ILONA ŚWIĄTEK-BARYLSKA

# Lojalność pracowników współczesnych organizacji

## Istota i elementy składowe

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

# Lojalność pracowników współczesnych organizacji

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ILONA ŚWIĄTEK-BARYLSKA

# Lojalność pracowników współczesnych organizacji

## Istota i elementy składowe

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Ilona Świątek-Barylska – Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
swiatek@uni.lodz.pl

RECENZENT
*Małgorzata Czerska*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
*Urszula Dzieciątkowska*

SKŁAD I ŁAMANIE
*Leonora Wojciechowska*

PROJEKT OKŁADKI
*Barbara Grzejszczak*

Ilustracja wykorzystana na okładce
*©VAlex – Fotolia.com*

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.06282.13.0.H

ISBN (wersja drukowana) 987-83-7525-937-7
ISBN (ebook) 978-83-7969-084-8

https://doi.org/10.18778/7525-937-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

# SPIS TREŚCI

Wstęp ..... 7

Rozdział 1. INTERPRETACJA POJĘCIA „LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW" NA GRUNCIE TEORETYCZNYM ..... 19
1.1. Istota lojalności pracowników – przegląd definicji ..... 19
1.2. Koncepcje opisu lojalności pracowników ..... 26
1.2.1. Lojalność pracowników jako postawa i zachowanie ..... 27
1.2.2. Lojalność pracowników jako relacja pracodawca–pracownik ..... 34
1.2.3. Bierność i aktywność zachowań jako przejawy lojalności pracowników ..... 38
1.3. Lojalność pracowników jako prawne zobowiązanie ..... 42
1.3.1. Odpowiedzialność odszkodowawcza pracowników ..... 42
1.3.2. Zakaz konkurencji jako podstawa lojalności pracowników ..... 44

Rozdział 2. LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W PRZESTRZENI ORGANIZACJI 47
2.1. Adresaci lojalności pracowników ..... 47
2.1.l. Lojalność wobec organizacji ..... 47
2.1.2. Lojalność wobec członków organizacji ..... 54
2.1.3. Lojalność wobec wartości ..... 57
2.1.4. Lojalność wobec zawodu ..... 60
2.2. Klasyfikacje lojalności pracowników ..... 63
2.3. Znaczenie lojalności pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji ..... 69
2.3.1. Lojalność pracowników w nowym modelu biznesu ..... 69
2.3.2. Lojalność pracowników jako element systemu wartości organizacji. 75
2.3.3. Lojalność jako charakterystyka zachowań pracowniczych ..... 82

Rozdział 3. ŹRÓDŁA EWOLUCJI LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW ..... 87
3.1. Lojalność w zarysie historycznym ..... 87
3.2. Ewolucja charakteru relacji pracownik–organizacja ..... 91
3.2.1. Percepcja roli pracownika w organizacji ..... 92
3.2.2. Relacja cele pracownika – cele organizacji ..... 98
3.2.3. Kontrakt psychologiczny ..... 100
3.2.4. Realizacja funkcji personalnej ..... 107
3.3. Zmiany w funkcjonowaniu organizacji ..... 113
3.3.1. Globalizacja otoczenia współczesnych organizacji ..... 113
3.3.2. Kluczowa rola wiedzy w zarządzaniu organizacjami ..... 116
3.3.3. Elastyczność jako odpowiedź organizacji na wyzwania otoczenia .... 122
3.4. Lojalność pracownicza a stabilność zatrudnienia w zmieniających się organizacjach ..... 128

Rozdział 4. LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH ... 143
4.1. Metodyka badań własnych ... 143
4.2. Wyniki badań lojalności pracowników – etap diagnostyczny ... 150
4.2.1. Lojalność pracowników z perspektywy organizacji ... 150
4.2.2. Lojalność pracownicza z perspektywy zatrudnionych ... 154
4.3. Analiza lojalności pracowników – wyniki badań pogłębionych ... 158
4.3.1. Charakter relacji pracowników z firmą ... 158
4.3.2. Aktywność zachowań jako charakterystyka współczesnej lojalności pracowniczej ... 162
4.4. Elementy lojalności pracowników współczesnych organizacji ... 171
4.4.1. Zaangażowanie jako składowa modelu lojalności pracowników ... 173
4.4.2. Identyfikacja z firmą jako składowa modelu lojalności pracowniczej ... 177
4.4.3. Uczciwość jako składowa modelu lojalności ... 180
4.4.4. Uczestnictwo w organizacji jako składowa modelu lojalności pracowników ... 184
4.5. Tolerancja niepewności a znaczenie składowych modelu lojalności pracowników ... 188

Rozdział 5. LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W XXI WIEKU ... 193
5.1. Koncepcja modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji ... 193
5.2. Model lojalności a cechy społeczno-demograficzne pracowników ... 201
5.3. Zastosowanie modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji w praktyce gospodarczej ... 203
5.4. Kierunki zmian lojalności pracowników ... 209

ZAKOŃCZENIE ... 219

ZAŁĄCZNIKI ... 223

LITERATURA ... 265

SPIS RYSUNKÓW I TABEL ... 281

OD REDAKCJI ... 285

# WSTĘP

Można wskazać kilka przyczyn, które sprawiają, że **lojalność pracowników**[1] **współczesnych organizacji jest zagadnieniem aktualnym i wartym analizy naukowej**. Wskazując na te najbardziej ogólne, należy zwrócić uwagę na systematyczne odchodzenie w zarządzaniu organizacjami od metod opartych na hierarchicznych procesach koordynacji pracy i na wysokim stopniu formalizacji w kierunku nowej filozofii zarządzania, której podstawę stanowią kluczowe wartości organizacyjne (tzw. zarządzanie przez wartości)[2]. Ze względu na wysoki stopień złożoności otoczenia oraz konieczność zachowania przez organizacje i pracowników elastyczności członkowie współczesnych organizacji opierają swoje działania na podstawowych wartościach, które przejmują rolę drogowskazu przy podejmowaniu zarówno decyzji strategicznych jak i operacyjnych[3]. Ponieważ istnieje związek między działaniem zgodnym z głównymi wartościami a zyskownością i rozwojem przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, a także wzrostem intensywności organizacyjnych zachowań obywatelskich, metodę zarządzania przez kluczowe wartości należy postrzegać jako niezwykle ważną i skuteczną[4]. Badania dotyczące lojalności wpisują

---

[1] Pojęcia: „lojalność pracowników" i „lojalność pracownicza" są w rozprawie stosowane zamiennie. Z punktu widzenia poprawności językowej, pojęcie „lojalność pracowników" jest bardziej precyzyjne, a określenie „lojalność pracownicza" może być interpretowane jako takie, w którym akcentuje się człon przymiotnikowy. W polskiej literaturze przedmiotu częściej jednak używa się pojęcia „lojalność pracownicza" w znaczeniu lojalności pracowników, dlatego też zdecydowano się na użycie obu terminów jako synonimów.

[2] S.L. Dolan, S. Garcia, *Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, „Journal of Management Development" 2002, Vol. 21, No. 2.

[3] K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartości*, „Organizacja i Kierowanie" 2012, nr 1.

[4] Patrz np. A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

się w koncepcję zarządzania przez wartości, a lojalność może stać się wartością, przez pryzmat której zarządza się organizacją – zwłaszcza jej kapitałem społecznym.

Zarządzanie oparte na lojalności (*loyalty-based management*) to metoda, która zyskała na znaczeniu wraz z postępującą zmianą modelu biznesowego. Zmiana ta polega na odejściu od koncepcji maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy na rzecz określenia i realizacji wartości dla klientów[5]. To klient, jego potrzeby i oczekiwania stają się centralnym elementem budowania strategii[6]. Era kapitalizmu klienta charakteryzuje się więc ochroną interesów akcjonariuszy poprzez maksymalizację wartości dla klienta. Ponieważ lojalność klientów i pracowników są od siebie zależne[7], wydawać by się mogło, że cieszą się one jednakowym zainteresowaniem badaczy. Analiza literatury dotyczącej lojalności pokazuje jednak wyraźną przewagę zainteresowania badaczy lojalnością klientów, znacznie mniejszą uwagę poświęcają oni zagadnieniom lojalności pracowników. Zarządzający organizacjami wskazują na lojalność jako postawę i zachowanie, których oczekują od pracowników. Nie potrafią jednak tych oczekiwań sprecyzować. Dyskusjom dotyczącym lojalności pracowników współczesnych organizacji towarzyszą zazwyczaj emocje i odwoływanie się do osobistego systemu wartości. W konsekwencji firmy ponoszą koszty związane z nierentownymi inwestycjami w kapitał ludzki.

Wzrost rangi zarządzania kapitałem społecznym prowadzi przede wszystkim do koncentracji na jego „twardych" elementach (dobór, oceny, szkolenia itp.) i do dbałości o poziom procedur. „Nie zawsze idzie to jednak w parze z troską o jakość «miękkiej», mniej dookreślonej, bardziej imponderabilnej płaszczyzny zarządzania ludźmi w organizacji, jaką jest sfera kształtowania stosunków społecznych w przedsiębiorstwach"[8].

O zasobach ludzkich świadczą obecnie już nie tylko proste wskaźniki (np. liczebność, struktura, rotacja personelu), lecz także takie,

---

[5] Por. F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007.

[6] Por. R. Marin, *The age of customer capitalism*, „Harvard Business Review", January–February 2010; F.F. Reichheld, *Ultimate Question for Unlocking the Door to Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2006.

[7] Por. F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności*…

[8] E. Karpowicz, *Partnerstwo czy konflikt. Oblicze stosunków społecznych w małych i średnich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2004, nr 5.

które mają charakter jakościowy, jak np. lojalność, zaangażowanie, innowacyjność czy poziom etyczny.

> Od tak pojmowanej jakości zasobów ludzkich zależy zdolność firmy do radzenia sobie z niepewnością, do reagowania na spodziewane, a zwłaszcza niespodziewane zmiany w otoczeniu biznesu, do tworzenia nowych produktów, penetracji rynków, zawierania sojuszy i wychodzenia z nich[9].

W literaturze daje się także zauważyć brak zgodności w interpretacji pojęcia „lojalny pracownik". Spotyka się podejścia, w myśl których lojalność pracowników jest utożsamiana z wysokim wskaźnikiem retencji[10], oraz takie, zgodnie z którymi stanowi ona przejaw zaangażowania organizacyjnego (szczególnie jego komponentu afektywnego)[11]. Powszechne jest opisywanie lojalności pracowniczej jako zbioru postaw i zachowań pracowników analogicznych do postaw i zachowań lojalnych klientów (pozytywne wypowiedzi, przywiązanie do organizacji, niska wrażliwość na propozycje finansowe innych firm itp.). W piśmiennictwie anglojęzycznym rozważania na temat lojalności pracowniczej prowadzone są głównie przez psychologów, którzy koncentrują się na psychologicznych mechanizmach kształtowania zachowań pracowników, kładąc mniejszy nacisk na perspektywę zarządzania organizacjami. W polskiej myśli naukowej zagadnienie lojalności pracowników podejmowane jest sporadycznie, a w jedynym opublikowanym dotychczas zwartym opracowaniu na ten temat autorzy w konkluzji zwracają uwagę na „konieczność szerszych badań teoretycznych i empirycznych nad lojalnością pracowników"[12] oraz na fakt, że do opisu lojalności pracowników nie można bezkrytycznie adaptować typologii lojalności klientów.

---

[9] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 45.

[10] Patrz np. V.Y. Haines, P. Jalette, K. Larose, *The influence of Human Resource Management practices on employee voluntary rates in the Canadian non-governmental sector*, „Industrial and Labor Relations Review" 2010, Vol. 63, No. 2.

[11] Patrz np. J. Bloemer, G. Odekerken-Schroder, *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, „International Journal of Bank Marketing" 2006, Vol. 24, No. 4 oraz J.K. Eskildsen, M.L. Nussler, *The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty*, „Total Quality Management" 2000, Vol. 11, No 4/5–6.

[12] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 193.

Do argumentów przedstawionych na rzecz znaczenia rozważań naukowych na temat lojalności pracowniczej oraz lojalności jako wartości w zarządzaniu współczesnymi organizacjami dodać należy problem tempa i głębokości zmian, w których uczestniczą zarówno pracownicy, jak i organizacje oraz ich otoczenie. Wydaje się, że to właśnie zachodzące zmiany leżą u podstaw braku jednomyślności w rozumieniu lojalności pracowniczej. Tematyka lojalności pracowniczej jako przedmiot zainteresowania menedżerów pojawiła się pod koniec XIX w. William Cooper Procter dążył w swojej firmie do rozwiązania następującego problemu: jak nie tylko osiągnąć wysoką produktywność pracowników firmy, ale także pozyskać ich lojalność[13]. Natomiast jedna z pierwszych rozpraw na ten temat napisana została przez Alberta O. Hirschmana[14], opublikowana w roku 1970, i do dzisiaj stanowi podstawę wielu opracowań dotyczących lojalności[15]. Od tego czasu i pracownicy, i organizacje ulegli istotnym przemianom, a ich otoczenie stało się turbulentne i nieprzewidywalne. Wywołuje to naturalnie zmiany we wzajemnych oczekiwaniach pracodawcy i pracobiorcy oraz ewolucję relacji zachodzących pomiędzy nimi – od stałości do elastyczności, od zatrudnienia na całe życie do współpracy z kilkoma pracodawcami jednocześnie. Stajemy obecnie w obliczu sytuacji, w której posługujemy się terminem „lojalność pracowników" w nowych, odmiennych warunkach. Rodzi się zatem pytanie, jak należy definiować lojalność pracowników współczesnych organizacji. Jak zauważa Piotr Sztompka,

> intuicyjnie zdajemy sobie sprawę z ogromnej wagi takich czynników w naszym życiu codziennym, a także w procesach społecznych i historycznych największej skali. A mimo to rzadko poddawane są one systematycznej analizie. Tymczasem ingerencji imponderabiliów zawdzięczamy […] owe ciągłe niespodzianki i zaskoczenia, które spotykają nas w toku transformacji[16].

---

[13] T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London 1988, s. 29–30.

[14] A.O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1970. Polskie wydanie: idem, *Lojalność, krytyka, rozstanie*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.

[15] Patrz np. K. Dowding, P. John, *The three exit, three voice and loyalty framework: A test with survey data on local services*, „Political Studies" 2008, Vol. 56.

[16] P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych. Zaufanie, lojalność, solidarność*, „Studia Socjologiczne" 1997, nr 4, s. 5.

Brak ogólnie przyjętego sposobu definiowania lojalności pracowników współczesnych organizacji wpływa także na prowadzone prace badawcze. Procedury badawcze wykorzystywane w wielu opracowaniach naukowych dotyczących lojalności pracowników cechują się ogólnie przyjętą logiką ilościowego postępowania badawczego, zgodnie z którą punktem wyjścia analizy wybranej zmiennej jest jej zdefiniowanie i operacjonalizacja. Autorzy przyjmują zatem pewne definicje lojalności pracowników i w kolejnych krokach badawczych poszukują interesujących ich zależności i uwarunkowań, weryfikując tym samym postawione hipotezy. Mamy więc w tych badaniach do czynienia z sekwencją: analiza literatury – hipoteza badawcza – badania empiryczne – analiza uzyskanych wyników – wnioski. Skutkuje to dwoma rodzajami zagrożeń dla prowadzonych badań. Po pierwsze, istnieje niebezpieczeństwo „automatycznego" wykorzystania wcześniej opracowanych definicji badanego zjawiska oraz narzędzi badawczych, które przecież wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacjach i ich otoczeniu również podlegają zmianom, a niekiedy wręcz dezaktualizacji[17]. Po drugie, ci badacze, którzy dostrzegają konieczność redefinicji pojęć, odwołują się do własnego, jednostkowego rozumienia analizowanego zjawiska, co ogranicza porównywalność uzyskiwanych wyników. Ze zjawiskiem takim mamy właśnie do czynienia w sferze badań dotyczących lojalności pracowników. Różnorodność definicji, sposobów mierzenia i ujmowania tego zagadnienia skłaniają do podjęcia wysiłków nad uporządkowaniem i ujednoliceniem sposobu rozumienia lojalności pracowników we współczesnych organizacjach. Dzięki temu możliwe będzie dostosowanie definicji lojalności pracowników do realiów funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych oraz do charakterystyki zatrudnionych w nich osób. Z kolei popularyzacja takiej definicji może stanowić podstawę komparatywności badań prowadzonych przez uczonych. Jednocześnie zaprezentowana w pracy propozycja zastosowania modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji do oceny poziomu lojalności pracowniczej ma walor pragmatyczny i stanowi opis narzędzia diagnostycznego, które może być wykorzystane w zarządzaniu organizacją.

[17] Odwołania do tradycyjnych, dezaktualizujących się definicji lojalności pracowników spotykane są w najnowszej literaturze przedmiotu. Patrz np. S. Si, Y. Li, *Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator*, „The International Journal of Human Resource Management" 2012, Vol. 23, No. 8.

**Przedmiot zainteresowania** stanowi w niniejszej pracy lojalność pracowników zatrudnionych we współczesnych organizacjach analizowana z perspektywy nauk o zarządzaniu. Zgodnie z obowiązującym w nich interdyscyplinarnym podejściem do badanych zagadnień, by uzyskać obraz lojalności pracowników w organizacjach gospodarczych, przyjętą w badaniach perspektywę nauk o zarządzaniu wzbogacono innymi aspektami (psychologicznym, socjologicznym, prawnym).

Konsekwencję studiów nad zagadnieniem zarządzania na podstawie lojalności stanowi sformułowanie celu pracy. **Celem głównym** rozprawy jest opracowanie modelu[18] lojalności pracowników odpowiadającego warunkom funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych[19]. Tak postawiony cel główny został uszczegółowiony w podziale na cele teoretyczne i cele utylitarne.

Cele teoretyczne:

– prezentacja, uporządkowanie i poszerzenie dorobku naukowego w zakresie lojalności pracowników wraz z identyfikacją i wyjaśnieniem problemów opartych na założeniach, które zdezaktualizowały się z uwagi na zmiany dokonujące się zarówno w samych organizacjach jak i w ich otoczeniu,

– scharakteryzowanie źródeł ewolucji lojalności pracowników,

– identyfikacja i weryfikacja znaczenia lojalności pracowników oraz jej elementów składowych we współczesnych organizacjach gospodarczych,

– określenie zależności między elementami modelu lojalności pracowniczej,

– określenie związku pomiędzy składowymi modelu lojalności pracowniczej a cechami społeczno-demograficznymi pracowników.

Cele utylitarne:

– identyfikacja przejawów lojalności pracowników w kontekście zmian zachodzących na poziomie jednostki, organizacji i otoczenia,

– opracowanie metody diagnostycznej pozwalającej na określenie poziomu lojalności pracowniczej w organizacji oraz jej składowych.

---

[18] Modelem nazywamy „opis ukazujący działanie, budowę, cechy, zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu". Patrz: *Słownik języka polskiego*, www.sjp.pwn.pl (dostęp: 9.05.2010)

[19] Wg M. Bielskiego, organizacje gospodarcze to przedsiębiorstwa i związki przedsiębiorstw. Ich głównym celem jest generowanie zysku, który następnie może być w swobodny sposób rozdzielany między właścicieli. Patrz: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 38.

Prezentowana rozprawa ma także charakter poznawczy i zostają udzielone w niej odpowiedzi na następujące pytania:

– jakie jest znaczenie lojalności pracowniczej dla funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych?

– czy we współczesnych organizacjach istnieje przestrzeń dla lojalności pracowniczej?

– jaki charakter mają współczesne relacje pracownika z organizacją?

– jakie jest miejsce lojalności pracowniczej w systemach wartości organizacji?

– jacy są adresaci lojalności współczesnych pracowników?

**Teza pracy i założenia badawcze**. U podstaw prowadzonych w rozprawie rozważań leży teza, że lojalność pracowników wymaga redefinicji z uwagi na przekształcenia dokonujące się w środowisku wewnętrznym i otoczeniu współczesnych organizacji.

Przedstawiana praca została oparta na następujących założeniach:

1. Zmiany zachodzące w organizacjach oraz ich otoczeniu wpływają na sposób postrzegania i modelowania relacji pomiędzy organizacją a pracownikami.

2. Lojalność pracowników jest wartością cenioną przez współczesnych pracodawców.

3. Istnieje różnorodność podejść do zagadnienia lojalności pracowników, co wynika z jego złożoności oraz z przekształceń, którym ono nieustannie podlega.

4. Lojalność pracowników nie ma jednoznacznie określonego i akceptowanego desygnatu, jej badanie można zatem oprzeć na opiniach przedstawicieli kadry zarządzającej i pracowników.

5. Kadra zarządzająca reprezentuje cele organizacji, a tym samym jej opinie na temat oczekiwanych postaw i zachowań pracowników można uznać za perspektywę organizacji.

**Opis procesu badawczego.** Przeprowadzone badania mają charakter jakościowy z elementami analizy ilościowej. Jakościowy charakter prowadzonego postępowania badawczego wiąże się z odejściem od prekonceptualizacji hipotez badawczych. Według Dariusza Jemielniaka, formułowanie hipotez badawczych i ich testowanie

> sprawdza się w badaniach społecznych z zastosowaniem metod ilościowych, lecz nie sprawdza się dla znacznej części projektów jakościowych, w których rozpoczęcie procesu badawczego z założoną hipotezą jest po prostu błędem: zaletą ba-

dań jakościowych jest ich eksploracyjny charakter, tj. docieranie do prawdy o ludziach w sposób często wykraczający poza to, co osoba opracowująca projekt badawczy sobie wyobraża, a także w sposób zorientowany raczej na rozumienie percepcji świata przez badanych, a nie poprzez abstrakcyjne kategorie pojęciowe[20].

Dlatego też w toku postępowania sformułowano szczegółowe pytania badawcze, które wraz z opisem metodyki badań zaprezentowano w rozdziale 4. Prowadzony proces badawczy można podzielić na dwie części, z których każda wpłynęła na realizację celu pracy. **Część pierwsza**, mająca charakter badań wtórnych, polegała na analizie literatury z takich obszarów, jak: zarządzanie, psychologia, socjologia, filozofia czy prawo. Przeprowadzona analiza literatury (piśmiennictwo polskie oraz anglojęzyczne) ma charakter systematyzująco-wyjaśniający oraz koncepcyjny. Sięgnięto do źródeł o charakterze zwartym – publikacje książkowe (ponad 150 pozycji), periodycznym – czasopisma (ponad 150 pozycji) oraz do źródeł elektronicznych – internet (ok. 20 pozycji).

**Druga część** procesu badawczego składa się z dwóch etapów prac empirycznych: badań diagnostycznych i badań pogłębionych przeprowadzonych w krajowych organizacjach gospodarczych. Etap pierwszy miał na celu zebranie informacji na temat znaczenia lojalności pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami oraz sposobu jej definiowania z dwóch perspektyw: organizacji (firmy) oraz pracowników. Ten etap badań został przeprowadzony na podstawie:

– analizy dokumentacji oraz innych danych źródłowych (*desk research*),

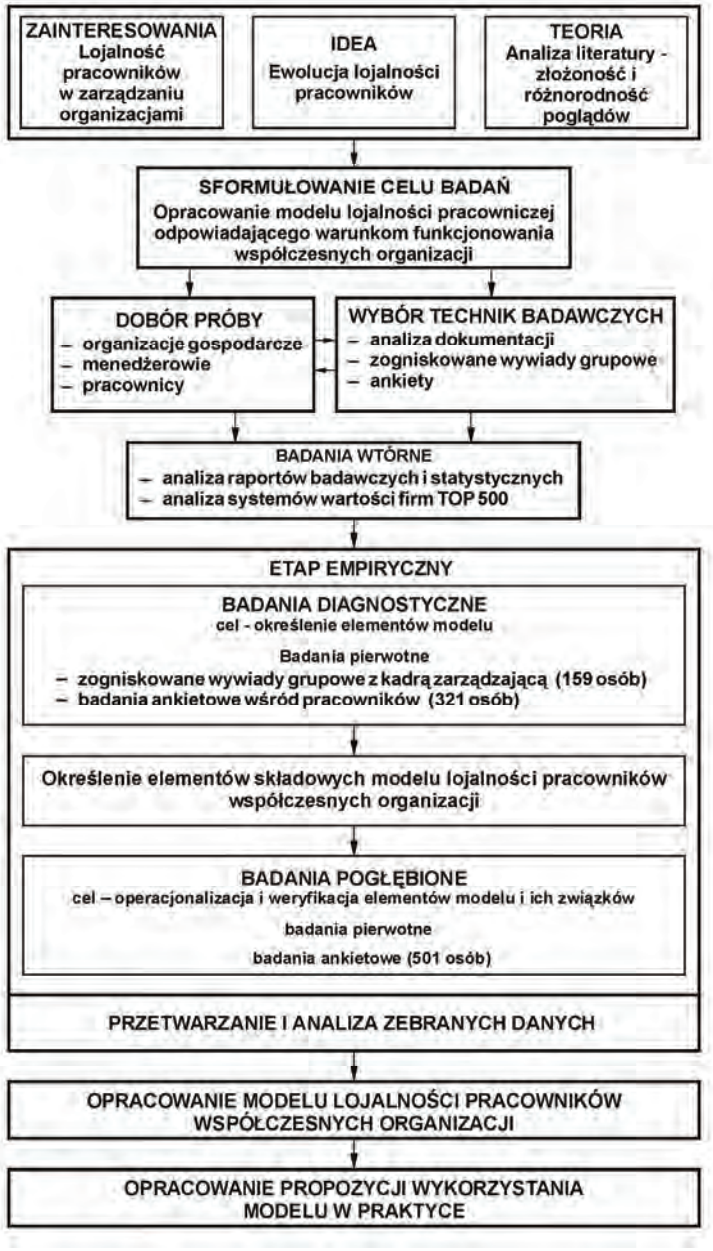
– zogniskowanych wywiadów grupowych z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw (159 osób),

– ankiet skierowanych do pracowników przedsiębiorstw (321 ankiet).

Celem drugiego etapu badań empirycznych, etapu badań pogłębionych, była weryfikacja elementów składowych modelu lojalności pracowników, określenie ich znaczenia oraz wzajemnych zależności. Badania przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza ankiety, na który odpowiedziało 501 respondentów[21]. Przebieg procesu badawczego przedstawiono na rysunku 1.

[20] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa 2012, s. X.

[21] W badaniach ankietowych prowadzonych na etapie badań diagnostycznych i pogłębionych uczestniczyły różne grupy respondentów.




**Rysunek 1**. Przebieg procesu badawczego
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 128

**Układ i treść pracy.** Układ pracy zdeterminowany został zdefiniowanym celem, postawioną tezą i przyjętymi założeniami badawczymi. Praca składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano interpretacje pojęcia „lojalność pracowników" na gruncie teoretycznym. Z uwagi na złożoność i niejednoznaczność terminu dokonano przeglądu definicji, wskazując na cechy charakterystyczne dla lojalności pracowników. Przenikające się wątki teoretyczne z obszaru zarządzania, psychologii, socjologii, filozofii czy prawa stanowią odzwierciedlenie złożoności badanego problemu. W rozdziale tym, jako wynik studiów literaturowych, zaprezentowano koncepcje lojalności pracowniczej, które jednocześnie stanowiły punkt wyjścia badań empirycznych. Rozdział ten zamyka charakterystyka prawnych uwarunkowań lojalności pracowników wobec organizacji.

Rozdział drugi poświęcony został dwóm grupom zagadnień. W pierwszej części rozdziału zaprezentowano adresatów lojalności. Wskazano zarówno tych, których można by nazwać tradycyjnymi adresatami lojalności, np. organizację czy grupę, jak i tych stosunkowo nowych, np. zawód. W części drugiej omówiono rolę lojalności pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Zwrócono uwagę na miejsce lojalności pracowniczej w koncepcji zarządzania opartego na lojalności, w systemach wartości organizacji oraz na jej znaczenie dla uzyskiwanych wyników i kształtowania relacji pracowników z organizacją.

