszczeniu) lojalności (+ zaufania) i kontroli

Źródło: opracowanie własne.

Lojalność ma **cechy specyficzne**: jest względnie tania, możliwa do kształtowania (jak chcieliby specjaliści od zarządzania; jednak można tylko stworzyć warunki, w których **może** (ale: nie musi!) powstać zjawisko lojalności, np. ze strony pracowników), a jednocześnie rzadko występuje, jest trudna do imitacji (zastąpienia); jest cechą jakościową przypisywaną ludziom. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ma ważne zalety strategiczne i jest istotnym momentem przewagi konkurencyjnej w warunkach zmiennego otoczenia. Lojalność najczęściej występuje w silnej korelacji z **zaufaniem** [Sztompka 2002, s. 197 i nast.] i jest zmienną ciągłą o różnym nasileniu wobec swojego przedmiotu odniesienia (aksjologicznego punktu odniesienia; zob. rys. 3.). Psychologowie wyróżniają następujące **komponenty** lojalności:

- a) akceptacja wartości i celów organizacji,
- b) wola wydatkowania wysiłku na rzecz organizacji,
- c) pragnienie pozostania w niej [Strelau 2007, s. 331; Zawadzki, Strelau 1997, s. 21].

3. Systematyzując **zmiennie** kształtujące lojalność na poziomie jednostki, można je podzielić na:

- **zewnętrzne** – m.in. związane bezpośrednio i pośrednio z miejscem pracy, np. zadowolenie z pracy/miejsca pracy, możliwości rozwoju/usamodzielniania się, bycie podmiotem w organizacji, możliwości współdziałania, sprawiedliwość organizacyjna, relacje z przełożonymi/kierownictwem (style kierowania), lojalność pracodawcy wobec pracowników, relacje między celami pracownika/-ów a celami przedsiębiorstwa i in.
- oraz **wewnętrzne**, m.in. związane z osobowością³ (dalej np. cechy centralne, kardynalne i drugorzędne, temperament i jego właściwości energetyczne) [Zimbardo 2004, s. 523] i indywidualnymi systemami wartości danej osoby, np. poczucie identyfikacji z organizacją, wzajemnego zaufania, dążenie do osiągnięcia stabilizacji, osobowość (jej wymiary), odbiór relacji wewnątrzorganizacyjnych, indywidualny system wartości i in.

Do **mierzenia** lojalności jest m.in. używany wskaźnik retencji (odsetek pracowników, którzy pracują w organizacji przez określony czas, do ogólnej liczby zatrudnionych). Badacze operacjonalizujący podczas pomiarów mają poważny problem z rozróżnieniem stabilnego/bezpiecznego zatrudnienia i zjawiska przyzwyczajenia czy też rutyny i lojalności (zob.: [Piórkowska-Wojciechowska 2007, s. 10 i nast., 122 (wydruku); Lipka 2005, s. 135])⁴.

W złożonej strukturze społecznej organizacji funkcjonuje wiele grup, wśród których menedżerowie/kierownicy należą do istotniejszych. Zaufanie występuje jako istotna składowa w modelach zarówno np. cech osobowych Wielkiej Piątki, jak i cech psychologicznych F. Havaleschki [Siuta 2006, s. 35; Havaleschka 1999, s. 114-132]. Badania nad postrzeganiem wizerunku polskiego menedżera przeprowadzone przez studentów zarządzania wskazują, że zaufanie – jako ważna cecha – znalazło się na odległej pozycji [Walkowiak 2003]. Inne badania dowodzą, że na rynku obserwowany jest spadek wzajemnego zaufania, wzrost zachowań korupcyjnych, a wielu polskich menedżerów (57% ankietowanych!) uważa, że przestrzeganie zasad etycznych w relacjach interpersonalnych jest *zdecydowanie* nieopłacalne (sic!) [Moczydłowska 2005]. Zrutynizowanie, zorientowanie na realizację zadań, „robienie swojego”, nieidentyfikowanie się ani ze „zleceniodawcą” (i jego celami), ani z podległymi pracownikami (czyli chłód w relacjach; niebudowanie lojalności i zaufania) charakteryzują polskich kierowników średniego i niższego szczebla [Chęłpa 2003, s. 288 i nast., 292, 298 i nast.]. Należy więc wnioskować, że oddziaływanie zmiennego otoczenia na architekturę przestrzeni organizacji skutkuje obniżeniem stabilności relacji, a tym samym nie sprzyja powstawaniu zjawisk lojalności czy też zaufania.