W rozdziale trzecim scharakteryzowano różnorodne źródła ewolucji lojalności pracowników. Prezentowane czynniki pogrupowano na te, które związane są z kształtowaniem relacji na linii pracownik–organizacja, oraz na te związane ze zmianą warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Scharakteryzowane w pracy procesy zmian z jednej strony składają się na tło, na którym można obserwować i rozumieć ewolucję lojalności pracowników w organizacji, z drugiej natomiast – stanowią obraz współczesnych organizacji, w których kształtuje się lojalność pracowników.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań własnych, które pozwoliły na określenie charakteru relacji pracowników i organizacji oraz na zdefiniowanie elementów składowych lojalności pracowników współczesnych organizacji.

Rozdział piąty poświęcony został omówieniu propozycji modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji. Opisano elementy modelu i ich wzajemne zależności. Wskazano również poziom synte-

tycznego wskaźnika lojalności oraz wskaźników cząstkowych. W rozdziale tym zaprezentowano także możliwość wykorzystania zaproponowanego modelu w praktyce gospodarczej. Rozdział kończy się analizą ewolucji lojalności pracowniczej oraz przewidywanych kierunków zmian.

Prezentowaną rozprawę zamyka zakończenie, w którym zawarto podsumowanie prowadzonego postępowania badawczego oraz nakreślono możliwości dalszych prac naukowych.

Rozdział 1

# INTERPRETACJA POJĘCIA „LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW" NA GRUNCIE TEORETYCZNYM

## 1.1. Istota lojalności pracowników – przegląd definicji

Lojalność, będąc pojęciem stosowanym zarówno w opracowaniach naukowych jak i w praktyce, należy do terminów definiowanych w różnorodny sposób. O lojalności mówią nie tylko przedstawiciele nauk o zarządzaniu, ale i reprezentanci innych nauk empirycznych, takich jak psychologia, socjologia, filozofia, pedagogika czy prawo. W efekcie powstaje mozaika definicji i perspektyw, a uzyskany obraz staje się trudny do interpretacji. Lojalność jest pojęciem polimorficznym, a to oznacza, że jego rozumienie może zmieniać się w zależności od kontekstu. W literaturze nie ma zatem zgodności co do definicji lojalności, jej uwarunkowań czy sposobów pomiaru, co stanowi odzwierciedlenie multidyscyplinarności i wielowymiarowości tego pojęcia[1]. W *Słowniku języka polskiego*[2] wyjaśniono zarówno pojęcie „lojalność", jak i pochodzący od niego przymiotnik „lojalny". Oba terminy zdefiniowane zostały w dwóch kontekstach: przestrzegania formalnych zasad oraz relacji z innymi jednostkami. Zgodnie z podanymi definicjami, lojalność to: 1) „postawa, postępowanie zgodne z przepisami prawa; prawomyślność, praworządność", a także 2) „prawość, wierność, rzetelność w stosunkach z ludźmi". Termin „lojalny" pochodzi od łacińskiego *legalis* – zgodny z prawem. A zatem „lojalny" to według *Słownika języka polskiego*: 1) „postępujący zgodnie z poli-

[1] Por. np. R. Coughlan, *Employee loyalty as adherence to shared moral values*, „Journal of Managerial Issues" 2005, Vol. 17 oraz D.W. Har, J.A. Thompson, *Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective*, „Business Ethics Quarterly" 2007, Vol. 17, No. 2.

[2] *Słownik języka polskiego*, WN PWN, Warszawa 2003.

tyką rządu; praworządny, prawomyślny" i dalej 2) „uczciwy, rzetelny w stosunkach z innymi ludźmi". Omawiane pojęcie odwołuje się również do terminu „poświęcenie", definiowanego jako „czyn ofiarny, pełen bohaterstwa i samozaparcia, ofiara; gotowość do ponoszenia ofiar"[3].

Pojęcia „lojalność pracowników" używamy, kiedy oceniamy zachowanie współpracowników, przełożonych, podwładnych lub własne. Jego intuicyjne rozumienie wydaje się oczywiste – tylko jednak do momentu podjęcia systematycznej analizy źródeł naukowych oraz dyskusji z kadrą menedżerską i pracownikami. Okazuje się wówczas, że jest to pojęcie złożone, co znajduje odzwierciedlenie w różnorodności definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu.

Przegląd definicji przytaczanych w literaturze polskiej i zagranicznej zawarto w tabeli 1.1.

**Tabela 1.1**. Przegląd definicji pojęcia „lojalność pracowników"

| Autor i źródło (kolejność alfabetyczna) | Definicja |
|---|---|
| 1 | 2 |
| A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wyd. Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005, s. 127–128 | „Można mówić o lojalności bezwzględnej, mającej miejsce wówczas, kiedy niezależnie od uwarunkowań finansowych (np. nagłe pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy) oraz pozafinansowych, pracownicy odczuwają tak silne więzi emocjonalne z przedsiębiorstwem, że nie byliby zdolni go opuścić […] Lojalność może mieć także charakter względny. Opiera się wówczas nie na relacjach emocjonalnych, ale ekonomicznych i/lub społecznych, co powoduje, że pracownik nie zawaha się zmienić pracodawcy, jeśli inna firma zaproponuje mu korzystniejsze warunki materialne, a swoją lojalność będzie okazywał, dopóki nie znajdzie takiej okazji" |
| J. Bloemer, G. Odekerken-Schroder, *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, „International Journal of Bank Marketing" 2006, Vol. 24, No. 4 | „Mówiąc o lojalności pracowniczej należy rozróżnić lojalność jako postawę (*attitudinal loyalty*) oraz zachowanie (*behavioural loyalty*). Postawa lojalności utożsamiana jest z zaangażowaniem (afektywnym, norma- |

[3] *Ibidem*.

| 1 | 2 |
|---|---|
| | tywnym i kalkulatywnym). Lojalność jako zachowanie przejawia się w: wyrażaniu pozytywnych opinii o firmie, zamiarze pozostania w organizacji, małej wrażliwości na oferty finansowe innych firm, sygnalizowaniu problemów w organizacji. Ze względu na różnice koncepcyjne, poszczególne rodzaje zaangażowania mają odmienny wpływ na lojalność jako zachowanie” |
| U. Bukowska, *Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe*, [w:] J. Teczke, J. Czekaj, B. Mikuła, R. Oczkowska (red.), *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, Kraków 2011, s. 26–27 | „Lojalność pracowników jest postawą skierowaną do pracodawcy, polegającą na względnie stałym, pozytywnym ustosunkowaniu się do niego, a wyrażającą się zachowaniami zgodnymi z interesem/oczekiwaniami pracodawcy. Lojalność pracowników wyraża m.in. się poprzez:<br>– kreatywne angażowanie się w funkcjonowanie organizacji i realizację jej celów […]<br>– pozostawanie w organizacji nawet wówczas, gdy inni pracodawcy wyrażają chęć zatrudnienia […]<br>– wkład – świadomy lub nieświadomy – w kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy” |
| J.K. Eskildsen, M.L. Nussler, *The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty*, „Total Quality Management” 2000, Vol. 11, No. 4/5–6 | „Lojalność pracownicza jest koncepcją zorientowaną na działanie jednostki, dotyczy bowiem zachowań pracowników, a w szczególności tego, czy pracownicy są zaangażowani, przyjmują na siebie osobistą odpowiedzialność za pracę oraz czy są skłonni do poszukiwania innej pracy” |
| J. Jacoby, R.W. Chestnut, *Brand Loyalty Measurement and Management*, John Wiley & Sons, New York 1987, [za:] K. Piórkowska-Wojciechowska, *Wybrane psychologiczne uwarunkowania kształtowania lojalności pracowniczej*, „Management forum 2020: Nowoczesne metody zarządzania strategicznego”, www.sgh.waw.pl (dostęp: 31.10.2011) | „Lojalność wobec organizacji to ukierunkowane zachowanie trwające dłuższy czas, będące funkcją psychologicznych procesów, takich jak podejmowanie decyzji czy wartościowanie wybranego pracodawcy, przy równoczesnym respektowaniu alternatywnych pracodawców” |
| R.A. Larmer, *Whistleblowing and employee loyalty*, „Journal of Business Ethics” 1992, Vol. 11(2), s. 125–128 | „Bycie lojalnym oznacza działanie, które zdaniem jednostki jest realizowane w interesie osoby, grupy, organizacji […]” |

**Tabela 1** (cd.)

| 1 | 2 |
|---|---|
| A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa 2012, s. 20 | „Lojalność pracowniczą można by zdefiniować jako […] wartość, przejawiającą się w postawie/zachowaniu i konceptualizować jako (postrzegane) prawdopodobieństwo kontynuowania przez pracownika z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym pracy w organizacji – darzonej, bez względu na jej ewentualną chwilową utratę wizerunku na rynku pracy, stałymi i pozytywnymi uczuciami – ze względu na uzyskiwane przez niego samego wartości lub dobro innych osób zatrudnionych w organizacji bądź też ze względu na brak innych możliwości lub wysokie koszty zmiany pracodawcy. Lojalność jest kategorią złożoną, której mechanizmy wewnętrzne stanowią: zaufanie, przyzwyczajenie, zaangażowanie” |
| J. Mrzygłód, *Lojalność znaczy zaufanie*, „Personel”, sierpień 2003 | „Lojalność pracowniczą można zdefiniować jako chęć pozostania w organizacji i związania nią swej 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” |
| T. Myjak, *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2011, s. 38–42 | „Lojalności nie można postrzegać w ten sposób, że ktoś będzie pracował w takiej, a nie innej firmie, że nie odejdzie, lecz […] jako wykonywanie powierzonych prac w jak najlepszy sposób i z jak najlepszym skutkiem” |
| B.P. Niehoff, R.H. Moorman, G. Blakely, J. Fuller, *The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment*, „Group and Organization Management” 2001, Vol. 26, No. 1 | „Lojalność to aktywne zachowania będące demonstracją dumy i poparcia dla organizacji. Przykładami lojalności jest obrona firmy przed wypowiedziami krytycznymi, podkreślanie pozytywnych aspektów organizacji, powstrzymywanie się od publicznego narzekania na firmę” |
| M. Pina e Cunha, *The best place to be: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company*, „Journal of Applied Behavioural Sciences” 2002, Vol. 38, No. 4 | „Lojalność pracowników jest zaangażowaniem w sukces organizacji oraz postrzeganiem swojego miejsca pracy jako «najlepszej opcji»” |

| 1 | 2 |
|---|---|
| C.M. Solomon, *The loyalty factor*, „Personnel Journal”, September 1992 | „Lojalność pracowników oznacza wolę (*willingnes*) pozostania w organizacji. Lojalność pracowników opiera się na regule wzajemności, tzn. jest związana z lojalnością ze strony organizacji” |
| K. Wojtaszczyk, *Siła marki polskiego pracodawcy – rezultaty badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2 | „Słaba rekomendacja miejsca pracy, nieposzukiwanie alternatyw zatrudnienia oraz niski poziom motywacji cechują pozorną lojalność wobec pracodawcy. Wysoka stopa referencji, szukanie alternatywnych miejsc zatrudnienia oraz wysoki poziom motywacji do pracy to zmienne charakterystyczne dla lojalności ukrytej. Wysokie wskaźniki rekomendacji, nieposzukiwanie alternatyw oraz silna motywacja oznaczają przejawy rzeczywistej lojalności wobec pracodawcy” |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.
**Uwaga**: tłumaczenia cytatów moje [I. Ś.-B.].

Zaprezentowany w tabeli 1.1 przegląd definicji lojalności pracowniczej cechuje różnorodność podejść, zastosowanych kryteriów, wyróżnionych elementów składowych czy przypisywanie różnego znaczenia poszczególnym czynnikom. W literaturze pojawiło się nawet pojęcie „dżungla lojalności”[4] jako odzwierciedlenie braku spójności poglądów w tym zakresie. Niektórzy autorzy decydują się na podanie ogólnego rozumienia tego pojęcia (np. R.A. Larmer, J. Jacoby, R.W. Chestnut), natomiast inni, rezygnując z definicji, koncentrują się na wymienieniu zachowań charakteryzujących lojalnych pracowników (np. J.K. Eskildsen, M.L. Nussler, B.P. Niehoff). Wynika to z rozróżnienia między lojalnością jako postawą i zachowaniem. Wśród spotykanych w literaturze definicji są także takie, które integrują oba podejścia – mowa w nich o lojalności pracowników jako postawie i zachowaniu (np. J. Bloemer, G. Odekerken-Schroder, A. Lipka i inni). Daje się zauważyć, że w większości definicji lojalność pracowników utożsamiana jest z lojalnością wobec organizacji, natomiast inni adresaci

[4] Por. E.L. Powers, *Employee loyalty in a New Millenium*, „Advanced Management Journal” 2000, Vol. 65, No. 3.

lojalności pracowniczej wskazywani są sporadycznie[5]. Kolejnym elementem podnoszonym często w analizowanych definicjach jest trwały i wyłączny charakter uczestnictwa pracownika w firmie. Wydaje się jednak, że utożsamianie lojalności z wieloletnim pozostawaniem w firmie stanowi w odniesieniu do współczesnych organizacji podejście zbyt wąskie. Wymóg elastyczności organizacji oraz pracowników sprawia, że wiązanie losów zawodowych tylko z jedną firmą i przywiązanie zatrudnionego do firmy jako przejawy lojalności tracą na znaczeniu. Ważniejsze niż sam fakt wieloletniej pracy dla jednej organizacji okazuje się kształtowanie relacji pracownika z firmą podczas trwania stosunku pracy oraz sposób i termin odejścia z firmy. Kolejny poruszany w definicjach aspekt to postrzeganie lojalności jako „szczególnego zobowiązania" istotnego zarówno dla organizacji jak i pracowników. Od członków organizacji oczekuje się lojalności, a jej brak traktowany jest jako zdrada[6]. Zobowiązanie do lojalności wynika po części z natury ludzkiej. Lojalność, podobnie jak inne elementy systemu wartości jednostki, sprzyja postrzeganiu otoczenia jako mniej złożonego, wskazuje pożądany kierunek działań oraz stanowi element stabilizujący życie jednostki. Ludzie jako istoty społeczne w sposób naturalny rozwijają między sobą różnego rodzaju więzi[7]. Jak twierdzi John Kleinig, ludzie mają głęboką potrzebę lojalności. Większość pracowników spędza znaczną część życia w pracy i właśnie w tym miejscu, w sposób naturalny, oczekuje relacji opartych na lojalności. Jeśli nie znajdzie ich u obecnego pracodawcy, będzie poszukiwać dalej – w innej firmie[8]. Christine Wright-Isak sądzi, że lojalność to coś więcej niż prosta wymiana praca – wynagrodzenie. Wiąże się bowiem

[5] Znajduje to odzwierciedlenie także w rozważaniach prowadzonych w rozprawie. By uzyskać jednak pełen obraz zagadnienia lojalności pracowników we współczesnych organizacjach, w dalszej części opracowania zostaną przybliżeni także inni adresaci lojalności pracowniczej. Uzasadnione jest to zmianami zachodzącymi w szeroko rozumianym świecie organizacji, które mogą skutkować wzrostem znaczenia innych podmiotów lojalności.

[6] A. Błachnio, *Psychologia zdrady*, Difin, Warszawa 2008. Autorka w tej książce stosuje pojęcia „nielojalność" i „zdrada" zamiennie.

[7] R.E. Ewin, *Loyalties and why loyalty should be ignored*, „Criminal Justice Ethics" 1993, No. 12.

[8] J. Kleinig, *Police loyalties. A refuge for scoundrels?*, „Professional Ethics" 1996, No. 5.

z postrzeganiem siebie jako jednostki ważnej i wartościowej[9]. Lojalność, która wypływa jedynie z wysokiego wynagrodzenia, została nazwana przez M. Blooma lojalnością wyrachowaną. Taka forma lojalności ma charakter przejściowy i łatwo może być przekierowana na rzecz innej organizacji, która będzie skłonna zaoferować pracownikowi więcej[10].

Należy odnotować, że w tzw. dżungli lojalności niezwykle trudno jest nie tylko wskazać ogólnie przyjętą definicję lojalności pracowniczej, ale także określić główny nurt badań w tym obszarze. Najpopularniejszym pytaniem zadawanym przez badaczy okazuje się pytanie o determinanty lojalności pracowników[11]. Jest to jednak tematyka bardzo rozległa. W tym nurcie rozważań znajdują się bowiem badania relacji między lojalnością pracowników a tak różnorodnymi zmiennymi, jak przykładowo: przywództwo, możliwość rozwoju, działania kadry zarządzającej najwyższego szczebla, wzbogacanie treści pracy, elastyczny czas pracy, realizowana przez firmę polityka równowagi praca–dom, zaufanie okazywane pracownikom, poczucie spełnienia, czy też zmienne demograficzno-społeczne, takie jak wiek pracownika oraz jego status rodzinny. Rozważania na temat lojalności pracowników prowadzone są także w kontekście zmian zachodzących w funkcjonowaniu organizacji[12] oraz implementacji takich metod zarządzania, jak reengineering, downsizing czy empowerment[13]. By uzyskać

[9] D.M. Durkin, *The Loyalty Advantage. Essential steps to energize your company, your customers, your brand*, American Management Association, New York 2005, s. 34.

[10] *Ibidem*, s. 33.

[11] Patrz np.: J.K. Eskildsen, M.L. Nussler, *The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty*, „Total Quality Management" 2000, Vol. 11, No. 4/5–6; Z. Cheng, *Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor. Job satisfaction and intention to stay*, „Journal of Managerial Psychology" 2001, Vol. 16, No. 7/8; S.J. Wayne, L.M. Shore, R.C. Liden, *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*, „Academy of Management Journal" 1997, No. 40; A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa 2012; A. Martenese, L. Gronholdt, *Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types*, „Total Quality Management" 2001, Vol. 12, No. 7/8.

[12] Patrz np. M. Pina e Cunha, *The best place to be: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company*, „Journal of Applied Behavioural Sciences" 2002, Vol. 38, No. 4.

[13] Patrz np. M.D. Fulford, C.A. Enz, *The impact of empowerment on service employees*, „Journal of Managerial Issues" 1995, No. 7; B.P. Niehoff, R.H. Moorman, G. Blakely, J. Fuller, *The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment*, „Group and Organization Management"

kompletny obraz, należy dodać, że w literaturze pojawiają się także opinie podważające zasadność rozważań na ten temat. Ronald F. Duska twierdzi, że mówienie o lojalności w biznesie, w tym o lojalności pracowników, jest bezzasadne ponieważ[14]:

– lojalność charakteryzuje relacje, które wymagają poświęcenia się bez oczekiwania nagrody, a relacja pracownik–pracodawca nie ma takiego charakteru,

– lojalność wymaga wzajemności, a pracodawcy nie odwzajemniają lojalności pracowników,

– lojalność stoi w sprzeczności z biznesowym charakterem relacji między pracownikiem i organizacją, tzn. z dążeniem obu stron relacji do uzyskania profitów,

– lojalność stoi w sprzeczności z faktem, że obie strony relacji pracownik–organizacja traktują ją jako instrument do osiągnięcia czegoś innego niż pielęgnowanie i rozkwit wzajemnych więzi.

Artykuł R.F. Duski wzbudził żywe reakcje, głownie wśród filozofów, którzy polemizowali z przedstawionymi przez tego autora argumentami[15]. Na gruncie nauk o zarządzaniu dostrzega się rolę lojalności pracowniczej w funkcjonowaniu organizacji i nadaje jej pozytywne znaczenie, co szerzej opisano w punkcie 2.2.

## 1.2. Koncepcje opisu lojalności pracowników

Różnorodność perspektyw analizy lojalności pracowniczej utrudnia nakreślenie przejrzystego obrazu badanego zagadnienia. By usystematyzować rozważania, zostały one zgrupowane w trzy bloki zagadnień, które odzwierciedlają pojawiające się w literaturze koncepcje opisu lojalności pracowników:

– rozróżnienie między lojalnością jako postawą i zachowaniem,

– postrzeganie lojalności pracowników jako relacji pomiędzy dwoma podmiotami,

– rozróżnienie między lojalnością bierną i aktywną.

---

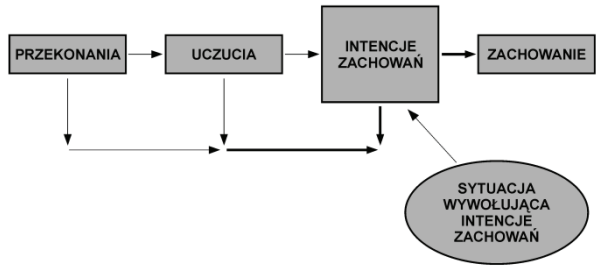
2001, Vol. 26, No. 1; J. Orlando, *The fourth wave: The ethics of corporate downsizing*, „Business Ethics Quarterly" 1999, No. 9.

[14] R.F. Duska, *Contemporary Reflection on Business Ethics*, Springer, Dordrecht 2007, s. 139–148.

[15] Patrz np. M. Hajdin, *Employee loyalty: An examination*, „Journal of Business Ethics" 2005, No. 59.

### 1.2.1. Lojalność pracowników jako postawa i zachowanie

Prezentowane w literaturze definicje lojalności pracowników odwołują się do pojęcia postawy i zachowania jednostki. **Postawę** definiuje się jako „sumaryczną ocenę dowolnego obiektu, o którym daje się pomyśleć”[16], a szerzej: „oceniające reakcje na obiekt, odzwierciedlone w przekonaniach, uczuciach i intencji co do zachowania jednostki wobec niego”[17]. Obiektem postawy mogą być zarówno przedmioty, zjawiska, osoby, „każda rzecz, którą dana osoba rozróżnia lub o której myśli”[18].




**Rysunek 1.1**. Model postaw
**Źródło**: W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 139

Postawa zawiera trzy elementy[19] (por. rys. 1.1.):

1. Element poznawczy, czyli wiedzę, przekonania, wyobrażenia, wierzenia na temat obiektu.

2. Element afektywny – pozytywne lub negatywne emocje, które albo nas do czegoś „popychają” albo „odciągają”. Obejmuje on uczucia wobec danego obiektu, takie jak np. radość, miłość, zachwyt, szacunek

[16] G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana postaw*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 17.

[17] J.M. Olson, M.P. Zanna, *Attitudes and attitude change*, „Annual Review of Psychology” 1993, No. 44, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 138.

[18] W. Wosińska, *Psychologia życia…*, s. 17.

[19] G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana postaw*, s.115 oraz S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1984, s. 112–117.

oraz ich przeciwieństwa. Emocje zawierają w sobie także element pobudzenia znajdujący odzwierciedlenie w zmianach fizjologicznych i ekspresyjnych[20].

3. Element behawioralny, czyli predyspozycje do działania w określony sposób wobec przedmiotu postawy (intencje zachowań). Należy zwrócić uwagę, że intencje zachowań nie są tożsame z przejawianiem określonych zachowań. Intencje stanowią jedynie o możliwości ich pojawienia się. Oznacza to, że w jednej sytuacji intencje przeradzają się w zgodne z nimi zachowania, w innych zaś nie.

Na rysunku 1.1 przekonania odzwierciedlają element poznawczy postawy, uczucia stanowią element afektywny, natomiast intencje zachowań to składnik behawioralny. Jak zauważają Jan Strelau i Dariusz Doliński, nie można jednoznacznie stwierdzić, że przekonania są pierwotne w stosunku do emocji. Możliwe są zarówno sytuacje, w których pierwotne okazują się przekonania oddziałujące na emocje, jak i sytuacje, w których to emocje pojawiają się jako pierwsze, a procesy poznawcze uruchamiane są w drugiej kolejności. Nawet te emocjonalne doznania, które nie są oparte na wiedzy, prowadzą do powstawania zgodnych z nimi przekonań. Choć początkowo zakładano dominującą rolę przekonań, współczesne badania wskazują na kluczową rolę emocji[21]. Elementy afektywny i poznawczy postawy stwarzają gotowość do działania, do reagowania na obiekt w określony sposób w odpowiedniej sytuacji.

Pod pojęciem **postawy lojalności** pracownika wobec organizacji rozumieć można zatem

> emocjonalne ustosunkowanie pracownika wobec własnej organizacji; jego przekonanie (bądź brak przekonania) o atrakcyjności tej organizacji (pod względem istotnych dla pracownika kryteriów) nad innymi organizacjami znanymi pracownikowi oraz tendencja/gotowość pracownika (bądź brak owej gotowości) do nawiązywania i utrzymywania trwałego kontaktu z tą organizacją[22].

**Zachowanie** definiowane jest przez psychologów jako wyraz przystosowania się do środowiska. Zachowanie to działanie, które

[20] D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 98.

[21] J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008, s. 337.

[22] I. Escher, *Postawa lojalności pracownika względem organizacji – jak definiować, jak badać i jak kształtować?*, [w:] S. Makarski (red.), *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, Wydawnictwo URz, Rzeszów 2007, s. 62.

można zaobserwować. Przedmiot obserwacji stanowi to, co dana jednostka robi, oraz sposób, w jaki zabiera się do robienia tego w danej sytuacji behawioralnej oraz w szerszym kontekście społecznym i kulturowym[23]. W odniesieniu do prowadzonych rozważań nad lojalnością pracowniczą jako postawą i zachowaniem, istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu postawa pracownika znajduje odzwierciedlenie w jego zachowaniu. Innymi słowy, czy postawa lojalności wobec organizacji znajdzie odzwierciedlenie w zachowaniu zatrudnionego. Sięgając do dorobku psychologii społecznej, można stwierdzić, że związek między postawami a zachowaniem jest złożony. W latach sześćdziesiątych i na początku lat siedemdziesiątych XX w. dominował pesymistyczny pogląd na możliwość przewidywania zachowań na podstawie postaw[24]. Wiele lat badań nad tym zagadnieniem przyczyniło się do lepszego zrozumienia tego zjawiska. Obecnie można przewidzieć, kiedy postawy będą silnie związane z zachowaniem, a kiedy takiego związku nie da się zaobserwować[25]. Wyjaśniono także procesy, za pośrednictwem których postawy mogą wpływać na zachowanie[26]. Należy jednak pamiętać, że wysoka korelacja między postawą a zachowaniem nie musi oznaczać, że postawy wywołują zachowanie. Liczba zmiennych mających wpływ na przejawiane przez jednostkę zachowania powoduje, że **nie można mówić o prostej zależności postawa – zachowanie.** Postawy, podobnie jak cechy osobowości, traktuje się jako coś „wewnętrznego". Są one częścią jednostki i mogą wpływać na jej sposób zachowania się. Uważa się jednak, że są mniej stabilne niż cechy osobowości i dlatego łatwiej je zmieniać.

---

[23] R. J. Gerrig, P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2009, s. 4.

[24] A.W. Wicker, *Attitude versus action: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude object*, „Journal of Social Issues" 1969, No. 4.

[25] „Postawy są silnie związane z zachowaniem, gdy oba te pojęcia są mierzone na tym samym poziomie szczegółowości. Szczegółowe postawy pozwalają przewidzieć równie szczegółowe zachowania (zasada odpowiedniości), podczas gdy miary postaw ogólnych umożliwiają prognozę zagregowanych zachowań, występujących w różnych kontekstach i w różnym czasie (zasada agregacji)". G. Bohner, M, Wanke, *Postawy i zmiana postaw*, s. 229–252.

[26] „Związki między postawą a zachowaniem są silniejsze: a) jeśli podobne aspekty obiektu postawy są wyraziste zarówno wtedy, gdy ważna jest postawa, jak i wtedy, gdy występuje dane zachowanie; b) jeśli postawa jest silna i dostępna; c) w przypadku osób o wysokim (w przeciwieństwie do niskiego) poziomie potrzeby poznania, o wysokim (w przeciwieństwie do niskiego) poziomie samoświadomości oraz osób o niskim (w przeciwieństwie do wysokiego) poziomie samokontroli obserwacyjnej". *Ibidem*, s. 252.

W tradycji wywodzącej się z badań nad osobowością sądzono, że otoczenie jest obiektem oddziaływań, których źródła tkwią w osobie. Z kolei behawioryści twierdzili, że zależność ta jest odwrotna, tzn. że otoczenie (sytuacja) determinuje zachowania osoby. W latach trzydziestych XX w. oba podejścia zostały zintegrowane przez Kurta Lewina, który stwierdził, że zachowanie jest funkcją osoby i sytuacji[27]. Na gruncie tej tezy nastąpił rozwój interakcjonizmu, „poglądu, zgodnie z którym wkład w różnice indywidualne w zachowaniu […] **ma nie tylko osoba (cecha) i nie tylko środowisko, lecz także interakcja między nimi.** W zależności od specyfiki sytuacji każdy z nich może być dominujący"[28]. Podobnie twierdzą Douglas T. Kenrick, Steven L. Neuberg oraz Robert B. Cialdini, wskazując na konieczność uwzględnienia osoby, sytuacji oraz ich wzajemnych interakcji jako podstawy do zrozumienia zachowań społecznych jednostki[29].

Zgodnie z klasyfikacją Donelsona R. Forsytha[30], zależność między postawą i zachowaniem może przyjąć jedną z czterech form (por. tab. 1.2).

**Tabela 1.2**. Możliwe zależności między postawami a działaniami jednostki

| Zachowanie | Postawa | |
|---|---|---|
| | Zgoda prywatna (wewnętrzna) | Niezgoda prywatna (wewnętrzna) |
| Zgoda publiczna (zewnętrzna) | A. konsensus, konwersja | B. konformizm, uległość, posłuszeństwo |
| Niezgoda publiczna (zewnętrzna) | C. nonkonformizm, opór | D. niezależność, przeciwstawienie się cudzemu wpływowi |

**Źródło**: I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 244 (opracowanie własne na podstawie C.K. Oyster, *Grupy. Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 147).

[27] J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 9.

[28] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 660 (wyróżnienie moje – I. Ś.-B.).

[29] D.T. Kenrick, S.L. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, s. 109–119.

[30] D.R. Forsyth, *Group Dynamics*, Hyperion, Pacific Grove, CA, [za:] C.K. Oyster, *Grupy. Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i Spółka, Poznań 2000, s. 146–176.

Pamiętając, że w literaturze spotyka się zarówno koncepcje dotyczące lojalności jako postawy jak i zachowania, należy – przy wykorzystaniu przedstawionej w tabeli 1.2 klasyfikacji – rozważyć dwie sytuacje: 1) sytuację opisaną w komórce A (zgoda prywatna – zgoda publiczna), w której postawa lojalności znajduje odzwierciedlenie w zachowaniu pracownika, lub 2) sytuację opisaną w komórce B (niezgoda prywatna – zgoda publiczna), w której negatywny stosunek do organizacji stoi w sprzeczności z przejawianymi zachowaniami o charakterze lojalnościowym. Część autorów dopuszcza brak zgody między postawą a behawioralnymi aspektami lojalności pracowniczej, określając ten typ lojalności jako lojalność bierną[31] czy też lojalność monopolu[32]. Zaliczanie lojalności pracowniczej do tej grupy postaw i zachowań wydaje się jednak dyskusyjne. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, pozytywny stosunek do firmy jest uważany za emocjonalny element lojalności jako postawy i stanowi niezbędny składnik lojalności pracowniczej.

Wskazanie na postawę jako element lojalności pracowniczej jest istotne z punktu widzenia przejawiania przez pracowników zachowań o tym charakterze. Rafał Krupski i Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska mówią o dwóch wymiarach lojalności pracowniczej: wewnętrznym i zewnętrznym[33], wskazując *de facto* na postawę i zachowanie jako elementy lojalności pracowników. Postawa i zachowanie stanowią także podstawę do konstruowania typologii pracowników stosowanej w praktyce gospodarczej przez firmę Walker Information[34], która od kilku lat przygotowuje raporty na temat lojalności w miejscu pracy (*The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace*). W prowadzonych badaniach firma ta dokonuje podziału zatrudnionych na cztery grupy: pracowników naprawdę lojalnych, dostępnych, uwięzionych oraz pracowników wysokiego ryzyka (por. rys. 1.2).

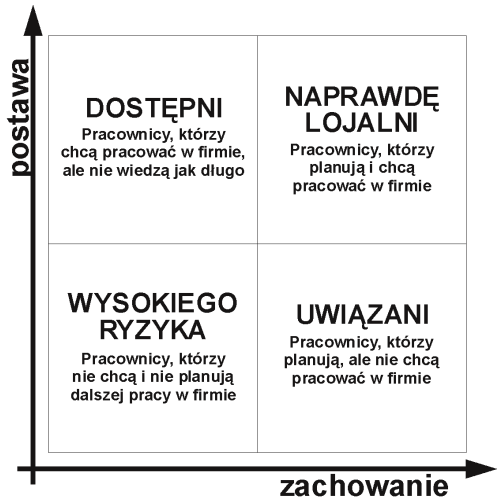
---

[31] J. Graham, M. Keeley, *Hirschman's loyalty construct*, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 1992, Vol. 5, No. 3.

[32] C.F. Curasi, K.N. Kennedy, *From prisoners to apostol: A typology of repeat buyers and loyal customers in service business*, „Journal of Service Marketing" 2002, No. 4, [za:] M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek" 2003, nr 8.

[33] R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical basic of employee loyalty*, „Management" 2005, Vol. 9, No. 1, s. 41–48.

[34] Por. walkerinfo.com (dostęp: 18.05.2010).




**Rysunek 1.2**. Typy pracowników w organizacji
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie *The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace*, www.walkerinfo.com (dostęp: 18.05.2010)

Podstawowym kryterium lojalności pracowników stanowi w tym ujęciu niewymuszona gotowość do dalszej pracy w firmie. Jako lojalni postrzegani są jedynie ci pracownicy, którzy planują i chcą wiązać swe losy z firmą. Firma w swoich badaniach wskazuje na występującą zależność między lojalnością pracowników a ich zaangażowaniem w realizację strategii, troskę o sukces firmy i gotowość do udzielania pomocy współpracownikom. Zaprezentowana klasyfikacja wpisuje się w powszechną w opracowaniach naukowych tendencję do utożsamiania lojalności pracowników z jednym, szczególnym typem zachowań – wiernością firmie i gotowością do pozostawania (uczestnictwa) w organizacji przez wiele lat[35]. Podejście takie znajduje odzwierciedlenie także w miernikach poziomu lojalności wykorzystywanych w badaniach naukowych, wymienić tu można np. następujące: dobrowolna fluktuacja pracowników[36], absen-

[35] Por. E.L. Powers, *Employee loyalty in a New Millenium*, „Advanced Management Journal" 2000, Vol. 65, No. 3, s. 4.

[36] Patrz np. N.J. Allen, J.P. Meyer, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, „Journal of Vocational Behavior" 1996, No. 49; J.E., Mathieu, D.M. Zajac, *A review and meta-*

cja[37], gotowość do zmiany miejsca pracy[38] czy też przyzwyczajenie do pracy i miejsca pracy[39]. Stosowanie tak wąskiego rozumienia lojalności pracowników współczesnych organizacji w prowadzonych badaniach jest nadmiernym uproszczeniem. Należy wskazać także szereg innych postaw i zachowań charakteryzujących lojalność pracowników. Należą do nich (w kolejności alfabetycznej):

– chęć uczenia się i wykorzystania wiedzy dla firmy,
– działanie w interesie pracodawcy,
– gotowość do pomocy współpracownikom,
– gotowość pracownika do poświęcenia krótkookresowych korzyści osobistych na rzecz interesów organizacji,
– kreatywne angażowanie się w funkcjonowanie organizacji,
– kształtowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, wyrażanie pozytywnych opinii o firmie,
– mała wrażliwość na oferty finansowe innych firm,
– ochrona materialnych i niematerialnych zasobów firmy,
– odrzucanie ofert pracy innych firm,
– podkreślanie pozytywnych aspektów organizacji,
– postawy obywatelskie,
– poświęcenie,
– przyjmowanie osobistej odpowiedzialności za wykonywaną pracę,
– przyzwyczajenie,
– rekomendowanie organizacji jako pracodawcy,
– rekomendowanie produktów i usług oferowanych przez firmę,

---

*analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, „Psychological Bulletin" 1990, No. 108; J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, „Journal of Vocational Behavior" 2002, No. 61.

[37] R.D. Hackett, P. Bycio, P.A Hausdorf, *Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitmen*t, „Journal of Applied Psychology" 1994, No. 79; J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith, *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*, „Journal of Applied Psychology" 1993, No. 78; J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, *Affective, continuance, and normative commitment*…

[38] A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005, s. 131; K. Wojtaszczyk, *Siła marki polskiego pracodawcy – rezultaty badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 2.

[39] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza*…, s. 94–97 oraz 181–185.

– sygnalizowanie problemów w organizacji,
– troska o sukces firmy,
– utożsamianie się z organizacją,
– wykonywanie powierzonej pracy z jak najlepszym skutkiem,
– wysoki poziom motywacji,
– zaangażowanie,
– zaufanie.

To, jakie atrybuty oprócz wymienionych, cechują lojalnego pracownika, jest uwarunkowane zarówno specyfiką organizacji, sytuacji, jak i zatrudnionych w niej osób. Na **lojalność pracowników składają się zarówno postawa jak i zachowanie. Takie rozumienie lojalności pracowniczej zostało przyjęte w tej rozprawie** i stanowi przedmiot badań własnych.

### 1.2.2. Lojalność pracowników jako relacja pracodawca–pracownik

Lojalność pracowniczą można rozpatrywać jako relację pomiędzy dwoma wzajemnie na siebie oddziałującymi podmiotami: organizacją i pracownikiem. Relacja ta opiera się na **normie wzajemności**[40], która głosi, że „gdy ktoś robi coś dla ciebie, to ty także powinieneś zrobić coś dla tej osoby"[41]. Reguła wzajemności funkcjonuje w ludzkich relacjach od tysiącleci, choć pochodzi ze świata natury. Opisał ją na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. biolog Robert Trivers[42], który sformułował koncepcję altruizmu odwzajemnionego[43]. Wykazał on, że w wielu przypadkach najbardziej opłacalną

[40] Rozpatrywanie zagadnienia lojalności pracowniczej jako wymiany jest zbieżne także z teorią równowagi Ch.I. Barnarda i H.A. Simona oraz z koncepcją kontraktu psychologicznego H. Levinsona. W teoriach tych zakłada się bowiem transakcyjny charakter relacji między pracownikiem i organizacją.

[41] R.J. Gerrig, P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, s. 546.

[42] T. Kozłowski, *Koncert złych życzeń*, „Charaktery. Magazyn Psychologiczny" 2010, nr 6. Najbardziej znaną pracą tego autora jest: A. Burst, R. Trivers, *Genes in Conflict. The Biology of Selfish Genetic Elements*, Harvard University Press, 2006.

[43] Prace R. Triversa są kontynuacją i rozwinięciem badań George'a Williamsa i Williama D. Hamiltona. G. Williams twierdził, że ewolucja to gra skrajnie egoistyczna, w której nie liczy się interes jakichkolwiek grup. Co więcej, nie ma znaczenia nawet dobro pojedynczych organizmów – ważne są wyłącznie geny, które „pragną"

strategią z punktu widzenia samolubnych genów jest wzajemna pomoc, a nie walka, która może się skończyć klęską obydwu konkurentów[44]. Współpraca odbywa się zgodnie z zasadą: „ja pomogę ci dziś, ty pomożesz mi jutro". Pracownicy, którzy doświadczają ze strony pracodawcy zainteresowania, zaufania oraz innych, ważnych dla nich działań, odczuwają potrzebę odwzajemnienia. Przestrzeganie reguły wzajemności, w większości przypadków, odbywa się na poziomie bezrefleksyjnym, zaś sama norma, podobnie jak inne normy kulturowe, odczuwana jest najsilniej w momencie jej naruszenia[45]. Można zatem stwierdzić, że w myśl reguły wzajemności, **nielojalny pracodawca uzyska rezultat w postaci braku lojalności ze strony pracowników**.

Pracodawcy, którzy oczekują lojalności pracowników, podejmują celowe działania na rzecz kształtowania środowiska pracy sprzyjającego tego rodzaju postawom i zachowaniu. Zatrudnieni wskazują bowiem, że warunkiem koniecznym ich lojalności jest lojalność pracodawcy[46]. Nie są oni lojalni wobec pracodawców zwykle wtedy, kiedy wiedzą, że nie mogą liczyć na lojalność z ich strony. Gdy mają świadomość, że przełożony częściej na pierwszym miejscu stawia firmę, a nie ludzi, którzy w niej pracują, nie czują więzi ze swoim miejscem pracy. R. Krupski i K. Piórkowska-Wojciechowska do atrybutów lojalnego pracodawcy zaliczają[47]:

---

tylko jednego: powielić się i przetrwać jak najdłużej. W.D. Hamilton stworzył teorię tzw. dostosowania łącznego. Według niej, posiadanie potomstwa i opieka rodzicielska jest tylko szczególnym przypadkiem strategii rozprzestrzeniania własnych genów. Dany organizm może bowiem działać na rzecz ich reprodukcji, pomagając przeżyć i spłodzić potomstwo swoim braciom, siostrom, kuzynom czy bratanicom. M. Rotkiewicz, *Rewolucja w ewolucji*, „Polityka", nr 12(2597), z dnia 24.03.2007, dodatek „Cywilizacja", z. 4: *Lata 1966–1970*, s. 68–69.

[44] Słuszność tego poglądu potwierdzono dzięki teorii gier i komputerom. Uproszczonym schematem rywalizujących ze sobą samolubnych organizmów jest tzw. dylemat więźnia.

[45] A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 103–105.

[46] Por wyniki badań: I. Świątek-Barylska, *Rola lojalności pracowniczej w kreowaniu sukcesu organizacji*, [w:] Z. Kreft (red.), *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.

[47] R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical basic*…, s. 46.

– docenianie i nagradzanie lojalnych pracowników,

– zainteresowanie potrzebami i problemami pracowników (również osobistymi),

– analiza przyczyn problemów zawodowych, identyfikacja barier, które nie pozwalają na efektywne wykonywanie pracy, diagnozowanie przyczyn braku motywacji,

– indywidualne traktowanie każdego pracownika, wsparcie społeczne,

– sprawiedliwe traktowanie, okazywanie zaufania,

– zainteresowanie ścieżką rozwoju pracownika, zapewnienie możliwości rozwoju,

– zapewnienie warunków do współdziałania, zaangażowania, efektywnego wykorzystania czasu,

– zapewnienie stabilizacji (w tym stabilności zatrudnienia), równoważenia dychotomii adaptacji i kreacji.

Należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny element wzajemnie angażującego związku pracownika z firmą, a mianowicie na zbieżność sytemu wartości pracownika z systemem kluczowych wartości organizacji. Jak zauważa Frederick Reichheld, lojalność przypomina dwukierunkową ulicę. Firmy, zwalniając pracowników, sieją nasiona własnej klęski, ponieważ kształtują w ten sposób relację, w której obie strony nie mogą na siebie liczyć w trudnych sytuacjach.

> Jeżeli przedsiębiorstwo pokaże ludziom, że nie będzie przy nich trwać w trudnych chwilach, może być niemal pewne, że kiedy następnym razem znajdzie się w kłopotach, najbardziej utalentowani pracownicy opuszczą okręt, gdy będą najbardziej potrzebni[48].

Lojalność pracownicza skierowana jest z samej swej istoty w stronę pracodawcy (organizacji). Lojalność wobec zawodu czy wartości może, ale nie musi, być tożsama z lojalnością pracowniczą. Z perspektywy organizacji lojalny pracownik to osoba zatrudniona w organizacji po to, aby realizować stawiane przez nią zadania[49]. Jeżeli jednostka jest wierna wartościom czy profesji i realizuje się poza organizacją,

[48] F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 158.

[49] Dla rozważań prezentowanych w tej monografii ważna jest nie tyle podstawa prawna nawiązania stosunku pracy, ile wymóg wynikający z przepisu art. 11 kodeksu, aby pracodawca i pracownik złożyli zgodne oświadczenia woli. Patrz szerzej na ten temat – punkt. 1.3.1.

tzn. nie jest w niej zatrudniona, nie ma podstaw, aby mówić o lojalności pracowniczej. Nie oznacza to, że lojalność pracowniczą można utożsamić z długookresowym zatrudnieniem, oznacza natomiast, że **przynależność do organizacji jest warunkiem koniecznym do zaistnienia lojalności pracowniczej**. Nie istnieje zatem problem lojalności tam, gdzie nie ma przynależności do organizacji.

W tym miejscu rozważań nasuwa się pytanie, czy można być lojalnym pracownikiem wobec kilku organizacji jednocześnie. W literaturze z zakresu marketingu (lojalności klientów) znane są takie pojęcia jak lojalność wyłączna (niepodzielna) oraz multilojalność (lojalność podzielna)[50]. Po przeniesieniu ich na grunt zarządzania kapitałem ludzkim lojalność wyłączna oznacza związek pracownika w określonym czasie tylko z jednym pracodawcą, natomiast lojalność podzielna przejawia się w niewiązaniu się z tylko jednym pracodawcą i w wykonywaniu prac na rzecz kilku podmiotów. W świetle polskiego prawa pracy sytuacja taka jest dopuszczalna, choć jedynie w określonych okolicznościach. Multilojalność jest zjawiskiem, które występuje w życiu gospodarczym i z którego menedżerowie muszą sobie zdawać sprawę. Zagadnienie multilojalności wiąże się bowiem z wieloetatowością pracowników, a to rodzi konsekwencje dla zarządzania kapitałem społecznym organizacji. Stosunek pracodawców do wieloetatowości jest zróżnicowany – od postrzegania zatrudnienia w kilku miejscach jako przejawu przedsiębiorczości i zaradności życiowej pracowników do obaw o przeciążenie obowiązkami i spadek efektywności pracowników. Niektóre firmy decyzję o podjęciu dodatkowego zatrudnienia pozostawiają samemu pracownikowi, inne zaś chcą być na bieżąco informowane o tego typu posunięciach. Jak pokazują dane Głównego Urzędu Statystycznego, w 2012 r. (III kwartał) w więcej niż jednym miejscu pracy pracowało 1074 tys. osób. Udział tej populacji w liczbie pracujących ogółem wyniósł 6,8%. Wieloetatowość jest powszechna wśród osób pracujących w rolnictwie (50,9% ogółu zatrudnionych), kolejne miejsce zajmują osoby zatrudnione w sektorze edukacji (9,4%)

[50] Patrz np. J. Jacoby, *A model of multi-brand loyalty*, „Journal of Advertising Research" 1971, Vol. 11, No. 3; R. Bennett, S. Rundle-Thiele, *The brand loyalty life cycle: Implications for marketers*, „Brand Management" 2005, Vol. 12, No. 4; W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 27–29.

oraz w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (7,4%)[51]. Od początku XXI w. liczba osób pracujących w ten sposób nieco wzrosła, natomiast udział w grupie wszystkich zatrudnionych obniżył się o 0,8 punktu procentowego[52]. Jak więc pokazują dane statystyczne, wieloetatowość dotyczy dotychczas stosunkowo niedużego odsetka zatrudnionych. Należy jednak przypuszczać, że z uwagi na zmiany warunków funkcjonowania firm tendencja ta będzie się nasilać. Może mieć wpływ na lojalność pracowników, którzy stanowią „właściwą wartość kapitału ludzkiego, co należy interpretować nie tylko w aspektach prawnych, ale w kategorii tego, że pracodawca może na nich zawsze liczyć"[53].

### 1.2.3. Bierność i aktywność zachowań jako przejawy lojalności pracowników

W publikacjach na temat lojalności pracowniczej spotykane jest rozróżnienie lojalności jako zachowania aktywnego lub pasywnego. Poczynione ono zostało po raz pierwszy przez Dana Farrella podczas kategoryzowania reakcji jednostki na zaistniałą sytuację[54], natomiast Michael J. Whitey i William H. Cooper zastosowali je w opisie lojalności pracowników[55]. Rozróżnienie lojalności biernej i aktywnej odwołuje się do podejmowania lub zaniechania przez pracownika działań na rzecz organizacji. Należy zauważyć, że podział ten może być interpretowany odmiennie w zależności od sytuacji, w której znajdują się zatrudniony i organizacja. Kiedy nie występują problemy w funkcjonowaniu firmy, aktywna i bierna lojalność przejawia się w stosunku

[51] GUS, Departament Pracy, *Monitoring rynku pracy*, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_kwart_inf_aktywn_ekonom_ludnosci_3kw_2012.pdf (dostęp: 10.01. 2013).

[52] G. Jabłońska, *Jedna praca to za mało*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.241/szukaj.1 (dostęp: 1.03.2012).

[53] W. Stotz, *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeiten*, Olenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007, [za:] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza...*, s. 25.

[54] D. Farrell, *Exit, voice, loyalty and neglect as an response to job dissatisfaction: A multidimensional saling study*, „Academy of Management Journal" 1983, No. 26.

[55] M.J. Whitey, W.H. Cooper, *What's loyalty?*, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 1992, Vol. 5, No. 3.

do pracy i pracodawcy oraz w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych. Pracownik, który w swoim zachowaniu przejawia lojalność aktywną:

– odrzuca oferty pracy innych firm,
– wyraża się pozytywnie o organizacji,
– dba o mienie pracodawcy,
– jest zaangażowany w wykonywanie pracy,
– sygnalizuje problemy pojawiające się w wykonywaniu pracy,
– poświęca cele osobiste dla celów firmowych.

Wśród przykładowych zachowań o charakterze lojalności biernej można wskazać:

– nieposzukiwanie alternatywnego zatrudnienia,
– niekrytykowanie firmy i jej oferty poza organizacją,
– niewykorzystywanie mienia firmy do celów prywatnych,
– zachowanie tajemnicy służbowej.

Odmienne postawy i zachowania oraz rozumienie kryterium aktywności/bierności wiąże się z odniesieniem go do reakcji pracownika na pojawiające się niezadowolenie lub na sytuację problemową w firmie (*decline*). Caryl E. Rusbult definiuje lojalność jako zachowanie polegające na biernej akceptacji zaistniałej sytuacji[56]. Takie ujęcie oznacza, że pracownik dostrzega problem, nie podejmuje jednak działań na rzecz jego rozwiązania. Bierną akceptację można uznać za jedną z form lojalności pracowniczej, ale nie można ograniczać definicji lojalności do tego rodzaju postaw i zachowań. Koncepcja prezentowana przez Alberta O. Hirschmana zakłada reakcję na niezadowolenie w postaci lojalności aktywnej. Autor ten twierdzi, że wobec pogarszającej się sytuacji firmy i pojawiających się problemów pracownicy[57] mają do wyboru dwie formy reakcji: rozstanie (*exit*) lub krytykę (*voice*). Rozstanie oznacza ucieczkę od nieakceptowanej przez pracownika sytuacji, krytyka natomiast wiąże się z inicjowaniem zmian (por. rys. 1.3).

[56] C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, A.G. Mainus, *Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction*, „Academy of Management Journal" 1998, No. 31.

[57] A.O. Hirschman w swoim opracowaniu mówi o lojalności nie tylko pracowników, ale także klientów i obywateli. Z uwagi jednak na cel niniejszej pracy, skoncentrowano się na lojalności pracowników wobec organizacji.

**Rysunek 1.3**. Możliwe reakcje pracowników na problemy (*decline*) w organizacji
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie J.W. Graham, M. Keeley, *Hirschman's loyalty construct*, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 1992, Vol. 5, No. 3

Choć oba typy reakcji są koncepcyjnie różne, mogą współwystępować lub zostać odrzucone. Sama możliwość rozstania ogranicza co prawda prawdopodobieństwo szerszego i skutecznego sięgania po krytykę, tzn. mechanizm rozstania wypiera mechanizm krytyki, nie wyklucza go jednak całkowicie. By ułatwić zrozumienie warunków sprzyjających współistnieniu krytyki (*voice*) i rozstania (*exit*), Hirschman wprowadza pojęcie lojalności. **Poczucie lojalności może zatrzymać pracowników w organizacji nieco dłużej i skłonić do sięgania po narzędzia krytyki**.

Pogarszająca się sytuacja firmy, pojawiające się błędy i nieakceptowane praktyki powodują wzrost niezadowolenia pracowników. W pewnym momencie pogłębiające się niekorzystne zjawiska w organizacji wywołują ich reakcje. Dochodzi do sytuacji, w której – przy braku lojalności – nastąpi rozstanie zatrudnionych z organizacją. Jeśli pracownik jest lojalny, to od tego momentu lojalność działa jako hamulec rozstania z firmą. „Choć oczywiście lojalność odsuwa możliwość rozstania, to jej występowanie warunkowane jest tą możliwo-

ścią”[58]. Pracownicy lojalni rozpoczynają więc próbę hamowania niekorzystnych zjawisk. Nie odchodzą z firmy, tylko podejmują dodatkowe wysiłki, by przeciwdziałać zdiagnozowanym dysfunkcjom. Działania te trwają do momentu poprawy sytuacji lub rozstania z organizacją w przypadku braku pozytywnych zmian[59]. Zdaniem Hirschmana, lojalność pracowników wobec organizacji aktywizuje się w obliczu pojawiających się problemów i przejawia się w aktywnym pozostaniu w organizacji.

Jill W. Graham i Michael Keeley, powołując się na model Hirschmana, wskazują na trzy interpretacje lojalności w sytuacji niezadowolenia pracowników z sytuacji panującej w firmie[60]. Są to: lojalność nieuświadomiona (*unconscious*), pasywna (*passive*) oraz reformatorska (*reformist loyalty*). Pierwszy typ lojalności – lojalność nieuświadomiona – nie wiąże się z odczuwaniem niezadowolenia i z diagnozowaniem problemów w organizacji, a zatem nie prowadzi do aktywności w postaci krytyki. Ten typ lojalności widoczny jest jedynie z punktu widzenia obserwatora zewnętrznego, który zauważa pojawiające się zagrożenia, tymczasem pracownik wcale nie jest świadom zachodzących zjawisk. Tego rodzaju typ lojalności wydaje się dyskusyjny. Warto zadać pytanie, na jakiej podstawie (i czy w ogóle można) nazywać lojalnym pracownika, który nie dostrzega pogarszającej się sytuacji firmy i nie podejmuje dodatkowych działań na rzecz organizacji. Drugi typ lojalności – lojalność bierna – polega na celowym milczeniu, obserwacji sytuacji i wyczekiwaniu na rozwiązanie problemu przez inne osoby. W tym przypadku podstawę lojalnych zachowań stanowi tolerowanie nieprawidłowości, akceptacja niekorzystnych zjawisk i bierne uczestnictwo (trwanie) w organizacji. Ostatni typ lojalności – lojalność reformatorska – najbliższy koncepcji Hirschmana, jest jednocześnie najbardziej pożądany dla menedżerów i organizacji, ponieważ wiąże się z aktywną postawą pracowników oraz z informowaniem o zaistniałych problemach i reagowaniem na nie.

---

[58] A.O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995, s. 83.

[59] *Ibidem*, s. 87–97.

[60] J. Graham, M. Keeley, *Hirschman's loyalty construct*.

Anna Lipka zauważa, że

> lojalność pracowników wobec organizacji […] zawiera w sobie i bierność (w znaczeniu nieopuszczania organizacji), i konstruktywność, czyli oznacza dotrzymanie przez pracownika prawnych i moralnych zobowiązań, a także kontraktu psychologicznego z dotychczasową organizacją mimo otrzymywania nieraz konkurencyjnych (korzystniejszych płacowo, prestiżowo i z innych względów) propozycji pracy[61].

Pasywna lojalność charakteryzuje pracowników, którzy nie czerpią satysfakcji z pracy, nie są w nią zaangażowani, a koszty zmiany miejsca zatrudnienia są ich zdaniem bardzo wysokie[62]. Natomiast lojalność aktywna wiąże się z wysokim stopniem satysfakcji i zaangażowania, wiarą, że poprawa sytuacji i rozwój firmy są możliwe. Typowe dla lojalności aktywnej jest postrzeganie przez pracowników wysokich kosztów psychologicznych zmiany pracodawcy przy jednoczesnym oszacowaniu kosztów ekonomicznych na niskim poziomie.

## 1.3. Lojalność pracowników jako prawne zobowiązanie

Lojalność pracowników uwarunkowana jest także obowiązującymi przepisami prawnymi. Wyznaczają one przestrzeń dla zachowań, które formalnie zaliczane są do lojalności pracowników wobec pracodawcy.