³ Uwaga: istnieje problem ze zdefiniowaniem tego pojęcia.

⁴ Niekiedy skutkuje to np. i takimi „wnioskami”: *Nie należy dopuszczać do zbytnej lojalności, gdyż zabija ona kreatywność i śmiałość pomysłów pracowników* (sic!) – zob.: [Masłyk-Musiał 1999, s. 130].

4. W kontekście (otoczeniu) terminu „lojalność” funkcjonuje wiele bardzo obszernych i złożonych pojęć (wywodzących się z szeregu nauk społecznych czy też mających już naturę/przydomek interdyscyplinarności), jak np.:

- **zaufanie**, np. wymiary: prawość (uczciwość, prawdomówność), kompetencje (wiedza, umiejętności techniczne i interpersonalne), konsekwencja (wiarygodność, przewidywalność, trafność sądów), lojalność (gotowość do chronienia drugiej osoby), otwartość [Sztompka 2002, s. 647; Schindler, Thomas 1993, s. 563-573]; zaufanie (z określeniami): transakcyjne, transformacyjne, emocjonalne, racjonalne, kalkulacyjne, osobowościowe, instytucjonalne, percepcyjne, kumulacyjne;
- **motywowanie**, wynagradzanie, wartościowanie pracy, elastyczność płacowa, ocenianie, kariera pracownicza, dobór/pozyskiwanie i rozwój pracowniczy, rozwój organizacyjny, uprawnianie/upelnomocnianie (*empowerment*);
- **integracja**, socjalizacja (etapy)/adaptacja (etapy), dopasowanie organizacyjne;
- **etyka/moralność**, wartości (ostateczne lub traktowane instrumentalnie, ewentualnie jako prowadzące do tych pierwszych), konflikt wartości, sprawiedliwość w organizacji (organizacyjna);
- HC (*Human Capital*)/IC (*Intellectual Capital*)/ZK (zarządzanie kadrami)/ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi)/FP (funkcja personalna);
- konformizm/nonkonformizm – o złożoności problemu relacji niech sygnalizuje np. zoperacjonalizowanie zespołu 15 cech, które są wartościami ciągłymi i mają postać dychotomiczną w ramach skal **K**(onformizm) **A**(zachowania algorytmiczne) **H**(zachowania heurystyczne) **N**(nonkonformizm) autorstwa S. Popka [Popek 1989/2000];
- organizacja/przedsiębiorstwo, kultura organizacyjna;
- role społeczne (oczekiwane, wysyłane, postrzegane, odgrywane itd.), tożsamość społeczna;
- wiedza, uczenie się, ryzyko i jego podejmowanie;
- oddanie, uczestniczenie, zaangażowanie, uwikłanie, zainteresowanie;
- komunikowanie a zaufanie/lojalność;
- kontrakt psychologiczny;
- reakcja (społeczna), zgoda/niezgoda publiczna/prywatna (konsensus);
- atrybucje (procesy postrzegania i poznania tłumaczące przyczyny danego zachowania jednostki) dyspozycyjne i sytuacyjne;
- otoczenie organizacji (m.in. inni pracodawcy, sytuacja na rynku pracy, dominująca kultura organizacyjna, autorytety, liderzy, samorządy, związki zawodowe, samorząd pracowniczy itd.);
- identyfikacja, alienacja, więzi społeczne;
- facylitacja (wzrost efektywności, synergia)/inhibitacja (hamowanie) społeczna;
- wypalenie zawodowe (zawodowa deformacja osobowości), stres.

Wstępna diagnoza odniesień wskazuje, iż istnieje poważny problem z uporządkowaniem złożonych relacji pomiędzy wymienionymi wyżej terminami a rozważanym pojęciem lojalności.

Podsumowując:

- pojęcie lojalności jest wewnętrznie złożone, niejednoznaczne, pozostające pod wpływem wielu zmiennych;
- można je szerzej spożytkować (np. w ramach subfunkcji motywowania) w ramach tzw. funkcji personalnej/zarządzania kadrami/kapitału ludzkiego, tym bardziej że jest aksjologicznym fundamentem relacji międzyludzkich;
- istnieje istotny problem z uporządkowaniem złożonych relacji między terminami, które funkcjonują w kontekście (otoczeniu) lojalności, a samym pojęciem lojalności;
- w ujęciu części zarówno praktyków, jak i badaczy „zarządzanie” lojalnością czy też zaufaniem jest substytutem braku lojalności lub zaufania w zmiennych warunkach funkcjonowania współczesnej organizacji.