### 1.3.1. Odpowiedzialność odszkodowawcza pracowników

Podstawowym aktem prawnym regulującym zagadnienie lojalności pracowników jest Kodeks pracy – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. (tekst jednolity: Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 z późn. zm.; ostatnia zmiana miała miejsce w dniu 9 listopada 2012 r. – Dz.U. z 2013 r., nr 0, poz. 2), zwany dalej kodeksem. Ze względu na to, że rozprawa dotyczy lojalności pracowników należy podać kodeksową definicję pracownika. Zgodnie z przepisem art. 2 kodeksu, „pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru,

[61] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza*, s. 21.

[62] M.J. Whitey, W.H. Cooper, *Predicting exit, voice, loyalty and neglect*, „Administrative Science Quarterly" 1989, Vol. 34.

mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”. **Dla rozważań prezentowanych w tej monografii ważna jest nie tyle podstawa prawna nawiązania stosunku pracy, ile wymóg wynikający z przepisu art. 11 kodeksu, aby pracodawca i pracownik złożyli zgodne oświadczenia woli.** W przepisach art. 18 kodeksu zastrzeżono jednak, że postanowienia umów o pracę oraz innych aktów, na podstawie których powstaje stosunek pracy (powołanie, wybór, mianowanie), nie mogą być dla pracownika mniej korzystne niż przepisy prawa pracy (w takim przypadku bowiem stosuje się odpowiednie przepisy prawa pracy). Nie dotyczy to tych kategorii pracowników, których stosunek pracy regulują przepisy szczególne (m.in.: Karta nauczyciela, ustawa o pracownikach urzędów państwowych, ustawa o pracownikach samorządowych, ustawa o służbie cywilnej, ustawa o powszechnym obowiązku obrony). Bardzo istotne dla prowadzonych rozważań jest uszczegółowienie treści przepisu art. 1 kodeksu – „Kodeks pracy określa prawa i obowiązki pracowników i pracodawców” – zwłaszcza w zakresie obowiązków pracowników. Znajduje się ono w przepisie art. 100 kodeksu. W paragrafie 1 tego artykułu określono w sposób ogólny, że „pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę”. Paragraf drugi stanowi:

> Pracownik jest obowiązany w szczególności: 1) przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy, 2) przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku, 3) przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych, 4) dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę, 5) przestrzegać tajemnicy określonej w odrębnych przepisach, 6) przestrzegać w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Najważniejsze w odniesieniu do zachowania lojalności pracowniczej są punkty czwarty oraz piąty. O ile do obowiązku przestrzegania tajemnicy określonej w odrębnych przepisach (pkt 5) mobilizuje pracowników groźba poważnej odpowiedzialności karnej zawarta w tychże przepisach lub w kodeksie karnym, to zachowanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę (pkt 4), może być przez pracowników zignorowane. Istnieją jednak możliwości prawne (przepis art. 122 kodeksu) dające pokrzywdzonemu pracodawcy prawo dochodzenia naprawienia szkody (od-

szkodowanie) w pełnej wysokości w przypadku udowodnienia winy umyślnej pracownika. Nie jest to trudne do dowiedzenia, jeśli doszło np. do sprzedaży informacji przez pracownika lub wykorzystania ich w celach zarobkowych przez samego zatrudnionego.

### 1.3.2. Zakaz konkurencji jako podstawa lojalności pracowników

Ustawą z dnia 2 lutego 1996 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 1996 r., nr 24, poz. 110) wprowadzono do polskiego prawa pracy zakaz konkurencji. Umowa o zakazie konkurencji stanowi rozszerzenie jednego z podstawowych obowiązków pracowników, jakim jest dbałość o dobro zakładu pracy. **Działalność konkurencyjną** wobec pracodawcy stanowią czynności podejmowane przez pracownika, jeżeli pokrywają się one, przynajmniej częściowo, z zakresem działalności pracodawcy. W doktrynie prawa pracy dokonano właściwego podziału umów o zakazie konkurencji na:

– umowy zawarte na czas trwania stosunku pracy,
– umowy zawarte na okres po ustaniu stosunku pracy.

**Zakaz konkurencji w trakcie trwania stosunku pracy**. Zgodnie z przepisem art. $101^1$§ 1 „w zakresie określonym w odrębnej umowie, pracownik nie może prowadzić działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy ani też świadczyć pracy w ramach stosunku pracy lub na innej podstawie na rzecz podmiotu gospodarczego prowadzącego taką działalność (zakaz konkurencji)". Należy podkreślić, że nie jest to zakaz ustawowy. Strony stosunku pracy mogą zawrzeć w czasie jego trwania stosowną umowę o zakazie konkurencji. Zakaz konkurencji skutkuje zatem dopiero po zawarciu przez strony takiej umowy. W kontekście rozważań dotyczących lojalności pracowników należy podkreślić, że co do zasady przepisy Kodeksu pracy nie wprowadzają ogólnego zakazu podejmowania przez pracowników dodatkowego zatrudnienia. Jeżeli strony umowy o pracę nie zawarły umowy o zakazie konkurencji, to podjęcie przez pracownika dodatkowego zatrudnienia, jak również podjęcie przez niego działalności konkurencyjnej w stosunku do pracodawcy, jest dopuszczalne w zakresie, w jakim nie narusza to sformułowanych w art. 100 § 1 i art. 100 § 2 pkt 4 Kodeksu pracy obowiązków pracownika należytego wykonywania pracy i dbałości o dobro zakładu pracy, ochrony jego mienia

i zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę[63].

Umowa o zakazie konkurencji może być zawarta jednocześnie z umową o pracę albo w okresie późniejszym. Pracodawca może uzależnić zawarcie umowy o pracę od podpisania przez pracownika umowy o zakazie konkurencji. Umowa musi być zawarta w formie pisemnej (przepis art. $101^3$) i precyzyjnie określać rodzaj działalności konkurencyjnej. Zawarcie takiej umowy zazwyczaj wiąże się (choć nie jest to wymagane prawem) z ustaleniem przez strony odpowiedniego wynagrodzenia dla pracownika. Nie jest to odrębne wynagrodzenie z tytułu zawarcia takiej umowy, lecz ustalenie przez strony odpowiedniego wynagrodzenia ze stosunku pracy. Dlatego też powszechnie stosuje się praktykę zawierania umów o zakazie konkurencji jednocześnie z zawarciem umowy o pracę. Nie ma też przeszkód prawnych do sporządzenia obydwu umów w jednym dokumencie. Są to jednakże dwie odrębne umowy. Umowa o zakazie konkurencji podczas trwania stosunku pracy nie może wykraczać poza ten czas. Ustanie stosunku pracy powoduje jej wygaśnięcie.

Paragraf 2 przepisu art. 101(1) Kodeksu pracy przewiduje dla pracodawcy możliwość dochodzenia od pracownika wyrównania szkody, jaką poniósł wskutek naruszenia przez pracownika zakazu konkurencji przewidzianego w umowie. Jeżeli szkoda została wyrządzona przez pracownika umyślnie, pracodawca może żądać naprawienia szkody w pełnej wysokości. Ponadto złamanie przez pracownika zakazu konkurencji może zostać uznane przez pracodawcę za ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych i uzasadniać rozwiązanie stosunku pracy bez wypowiedzenia z winy pracownika.

**Zakaz konkurencji po ustaniu stosunku pracy**. Umowę o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy pracodawca może zawrzeć jedynie z pracownikiem, który ma dostęp do szczególnie ważnych informacji – takich, których ujawnienie mogłoby **narazić pracodawcę na szkodę**. Są to nie tylko te informacje, które stanowią tajemnicę przedsiębiorstwa (w rozumieniu ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji), ale także te, które mają istotny wpływ na działanie firmy. Przykładowo, chodzi o informacje techniczne, finansowe, handlowe lub organizacyjne. Umowa taka musi być zawarta

[63] A. Jędrzejczak, *Zakaz konkurencji w trakcie trwania stosunku pracy*, http://praca.wieszjak.pl/umowa-o-prace/83960,5,Zakaz-konkurencji-w-czasie-trwania-stosunku-pracy.html (dostęp: 3.01.2013).

podczas trwania stosunku pracy i mieć formę pisemną pod rygorem nieważności. **Umowa o zakazie powinna zawierać:**

– **określenie pojęcia działalności konkurencyjnej,**

– **określenie pracodawców**, na rzecz których nie można świadczyć działalności konkurencyjnej,

– **okres obowiązywania umowy,**

– **uregulowania dotyczące wysokości odszkodowania.**

Za powstrzymywanie się od działalności konkurencyjnej po ustaniu stosunku pracy pracownikowi przysługuje odszkodowanie, którego wysokość nie może być niższa niż 25% wynagrodzenia pobieranego w chwili ustania stosunku pracy. Odszkodowanie w takiej wysokości przysługuje pracownikowi **przez cały czas trwania umowy.** Pracownik, który naruszy tę umowę, odpowiada wobec pracodawcy na ogólnych zasadach odpowiedzialności odszkodowawczej z Kodeksu cywilnego. Zgodnie z jego treścią, w razie **naruszenia zakazu konkurencji** pracownik ponosi odpowiedzialność w pełnej wysokości bez względu na rodzaj swojej winy.

Rozdział 2

# LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W PRZESTRZENI ORGANIZACJI

## 2.1. Adresaci lojalności pracowników

> Lojalność to termin używany do opisywania nastawienia (*orientation*) jednostki do czegoś lub kogoś. Nastawienie to przejawia się przez takie zachowania, jak: wierność, poświęcenie, zaangażowanie, oddanie oraz łączenie lub pokrywanie się interesów jednostki oraz adresata lojalności. Lojalność może być przejawiana w stosunku do osób fizycznych (liderów, partnerów, małżonków, przyjaciół, współpracowników) lub też do grup i kategorii, takich jak przedsiębiorstwa, religia, organizacja wolontariuszy, stowarzyszenia zawodowe lub kraje. Można także mówić o lojalności w odniesieniu do ideałów lub zasad, takich jak sprawiedliwość, uczciwość, wolność, równość, honor i prawda[1].

Opierając się na zacytowanej definicji, da się wyróżnić kilku adresatów lojalności pracowniczej. Pracownicy zatrudnieni w organizacjach biznesowych mogą przejawiać lojalność wobec organizacji, jej członków, norm i wartości czy zawodu. Każda z tych relacji ma nieco inny charakter i uwarunkowania[2].

### 2.1.1. Lojalność wobec organizacji

Lojalność pracowników wobec organizacji jest ważnym elementem dla funkcjonowania zarówno zatrudnionych jak i firmy. Z perspektywy pracowniczej odczuwanie i przejawianie lojalności wobec określo-

---

[1] J.B. Kenworthy, *Loyalty*, [w:] J.M. Levine, M.A. Hogg, D.L. Blaylock, L. Argote, *Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations*, Sage Publications, Los Angeles 2010, s. 544 [tłum. cytatów w całej pracy moje – I.Ś.-B.].

[2] Por. E.L. Powers, *Employee loyalty in a New Millennium*, „Advanced Management Journal" 2000,Vol. 65, No. 3.

nej organizacji, a nie np. wobec firmy konkurencyjnej, wpływa na budowanie samooceny i obrazu własnej osoby. Przynależność do organizacji jest dla jednostki istotna, ponieważ, jak twierdzi Michael Walzer, to z niej wynika fakt, że jednostka ma coś do zaoferowania wyłącznie jej członkom[3]. Lojalność stanowi szczególną relację, która zachodzi **między członkami organizacji i nie jest adresowana do osób spoza niej.** Tak pojmowana wzbogaca tożsamość (*identity*) jednostki, a podmiot, wobec którego pracownik jest lojalny, pozwala mu definiować siebie jako osobę.

**Identyfikacja z organizacją jako podstawa lojalności**

W *Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations* lojalność pracowników wobec organizacji postrzegana jest w sposób tradycyjny, jako przynależność do organizacji i wierność jej, nawet w obliczu presji lub konieczności osobistego poświęcenia (ofiary), np. w sytuacji, w której jednostka decyduje się pozostać w firmie wtedy, gdy osobiście zyskałaby więcej, opuszczając ją. O lojalności wobec organizacji można także mówić, jeżeli dana osoba opuszcza ją, nawet jeśli zyskałaby więcej, pozostając w niej[4]. W swej istocie lojalność stanowi znacznie bardziej złożone zjawisko, a decyzja o pozostaniu w firmie lub jej opuszczeniu nie jest we współczesnych organizacjach jednoznacznym wyznacznikiem lojalności.

Organizacja jako adresat lojalności pracowniczej staje się przedmiotem identyfikacji pracowników. Identyfikacja taka stanowi poznawcze połączenie między definicją organizacji i określeniem siebie[5], opisywane także jako postrzegana przez pracownika jedność z organizacją i doświadczanie (odczuwanie) przez niego sukcesów i porażek organizacji jako własnych[6]. Blake E. Ashforth i Stuart A. Johnson zwracają uwagę, że pracownik może identyfikować się nie tylko

[3] M. Walzer, *Spheres of Justice: A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York 1983, s. 64.

[4] J.B. Kenworthy, *Loyalty*, s. 544.

[5] J.E. Dutton, J.M. Dukerich, C.V. Harquail, *Organizational images and member identification*, „Administrative Science Quarterly" 1994, No. 39, s. 239–263, [za:] A. Glavas, L.N. Godwin, *Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived Corporate Social Responsibility and employee organizational identification*, „Journal of Business Ethics" 2013, No. 114.

[6] F.A. Mael, B.E. Ashforth, *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification*, „Journal of Occupational Behavior" 1992, No. 13, [za:] A. Glavas, L.N. Godwin, *Is the perception…*

z organizacją jako całością bądź grupą, do której formalnie jest przypisany, lecz możliwości tych jest znacznie więcej[7]. Wynika to z tzw. **identyfikacji zagnieżdżonych** (jedne grupy zawierają się w drugich) oraz **identyfikacji przecinających hierarchiczne podziały** wynikające ze struktury organizacyjnej. Identyfikacje dostępne pracownikowi różnią się pod względem:

– inkluzywności,
– abstrakcyjności,
– odległości.

Grupy wyższego rzędu (zawierające inne grupy) składają się z większej liczby członków, z których część może być nieznana pracownikowi. Identyfikacja na takim poziomie ma charakter **inkluzywny**, w przeciwieństwie do identyfikacji z mniej liczną grupą niższego rzędu. Identyfikacja z mniejszą grupą, której członkowie są znani pracownikowi, ma z kolei charakter identyfikacji ekskluzywnej. **Abstrakcyjność** odnosi się do liczby wymiarów wyodrębniających kategorię i do jednoznaczności różnicowania na tych wymiarach. Grupy wyższego rzędu mogą być wyodrębnione na podstawie pojedynczych, mało informacyjnych kryteriów, co utrudnia identyfikację pracownika z taką zbiorowością. Kolejny wymiar, **odległość**, rozumiany jest w sensie psychologicznym i oznacza charakter oraz siłę wpływu, jaki grupa wywiera na jednostkę. Grupy wyższego rzędu są bardziej odległe niż grupy niższego rzędu, ponieważ oddziałują na pracownika w sposób odroczony i pośredni, nie przekazują konkretnych norm działania.

Biorąc pod uwagę wymienione trzy wymiary identyfikacji, wskazuje się, że grupy wyższego rzędu są inkluzywne, abstrakcyjne i odległe, natomiast grupy niższego rzędu – ekskluzywne, konkretne i bliskie. Oznacza to, że budowanie identyfikacji z grupą wyższego rzędu (organizacją) jest znacznie trudniejsze i bardziej czasochłonne niż kształtowanie tożsamości grupy niższego rzędu. Ukształtowanie wyraźnego obrazu organizacji w oczach pracownika pozwala na jednoznaczne wyodrębnienie jej z otoczenia, a tym samym ułatwia identyfikację z firmą – zmniejsza odczuwane podziały i granice między

[7] B.E. Ashforth, S.A. Johnson, *Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational context*, [w:] M.A. Hog, D.J. Terry (eds), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Psychology Press, Philadelphia 2001, s. 31–48, [za:] J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 71–74.

grupami niższego rzędu, ograniczając w ten sposób autonomizację celów poszczególnych komórek organizacyjnych.

Podstawę budowania identyfikacji z organizacją stanowi pojawienie się kategorii „grupa własna", czyli – zgodnie z teorią kategoryzacji – poznawcze wyodrębnienie grupy i przejście jednostki na poziom kategoryzacji grupowej (kategoryzacja My w miejsce kategoryzacji Ja). Roderick M. Kramer i Marilynn B. Brewer stwierdzili, że **stopień identyfikacji z grupą jest predyktorem, czy jednostka będzie bardziej skłonna zaspokajać interesy własne czy grupy**[8]. Interesujące w tym kontekście wyniki przedstawili Bożena Zdaniuk i John M. Levine[9]. Wykazali oni, że wysoki stopień identyfikacji jednostki z grupą zwiększa jej skłonność do pozostania w zespole, choć niekiedy odejście tej osoby pozwoliłoby na realizację interesu grupy. Oznacza to, że stałość relacji pracownika z organizacją, często postrzegana jako synonim lojalności wobec organizacji, może być świadectwem jego silnej identyfikacji i przywiązania do firmy, a nie lojalności rozumianej jako gotowość do poświęcenia interesu własnego na rzecz interesu grupy. Podobne wyniki uzyskali Mark van Vugt i Claire Hart[10]. Lojalność, definiowaną jako pozostawanie jednostki w firmie, obserwowali oni częściej wśród osób, które bardziej identyfikowały się z grupą, i decydowały się na pozostanie w organizacji, mimo że mogłyby lepiej zaspokoić swoje interesy, opuszczając ją. Autorzy ci porównują identyfikację społeczną do kleju – spaja ona grupę i przeciwdziała jej rozpadowi. Ponadto dowodzą, że dochowanie wierności grupie jest silnie skorelowane z pozytywnym jej postrzeganiem. Identyfikacja z grupą prowadzi więc do większej sympatii dla niej, to zaś **skutkuje pragnieniem pozostania w grupie nawet wtedy, gdy istnieją alternatywne, bardziej atrakcyjne możliwości**. Badacze zauważyli także, że w ocenie właściwości otoczenia, a co się z tym wiąże – charakterystyki grupy, większe znaczenie może mieć subiektywna interpretacja jednostki niż własności obiektywne[11].

---

[8] R.M. Kramer, M.B. Brewer, *Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1982, No. 46.

[9] B. Zdaniuk, J.M. Levine, *Group loyalty: Impact of member's identification and contributions*, „Journal of Experimental Psychology" 2001, Vol. 37.

[10] M. van Vugt, C. Hart, *Social identity as social glue: The origins of group loyalty*, „Journal of Personality and Social Psychology" 2004, Vol. 86.

[11] J.W. Westerman, L.A. Cyr, *An integrative analysis of person-organization fit theories*, „International Journal of Selection and Assessment" 2004, Vol. 12, No. 3, [za:] J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja…*, s. 12.

**Lojalność pracowników jako dylemat społeczny**

Lojalność pracowników wobec organizacji można także analizować w kontekście **dylematu społecznego**[12], czyli sytuacji, w których jednostka odnosi korzyści, kierując się własnymi interesami, co jednocześnie oznacza stratę dla innych członków grupy. W typowym modelu dylematu społecznego jednostka będąca częścią zbiorowości korzysta z ograniczonego zbioru zasobów. Społeczne dylematy odzwierciedlają konflikt pojawiający się w sytuacji wyboru pomiędzy dobrem własnym a interesem grupy. W krótkim okresie strategia maksymalizacji efektów indywidualnych może być korzystna dla jednostki, z czasem jednak strategia taka przynosi straty nie tylko zbiorowości, ale także jednostce[13].

Czynnikami determinującymi gotowość jednostki do eksploatacji zasobów wspólnoty są[14]:

– wielkość grupy – im więcej członków, tym silniejsza tendencja do eksploatacji zasobów przez każdego z nich,

– zachowania innych członków grupy – jeżeli inni członkowie zbiorowości zaczynają gromadzić zasoby, grupa eksploatujących błyskawicznie rośnie,

– spójność grupy i poziom zaufania – im większa jest spójność grupy, tym większe obserwuje się zaufanie między jej członkami, a tym samym minimalizuje się dążenie do eksploatacji zasobów w imię własnego interesu,

– możliwość komunikowania się członków grupy – możliwość komunikowania się nasila tendencję do współpracy, umożliwiając bardziej efektywne korzystanie z zasobów.

W dużych firmach, szczególnie tych o wysmukłej strukturze organizacyjnej, w których bezpośredni kontakt z przełożonym wyższego szczebla zdarza się stosunkowo rzadko, więzi między pracownikami

[12] Rozróżnia się dwie sytuacje, w których istnieje dylemat dotyczący interesu jednostki *versus* interes grupy: a) dylemat więźnia – konflikt między motywem współpracy a rywalizacji, b) tragedia wspólnoty (tzw. dylemat wspólnego pastwiska).

[13] Patrz np. D. de Cremer, M. Bakker, *Accountability and cooperation in social dilemmas: The influence of other's reputational concerns*, „Current Psychology", summer 2003; R.M. Dawes, D.M. Messick, *Social dilemmas*, „International Journal of Psychology" 2000, No. 35; S. Utz, J.W. Ouwerkerk, P.A.M. van Lange, *What is smart in a social dilemma? Differential effects of priming competence on cooperation*, „Journal of Social Psychology" 2004, No. 34.

[14] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 507–508.

są bardziej bezosobowe niż w mniejszych organizacjach, w których pracownicy się znają, a relacje mają bardziej osobisty charakter. W zbiorowościach charakteryzujących się silnymi więziami dążenie do zaspokajania własnego interesu kosztem interesu grupowego występuje rzadziej[15]. Ponieważ odczuwanie więzi i zaufania jest zwykle głębsze w grupach mniejszych, to w nich właśnie do zaspokajania własnego interesu dochodzi w sposób mniej nasilony[16].

Duże znaczenie przy dokonywaniu wyboru pomiędzy dobrem osobistym a dobrem grupy mają **czynniki indywidualne**, a zwłaszcza orientacja na wartości społeczne. Wim B.G. Liebrand i współpracownicy wyróżnili cztery typy takiej orientacji[17]:

– altruiści – przedkładają interes grupy nad interes indywidualny, są gotowi poświęcić się dla grupy,

– kooperatorzy – dbają zarówno o interes grupy jak i własny,

– jednostki rywalizujące – dbają o to, aby ich zyski były większe od zysków grupy,

– indywidualiści – starają się zmaksymalizować własne zyski nawet kosztem interesów grupy.

Zbliżoną typologię zaproponował Janusz Reykowski, który ze względu na nastawienie jednostki do innych ludzi wyróżnia trzy podstawowe formy orientacji[18]:

1. Orientacja indywidualistyczna będąca niejako orientacją naturalną, pierwotną. Jednostka koncentruje się na sobie, a cudzy zysk czy strata nie ma dla niej znaczenia.

2. Orientacja kooperacyjna (prospołeczna), uwzgledniająca dobro innych – obserwuje się ją, gdy pojawia się sytuacja kooperacyjna, czyli taka, w której cele uczestników są ze sobą pozytywnie sprzężone (uczestnik może osiągnąć swój cel wtedy i tylko wtedy, gdy inni uczestnicy również osiągają swoje cele).

---

[15] D.W. Hine, R. Gifford, *What harvesters really think about common dilemma simulations: A grounded theory analysis*, „Canadian Journal of Behavioural Sciences" 1997, No. 28, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, s. 508.

[16] P. Brann, M. Foddy, *Trust and consumption of deteriorating common resources*, „Journal of Conflict Resolution" 1987, No. 31, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, s. 508.

[17] W.B.G. Liebrand, C.J. van Run, *The effect of social motives on behavior in social dilemmas in two cultures*, „Journal of Experimental Social Psychology" 1985, Vol. 21, s. 86–102, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, s. 508.

[18] J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986, s. 135–137.

3. Orientacja rywalizacyjna, polegająca na dążeniu do chronienia swoich interesów w relacji do innych. Obserwuje się ją, gdy jednostka znajdzie się w sytuacji rywalizacyjnej, czyli takiej, w której może osiągnąć swój cel, jeżeli szanse pozostałych na realizację własnych celów są mniejsze – cele zatem są negatywnie sprzężone.

W kontekście badania lojalności pracowniczej należy zwrócić uwagę na **postawę prospołeczną**. O postawie tej możemy mówić, gdy człowiek podejmuje działalność prospołeczną, manifestuje swoją skłonność i uczucia prospołeczne, głosi prospołeczne poglądy oraz powstrzymuje się od czynności, które mogłyby w sposób bezkarny dla niego przynieść szkodę fizyczną, materialną komuś innemu – czyli gdy kontaktując się z innymi, liczy się z ich potrzebami i interesami[19]. Można zatem przyjąć, że **lojalność pracownicza jest częściowo wynikiem osobowości jednostki i jej orientacji w relacjach z innymi ludźmi**. Z badań wynika, że osoby, które poświęcają coś dla organizacji, charakteryzują się wysoką identyfikacją z firmą oraz orientacją prospołeczną, a nie indywidualistyczną[20].

Bruno S. Frey i Stephan Meier wskazują, że na kształtowanie postawy prospołecznej ma wpływ otoczenie. Innymi słowy, ludzie są skłonni zachowywać się prospołecznie, gdy inne osoby również zachowują się w taki sposób[21]. Zgodnie z zaproponowaną przez Henriego Tajfela i współpracowników teorią tożsamości, na „ja" jednostki składają się różne tożsamości[22]. Wskazują oni na **tożsamość osobistą**, zawierającą aspekty wywodzące się z jednostkowych cech człowieka, oraz na **tożsamość społeczną**, obejmującą te aspekty, które stanowią konsekwencję przynależności do grupy. Pomiędzy tożsamością osobistą i społeczną istnieje odwrotna zależność, co oznacza, że skupienie się na jednym z elementów zmniejsza uwagę poświęcaną drugiemu. Na przykład jeżeli człowiek koncentruje się na sobie jako

[19] *Ibidem*, s. 43.

[20] D. De Cremer, M. van Vougt, *Social identification in social dilemmas: Transforamtion of motives*, „European Journal of Social Psychology" 1999, Vol. 29, s. 871–893.

[21] S.B. Frey, S. Meier, *Social comparisons and pro-social behavior: Testing conditional cooperation in a field experiment*, „American Economic Review" 1994, No. 5, s. 1717–1722, [za:] M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 50.

[22] H. Tajfel, J.C. Turner, *The social identity theory of intergroup behavior*, [w:] S. Worcher, W.G. Austin (eds), *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Nelson-Hall, Chicago, [za:] W.G. Stephan, C.W. Stephen, *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 99.

na niepowtarzalnej jednostce, to nie może skupiać się na swojej tożsamości przedstawiciela danej grupy lub grup i odwrotnie. Choć podkreśla się fakt, że to właśnie tożsamość społeczna stanowi wyznacznik ludzkiej skłonności do współdziałania z innymi, to równocześnie badacze sugerują, że taka postawa może mieć również swoje uwarunkowanie genetyczne. Pierwotne przy tym jest dążenie do zapewnienia sobie przetrwania dzięki współpracy z innymi.

### 2.1.2. Lojalność wobec członków organizacji

Charakterystyka pojęcia lojalności wobec członków organizacji wykazuje wiele podobieństw do prezentowanych powyżej rozważań dotyczących lojalności wobec organizacji[23]. Lojalność w stosunkach międzyludzkich oznacza pozostanie w związku także w sytuacjach trudnych, gdy uczestnicy relacji mają w zasięgu ręki inne, bardziej atrakcyjne rozwiązania. Nie można jednak bezrefleksyjnie adaptować mechanizmów lojalności pomiędzy osobami bliskimi do relacji pomiędzy członkami organizacji. Jest to błąd, na który zwracają uwagę Andrew Beer i David Watson. Autorzy ci twierdzą, że poszczególne rodzaje lojalności mają zwykle odmienne uwarunkowania, a lojalność wobec pracodawcy może mieć inne podłoże niż lojalność wobec najbliższych[24]. Zagadnienie lojalności interpersonalnej jest w literaturze reprezentowane w znacznie mniejszym stopniu niż problematyka lojalności wobec produktu czy branży, co więcej – nie ma ogólnie przyjętych mierników lojalności wobec innych osób. Lojalność wobec innych osób (interpersonalną) można zdefiniować jako „wewnętrzny nakaz, który odczuwa jednostka, by podzielać, popierać i bronić wartość, jaką stanowią relacje interpersonalne”[25]. Definicja taka ma charakter ogólny, pozwala jednak, zdaniem jej autorów, na odróżnienie lojalności interpersonalnej od innych jej rodzajów, np. od lojalności wobec marki, bez odnoszenia się do listy szczegółowych zachowań. Należy zwrócić uwagę, że definicja ta odwołuje się do życia wewnętrznego jednostki, pomija zaś wpływ sytuacji na przejawiane zachowa-

[23] J.B. Kenworthy, *Loyalty*…, s. 545.

[24] A. Beer, D. Watson, *The Individual and Group Loyalty Scales (IGLS): Construction and preliminary validation*, „Journal of Personality Assessment” 2009, Vol. 91, No. 3.

[25] *Ibidem*.

nia. Z kolei Robert A. Larmer pisze, że bycie lojalnym wobec kogoś związane jest z podejmowaniem zgodnych z prawem działań, które wydają się dobre dla tej osoby[26]. Zixue Cheng proponuje zastąpienie pojęcia zaangażowania wobec przełożonego (*commitment to supervisor*) pojęciem lojalności wobec niego, którą definiuje jako silną identyfikację, przywiązanie i poświęcenie na rzecz wybranego przełożonego[27]. Lojalność rozumiana w taki sposób jest pozytywnie skorelowana z satysfakcją z pracy oraz zamiarem pozostania w organizacji. Wyniki badań Z. Chenga sugerują, **że przełożony (jako bezosobowy podmiot) stanowi bardziej istotny czynnik w kształtowaniu postaw zatrudnionych w miejscu pracy niż rozwiązania organizacyjne**. Małgorzata Czerska wskazuje na trzy sposoby kształtowania zachowań organizacyjnych: 1) odwołanie się do autorytetu formalnego kierownika, 2) wykorzystanie autorytetu osobistego członka organizacji (niekoniecznie menedżera) oraz 3) społeczne egzekwowanie zachowań wynikających z kultury organizacji[28]. Jak zauważa Frederick F. Reichheld, lojalność pracowników jest „bezpośrednim skutkiem słów i czynów – decyzji i działań – oddanych firmie menedżerów wyższego szczebla, cechujących się dużą osobistą uczciwością i wiarygodnością (*personal integrity*)"[29]. W firmach, w których lojalność pracowników należy do wartości organizacyjnych, kadra menedżerska musi być przekonana o znaczeniu tej wartości, stanowi to bowiem podstawę przywództwa prowadzącego do lojalności[30].

Caryl Rusbult i zespół analizują zagadnienie lojalności w kontekście niezadowolenia z relacji z drugą osobą. Stworzony przez nich model zachowań wykorzystuje się do opisu zachowań pracowników

---

[26] R.A. Larmer, *Whistleblowing and employee loyalty*, „Journal of Business Ethics" 1992, Vol 11(2).

[27] Z. Cheng, *Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor. Job satisfaction and intention to stay*, „Journal of Managerial Psychology" 2001, Vol. 16, No. 7–8.

[28] M. Czerska, *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 222–223.

[29] F.F. Reichheld, *Przywództwo prowadzące do lojalności*, „Harvard Business Review Polska", maj 2008.

[30] Por. np. B. George, P. Sims, A. McLean, D. Mayer, *Przywództwo oparte na autentyczności*, „Harvard Business Review Polska", grudzień 2007; J. Ferguson, J. Milliman, *Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach*, „International Journal of Public Administration" 2008, No. 31.

w organizacji w relacjach z przełożonymi i współpracownikami[31] (por. rys. 2.1).

**Rysunek 2.1**. Rodzaje reakcji na niezadowolenie
**Źródło**: D. Dwyer, *Interpersonal relationship*, „Routledge Modular Psychology" 2000, s. 77

Model ten opiera się na dwóch wymiarach zachowań: aktywne – bierne oraz konstruktywne – niekonstruktywne. W ten sposób powstają cztery możliwe typy zachowań pracownika: 1) dialog, 2) wyjście, 3) lojalność i 4) zaniedbanie. Dialog to aktywna reakcja konstruktywna, polegająca na wyrażaniu niepokoju, dążeniu do kompromisu, poszukiwaniu pomocy, próbach dokonania zmian. Pracownik dąży do zmiany zaistniałej sytuacji poprzez omawianie pojawiających się problemów z przełożonymi lub innymi pracownikami i proponowanie rozwiązań. Wyjście to forma aktywna destruktywna, polega ona na całkowitym wycofaniu się z relacji poprzez opuszczenie organizacji lub zmianę stanowiska na inne w tej samej firmie.

[31] C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, A.G. Mainus, *Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction*, „Academy of Management Journal" 1988, Vol. 31; C.E. Rusbult, I.M. Zembrodt, L.K. Gunn, *Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1982, Vol. 43. Patrz także: D. Dwyer, *Interpersonal relationship*, „Routledge Modular Psychology" 2000, s. 77 oraz S. Si, Y. Li, *Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator*, „The International Journal of Human Resource Management" 2012, Vol. 23, No. 8.

Lojalność oznacza pozostanie w organizacji i oczekiwanie z wiarą w poprawę sytuacji. Jest to reakcja o charakterze konstruktywnej bierności. Ostatni typ zachowań, zaniedbanie – reakcja pasywna destrukcyjna – polega na niezajmowaniu się problemem; osoby reagujące w taki sposób nie chcą ani rozmawiać, ani zajmować się problemami, a ich zachowanie *de facto* sprzyja pogłębianiu się problemów w organizacji. C. Rusbult i jej współpracownicy odkryli, że lojalność wobec innych osób rozumiana jako konstruktywna bierność umacnia się wraz ze wzrostem satysfakcji z relacji oraz materialnego i emocjonalnego zaangażowania w tę relację, ale zmniejsza się wraz ze wzrostem atrakcyjności alternatywnych partnerów. To tradycyjne już podejście do lojalności pracowników bywa nadal wykorzystywane w badaniach nad zachowaniami pracowników w organizacji[32].

### 2.1.3. Lojalność wobec wartości

„Lojalność wobec wartości wyraża się w zachowaniu jednostki zgodnym z ideałem lub standardem, nawet jeśli istnieje presja, by zrobić inaczej, lub gdy stosowanie się do zasad wiąże się z poniesieniem szeroko rozumianych kosztów i z poświęceniem"[33]. Lojalność ta oznacza zatem poszanowanie, promowanie i konsekwentne przestrzeganie wartości. Należy tu wskazać na zagadnienie tzw. ujawniania w dobrej wierze (*whistleblowing*)[34], które wydaje się kwintesencją lojalności wobec wartości. Jest to ujawnienie przez członka organizacji (byłego lub obecnego) nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk dokonywanych za wiedzą pracodawcy. Polega na informowaniu osób lub organizacji, które dysponują władzą umożliwiającą wywarcie wpływu na postępowanie krytykowanych osób lub organizacji[35]. Dyskusje dotyczące oceny, uwarunkowań oraz mechanizmów

[32] Patrz np.: S. Si, Y. Li, *Human resource management*…

[33] J.B. Kenworthy, *Loyalty*…

[34] Pojęcie *whistleblowing*, choć znane od średniowiecza, dopiero od lat czterdziestych XX w. jest łączone z ujawnianiem przestępczości w organizacjach. Stało się również terminem prawniczym, a wraz z uchwaleniem w 2002 r. w USA ustawy Sarbanes-Oxley Act (SOX) awansował on do klasy głównych instrumentów mających chronić ład korporacyjny. Pojęcie to nie ma jednego, ogólnie przyjętego polskiego odpowiednika. Najczęściej w publikacjach obok różnych tłumaczeń pojawia się oryginalne, angielskie określenie.

[35] M.P. Miceli, J.P. Near, *Blownig the Whistle. The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lexington Books, b.m.w., 1992, s. 15–19.

ujawniania w dobrej wierze toczą się na łamach literatury światowej od wielu lat[36], w Polsce natomiast publikacje na ten temat należą do rzadkości. Whistleblowing obejmuje informowanie zarówno o działaniach niezgodnych z prawem, jak i działaniach, które są niemoralne lub nieetyczne. Tym, co odróżnia whistleblowing od plotek i innych form nieformalnej komunikacji, jest cel, jaki przyświeca pracownikowi, który informuje o nieprawidłowościach. Jest nim walka z nadużyciami, łamaniem zasad i brakiem poszanowania dla kluczowych wartości pracownika i organizacji[37]. **Whistleblowing stanowi przejaw lojalności wobec wartości wyznawanych przez pracownika.** Jeżeli podstawowe wartości (*core values*) organizacji nie są zgodne z wartościami pracownika lub nie są przestrzegane przez członków organizacji, zatrudniony odczuwa niezadowolenie (dysonans), które może doprowadzić do krytyki i zgłaszania nieprawidłowości. Niekiedy powiązane jest to z naruszeniem interesów interesariuszy czy z zagrożeniem dalszego funkcjonowania organizacji. Decyzja whistleblowera bywa wówczas postrzegana przez innych jako brak lojalności wobec organizacji i staje się czasem początkiem niekorzystnych dla niego działań[38]. Informowanie w dobrej wierze stanowi, odwołując się do modelu Hirschmana, szczególną formę krytyki (*voice*) i nie zawsze wiąże się z pozostaniem pracownika w firmie. O whistleblowingu można mówić, gdy pracownik, stając w obronie wartości, wykorzystuje kanały wewnątrz organizacji (whistleblowing wewnętrzny) lub/oraz instytucje poza nią (whistleblowing zewnętrzny). Jak pokazują badania, **stosunek członków organizacji do whistleblowingu różni się w zależności od tego, którą z form informowania w dobrej wierze wykorzysta pracownik** (whistleblowing wewnętrzny czy zewnętrzny)[39] (por. rys. 2.2).

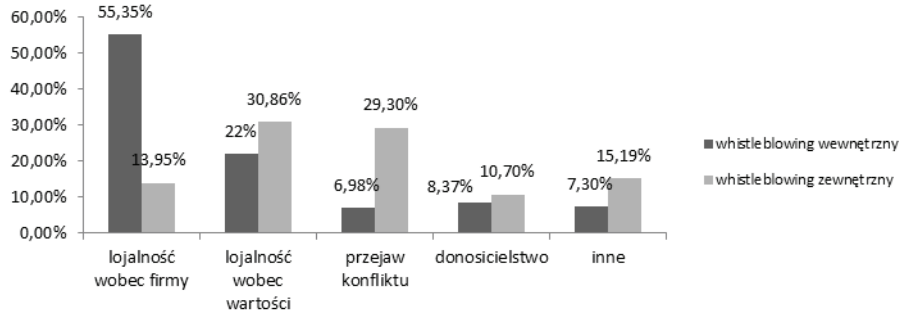
---

[36] Patrz np.: M.P. Miceli, J.P. Near, T. Dworkin, *Whistle-blowing in Organizations*, Routledge, New York 2008; R.A. Johnson, *Whistleblowing. When It Works – And Why*, Lynne Rienner Publishers, Boulder CO, 2003; M. Bouville, *Whistleblowing and morality*, „Journal of Business Ethics" 2008, Vol. 81.

[37] Por. I. Świątek-Barylska, *Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników polskich organizacji gospodarczych*, [w:] S.A. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 2, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 403–411.

[38] I. Świątek-Barylska, *Whistleblowing as a symptom of employee loyalty*, „International Journal of Business and Social Science", w druku.

[39] Badania własne autorki przeprowadzone w okresie I–II 2012 r. Kwestionariusz ankiety wypełniony przez 337 respondentów – zatrudnionych na stanowisku kierowniczym 19%, na stanowisku niekierowniczym 63%, niepracujący 18%; wy-




**Rysunek 2.2**. Stosunek pracowników do whistleblowingu wewnętrznego i zewnętrznego
**Źródło**: wyniki badań własnych – I. Świątek-Barylska, *Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników polskich organizacji gospodarczych*, [w:] S.A. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 2, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 409

Respondenci zapytani o ocenę whistleblowingu wewnętrznego i zewnętrznego mogli udzielić jednej z następujących odpowiedzi:

– jest to przejaw lojalności wobec firmy,

– jest to przejaw lojalności wobec wartości istotnych dla pracownika,

– jest to przejaw konfliktu w organizacji (pracownik chce się „odegrać" na innym pracowniku lub przełożonym),

– jest to zachowanie charakterystyczne dla donosiciela,

– inne (bezradność, sława, brak innych sposobów działania).

Niemal 80% badanych pozytywnie oceniło whistleblowing wewnętrzny, utożsamiając go z lojalnością wobec firmy (55,3% odpowiedzi) oraz z lojalnością wobec kluczowych wartości (22%). Whistleblowing zewnętrzny nie ma już tak jednoznacznie pozytywnych konotacji. Co trzeci badany (30,86%) uznał, że jest to przejaw lojalności wobec wartości, natomiast 40% respondentów określiło go jako przejaw konfliktu z przełożonym lub współpracownikiem (29,3%). 10,7% respondentów uznało, że jest to zachowanie charakterystyczne dla donosicieli. W polskiej rzeczywistości gospodarczej, podobnie jak w innych krajach europejskich, które mają za sobą przeszłość związaną z funkcjonowaniem systemów totalitarnych (faszyzm, stalinizm,

kształcenie: podstawowe 2%, średnie 32%, wyższe 66%. Patrz: eadem, *Whistleblowing w praktyce…*

komunizm), lojalność wobec wartości przejawiająca się w informowaniu o zaobserwowanych nieprawidłowościach, jest niejednokrotnie odnoszona do praktyki współpracy ze służbą bezpieczeństwa i aparatem partyjnym[40]. Wydaje się jednak, że wraz z upływem czasu tego rodzaju konotacje będą zanikać.

Jak pokazują badania, wśród polskich pracowników istnieje wysoki poziom obaw przed whistleblowingiem. Znaczna część zatrudnionych (52% badanych) nie ujawniłaby żadnych informacji, czyli nie byłaby skłonna do podjęcia działań związanych z wysokimi kosztami i poświęceniem na rzecz wyznawanych wartości. Taki stan rzeczy jest spowodowany przez[41]:

– strach przed utratą pracy – 19%,
– brak wiary w skuteczność działania policji i sądów – 19%,
– brak odpowiedniej ochrony prawnej – 14%,
– obawę, że zostanie się uznanym za donosiciela – 10%,
– przekonanie, że nie powinno się kalać własnego gniazda – 3%,
– przekonanie, że jest to przejaw braku lojalności wobec firmy – 3%.

Whistleblowing to sedno lojalności wobec wartości. Wiąże się on z krytyką (*voice*), aktywnością, odwagą i poświęceniem ze strony pracownika. Jest przejawem stawiania lojalności wobec wartości ponad lojalność wobec organizacji.

### 2.1.4. Lojalność wobec zawodu

Do scharakteryzowanych adresatów lojalności pracowników (organizacja, członkowie organizacji, wartości) należy dodać jeszcze jednego, stosunkowo nowego – zawód (profesję)[42]. Lojalność wobec zawodu pojawia się jako odpowiedź na zmiany zachodzące w organizacjach, przede wszystkim z uwagi na potrzebę ich elastyczności oraz

[40] Por. *Whistleblowing, Fraud and the European Union. An analysis on the law and practice of tackling fraud in Europe*, Commisioned by DGXX (Financial Control) of the European Commission, http://www.pcaw.org.uk/cms/sitecontent/view/id/58/highlight/whistleblowing (dostęp: 12.02.2012).

[41] M. Arszułowicz, *Whistleblowing, czyli ujawnianie w dobrej wierze*, „Prakseologia" 2007, nr 147.

[42] W *Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations* wydanej przez Sage Publications w 2010 wymienione zostały wskazane wcześniej typy lojalności. Lojalność wobec zawodu nie została wskazana jako odrębny typ lojalności.

coraz większą mobilność zatrudnionych. Tak ukierunkowana lojalność wiąże się z realizacją misji zawodowej oraz z przestrzeganiem norm i wartości charakterystycznych dla danej profesji. **Oznacza rozwój pracownika i realizację kolejnych szczebli kariery zawodowej w różnych organizacjach, lecz w ramach jednego zawodu.** Współczesne organizacje szukają źródeł swojej siły nie w długookresowym zatrudnieniu, lecz w elastyczności pracowników. Wymóg elastyczności w gospodarowaniu zasobami ludzkimi przekreśla gwarancję stałego zatrudnienia. Ten wzór kulturowy coraz częściej akceptują także pracownicy. Obserwując zjawisko zaniku tak silnej do niedawna „lojalności firmowej", łączy się je ze wzrostem liczby profesjonalistów w różnego typu organizacjach. Profesjonaliści bowiem, z natury rzeczy, mają tendencję do dzielenia własnej lojalności między wymagania organizacji a wymagania systemu wartości zawodowych. Identyfikacja zawodowa skłania pracownika do większej lojalności wobec norm zawodowych aniżeli wobec reguł obowiązujących w macierzystej organizacji. Mówi się niekiedy o „moralnym" i „kalkulatywnym" uczestnictwie w organizacji. Pierwszy typ – moralny – opiera się na potrzebie bezpieczeństwa, które realizowane jest poprzez przynależność do grupy. Typ kalkulatywny oznacza realizację własnego, osobistego celu, co przy okazji jest korzystne dla organizacji[43]. Czesław Sikorski zauważa, że „zwiększa się liczba pracowników, którzy kierują się motywacją rozwojową, związaną z zadaniowym aspektem uczestnictwa w organizacji, maleje natomiast liczba tych, którzy kierują się głównie potrzebą bezpieczeństwa"[44]. Przewiduje się, że w kolejnych latach będzie wzrastać liczba tzw. pracowników z portfolio, czyli osób posiadających szerokie kompetencje poparte referencjami z dotychczasowych miejsc pracy, wykonujących kilka różnych zawodów i pracujących na różnych stanowiskach[45]. Andrzej Koźmiński nazywa osoby, które mogą liczyć na sukces na rynku elastycznego zatrudnienia, wolnymi najmitami i zauważa, że są one mniej związa-

[43] Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998, s. 151–153.

[44] Idem, *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004, s. 54.

[45] Z szacunków wynika, że w Wielkiej Brytanii młodzi absolwenci szkół dzięki trzem różnym rodzajom kwalifikacji zdobytym w życiu zawodowym mogą znaleźć pracę w jedenastu zawodach. Por. A. Giddens, *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 437. Zjawisko zdobywania różnorodnych kwalifikacji obserwuje się także wśród polskich studentów, którzy coraz częściej podejmują studia na dwóch kierunkach (6% studentów uczelni publicznych kształci się na drugim kierunku).

ne z organizacją niż pracownicy tradycyjnych firm, w większym bowiem stopniu identyfikują się z własnymi celami czy z profesją niż z organizacją i jej celami[46].

Podsumowując rozważania dotyczące adresatów lojalności pracowniczej, należy zastanowić się, w jaki sposób ich zróżnicowanie wpływa na zależności pomiędzy poszczególnymi rodzajami lojalności. Czy są one wobec siebie konkurencyjne, suplementarne czy komplementarne?

Na przełomie XIX i XX w. (rok 1908) harwardzki filozof Josiah Royce w książce *The Philosophy of Loyalty* zaproponował **model hierarchii lojalności**. Na najniższym poziomie znajdowała się lojalność wobec jednostki (innej osoby). Dalej plasowała się lojalność wobec grupy, a na najwyższym szczeblu – lojalność wobec wartości[47]. F.F. Reichheld twierdzi, że obecnie tradycyjna, ślepa lojalność zanika. Ludzie pozostają wierni przede wszystkim zasadom (*principles*), a innym osobom i organizacjom – jedynie wtedy, gdy podzielają one te same zasady[48]. Adresat lojalności pracowniczej determinowany jest przez system wartości zatrudnionego[49]. Gdy zachodzi zgodność wartości pracownika i kluczowych wartości organizacji, niebezpieczeństwo konfliktu lojalności znika. Warunek konieczny trwałości takiej sytuacji stanowi przejawianie przez interesariuszy zachowań zgodnych z deklarowanymi wartościami. Wówczas lojalność wobec różnych adresatów zaczyna być postrzegana jako, posługując się terminologią matematyczną, zawierające się w sobie zbiory. Takiej sytuacji pracownicy, rzecz jasna, pragną, jest to jednak sytuacja idealna. Zdaniem J. Royce'a,

> lojalności jako takiej nie można oceniać jako dobrej bądź złej – to zasady, wobec których ktoś jest lojalny, mogą i powinny być oceniane. I to właśnie przywiązanie do tych zasad mówi nam, kiedy i czy nadszedł czas przestać być lojalnym wobec jednostki czy grupy[50].

---

[46] A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004.

[47] F. Reichheld, *Introduction*, [w:] idem, *The Quest for Loyalty. Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, b.m.w., 1996, s. XVII.

[48] *Ibidem*.

[49] T. Myjak, *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2011, s. 40–41.

[50] F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 60.

W literaturze pojawiają się opinie, że lojalność pracownicza „nie jest czymś, co dajemy organizacji lub co jest przez nią oczekiwane. Lojalność jest czymś, co dajemy sobie”[51]. Tak pojmowana lojalność staje się centralną wartością jednostki i wpływa na jej zachowania. A zatem stwierdzenie, że bycie lojalnym nie jest formą poświęcenia się dla organizacji lecz zachowaniem zgodnym z systemem wartości jednostki, okazuje się częściowo zasadne. W kontekście długookresowych relacji pracownika z organizacją lojalność w stosunku do samego siebie oznacza koszty po stronie innych osób i organizacji, z którymi jednostka jest związana. Tak rozumując, można więc spodziewać się, że pracownik, który zachowuje wierność przede wszystkim wobec siebie, będzie kład nacisk na własną karierę, co w praktyce oznaczać może częstą zmianę pracodawców w poszukiwaniu najlepszego miejsca dla własnego rozwoju. Zdaniem Rona Hollomana, pracownicy, którzy opuszczają firmę na rzecz innego miejsca zatrudnienia, nie są zatem nielojalni wobec pracodawcy, lecz przejawiają lojalność wobec siebie, swoich wartości, marzeń i planów.

## 2.2. Klasyfikacje lojalności pracowników

Większość klasyfikacji lojalności prezentowanych w literaturze z zakresu zarządzania dotyczy lojalności klientów. Opracowania te stają się inspiracją do opracowywania typologii lojalności pracowników. Dla przykładu, Peter Wray wyróżnia następujące rodzaje lojalności klientów[52]:

– lojalność w warunkach monopolu, występująca w sytuacji braku wyboru dostawcy produktu bądź usługi,

– lojalność będąca wynikiem inercji jednostki, która nie jest skłonna do poszukiwania alternatywnych rozwiązań,

– lojalność wynikająca z wygody – w swoich decyzjach klient kieruje się wygodą, np. bliską lokalizacją sklepu,

– lojalność cenowa, polegająca na przywiązaniu do dostawcy dóbr lub usług na skutek niskiej ceny oferty,

– lojalność nagradzana, wynikająca z otrzymywania pozytywnego wzmocnienia (nagród, premii, gratisów itp.) w zamian za przejawianie oczekiwanych zachowań,

[51] R. Holloman, *Loyalty: How much? To whom?*, „Industrial Management”, May–June 1991.

[52] www.loyaltymatters.com (dostęp: 12.01.2004).

– lojalność emocjonalna, najbardziej zbliżona do definicji tego pojęcia, związana ze stosunkiem emocjonalnym do obiektu, np. lojalność do marki.

Gdyby przytoczoną typologię adaptować na grunt lojalności pracowniczej[53], uzyskano by następującą klasyfikację:

– lojalność monopolu – oznacza pracę w organizacji, dla której nie ma jednostek konkurencyjnych (np. praca w PAN, sprawowanie funkcji publicznych – poseł, senator),

– lojalność wynikająca z inercji – stanowi rezultat silnej potrzeby bezpieczeństwa i naturalnej obawy przed podejmowaniem zmian; w takiej sytuacji bezpieczniejsze i łatwiejsze, w opinii pracownika, jest pozostawanie w dotychczasowym miejscu pracy niż podejmowanie ryzyka i poszukiwanie nowego pracodawcy,

– lojalność z wygody – wynika z faktu, że komfort stanowi dla jednostki ważne kryterium podejmowania (lub zaniechania) działań, np. bliska lokalizacja firmy powoduje, że pracownik nie jest skłonny do poszukiwania innego pracodawcy; niekiedy ten typ lojalności staje się tożsamy z lojalnością monopolu (brak w okolicy innych miejsc pracy, a zmiana miejsca zamieszkania nie jest przez zatrudnionego brana pod uwagę),

– lojalność finansowa – wynika z sytemu premiowania i nagradzania pracowników; wysokie uposażenie oraz stosowany w organizacji system premiowania i nagradzania pracowników sprawia, że wiążą oni swoją przyszłość z daną firmą,

– lojalność emocjonalna – związana z osobistym, wewnętrznym przywiązaniem i zaangażowaniem oraz z pozytywnym nastawieniem do firmy.

Należy się zastanowić, czy podane kategorie lojalności można rzeczywiście określić tym mianem. Czy lojalność w warunkach monopolu to w istocie lojalność czy jedynie bariera wyjścia z organizacji? Należy odróżnić zatrzymanie zatrudnionego w firmie od pozyskania jego lojalności. Niejednokrotnie bowiem pracownicy pozostają w firmie z konieczności, np. braku innych ofert pracy, niechęci do zmiany miejsca zamieszkania, obawy przed nowymi obowiązkami. Trudno zatem oczekiwać, aby ci „przymusowi" zatrudnieni stanowili grupę lojalnych, zaangażowanych i wysoce zmotywowanych. Przywiązanie

[53] I. Świątek-Barylska, *Rola lojalności pracowniczej w kreowaniu sukcesu organizacji*, [w:] Z. Kreft (red.), *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005, s. 383–389.

do miejsca pracy, rozumiane jako pozostawanie w firmie, jest zatem elementem lojalności tylko wtedy, gdy wynika z decyzji pracownika, a nie z konieczności[54].

Opierając się na typologiach klientów zaproponowanych przez Nigela Hilla, Jima Alexandra[55] oraz Carolyn F. Curasi i Karen Norman Kennedy[56], można zaproponować typologię pracowników i reprezentowanych przez nich rodzajów lojalności pracowniczej (por. tab. 2.1).

**Tabela 2.1**. Związek między typem pracownika a reprezentowanym rodzajem lojalności

| Typ pracowników | Charakterystyka pracownika | Rodzaj lojalności pracowniczej |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Więźniowie | Pozostają w firmie z powodu braku innych możliwości pracy | Lojalność monopolu |
| Zakładnicy | Pozostają w organizacji z uwagi na presję ze strony innych osób. Obawa przed krytyką innych i dążenie do pozyskania ich przychylności są głównymi motywatorami pozostania w firmie | Lojalność normatywna |
| Niewolnicy | Pozostają w organizacji z przymusu, ze strachu przed konsekwencjami, np. prawnymi | Lojalność wymuszona |
| Kupieni | Rekompensują sobie brak satysfakcji z pracy i relacji z firmą korzyściami finansowymi i pozafinansowymi | Lojalność nagradzana |
| Wygodni, przyzwyczajeni | Pracownicy pozostający w organizacji z przyzwyczajenia i wygody. Gotowi poświęcić satysfakcję na rzecz doraźnych korzyści, które wydają się w danym momencie bardziej istotne, np. możliwość wykonywania pracy w domu | Lojalność wynikająca z wysokich kosztów zmiany |

[54] Por. I. Świątek-Barylska, *Kreowanie lojalności pracowniczej w organizacjach wielopodmiotowych*, [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2004, s. 362–373.

[55] N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

[56] C.F. Curasi, K.N. Kennedy, *From prisoner to apostol: A typology of repeat buyers and loyal customers in service business*, „Journal of Service Marketing" 2002, No. 4, [za:] M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek" 2003, nr 8.