Literatura

- Allouche J. (red.), *Corporate Social Responsibility*, vol. 1, *Concepts, Accountability and Reporting*, Palgrave, Houndmills 2006 (UK).
- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1058, AE, Wrocław 2005a.
- Antczak Z., Gałwa S., *Dynamiczna firma usługowa*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Antczak Z., *Globalizacja a trendy ewolucji funkcji personalnej*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007.
- Antczak Z., Listwan T., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Antczak Z., *Organizacja*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005b.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Chelpa S. (red.), *Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wyd. Terra, Poznań-Wrocław 1998e.
- Chelpa S., *Charyzma w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, [w:] S. Chelpa (red.), *Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wyd. Terra, Poznań-Wrocław 1998a.
- Chelpa S., *Konflikty interpersonalne i ich skuteczne rozwiązywanie*, [w:] S. Chelpa (red.), *Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wyd. Terra, Poznań-Wrocław 1998b.
- Chelpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, AE, Wrocław 2003.
- Chelpa S., *Metody wywierania wpływu na podwładnych*, [w:] S. Chelpa (red.), *Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wyd. Terra, Poznań-Wrocław 1998c.
- Chelpa S., *Wzbudzanie motywacji osiągnięć zawodowych*, [w:] S. Chelpa (red.), *Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wyd. Terra, Poznań-Wrocław 1998d.
- Fukuyama F., *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995 (wyd. pol.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997).
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spółczesność informacyjna: szanse, zagrożenia, wyzwania*: <http://users.uj.edu.pl/~usgoban/agh.html>.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
- Havaleschka F., *Personality and leadership: a benchmark study of success and failure*, „Leadership and Organization Development Journal” 1999, vol. 20, no 3.

- Hirschman A.O., *Lojalność, krytyka, rozstanie*, Znak, Kraków 1995.
- Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 862, AE, Wrocław 2000.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1975.
- Koźmiński A.K., *Organizacja*, [w:] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Lipka A., *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- Masłyk-Musiał E., *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wyd. UMCS, Lublin 1999.
- Moczydłowska J., *Etyka w praktyce menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005 nr 3.
- Mrzygłód J., *Lojalność znaczy zaufanie*, „Personel i Zarządzanie”, sierpień 2003.
- Pachociński R., *Oświata XXI wieku. Kierunki przeobrażeń*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 1999.
- Pajestka J., *Prolegomena globalnej racjonalności człowieka*, Wyd. INE PAN, Warszawa 1989.
- Piórkowska-Wojciechowska K., *Kształtowanie lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach* (doktorat obroniony 3.07.2007 r. w AE we Wrocławiu na Wydziale ZiF).
- Popek S., *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KAHN*, UMCS, Lublin 1989/2000.
- Reichheld F.F., *Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- Schindler P.L., Thomas C.C., *The structure of interpersonal trust in the workplace*, „Psychological Reports”, październik 1993.
- Siuta J., *Inwentarz osobowości Neo-Pi-R*, Wyd. PTP, Warszawa 2006.
- Słownik języka polskiego*, t. I, II, PWN, Warszawa 1992.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1991
- Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2007.
- Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.
- Teluk T., *E-biznes – nowa gospodarka*, Helion, Gliwice 2002.
- Tomczyk-Tolkacz J., *Etyka biznesu. Wybrane problemy*, AE, Wrocław 1997.
- Trocki M., *Organizacja*, [w:] *Leksykon zarządzania*, Warszawa 2004.
- Walkowiak R., *Uwarunkowania osobowościowe menedżera*, [w:] R. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku – ile wiedzy, ile umiejętności*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003.
- www.kbu.gov.pl/gsi/w_skrocie.
- Zasępa T. (red.), *Internet. Fenomen społeczeństwa informacyjnego*, Edycja Św. Pawła, Częstochowa 2001.
- Zawadzki B., Strelau J., *Formalna charakterystyka zachowania – kwestionariusz temperamentu (FCZ – KT)*, Wyd. PTP, Warszawa 1997.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976.
- Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2004.

LOYALTY IN A COMPANY: REFLECTIONS ON THE SUBJECT

Summary: The paper discusses the problem of diagnosing loyalty and management loyalty in the company's functioning in knowledge (post-industrial) society.