**Tabela 2.1** (cd.)

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Bierni | Pracownicy poprawnie wykonujący swoją pracę z przyzwyczajenia, niechętnie nastawieni do zmian i wyzwań | Lojalność bierna (przyzwyczajenia) |
| Zadowoleni | Pracownicy pozostający w firmie z uwagi na satysfakcję czerpaną z pracy i relacji z firmą | Lojalność z satysfakcji |
| Apostołowie (ambasadorzy) | Pracownicy emocjonalnie zaangażowani w pracę i losy firmy. Są przekonani o wartości pracy w tej firmie | Lojalność prawdziwa |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie C.F. Curasi, K.N. Kennedy, *From prisoners to apostol: A typology of repeat buyers and loyal customers in service business*, „Journal of Service Marketing" 2002, No. 4, [za:] M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek" 2003, nr 8 oraz N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

Podstawowe kryterium, na którym opierają się przedstawione typologie lojalności pracowniczej, stanowi kryterium retencji pracowników. Jest to podejście szybko dezaktualizujące się, choć nadal popularne. Typologię bardziej kompleksową, a tym samym lepiej odpowiadającą faktycznej różnorodności i złożoności podejść do lojalności pracowników, przedstawia Anna Lipka z zespołem[57]. Jest to również typologia wywodząca się z opisu lojalności klientów zaproponowanego przez Wiesława Urbana i Dariusza Siemieniako[58] i zaadaptowana na potrzeby typologii lojalności pracowniczej (patrz tab. 2.2).

Typologia ta opiera się na trzech czynnikach charakteryzujących lojalność pracowników. Są to: zaufanie, przyzwyczajenie do firmy i pracy[59] oraz zaangażowanie[60]. W przeprowadzonych badaniach naj-

[57] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 97.

[58] W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 88–97.

[59] Występowanie zaufania oceniano za pomocą pytania: Czy swoją firmę darzy Pan/i zaufaniem, tj. czy uważa Pan/i , że wypełni ona wobec Pana/i wszystkie, także niepisane, zobowiązania? Natomiast występowanie przyzwyczajenia w relacjach z firmą badano za pomocą pytania: Czy chciała(a)by Pan/i przejść do innej firmy, ale nie czyni tego tylko dlatego, że wiąże się to z koniecznością zmiany Pana/i dotychczasowych przyzwyczajeń?

[60] Autorzy rozróżniają zaangażowanie pozytywne i negatywne oraz stan braku zaangażowania. Zaangażowanie przejawia się (w badaniach) znaczeniem dla pra-

częściej pojawiały się dwa typy lojalności: 1) lojalność zaangażowana (zaufanie, brak przyzwyczajenia, pozytywne zaangażowanie) oraz 2) lojalność zaangażowana bez zaufania (brak zaufania, brak przyzwyczajenia, pozytywne zaangażowanie)[61].

**Tabela 2.2**. Typologia lojalności pracowniczej

| Typy lojalności/ mechanizmy wewnętrzne lojalności | Zaufanie | Przyzwyczajenie | Zaangażowanie organizacyjne | Charakterystyka |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lojalność z rozsądku | + | + | brak (ani pozytywne, ani negatywne) | Występuje zaufanie i przyzwyczajenie (gdyż pracodawca spełnia oczekiwania pracownika na akceptowalnym poziomie), jednak pracownik nie jest zaangażowany w sprawy organizacji |
| Lojalność partnerska | + | + | pozytywne | Najgłębsza forma lojalności – występuje zaangażowanie pozytywne wraz zaufaniem i przyzwyczajeniem |
| Lojalność wyrozumiała | + | + | negatywne, choć w mniejszym stopniu niż w przypadku bezradnej lojalności z przymusu oraz nieakceptowanej lojalności z przymusu | Występuje zaufanie i przyzwyczajenie, ale jednocześnie zaangażowanie negatywne |

cownika relacji z firmą, wypowiedziami na temat firmy, gotowością do dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji i do udziału w nowych projektach.

[61] Badania przeprowadzone przez A. Lipkę z zespołem należą do nielicznych badań empirycznych w Polsce. Zostały przeprowadzone wśród członków i sympatyków Polskiego Stowarzyszenia Zarządzana Kadrami w 2011 r., niestety na stosunkowo małej próbie liczącej 58 osób.

**Tabela 2.2** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Lojalność świadoma | + | – | brak | Występuje zaufanie (gdyż pracobiorca nieprzypadkowo wybrał miejsce pracy), ale brak jest zaangażowania organizacyjnego oraz przyzwyczajenia do firmy |
| Lojalność zaangażowana | + | – | pozytywne | Występuje zaangażowanie pozytywne wraz z zaufaniem wskutek zaspokojenia potrzeb ekonomicznych (poziom płac i perspektywy jej wzrostu) i społecznych (udział w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji) |
| Lojalność warunkowa | + | – | negatywne | Występuje zaufanie i zaangażowanie negatywne. Pracobiorca grozi, iż w przypadku nieusunięcia przez firmę problemów wywołujących jego negatywne zaangażowanie, odejdzie z pracy |
| Lojalność z rutyny | – | + | brak | Występuje wyłącznie przyzwyczajenie, tzn. zaangażowanie jest negatywne, a poziom zaufania niski. Pracownik ma wysoką tolerancję przymusu pozostawania w firmie |
| Bezradna lojalność z przymusu | – | + | negatywne | Występuje zaangażowanie negatywne i przyzwyczajenie, a także zewnętrzny przymus pozostawania w firmie |
| Nieakceptowana lojalność z przymusu | – | – | negatywne | Występuje zaangażowanie negatywne i brak zaufania, lecz pracownik pozostaje w firmie, gdyż nie ma innych możliwości |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 93 i 97.

Przegląd przedstawionych typologii wskazuje, że opieranie klasyfikacji lojalności pracowniczej na koncepcjach opracowanych na potrzeby opisu lojalności klientów prowadzi do niewłaściwego interpretowania omawianego pojęcia. Dla przykładu, nie ma uzasadnienia, by mówić o lojalności pracownika, który nie jest zaangażowany w pracę, nie przejawia zaufania do firmy ani przyzwyczajenia do pracy. Nawet jeśli tego typu postawa i zachowania nazywane są nieakceptowaną lojalnością z przymusu lub lojalnością monopolu (wymuszoną), określenie takie wydaje się nadużyciem. Marketingowe klasyfikacje lojalności oparte są przede wszystkim na dążeniu do zatrzymania klienta i do ponawiania przez niego zakupów. Analogicznie, na gruncie lojalności pracowniczej oznacza to oczekiwanie od pracownika trwałego uczestnictwa w firmie. O ile w obszarze marketingu liczenie na trwałość relacji jest uzasadnione, o tyle w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dążenie do długotrwałego uczestnictwa wszystkich pracowników w organizacji nie stanowi we współczesnych firmach priorytetu (szerzej patrz punkt 3.2.4). Należy zatem podjąć kroki, by skonstruować typologie i modele lojalności pracowników właściwe dla ich postaw i zachowań, a nie wzorowane na badaniach dotyczących klientów.

## 2.3. Znaczenie lojalności pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji

### 2.3.1. Lojalność pracowników w nowym modelu biznesu

W kształtowaniu się nowoczesnego kapitalizmu można wyróżnić trzy okresy[62]. Pierwszy, tzw. kapitalizm menedżerski (*managerial capitalism*), stanowił odpowiedź na zapotrzebowanie na profesjonalnych menedżerów, którzy zastępowali właścicieli w zarządzaniu firmami. W drugim, kapitalizmie wartości dla akcjonariuszy (*shareholder value capitalism*), zakładano, że celem każdej korporacji

[62] R. Marin, *The age of customer capitalism*, „Harvard Business Review", January–February 2010.

powinna być maksymalizacja bogactwa akcjonariuszy, co jest korzystne zarówno dla nich samych, jak i dla społeczeństwa. Okres trzeci, który przypada na czasy obecne, to kapitalizm zorientowany na klienta (*customer-driven capitalism*). We współczesnych przedsiębiorstwach obserwuje się zmianę hierarchii priorytetów zarządów firm. **Zmiana modelu biznesu** polega na odejściu od koncepcji maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy na rzecz określenia wartości dla klientów i skupieniu się na jej realizacji. To klient, jego potrzeby i oczekiwania stają się centralnym elementem budowania strategii firmy[63]. Prezentowe w literaturze wyniki badań wskazują, że osiągnięcie tego celu możliwe jest dzięki **zarządzaniu opartym na lojalności** (*loyalty-based management*)[64].

> Zarządzanie lojalnością oznacza odejście od strategii nastawionej wyłącznie na generowanie zysku w stronę strategii nastawionej na tworzenie wartości […] Problemy z lojalnością automatycznie odciskają negatywne piętno na kondycji organizacji i generują problemy z tworzeniem stałej wartości[65].

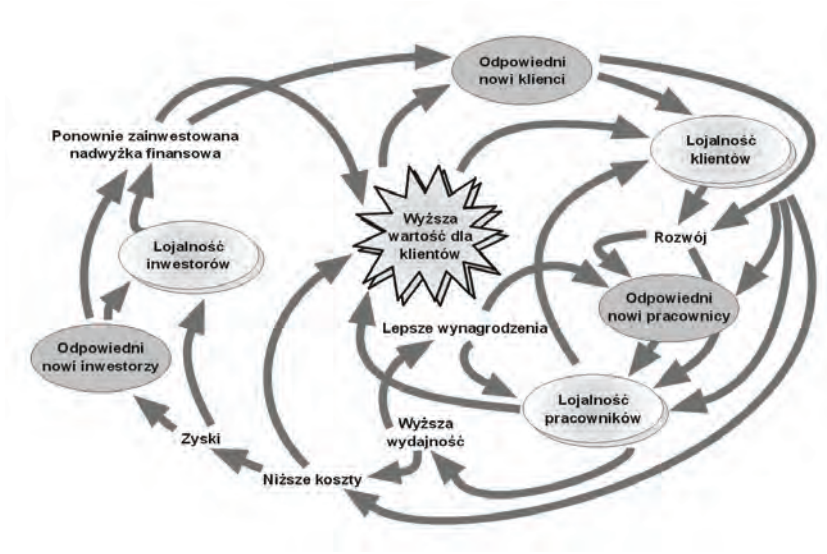
W swoim modelu prowadzenia przedsiębiorstwa Frederick F. Reichheld i Thomas Teal w punkcie centralnym stawiają nie zysk, lecz tworzenie wartości dla klientów. Lojalność pozostaje z tworzeniem wartości w związku przyczynowo-skutkowym, który przedstawiono na rysunku 2.3.

---

[63] Patrz także: F.F. Reichheld, *Ultimate Question for Unlocking the Door to Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation, b.m.w., 2006; J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Warszawa 2003.

[64] Patrz np. F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności…*; D.M. Durkin, *The Loyalty Advantage. Essential steps to energize your company, your customers, your brand*, American Management Association, New York 2005; F.F. Reichheld, *Loyalty-based management*, [w:] idem, *The Quest for Loyalty…*

[65] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, metody, zastosowania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 167.




**Rysunek 2.3**. Lojalnościowy cykl wzrostu
**Źródło**: F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 50

Wzrost przychodów oraz udziału w rynku w miarę pozyskiwania lojalnych klientów możliwy jest dzięki dostarczeniu im ponadprzeciętnej wartości. Następuje to na skutek zatrudniania pracowników, którzy odczuwają satysfakcję z wykonywanych obowiązków, pozostają w firmie przez dłuższy czas i budują długoterminowe relacje z klientami. Pozwala to na lepsze poznanie oczekiwań klientów, obniżenie kosztów, podniesienie jakości oferty i dostarczenie im wyższej wartości. W efekcie firma generuje zyski, co przyczynia się do wzrostu lojalności pracowników oraz do przyciągnięcia i zatrzymania inwestorów. **Lojalność pracowników stanowi podstawę budowania lojalności klientów.** Dobrze wyszkolone, zaangażowane w pracę osoby wiedzą, jak zabiegać o lojalność klientów. Podejście takie znalazło odzwierciedlenie w koncepcji totalnego marketingu lojalnościowego (*Total Loyalty Marketing*), która opiera się na pozyskaniu lojalnych klientów poprzez ukierunkowanie wszystkich działań (strategia, działania operacyjne) na ten cel oraz dzięki zaangażowaniu w proces wszystkich pracowników w organizacji. „Tam, gdzie samymi towarami (podobnymi w różnych firmach) nie da się «przywiązać»

klienta, muszą to zrobić ludzie"[66]. Niezaangażowany, nieuczciwy czy źle motywowany pracownik nie zapewni klientowi komfortu w kontakcie z firmą. Sukces firmy zależy więc od zdolności jej pracowników. Lojalny pracownik to klucz do lojalności klientów. Nawet gdyby w firmie zaczął funkcjonować system permanentnej kontroli relacji między pracownikiem a firmą, rezultat w sferze budowania lojalności klienta uzyskany przez pracownika wykonującego obowiązki pod stałą kontrolą byłby zgoła odmienny od efektu uzyskanego przez pracownika, który jest wewnętrznie zmotywowany, by doskonalić relacje z klientem. W dzisiejszych czasach jak banał brzmi stwierdzenie, że to ludzie tworzą organizację i to od nich zależy osiągnięcie przez nią sukcesu (bez względu na to, jak zostanie on zdefiniowany). Im dłużej pracownik pozostaje w firmie, tym wyższy jest poziom jego kompetencji, co pozwala na lepszą obsługę klientów, którzy kontaktują się zazwyczaj nie z kierownictwem firmy, lecz z osobami zatrudnionymi na niższych szczeblach organizacyjnych. To z nimi klienci nawiązują nić sympatii i zaufania, a kiedy ci pracownicy odchodzą z firmy, relacje te zostają zerwane[67].

Także James L. Heskett i współautorzy wskazują na szczególne znaczenie lojalności pracowników w kreowaniu wyniku firmy[68]. Opisany przez nich łańcuch zysków z usług (*service-profit chain*) pokazuje, że zyskowność i rozwój organizacji zależą głównie od lojalności klientów wynikającej bezpośrednio z ich satysfakcji. Satysfakcja zaś związana jest z szeroko rozumianą wartością usług świadczonych klientowi. Wartość tę, co oczywiste, kreują usatysfakcjonowani i lojalni pracownicy. **To lojalność pracowników stanowi zatem czynnik determinujący lojalność klientów i przekłada się na rozwój firmy i wzrost zysków**[69]. Model ten został zaproponowany w 1994 r. i zweryfikowany w badaniach potwierdzających wpływ lojalności pracowniczej na wzrost wartości oferowanych przez firmy usług[70] (por. rys. 2.4).

---

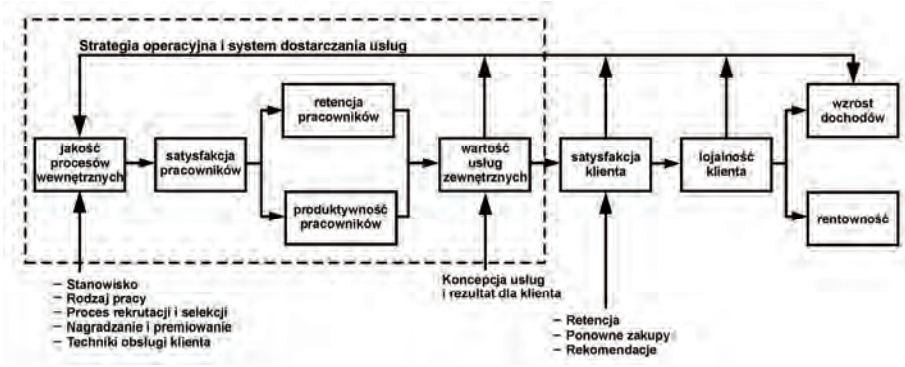
[66] M. Schuller, G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy*, HDT Consulting, Warszawa 2005, s. 32.

[67] F.F. Reichheld, *Loyalty-based management*…, s. 9–10.

[68] J.L. Heskett, T.O. Jones, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *Putting the service-profit chain to work*, „Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, No. 2.

[69] Por. także Ch.D. Kerns, *Loyalty in managed care: A leadership system*, „Journal of Healthcare Management", May 2000.

[70] Por. A. Payne, S. Holt, P. Frow, *Relationship value management: Exploring integration of employee, customer and shareholder value and enterprise performance*




**Rysunek 2.4**. Ogniwa łańcucha usługa – zysk
**Źródło**: J.L. Heskett, T.O. Jones, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *Putting the service–profit chain to work*, „Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, No. 2, s. 120

Z nieco innej perspektywy na rolę pracownika w tworzeniu wartości i zatrzymaniu klientów patrzą N. Hill i J. Alexander. Zwracają oni uwagę nie tyle na pozyskiwanie klientów, co na przeciwdziałanie ich utracie. Przeciętna firma traci rocznie 10–30% klientów. Niezadowolenie, które jest podstawową przyczyną tej utraty, wynika z luki między tym, czego klient się spodziewa, a tym, czego doświadcza. Może ona być spowodowana przez jedną z pięciu luk (por. rys. 2.5).

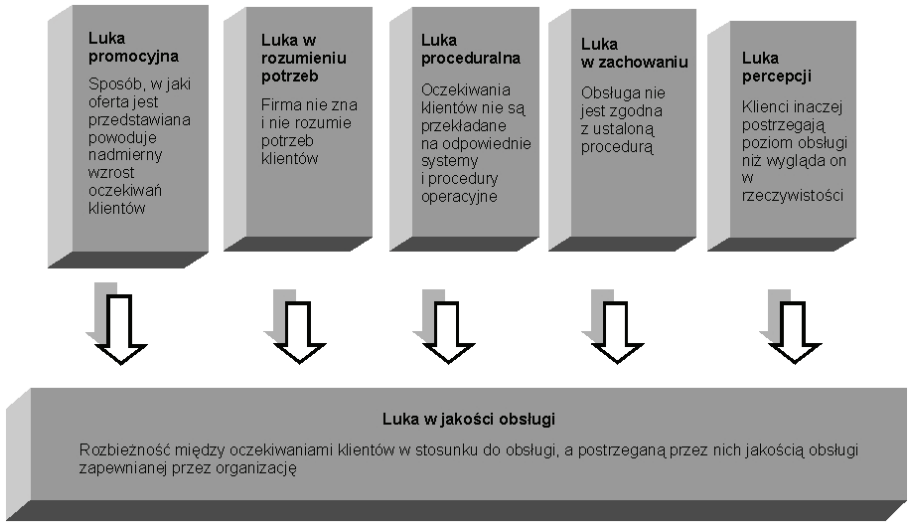
Wskazane luki można zgrupować w trzy podstawowe kategorie:

1. Błędy marketingowe (luka promocyjna, luka w rozumieniu potrzeb).
2. Błędy zarządzania (luka proceduralna, luka w zachowaniu).
3. Błędy oceny (luka w percepcji).

Z punktu widzenia celu tej monografii, należy zwrócić uwagę na lukę w zachowaniu, czyli lukę, której źródło stanowią pracownicy firmy. Z badań prowadzonych przez W.M. Mercer wynika, że połowa badanych kierowników komórek HR w dużych firmach ocenia, iż niska jakość usług jest wynikiem problemów z przyciągnięciem i zatrzymaniem pracowników[71]. Ich brak zaangażowania, przygoto-

*models*, „Journal of Marketing Management" 2001, Vol. 17 oraz W.A. Kamakura, V. Mittal, F. de Rosa, J.A. Mason, *Assessing the service profit chain*, „Marketing Science" 2002, Vol. 21, No. 3.

[71] W.M. Mercer, Inc., *Attraction and Retention: Some Employer Perspectives*, Internal Document, 1998, [za:] R. Duboff, C. Heaton, *Employee loyalty: A key link to value growth*, „Strategy and Leadership", January–February 1999.




**Rysunek 2.5**. Luki w obsłudze klienta
**Źródło**: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 17

wania czy też motywacji powoduje, że mimo dostosowania oferty do potrzeb i oczekiwań odbiorców oraz organizacyjnego przygotowania firmy, nie osiąga ona stałego, wysokiego poziomu zadowolenia klientów, co w konsekwencji prowadzi do ich utraty. Ma to duże znaczenie, ponieważ pozyskanie nowego klienta jest pięciokrotnie droższe niż utrzymanie dotychczasowego[72], ponadto analiza koncepcji życiowej wartości klienta pokazuje, że im wyższy jest wskaźnik utrzymania klientów, tym większa dochodowość firmy[73]. Lojalność pracowników wpływa także na zachowania inwestorów. Firma Ernst & Young zwraca uwagę na fakt, że jeden z ośmiu mierników uwzględnianych przez inwestorów to przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych ludzi w firmie[74].

[72] *Lifetime value analysis puts customer loyalty into perspective*, „Ruf Report" 1997, Vol. 5, No. 1, [za:] D.M. Durkin, *The Loyalty Advantage…*, s. 37.

[73] Życiowa wartość klienta jest iloczynem wielkości średnich wydatków klienta i liczby lat, przez które klient korzysta z oferty firmy. Za: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji…*, s. 19.

[74] J. Low, T. Siesfeld, *Measures that matter, Wall Street considers non-financial performance more than you think*, „Strategy and Leadership", March–April 1998, [za:] R. Duboff, C. Heaton, *Employee loyalty...*

Jak twierdzi Michael Porter, każdy czynnik budowania przewagi konkurencyjnej zależy od zasobów ludzkich w organizacji. **Lojalność pracowników może stanowić zasób strategiczny, odgrywający kluczową rolę w budowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej firmy**[75].

> Od […] jakości zasobów ludzkich zależy zdolność firmy do radzenia sobie z niepewnością, do reagowania na spodziewane, a zwłaszcza niespodziewane zmiany w otoczeniu biznesu, do tworzenia nowych produktów, penetracji rynków, zawierania sojuszy i wychodzenia z nich[76].

Z badań przeprowadzonych przez Rafała Krupskiego wynika, że z 11 wskazanych zasobów przedsiębiorstwa postawy i zachowania pracowników zajmują bardzo wysokie miejsce z punktu widzenia ich oryginalności i wpływu na budowanie przewagi konkurencyjnej[77]. Wśród nich „lojalność pracownicza stanowi cenny strategiczny zasób organizacji – zasób rzadki, trudno imitowalny i niesubstytucyjny"[78].

### 2.3.2. Lojalność pracowników jako element systemu wartości organizacji

Zarządzanie współczesnymi organizacjami wymaga odmiennych metod i technik od tych, które stosowane były w przeszłości. W warunkach hiperkonkurencji niemożliwe staje się uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, co wymusza na przedsiębiorstwach nieustanne poszukiwanie nowych źródeł przewagi strategicznej. To, co dziś stanowi silną stronę firmy, w nieodległej przyszłości może stać się jej słabą stroną[79]. W klasycznym już dzisiaj, bo opracowanym przed

---

[75] E. Lawler, *Talent. Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. 7, [za:] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza…*, s. 27.

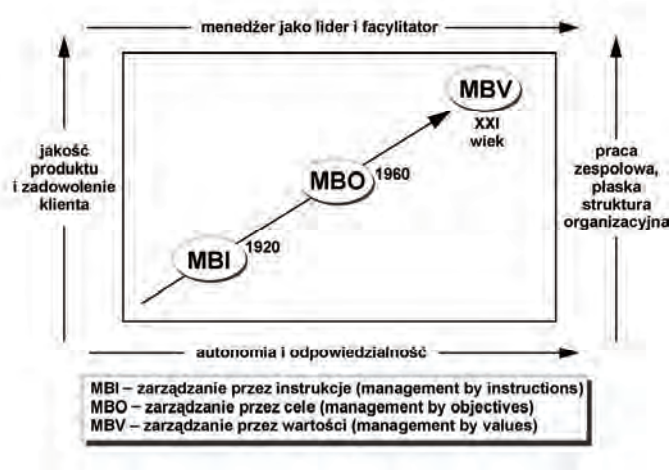
[76] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie…*, s. 45.

[77] R. Krupski, *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 9.

[78] R. Krupski, K. Piórkowska, *Lojalność pracownicza jako zasób strategiczny. Próba opreacjonalizacji strategicznej*, [w:] A. Adamik (red.), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, „Monografie Politechniki Łódzkiej", Łódź 2010, s. 22.

[79] Por. R.A. D'Aveni, *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.

niemal trzema dekadami, modelu 7S McKinseya centralne miejsce zajmują kluczowe wartości. Mimo że w literaturze pojawiają się nowe koncepcje, a nawet nowy model 7S[80], w którym kładzie się nacisk na elastyczność, zmiany, brak ciągłości, nieprzewidywalność oraz podejmowanie inicjatywy, wydaje się, że w obliczu dynamiki zachodzących zmian to właśnie kluczowe wartości odgrywają szczególną rolę w zarządzaniu organizacjami[81]. Jak podkreślają Simon L. Dolan i Salvador Garcia, dominującą filozofią zarządzania współczesnymi firmami jest zarządzanie przez wartości. Ewolucję metod zarządzania od zarządzania przez instrukcje do zarządzania przez wartości przedstawiono na rysunku 2.6.




**Rysunek 2.6**. Ewolucja trzech metod zarządzania – od zarządzania przez instrukcje do zarządzania przez wartości
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie S.L. Dolan, S. Garcia, *Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, „Journal of Management Development" 2002, Vol. 21, No. 2, s. 104

[80] Model 7S zaproponowany przez D'Aveniego zawiera następujące elementy: satysfakcja interesariuszy, strategiczne dzielenie się wiedzą, szybkość działań, zaskoczenie jako metoda działania, zmiana reguł konkurencji, sygnalizowanie zamiarów strategicznych, jednoczesne i sekwencyjne strategiczne ataki. Patrz: *ibidem*.

[81] Zgodnie z definicją M. Rokeacha, wartość jest „trwałym przekonaniem, że określony sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest dla człowieka społecznie bardziej atrakcyjny w stosunku do alternatywnego sposobu postępowania lub celu życia". M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York, 1973, s. 5.

Ewolucja metod zarządzania stanowi konsekwencję czterech grup zjawisk, które wymuszają działania adaptacyjne przedsiębiorstw. Są to[82]:

1. Konieczność orientacji na jakość i na klienta.
2. Konieczność większego profesjonalizmu, autonomii pracowników i odpowiedzialności w działaniu.
3. Konieczność przeobrażenia się kierowników w liderów.
4. Konieczność spłaszczenia i zwiększenia elastyczności struktur organizacyjnych.

Wymóg elastyczności przyczynia się do zmniejszania stopnia centralizacji, standaryzacji i formalizacji rozwiązań organizacyjnych. Drogowskazem dla działań podejmowanych w takich warunkach stają się wartości organizacyjne. Zarządzanie przez wartości redukuje i absorbuje złożoność organizacyjną (*organizational complexity*). Organizacje, które wykorzystują zarządzanie poprzez wartości, cechują się znacznie większą tolerancją niepewności oraz elastycznością niż przedsiębiorstwa, które wybierają bardziej zbiurokratyzowane metody i techniki zarządzania. Instrukcje i cele redukują niepewność, ale w sposób, który nie jest oczekiwany przez pracowników wykształconych i innowacyjnych. Tego typu pracobiorcy nie tylko tolerują złożoność i niepewność, ale, co należy podkreślić, czerpią z nich korzyści i inspirację[83]. Jak pokazują badania Jamesa C. Collinsa i Jerry'ego I. Porrasa, firmy odnoszące sukcesy rynkowe, nazwane przez nich wizjonerskimi organizacjami, o wiele częściej od innych kierują się nadrzędną ideologią, która stanowi dla nich solidny fundament funkcjonowania[84]. Kluczowe wartości, nazywane niekiedy komunikatem fundamentalnym[85], stanowią podstawę komunikacji z interesariuszami. **Są informacją, co jest dla organizacji ważne**. W kontekście rozważań nad wzrostem znaczenia kluczowych wartości w za-

[82] S.L. Dolan, S. Garcia, *Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, „Journal of Management Development" 2002, Vol. 21, No. 2.

[83] *Ibidem* oraz I. Świątek-Barylska, *Zarządzanie poprzez wartości – szansa czy konieczność współczesnych organizacji*, [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2006, s. 23–31.

[84] J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, s. 66–94.

[85] Por. J.S. Czarnecki, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, 2011, s. 94–96.

rządzaniu organizacjami należy zadać pytanie o to, czy lojalność pracownicza pojawia się na liście kluczowych wartości, to znaczy czy jest wartością istotną dla funkcjonowania współczesnych organizacji. Jak pokazują badania, odsetek polskich firm definiujących podstawowe wartości jest relatywnie niski[86]. W skali międzynarodowej 77,5% firm objętych badaniem[87] definiuje własny system wartości, natomiast w Polsce taki zestaw jest określony przez 29,5%. Zestawienie wyników uzyskanych w trzech kolejnych turach badań (rok 2006, 2009 i 2013) przedstawiono w tabeli 2.3. Z uwagi na bardzo dużą liczbę i różnorodność określeń i haseł odnoszących się do deklarowanych wartości w badaniach Corporate Values Index wartości zostały pogrupowane w osiem rodzin (definicje podano w tabeli). W badaniach tych lojalność została zaklasyfikowana do rodziny wartości moralnych. Zarówno na świecie jak i w Polsce pierwsze miejsce w systemach wartości badanych firm zajmuje grupa wartości profesjonalnych, drugie – wartości z grupy współzawodnictwa, a trzecie – grupa wartości behawioralnych. Badania pokazują, że mniejsze firmy przywiązują szczególną wagę do grupy wartości profesjonalnych, takich jak jakość, know-how i wydajność. Średnie firmy przywiązują większą wagę do grupy wartości konkurencyjnych, takich jak innowacje i rozwój. Natomiast duże firmy opierają się częściej na grupie wartości moralnych (uczciwość, odpowiedzialność, etyka), wartości społecznych (*social responsibility*) oraz wartości behawioralnych (szacunek, duch zespołu, zaangażowanie pracowników, odpowiedzialność). W 2013 r., podobnie jak we wcześniejszych latach, wyniki ogólne wskazują na dominację trzech wartości: **innowacyjność** (grupa wartości współzawodnictwa), **jakość** (grupa wartości profesjonalnych) oraz **satysfakcja klienta** (grupa wartości profesjonalnych). W Polsce kolejność ta przedstawia się następująco: 1) jakość (z 3. miejsca w 2009 r.), 2) innowacyjność (bez zmian w stosunku do 2009 r.) oraz satysfakcja klienta (na 1. miejscu w 2009 r.).

[86] *Raport Corporate Values Index 2013*, w przygotowaniu do publikacji. Raport zawiera wyniki badań przeprowadzonych przez firmy doradcze tworzące międzynarodową sieć ECCO Network. Badania realizowane są co trzy lata. Pierwsza edycja miała miejsce w 2006 r.

[87] Badania przeprowadzono wśród 4348 firm z 13 krajów świata, w tym w Polsce.

**Tabela 2.3**. Grupy wartości oraz ich popularność w badanych firmach

| Rodzina wartości* | Przykłady wartości kwalifikowanych do rodziny | Procent wskazań w skali międzynarodowej | | | Procent wskazań w polskich firmach | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2013 | 2009 | 2006 | 2013 | 2009 | 2006 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| **Wartości profesjonalne** (*professional values*) wskazywane w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów | Zaufanie, satysfakcja klienta, determinacja, zróżnicowanie, doskonałość, międzynarodowość, know-how, zarządzanie, organizacja, praktyczność, profesjonalizm, jakość, regionalizacja, reputacja, selekcja, serwis, specjalizacja, szybkość, oszczędność czasu, zwiększanie wartości | 33 | 35 | 40 | 39 | 36 | 3 |
| **Wartości współzawodnictwa** (*combative values*) odnoszące się do „miękkich" źródeł sukcesu i wysokiej konkurencyjności | Ambicja, przewidywanie, konkurencyjność, entuzjazm, duch walki, inicjatywa, innowacyjność, sukces, wzrost | 21 | 22 | 21 | 21 | 14 | 18 |
| **Wartości behawioralne** (*behavioural values*) odnoszące się do sposobu działania przedsiębiorstwa, pracowników | Zdolność adaptacji, autentyczność, humor, wolność, indywidualizm, instynkt, zaangażowanie zespołu, nowoczesne podejście, pasja, otwarcie, duma, prostota | 15 | 12 | 13 | 11 | 13 | 14 |
| **Wartości środowiskowe** (*society values*) określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma | Środowisko, ochrona, dzielenie się, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój | 9 | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 |
| **Wartości relacyjne** (*relational values*) odnoszące się do sposobu komunikacji z otoczeniem | Dostępność, komunikacja, poufność, bliskość, partnerstwo, szacunek, harmonia | 9 | 8 | 7 | 10 | 9 | 8 |

**Tabela 2.3** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Wartości moralne** (*moral values*) dotyczące stosunku organizacji do zasad etyki, moralności | Etyka, przejrzystość, **lojalność**, wierność zasadom | 6 | 6 | 6 | 5 | 10 | 8 |
| **Wartości emocji i spełnienia** (*fulfilling values*) określające stosunek do jednostkowych odczuć, cech pracowników | Humanizm, rozwój osobisty, przyjemność, talent, wrażliwość | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| **Wartości społeczne** (*social values*) wartości dzielone ze społeczeństwem | Demokracja, równość, integracja, patriotyzm, pluralizm, jakość życia | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 |

* Nazwy rodzin wartości zostały przetłumaczone na język polski przez autorkę.

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie *Corporate Values Index* 2013, 2009, 2006.

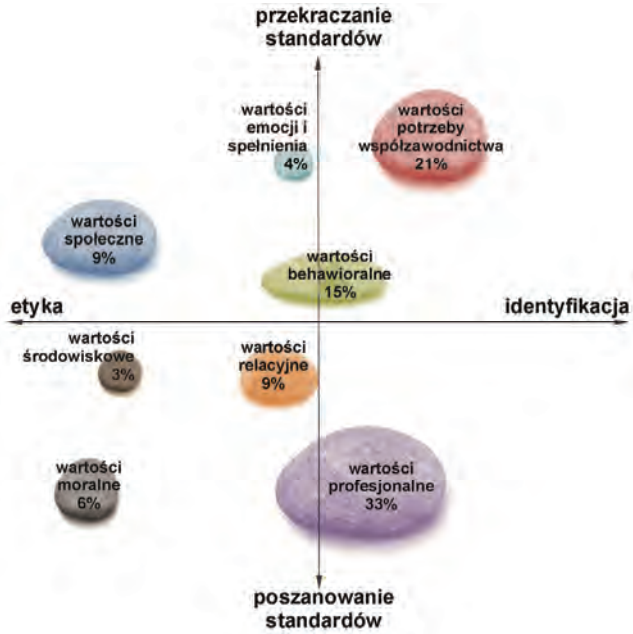
Znaczenie grupy wartości moralnych, do których zaliczono lojalność, różni się w zależności od kraju oraz sektora gospodarki. Ta rodzina wartości w ogólnym rankingu zajmuje szóstą pozycję, ale i w tej kwestii występują różnice w zależności od kraju. W Australii grupa wartości moralnych znalazła się na pozycji trzeciej, w Polsce – na pozycji szóstej, a w Niemczech na ostatniej, ósmej pozycji.

Miejsce grupy wartości moralnych wśród innych rodzin wartości pokazano na rysunku 2.7.

Na 95 badanych wartości lojalność w wynikach ogólnoświatowych znajduje się w roku 2013 na 45. miejscu (podobnie jak w roku 2009) i została wskazana jako kluczowa wartość przez 4% badanych firm. Wyniki dla Polski wyglądają nieco inaczej. W krajowych przedsiębiorstwach lojalność zajmuje niższą, 53. pozycję na liście badanych wartości. Pod względem częstości wskazań uzyskane wyniki są także niższe od światowych i wynoszą 1,7%. Niepokojący jest spadek w 2013 r. rodziny wartości moralnych z miejsca 4. na 6. wśród 8 rodzin wartości[88]. Idzie to w parze z niskim poziomem zaufania społecznego

[88] Por. *Raport Corporate Values Index 2013.*

Polaków[89]. Zarazem jednak obserwuje się pewne symptomy pozytywnych zmian w tym zakresie i dążenie w przedsiębiorstwach do budowania kultury organizacyjnej opartej na rozwoju osobistym, otwartości i zaufaniu[90]. Różnorodność kluczowych wartości definiowanych przez firmy wskazuje na poszukiwanie przez nie własnych drogowskazów wyznaczających ramy funkcjonowania i zasady zachowania interesariuszy.




**Rysunek 2.7**. Rodziny kluczowych wartości organizacyjnych
**Źródło**: opracowanie na podstawie *Corporate Values Index 2009* oraz *Corporate Values Index 2013*

[89] Jak pokazują badania, pomimo dość dużego zaufania Polaków w sferze prywatnej, respondenci opowiadają się raczej za zachowaniem ostrożności w stosunkach z innymi ludźmi. Uzyskane deklaracje wskazują, że w życiu społecznym Polacy są raczej nieufni. „Niespełna jedna czwarta badanych (23%) wychodzi z założenia, że większości ludzi można ufać, blisko trzy czwarte zaś (74%) wyznaje zasadę zachowywania daleko idącej ostrożności w stosunkach z innymi. Przekonanie takie podzielane jest obecnie nieznacznie częściej niż przed dwoma i czterema laty, jednak wciąż rzadziej niż w latach 2002–2006". *Zaufanie społeczne. Raport z badań 2012*, www.cbos.pl (dostęp: 12.06.2012).

[90] J. Heidtman, A. Wolfarth, *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, „Harvard Business Review Polska", maj 2010.

Z badań własnych autorki wynika, że lojalność pracowników wskazywana jest jako kluczowa wartość organizacyjna i zamieszczana w firmowych kodeksach wartości w pojedynczych przypadkach. Z 500 firm zamieszczonych na liście największych polskich przedsiębiorstw tygodnika „Polityka”[91] jedynie 72 (14%) prezentuje swoje kluczowe wartości na stronie internetowej lub w dokumentach firmowych. W tej grupie firm lojalność pracowników jako wartość organizacyjna została wymieniona zaledwie dwa razy[92]. Jest to prawdopodobnie wynik koncentrowania się polskich przedsiębiorstw na tworzeniu wartości dla klienta i podniesieniu jego satysfakcji poprzez dostarczenie innowacyjnych produktów o wysokiej jakości. Chociaż lojalności pracowniczej nie znajdujemy prawie w dokumentach adresowanych do wszystkich interesariuszy, to zajmuje ona istotne miejsce w rozwiązaniach adresowanych do pracowników. Lojalność pracowniczą oraz jej elementy składowe włącza się w praktyce gospodarczej do firmowych systemów kompetencji i wykorzystuje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W 44 systemach kompetencyjnych przeanalizowanych pod kątem występowania w nich kategorii lojalności pracowniczej zidentyfikowano ją w pięciu firmach[93]. Należy jednak zauważyć, że choć w kodeksach wartości oraz w systemach kompetencyjnych nie zawsze wskazuje się wprost na lojalność pracowniczą, to **jej elementy składowe**, takie jak zaangażowanie czy identyfikacja z firmą, **występują powszechnie.**

### 2.3.3. Lojalność jako charakterystyka zachowań pracowniczych

Badania pokazują, że **pracownicy lojalni są lepszymi pracownikami**. Z opracowania *The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace* wynika, że lojalni pracownicy są bardziej od innych

[91] Badania dotyczą Top 500 tygodnika „Polityka” w roku 2011. W chwili oddawania opracowania do druku nie była jeszcze dostępna lista TOP 500 w roku 2012.

[92] Są to: Grupa Saint-Gobain w Polsce oraz Grupa Eurocash SA.

[93] Lista kompetencji składających się na 33 systemy kompetencyjne została zaczerpnięta z opracowania T. Czapli, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011. Natomiast 11 systemów kompetencyjnych zostało zbadanych przez autorkę pod kątem występowania w nich lojalności pracowników jako kompetencji organizacyjnej.

zaangażowani w realizację strategii firmy (81% pracowników lojalnych, wobec 39% pozostałych), zainteresowani sukcesem firmy (92% lojalnych, 49% pozostałych) i chętni do współpracy i pomocy innym zatrudnionym (89% pracowników lojalnych, 60% pozostałych)[94]. Firmy są zainteresowane budowaniem lojalności pracowników, by poprawić wyniki biznesowe, które zależą przecież od stopnia zaangażowania zatrudnionych. Im więcej jest w firmie pracowników lojalnych, tym skuteczniej może ona realizować strategię i osiągać założone cele biznesowe. Wyniki wieloletnich badań prowadzonych przez Aon Hewitt wykazały **zależność pomiędzy poziomem wskaźnika zaangażowania w firmie a stopą całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy**, czyli tzw. TSR (*Total Shareholder Return*)[95]. W 2011 r. poziom zaangażowania polskich pracowników w badaniu „Najlepsi pracodawcy" osiągnął w najlepszych firmach 75%. Dla porównania średni poziom zaangażowania we wszystkich przebadanych przedsiębiorstwach wyniósł 45%[96]. Najlepszym pracodawcom zdecydowanie łatwiej przychodzi zatrzymywanie pracowników, którzy są istotni dla funkcjonowania firmy – przyznało tak 61% zatrudnionych w firmach wyróżnionych tym tytułem. Ich pracownicy rzadko też myślą o odejściu do innej organizacji – taką opinię wyraziło 73%. Ponadto 81% deklaruje, że będzie pracowało w firmie przez kolejny rok, a prawie 70% przez kolejne trzy lata[97]. Lojalni pracownicy są **mniej wrażliwi na oferty zatrudnienia** innych organizacji i gotowi do poświęcenia własnych celów i interesów na rzecz firmy. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia w obliczu wzrostu zapotrzebowania na pracowników o wysokich kompetencjach. Wysoki poziom nakładów na podnoszenie kompetencji pracowników spowodował wzrost kosztów rotacji i fluktuacji pracowników, a tym samym zwiększenie zainteresowania firm

[94] Ch. Woolard (ed.), *The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace*, w.w.w.walkerinfo.com (dostęp: 27.05.2009). Raport jest cyklicznie opracowywany w okresach dwuletnich. Prezentowane wyniki badań uzyskano na podstawie danych zebranych w 2007 r. od 2950 pracowników z firm zatrudniających co najmniej 50 osób. W prowadzonych badaniach firma ta dokonuje podziału pracowników na cztery grupy: pracowników naprawdę lojalnych, dostępnych, uwięzionych oraz pracowników wysokiego ryzyka.

[95] Raport z badania „Najlepsi pracodawcy 2011 roku" opracowany przez Hewitt Associates, s. 7.

[96] *Ibidem*, s. 13.

[97] *Ibidem*, s. 27.

kontrolą odejść pracowników[98]. Lojalność zatrudnionych znajduje odzwierciedlenie w **retencji pracowników**, co umożliwia firmie realizację procesów biznesowych[99]. Zakładając, że pracodawca inwestuje zarówno czas jak i pieniądze w zatrudnienie i rozwój pracowników, wydaje się oczywiste, że powinien być zainteresowany zwrotem z poczynionych inwestycji[100]. Z drugiej strony, na współczesnym rynku pracy odnotowuje się tendencję do skracania czasu pracy u jednego pracodawcy. Trend ten jest szczególnie widoczny wśród ludzi młodych[101]. Te dwie przeciwstawne tendencje (dążenie do zatrzymania wartościowych pracowników oraz zwiększona elastyczność i mobilność pracowników) stanowią odzwierciedlenie zmian zachodzących w obszarze zarządzania kapitałem ludzkimi. Można je opisać w sposób następujący: przez szereg lat podejście do zagadnienia retencji pracowników polegało na przyjęciu założenia, że firma dysponuje pewnym „rezerwuarem pracowników" i w zależności od potrzeb dokonuje ich przemieszczeń wewnętrznych. We współczesnych organizacjach specjaliści od zarządzania kapitałem ludzkim postrzegają pracowników i ich relacje z firmą nie w sposób statyczny, lecz dynamiczny, tzn. posługując się analogią płynącego strumienia – pracownicy „przepływają" przez organizację, przez pewien czas stanowią jej integralny element, niejako do niej należą, angażują się w pracę i dzielą los firmy, **związek ten jednak ma charakter przejściowy**. Dzięki malejącym kosztom współpracy firmy w coraz większym stopniu mogą korzystać z zewnętrznych globalnych banków talentów, zyskując dostęp do pracowników o unikalnych kwalifikacjach. W takich warunkach zadaniem specjalistów HR jest zarządzanie tym procesem tak, aby zapewnić organizacji właściwych pracowników (liczebnie i kompetencyjnie) we właściwym momencie.

Pracownicy warunkują skuteczność i efektywność działania organizacji, stopień wykorzystania wszystkich pozostałych jej zasobów

---

[98] S. Cliffe, *Human resources: Winning the war for talent*, „Harvard Business Review" 1998, No. 76.

[99] Por. A. Pocztowski, *Podstawowe pojęcia*, [w:] idem (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009, s. 10–11.

[100] Por. J. Pfeffer, *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

[101] Przeciętna firma z Doliny Krzemowej traci połowę swoich pracowników co dwa lata. Patrz: S. Sparrow, *The loyalty business*, „Personnel Today" 2004, No. 4.

oraz szans tkwiących w jej otoczeniu[102]. Lojalni pracownicy przynoszą firmie korzyści w różnorodny sposób. Wkładają w pracę dodatkowy wysiłek oraz wykraczają poza normy i oczekiwania w codziennych, drobnych działaniach, a to wpływa na efektywne funkcjonowanie organizacji[103]. Lojalni pracownicy odwołują się do kodeksu wartości, co pozwala na ograniczenie w firmie kosztownych procedur kontrolnych. Lojalność pracowników poprawia także **reputację** firmy[104], a spadek lojalności skutkuje spadkiem **produktywności**[105]. Umiejętność kreowania lojalności pracowniczej jest swego rodzaju testem na umiejętności przywódcze kadry zarządzającej organizacji.

Podsumowując rozważania na temat lojalności pracowników w funkcjonowaniu organizacji, trzeba stwierdzić, że może ona stanowić behawioralną dźwignię wartości organizacji. Odgrywa istotną rolę w kreowaniu wartości dla interesariuszy, pozwala firmie na budowanie długotrwałych relacji z klientami, jest wartością, która przejawia się w postawach i zachowaniach pracowników wspierających realizację celów firmy. I chociaż niekiedy wskazuje się na zagrożenia płynące z nadmiernej lojalności pracowników (niski poziom kreatywności, opór wobec zmian, tendencja do nadmiernego ulegania myśleniu grupowemu)[106], to zdecydowanie częściej badacze oraz praktycy formułują pozytywne opinie na temat lojalności pracowników jako istotnego elementu funkcjonowania współczesnych firm. Wydaje się, że z lojalnością pracowniczą jest do pewnego stopnia podobnie jak z tlenem, który jest nam wszystkim niezbędny do oddychania. Korzystamy z niego w każdej sekundzie życia, ale jego znaczenie dostrzegamy

[102] M. Bielski, *Organizacje. Istota. Struktury. Procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001, s. 8 oraz 77.

[103] Patrz np.: P.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers, *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteesm and Turnover*, Academic Press, San Diego 1982; C. O'Reilly, J. Chatman, *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*, „Journal of Applied Psychology" 1986, Vol. 71.

[104] Patrz np. M. Gotsi, A. Wilson, *Corporate reputation: Seeking a definition*, „Corporate Communication: An International Journal" 2001, Vol. 16, No. 1, s. 24–30; M. Welch, P. Jackson, *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*, „Corporate Communication: An International Journal" 2007, Vol. 12, No. 2.

[105] J.W. Zinober, *The loyalty crisis and American workforce*, „Medical Group Management Journal" 1992, Vol. 39, No. 5.

[106] M. McKendall, S. Margulis, *People and their organizations: Rethinking the assumptions*, „Business Horizons" 1995, Vol. 38, No. 6.

dopiero wówczas, gdy zaczyna go brakować w powietrzu. Czy o lojalności pracowniczej nie zaczynamy myśleć dopiero wtedy, gdy jej zabraknie? Czy teoretycy i praktycy nie poświęcają więcej czasu i uwagi zbudowaniu grupy lojalnych klientów, bo oni bezpośrednio przynoszą firmie dochód, zapominając o pracownikach, którzy stanowią jedynie koszt? Należy mieć świadomość znaczenia lojalności pracowników dla funkcjonowania współczesnych organizacji i podejmować właściwe działania odpowiednio wcześniej, aby nie stanąć później przed problemami związanymi z zatrudnianiem nielojalnych osób.

Rozdział 3

# ŹRÓDŁA EWOLUCJI LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW

## 3.1. Lojalność w zarysie historycznym

Analizę źródeł zmian lojalności pracowników współczesnych organizacji warto rozpocząć od przyjęcia szerszej perspektywy i zastanowienia się nad lojalnością jako pewnym fenomenem – wskazania, jak się rodziła, ewoluowała i jakie były tego reperkusje w kilku dziedzinach życia.

Zacząć należy od czasów najdawniejszych – od pierwszych wspólnot plemiennych, wśród których lojalność wobec grupy (chociaż tak nienazywana) rodziła się samoistnie, z konieczności przetrwania w trudnych warunkach. Lojalność jednostki wobec współtowarzyszy, a później przywódcy, sprawiała, że tworzyły się więzi ułatwiające przetrwanie i zdobywanie przestrzeni życiowej. Ten typ lojalności można by nazwać „wymuszonym, koniecznym".

W miarę pojawiania się struktur społecznych bardziej zorganizowanych, z własnym językiem narodowym i tradycją, wyłania się zapotrzebowanie na lojalność wobec księcia, wielmoży, pana. Ta lojalność, którą można nazwać społeczną, okazuje się szczególnie istotna w okresie napadów, wojen i sporów. Pojęcie lojalności zrodziło się właśnie w czasach feudalizmu, kiedy poddaństwo suwerenowi stanowiło rękojmię powodzenia, a może nawet przetrwania państwa.

Pojęcie owo nabiera szczególnego zabarwienia w związku z powstaniem trzech wielkich religii monoteistycznych: judaizmu, chrześcijaństwa i islamu. Wiemy, że każda religia, aby w pełni powszechnie zaistnieć, musi być zaakceptowana przez rządzącego państwem. Przyjęcie określonej wiary jest w wielu przypadkach aktem politycz-

nym, najlepszym w danym momencie historycznym. Sprawujący władzę narzuca ją swym poddanym, niekoniecznie spotykając się z ich aprobatą. Przyjęcie wiary wiąże się z obowiązkiem akceptacji i lojalności, a także z nowym sposobem myślenia i zachowania[1].

Judaizm – najstarsza monoteistyczna religia świata – nakazuje wyznawcom postępować według praw opisanych w Torze (świętej księdze), a wyłożonych w Talmudzie. Żydzi, potomkowie Abrahama, z którym Jahwe zawarł przymierze, uważają się za naród wybrany. Ich religia jest własnością tylko jednego narodu. Jej wyznawcy żyją w rozproszeniu na całym świecie (4,7 mln w Izraelu). Deklaracja religijna wymaga lojalności absolutnej, pomaga przetrwać trudne okresy historyczne, ale scala naród, tworzy tradycję, organizuje życie rodzinne i kształtuje sposób patrzenia na siebie i innych. W przypadku apostazji na byłego wyznawcę rzucana jest klątwa (anatema) – wykluczenie – jako najwyższa kara[2].

Islam (po arabsku „poddanie się woli boga") – ustanowiony przez Mahometa w VII w., wywodzi się z judaizmu i należy, tak jak chrześcijaństwo, do religii uniwersalnych, światowych. Podstawy tej religii zawarte są w świętej księdze, Koranie (arab. „czytanie"). Bóg, którego czczą mahometanie, nosi imię Allach i objawia swą wolę przez proroków (m.in. przez Mahometa). Mahometanie przyjmują na siebie obowiązek życia dla wiary i umierania za nią. Nakazy religijne wkraczają we wszystkie dziedziny życia. Odstępstwo od wiary jest niemożliwe i karane śmiercią[3].

Chrześcijaństwo jest „młodszym bratem" judaizmu, religią powszechną, wyznawaną na terenie Europy, Ameryki Łacińskiej, Rosji, a także w innych zakątkach świata, choć nie tak powszechnie. Jeden Bóg przejawia się w trzech osobach boskich: Bogu Ojcu, Synu Bożym, który nosi imię Jezus, i Duchu Świętym. Boże nakazy zawarte są w Starym i Nowym Testamencie[4]. Wyznawców Jezusa Chrystusa obowiązuje:

– wiara w jednego Boga, miłość i lojalność wobec bliźniego,
– kodeks moralny oparty na Dekalogu,

[1] Por. T. Margiel, *Jak umierały religie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1983; Z. Siewak-Sojka, J. Bronowski, *Ludzie i religie świata*, Ideograf II, Chorzów 2010.

[2] Por. M. Tworuscha, *Religie świata. Judaizm*, Agora Śl., Warszawa 2009.

[3] Eadem, *Religie świata. Islam*, Agora Śl., Warszawa 2009; E. Szymański, *Od Mojżesza do Mahometa*, Iskry, Warszawa 1970.

[4] Por. M. Tworuscha, *Religie świata. Chrześcijaństwo*, Agora Śl., Warszawa 2009.

– uczestnictwo w sakramentach,
– posłuszeństwo wobec głowy Kościoła – papieża.

Brak lojalności nie jest obecnie karany śmiercią, ale uznaje się go za grzech, który należy odpokutować. Przyjęcie wiary chrześcijańskiej w Polsce w 966 r. wymusiło na jej wyznawcach nie tylko lojalność wobec Kościoła rzymskiego, ale i podporządkowanie się jego polityce (wyprawy krzyżowe, obrona grobu Chrystusa, nawracanie innowierców nierzadko ogniem i mieczem). Nieprawomyślność karała Święta Inkwizycja, łagodniejszą karą była ekskomunika. Brak lojalności wobec papieża spowodował rozłam w kościele na Kościół zachodni i wschodni (rozłam trwa do dziś). Bunt Lutra, Kalwina i Henryka VIII zaowocował z kolei ruchem zwanym reformacją (protestantyzm, anglikanizm). Katolicyzm był mocno związany z istniejącymi strukturami społecznymi, a nawet niejako wpływał (ideologicznie) na ich utrwalenie (król był „pomazańcem Bożym", a zajmowane miejsce na drabinie społecznej postrzegano jako wynikające z woli Bożej). Ten stan trwał kilka wieków, a jego zakwestionowanie wywołało chaos, rewolucje, zmiany ustrojowe, narodziny ateizmu, ale i swobodniejszy rozwój wielu gałęzi wiedzy (np. astronomii, medycyny, a także sztuki świeckiej).

Reasumując rozważania na temat lojalności w ramach religii, nasuwa się jeden wniosek – lojalność jest początkiem, to dzięki niej następuje dobrowolne podporządkowanie się rozkazom wiary, co niesie konsekwencje nie zawsze przewidywalne. Brak lojalności wiernych uniemożliwia istnienie i funkcjonowanie każdej religii. Niestety, także w XXI w. spotykamy się z „wymuszoną" religijnością. Jak wynika z raportu opracowanego przez Międzynarodową Unię Humanistyczną i Etyczną (IHEU), przedstawionego na posiedzeniu ONZ, w Afganistanie, Iranie, Malediwach, Mauretanii, Pakistanie, Arabii Saudyjskiej i Sudanie ateistom grozi śmierć za poglądy. Przejawem współczesnych prześladowań religijnych może być fakt, że muzułmańskie kraje, takie jak Bangladesz, Bahrajn, Egipt, Indonezja, Kuwejt, Arabia Saudyjska, Tunezja czy Turcja, zaczęły ścigać ludzi za „bluźnierstwo" przeciw islamowi wyartykułowane na Facebooku czy Twitterze[5].

[5] A. Szyłło, *Poglądy mogą zaprowadzić ateistów na szubienicę*, http://wyborcza.pl/1,75477,13481598,Poglady_moga_zaprowadzic_ateistow_na_szubienice__RAPORT (dostęp: 28.02.2013).

Hitler i Stalin, odwołując się do lojalności wobec kraju (patriotyzm), oczekiwali od swych generałów, „czynowników", a także i od narodu, pełnego posłuszeństwa w realizacji ludobójczych działań. Brak lojalności (ruch oporu) uznany był za zdradę państwa, czyli rzecz haniebną. Czy była to zdrada? W pewnych sytuacjach brak lojalności staje się nakazem moralnym[6]. Czasy obozów koncentracyjnych i łagrów zdewaluowały na długo pojęcie lojalności wobec przywódców, a obywateli uczyniły nieufnymi wobec sloganów politycznych i haseł moralnych opartych na wydumanych koncepcjach filozoficznych. Niektórzy twórcy po II wojnie światowej, bezradni wobec ogromu zła, którego byli świadkami, postulowali nawet konieczność stworzenia „nowego języka", którym można by było mówić na nowo o człowieczeństwie, kulturze i wierze w dobro.

Człowiek rodzi się bez własnej woli jako członek pewnej zbiorowości, w określonym kręgu kulturowym i religijnym. Wydawać by się zatem mogło, że w związku z tym nie musi być lojalny wobec wyborów, których dokonali za niego inni lub przypadek, a zobowiązują go te przynależności, które wybrał. Jak jednak zauważa Leszek Kołakowski,

> w rzeczywistości powszechne nasze odczucia są odwrotne: właśnie lojalność wobec własnego kraju i rodziny, najbliższych ludzi, uchodzi za obowiązek bezwzględny, a zdrada za rzecz szczególnie karygodną, podczas gdy różne związki międzyludzkie, które sami sobie wybieramy – na przykład organizacje polityczne, możemy też sami z własnej woli porzucić nie narażając się koniecznie na potępienie[7].

Z kolei Immanuel Kant w uzasadnieniu metafizyki moralności mówi, że „postępowanie moralne różni się od niemoralnego tym, że kierujemy się poczuciem obowiązku, nie bacząc na ból czy przyjemność, jaka temu towarzyszy"[8]. Postępowanie moralne wiąże się z bezinteresownym działaniem, które podyktowane jest poczuciem obowiązku bez oczekiwania czegoś w zamian.

---

[6] Por. A. Schopenhauer, *O podstawie moralności*, Hachette Livre Polska, Warszawa 2010.

[7] L. Kołakowski, *Mini wykłady o maxi sprawach*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2001, s. 64–65.

[8] A. De Botton, *Wszystko o miłości*, Prószyński i spółka, Warszawa 2002, s. 154.

## 3.2. Ewolucja charakteru relacji pracownik–organizacja

Relacje pracowników ze współczesnymi organizacjami można opisać jako proces, w którym na wejściu do organizacji pracownicy są pozyskiwani z otoczenia, następnie mniej lub bardziej intencjonalnie kształtowani w określonych warunkach organizacyjnych, a na wyjściu, gdy odchodzą z firmy, stają się ponownie elementami otoczenia organizacji.

> Organizacja staje się zatem swoistym miejscem kształtowania ludzi. Ten bardzo złożony proces jest determinowany nie tylko przez środowisko pracy czy kierownictwo organizacji, ale także przez wiele zmiennych zlokalizowanych poza firmą – i to zarówno w okresie poprzedzającym wejście pracownika do organizacji, w trakcie zatrudnienia, jak i po rozwiązaniu z nią stosunku pracy (kontraktu)[9].

Dynamika i zróżnicowanie zmian zachodzących w relacjach pracowników z organizacją oraz w samych warunkach funkcjonowania firm są tak duże, że nie sposób uwzględnić w prowadzonych rozważaniach całej ich różnorodności. Mając na uwadze cel pracy, zdecydowano się na wskazanie kilku czynników, których wpływ na postrzeganie i definiowanie lojalności pracowników we współczesnych organizacjach wydaje się najbardziej znaczący. Wskazane zostaną zatem zmiany zachodzące w podsystemie społecznym organizacji rozpatrywane przez pryzmat ewolucji relacji pracownika z organizacją oraz wyzwania stojące przed współczesnymi firmami i zatrudnionymi w nich osobami. Zachodzące zmiany mają wpływ na sposób definiowania lojalności we współczesnych organizacjach. Ich liczba, tempo oraz złożoność powoduje, że dzisiejszy świat organizacji różni się znacznie od tego sprzed 20, 40 czy 60 lat. Rozważania dotyczące źródeł ewolucji lojalności pracowniczej prowadzą do świata współczesnych organizacji – świata, w którym relacje pracownika z organizacją mają zmieniony charakter, a firmy funkcjonują w sposób odpowiedni do nowych warunków. Procesy opisane w tej części pracy stanowią z jednej strony tło, na którym można obserwować i zrozumieć determinizm ewolucji lojalności pracowników w organizacji, z drugiej natomiast – podstawę do definiowania lojalności pracowniczej we współczesnych organizacjach.

---

[9] Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 34.

### 3.2.1. Percepcja roli pracownika w organizacji

W opublikowanej w 1956 r. książce pod tytułem *Człowiek organizacji*[10] (*Organization man*) William Whyte scharakteryzował naturę oraz rolę pracownika i pracy w korporacji. Korporacje z tamtego okresu wynagradzały długi staż pracy i posłuszeństwo. Obowiązki wykonywane w stabilnym otoczeniu wśród niezmiennej grupy współpracowników charakteryzowały się dużym stopniem standaryzacji i przewidywalności. Ludzie nie tylko pracowali dla organizacji, ale i do niej należeli. Jak pisze Richard Florida,

> Whytowski człowiek organizacji miał średnio 50–60-godzinny tydzień pracy, był bardziej zainteresowany pracą niż własną żoną i był zależny od korporacji ważnej dla jego prawdziwej tożsamości. Żył pod silną presją wymuszającą jego społeczną adaptację i konformizm[11].

Symbolem takiej korporacji mógł być wówczas IBM. Teraz 50% jego pracowników jest w firmie krócej niż 5 lat, 40% z 320 tys. zatrudnionych to pracownicy mobilni, co oznacza, że nie pojawiają się codziennie w siedzibie korporacji[12]. Współczesne firmy występują z ofertą pracy, którą pracownik może, ale nie musi, przyjąć. Pracownik bierze od firmy opcję, możliwość, a nie obowiązek, zatrudnienia i w każdej chwili może podjąć pracę w innej firmie, na nowych warunkach[13]. Współczesne firmy nie chcą (i nie mogą) zobowiązywać się wobec pracowników do tradycyjnie rozumianego kontraktu zatrudnienia. A i sami pracownicy mają inne oczekiwania. Oferują oni pracodawcy już nie tylko swój czas, potencjał fizyczny, ale także, a może przede wszystkim, potencjał intelektualny. Geert Hofstede zwraca uwagę na fakt, że **pracownicy w czasach Taylora i obecnie to zupełnie inne jednostki**. Współcześni są lepiej wykształceni, a miejsce motywacji wynikającej z potrzeby zaspokojenia głodu zastępuje u nich poszukiwanie pracy, która wyzwala motywację wewnętrzną. Aby wykonywać swoje zadania, stają się samodzielni, innowacyjni i elastyczni (adaptacyjni), przystosowują się do częstych

[10] W.H. Whyte, *The Organization Man*, University of Pennsylvania Press, b.m.w., 2002 (wyd. 1: 1956).

[11] R. Florida, *The Rise of Creative Class*, Basic Books, New York 2002, s. 41.

[12] W. Żółcińska, *Nowa organizacja*, http://ceo.cxo.pl/artykuly/50898/Nowa.organizacja.html (dostęp: 17.10.2010).

[13] J.S. Czarnecki, *Jestem klientem pracodawcy*, Instytut Rozwoju Biznesu, Warszawa 2001.

zmian zadań oraz do otoczenia społecznego i organizacyjnego[14]. W takich warunkach zarządzanie opierające się na ingerencji w pracę oraz szczegółowych instrukcjach dezaktualizuje się[15]. Organizacje stają się – a tendencja ta będzie się nasilać – zdominowane przez „mądrych pracowników, wykonujących mądre zadania", co wymaga od zarządzających większej wrażliwości niż kierowanie dawnymi fabrykami[16]. Zarządzanie koncentrujące się na alokacji zasobów, dominacji bodźców ekonomicznych, ścisłej kontroli wykonywanych prac oraz kształtowaniu struktury organizacyjnej, w której występuje wyraźny podział władzy, choć jeszcze wykorzystywane w niektórych firmach, systematycznie zastępowane jest przez rozwiązania mające prowadzić do współpracy, zaangażowania i dzielenia się wiedzą. Wiąże się to z przejściem od kształtowania relacji z pracownikiem na podstawie sprawiedliwości rozdzielczej (*distributive justice*) w stronę sprawiedliwości proceduralnej (*procedural justice*)[17] (por. rys. 3.1).

Sprawiedliwość rozdzielcza związana jest z mechanizmem psychologicznym, który polega na tym, że pracownicy otrzymujący wynagrodzenie, na jakie ich zdaniem zasługują (sprawiedliwe), czują się usatysfakcjonowani i odwzajemniają się wypełnianiem zobowiązań wobec firmy. Natomiast sprawiedliwość proceduralna wiąże się z uaktywnianiem innego mechanizmu. Jego punktem wyjścia jest uczciwe[18] podejście pracodawcy do zatrudnionych, które przyczynia się do budowania ich zaufania i zaangażowania, co z kolei staje się podstawą dobrowolnej współpracy. Pracownicy, których aktywność ma charakter dobrowolny, wykraczają poza zakres swoich obowiązków, są kreatywni i dzielą się wiedzą. W końcowym efekcie znajduje to odzwierciedlenie w poprawie wyników firmy. Odchodzenie od sprawiedliwości rozdzielczej w kierunku sprawiedliwości proceduralnej wpisuje się w ogólną tendencję **odchodzenia w zarządzaniu od podejścia transakcyjnego na rzecz budowania relacji**.

---

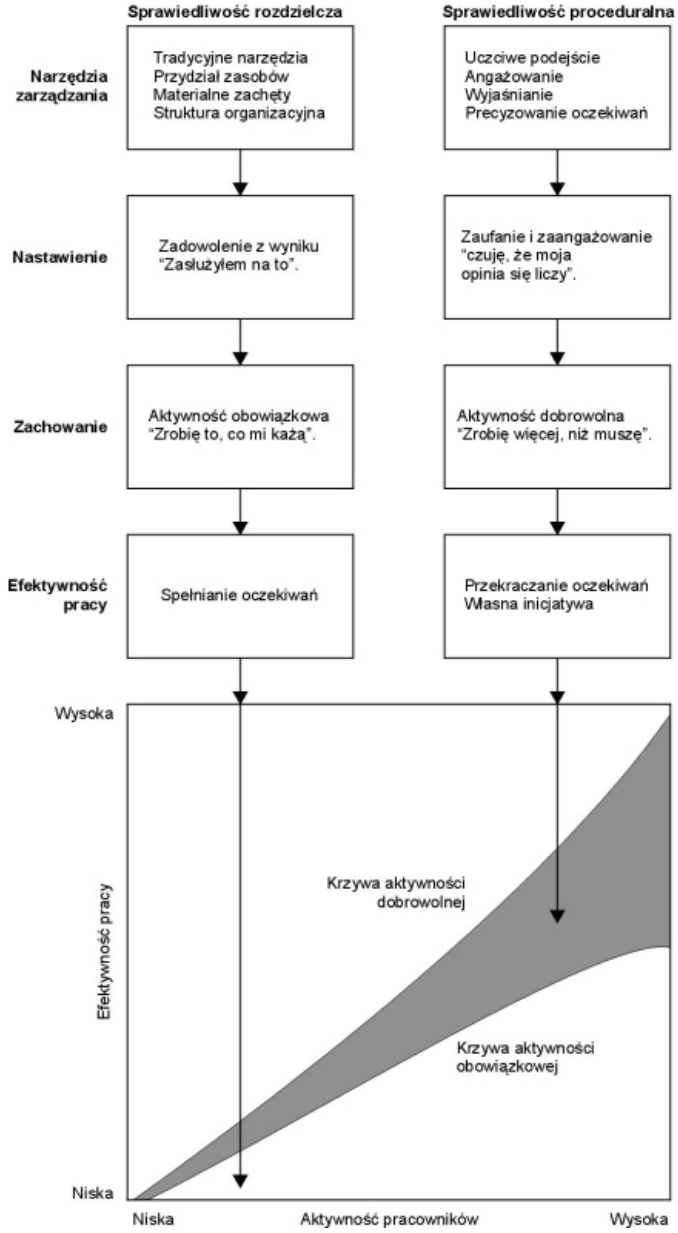
[14] Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 56–58.

[15] G. Hofstede, *The poverty of management control philosophy*, „Academy of Management Review", July 1978.

[16] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 78.

[17] W. Chan, R. Mauborgne, *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska", sierpień 2006.

[18] W. Chan, R. Mauborgne używają pojęcia „uczciwe" w odniesieniu do działań cechujących się zaangażowaniem pracowników w proces decyzyjny, uzasadnianiem decyzji, informowaniem pracowników o oczekiwaniach. W omawianym kontekście można mówić także o otwartości działań czy partnerstwie stron.




**Rysunek 3.1**. Dwie drogi ku efektywności
**Źródło**: W. Chan, R. Mauborgne, *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska", sierpień 2006, s. 120

Zmiana miejsca człowieka w organizacji stanowi, jak większość procesów organizacyjnych, zjawisko złożone, wywołane przez wiele współzależnych czynników. Jednym z nich jest **uznanie wiedzy za czwarty, najważniejszy czynnik produkcji**[19] i odejście od budowania przewagi konkurencyjnej firmy, która opiera się na zasobach materialnych, na rzecz kapitału społecznego organizacji, co w zasadniczy sposób zmienia w niej miejsce pracownika[20]. W społeczeństwie wiedzy pracownik ma do zaoferowania firmie znacznie więcej niż swoją dyspozycyjność czy siłę fizyczną. Wnosi do niej wiedzę, którą dysponuje i którą zabiera ze sobą (przynajmniej wiedzę ukrytą), kiedy zmienia pracodawcę[21]. Pomiędzy pracownikiem i pracodawcą wytwarza się więc naturalna równowaga sił. Jak zauważa Jerzy S. Czarnecki, ludzie są zasobem organizacji, samo ich zatrudnienie w firmie nie wystarcza jednak, by osiągnąć przewagę konkurencyjną. Pełne wykorzystanie tego zasobu następuje, gdy organizacja stworzy z niego kapitał społeczny w postaci kapitału relacyjnego[22] – ten proces bez zatrudnionych w firmie pracowników jest niemożliwy.

Należy także wskazać na zmiany środowiska biznesowego, zwłaszcza technologii komunikacyjnej, procesów globalizacji oraz na pojawienia się takich rozwiązań, jak outsourcing, joint-venture czy alianse, które wymagają **rozluźnienia kontroli** nad częścią firmy. Współczesny pracownik jest zawsze w ruchu, z takimi narzędziami pracy, jak tablet czy telefon komórkowy, które umożliwiają mu stały kontakt z firmą (bycie on-line). Cały czas podejmuje decyzje, korzysta z bazy wiedzy, do której ma dostęp, identyfikuje się z kulturą organizacyjną firmy. Ma kontakt ze znacznie większą liczbą ludzi niż pracownik opisywany przez Whyte'a. O losach jednostki decyduje wiedza, wykształcenie i umiejętność uczenia się przez całe życie.

---

[19] Por. P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa 1999.

[20] Por. D. Cohen, L. Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 4. Autorzy wskazują, że kapitał społeczny składa się z aktywnych połączeń między ludźmi: zaufania, wzajemnego zrozumienia, wspólnych wartości i zachowań, które wiążą członków sieci i społeczności i umożliwiają wspólne działanie. Kapitał społeczny czyni organizację czymś więcej niż zbiorem jednostek dążących do realizacji własnego celu. Wypełnia przestrzeń między pracownikami.

[21] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 115.

[22] J.S. Czarnecki, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 89.

Prowadzić to może do sytuacji, w której pracownicy „umysłowi", będąc grupą dominującą (choć mniejszą liczbowo) będą wchodzić w konflikt z większością utrzymującą się w sposób tradycyjny. Zmianie ulega także mobilność pracowników, która stanowi istotę społeczeństwa globalnego. Wzrasta gotowość i potrzeba nie tylko zmiany miejsca pracy i zamieszkania czy związków z innymi, ale także zmiany pozycji społecznej. Ludzie przestają mieć „korzenie"[23]. Ci nomadowie naszych czasów charakteryzują się także odmiennym sposobem budowania tożsamości, dążą do konstruowania poczucia tożsamości chwilowej, bo to umożliwia im odnalezienie się w ciągle nowym miejscu zamieszkania i zatrudnienia[24].

Jak twierdzi Amartya Sen, laureat Nagrody Nobla,

> pomyślność ekonomiczna otwiera przed ludźmi wiele możliwości i pozwala na życie bardziej spełnione, ale takie same skutki niesie za sobą rozwój edukacji czy lepsza opieka zdrowotna. Są to elementy wielkiego procesu społecznego, które nie tylko oddziałują na wzrost ekonomiczny i jednostkowe dochody, ale także pomagają nam żyć dłużej, w sposób bardziej wolny i owocny[25].

Zmiany w relacjach pracownika z organizacją zostały zaprezentowane w tabeli 3.1. Wskazano w niej ewolucję wzajemnych zależności i jej konsekwencje dla współczesnego pracownika i organizacji. Podjęto także próbę określenia kierunków zmian w kolejnych latach.

**Tabela 3.1**. Ewolucja relacji pracownik–organizacja

| ORGANIZACJA TRADYCYJNA | ORGANIZACJA NOWOCZESNA | ORGANIZACJA PRZYSZŁOŚCI |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Ludzie nie tylko pracują dla organizacji, ale do niej należą | Firmy występują z ofertą pracy, którą pracownik może, ale nie musi, przyjąć | Pracownik jako „wolny najmita" |
| Pracodawca z „konieczności" Relacja narzucona (przestrzeganie zasad, decyzje i kontrole) | Pracodawca z „wyboru" Relacja wzajemna (zaangażowanie, uczestnictwo i poświęcenie) | Pracodawca – partner Wielu pracodawców jednocześnie |

[23] A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 2001, s. 492.

[24] K. Januszkiewicz, *Perspektywa indywidualna*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 38–39.

[25] A. Sen, *Rozwój i wolność*, Wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 2002, s. 30.

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Prymat wartości organizacyjnych nad wartościami jednostki | Dążenie do zbieżności systemu wartości jednostki i organizacji | Kluczowa rola wartości w zarządzaniu<br>Pracownik poszukuje organizacji z określonym systemem wartości |
| Organizacja roztacza nad pracownikiem rodzicielską opiekę | Organizacja i pracownik są wobec siebie partnerami | Organizacja i pracownik wymieniają korzyści |
| Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez organizację | Wartość i tożsamość pracowników jest wynikiem wzajemnych relacji | Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez nich samych |
| Dobry, lojalny pracownik to ten, który nigdy nie opuści firmy<br>Długi staż pracy, kontrakt zatrudnienia | Odchodzenie pracowników i napływ nowych jest traktowane jako zdrowe zjawisko<br>Pracownik w każdej chwili może podjąć pracę w innej firmie, na nowych warunkach<br>Przywiązanie do zawodu, nie do organizacji | Tymczasowy związek z pracodawcą (często z kilkoma jednocześnie)<br>Kilkakrotna zmiana profesji jako element kariery zawodowej |
| Lojalność i zaangażowanie jako wyraz posłuszeństwa (podporządkowania się organizacji) i trwania w organizacji<br>Lojalność pracownika jako warunek pracy w organizacji | Lojalność i zaangażowanie jako element wymiany<br>Pracownik ma wnosić do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać" w firmie | Atrofia tradycyjnej lojalności pracowniczej<br>Wzrost znaczenia innych wymiarów lojalności (zaangażowanie, identyfikacja, zaufanie) |
| Pracownicy, którzy są posłuszni, mają zapewnioną pracę do emerytury | Długi staż pracy w jednej firmie jest niemożliwy – należy się nastawić na zmiany miejsc zatrudnienia | Elastyczne formy zatrudnienia |
| Ograniczone, ściśle zdefiniowane obowiązki służbowe | Wiele ról organizacyjnych | Częsta zmiana ról organizacyjnych – „sztafetowe" role organizacyjne |

**Tabela 3.1** (cd.)

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Nacisk na awans pionowy<br>Awans jest podstawową drogą rozwoju<br>Organizacja dba o rozwój pracownika | Nacisk na poziomy rozwój kariery<br>Rozwój następuje w wyniku osobistych osiągnięć<br>Przeniesienie odpowiedzialności za rozwój na pracownika | Kariera bez granic |

**Źródło**: I. Świątek-Barylska, *Człowiek a organizacja – relacje i zależności*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 56–57; na podstawie: G. Kissler, *The new employment contract*, „Human Resource Management" 1994, No. 33, s. 335–352; J.M. Hiltrop, *The changing psychological contract: The human resource challenge of 1990s*, „European Management Journal" 1995, Vol. 30, No. 13, s. 286–294.

### 3.2.2. Relacja cele pracownika – cele organizacji

Związek między pracodawcą i pracobiorcą nawiązywany jest na skutek zainteresowania obu stron. Zarówno pracownik jak i organizacja muszą z tej relacji czerpać korzyści, uzyskiwać coś, co jest dla nich na tyle ważne, że się na nią decydują. Firma to złożona sieć interesów różnych ludzi i grup, z których każda poprzez pracę realizuje swoje cele. Naturalne wydaje się zatem występowanie wewnętrznego napięcia w organizacji pomiędzy celami firmowymi a indywidualnymi celami członków organizacji. Czesław Sikorski wskazuje na trzy podstawowe typy relacji pomiędzy celami organizacji a celami osobistymi pracowników[26]:

1. Cele pracownika i organizacji pokrywają się.
2. Cele jednej ze stron relacji podporządkowane zostają celom drugiej strony.
3. Obie strony relacji dążą do zaspokojenia własnych celów poprzez osiągnięcie celów drugiego podmiotu.

W organizacjach gospodarczych sytuacja, w której cele firmy i pracownika pokrywają się, występuje niezwykle rzadko. Drugi typ relacji (podporządkowanie celów jednej ze stron celom drugiej strony)

[26] Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana…*, s. 44–45.

ma charakter wyzysku i prowadzi do patologii organizacyjnych. Relacje między pracownikiem i organizacją mają charakter ekwiwalentnej wymiany jedynie w ostatniej z wymienionych sytuacji. Ten, charakterystyczny dla współczesnych organizacji, układ równowagi jest wynikiem zmian, jakie zachodziły przez lata we wzajemnych relacjach człowiek–organizacja.

Panujące na początku XX w. warunki ekonomiczne, gwałtownie rozwijający się przemysł, stabilne otoczenie firm i niski poziom wykształcenia pracowników, prowadziły do wyraźnej **dominacji celów organizacyjnych nad celami jednostki**[27]. Koncentrowano się na wzroście wydajności pracy wykonawczej poprzez jej podział na drobne elementy (F.W. Taylor, L. i F. Gilbreths, H.L. Gantt, K. Adamiecki) oraz na organizacji jako całości, poszukując sposobów wzrostu jej efektywności (H. Fayol, M. Weber). Zachowania pracowników modelowane były za pomocą norm i procedur. Dominowało przedmiotowe postrzeganie pracowników jako elementów organizacji-maszyny. Lata dwudzieste i trzydzieste XX w. w Stanach Zjednoczonych oraz innych uprzemysłowionych krajach wiązały się z radykalnymi zmianami społecznymi. Masowa produkcja pozwoliła na dostarczanie konsumentom niedrogich produktów, co pociągało za sobą wzrost poziomu życia i oczekiwań nabywców. Stopniowo poprawie ulegały warunki pracy, a tydzień pracy został zredukowany z 70 do 50 godzin. Aby zaspokoić popyt na produkowane dobra, firmy intensyfikowały działania, które miały przyciągnąć do miast potencjalnych pracowników zatrudnionych dotychczas w rolnictwie. Przemianom podlegali także sami pracownicy. Nie byli oni już zawsze gotowi do pracy sięgającej granic fizycznych możliwości, aby uzyskać jak najwyższe wynagrodzenie (co zdaniem F. Taylora charakteryzowało racjonalnego człowieka), a menedżerowie zaczęli odchodzić od konsekwentnego przestrzegania 14 zasad zarządzania Henriego Fayola. Lojalność pracowników wobec organizacji w tym okresie należy utożsamiać z **podporządkowaniem, posłuszeństwem i wiernością**. Stopniowo położono znacznie większy nacisk na indywidualne postawy i zachowania zatrudnionych oraz na zachodzące w organizacji procesy grupowe. Zwrócono uwagę na znaczenie takich czynników, jak interakcje między pracownikami czy nacisk grupy, które mogą mocniej oddziaływać niż bodźce finansowe. Wraz z upływem czasu zaobserwowano jednak uproszczony charakter wielu twierdzeń

[27] Rozważania przedstawione w: I. Świątek-Barylska, *Człowiek a organizacja – relacje i zależności*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi…*, s. 41–45.

zwolenników podejścia, w którym akcentowano stosunki międzyludzkie, oraz niską efektywność organizacji, w których dominowały rozwiązania promowane przez ten nurt[28]. Zmiany te zapoczątkowały stopniowe uwzględnianie w procesie zarządzania **celów pracowników**. We współczesnym, behawioralnym ujęciu zarządzania, określanym terminem zachowań organizacyjnych (*organizational behavior*), dostrzega się znacznie większą złożoność zachowań ludzi w organizacji niż w nurcie stosunków międzyludzkich. W kierunku tym przyjmuje się całościowe spojrzenie na zachowanie pracowników w organizacji, ma on zatem charakter interdyscyplinarny (czerpie z dorobku takich nauk, jak: psychologia, socjologia, antropologia, ekonomia i medycyna)[29]. Zaproponowana przez Petera Druckera pod koniec lat pięćdziesiątych XX w. koncepcja zarządzania przez cele miała przyczynić się do **internalizacji celów** organizacyjnych przez pracowników. Udział zatrudnionych w określaniu celów indywidualnych, które składają się na cele organizacyjne, stanowi szczególną formę zawierania kontraktu, który może prowadzić do kompromisu pomiędzy celami organizacyjnymi a celami pracowników[30]. Oznacza to, że **zadaniem firm**y staje się **zrozumienie celów pracownika** i wspólna ocena, w jakim stopniu można je zaspokoić, nie wchodząc w kolizję z interesami firmy[31]. **Zadanie pracowników** polega na poszukiwaniu pracy w firmie, która umożliwi im **osiągnięcie osobistych celów przy jednoczesnej realizacji celów organizacji**.

### 3.2.3. Kontrakt psychologiczny

Relacje między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją znajdują odzwierciedlenie zarówno w formalnie spisanych umowach, jak i w kontrakcie psychologicznym[32]. Kontrakt ten definiowany jest

[28] A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, AGH Kraków 2002.

[29] L.L. Cummings, *Toward organizational behavior*, „Academy of Management Review", January 1978.

[30] R. Reinfuss, *MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą*, Helion, Gliwice 2009, s. 24.

[31] H. Levinson, *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska", marzec 2004.

[32] Pojęcie kontraktu psychologicznego zostało wprowadzone do literatury przez H. Levinsona i zespół w 1962 r. Por: H. Levinson, C. Price, K. Munden, H. Mandl,

jako „system przekonań indywidualnych pracowników i pracodawców dotyczących wzajemnych obowiązków”[33]. Z definicji nie ma on formy pisemnej i opiera się na przekonaniach obu stron dotyczących wzajemnych powinności i świadczeń. W konsekwencji warunki zawartego kontraktu psychologicznego są nieprecyzyjne i ulegają zmianie. Zdaniem Denise Rousseau, współczesny kontrakt psychologiczny jest wynikiem ewolucji obejmującej następujące fazy[34]:

1. Faza początkowa (powstawania) – rozpoczęła się we wczesnym okresie rewolucji przemysłowej (przełom XVIII i XIX w.). Charakteryzowała się terytorialną koncentracją działalności wytwórczej, ścisłą kontrolą pracowników, nierównowagą siły partnerów kontraktu psychologicznego.

2. Faza biurokracji – jej początek sięga lat trzydziestych XX w. Charakteryzowała się wewnętrznym rynkiem pracy, hierarchicznymi regułami rządzącymi zachowaniem pracowników oraz utrzymywaniem rezerw zatrudnionych na wszelkie nieprzewidziane sytuacje. Kontrakt psychologiczny miał charakter paternalistyczny, pracownik w zamian za lojalność otrzymywał od firmy dożywotnie zatrudnienie i opiekę socjalną.

3. Faza adhokracji – rozpoczęła się na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. W tej fazie organizacje są pozbawione sztywnych ram formalnych i opierają działanie i rozwój na wiedzy pracowników. Firmy będące w tej fazie na ogół stosują różne kontrakty psychologiczne dla różnych grup pracowników.

Tradycyjny kontrakt psychologiczny zakładał, że pracownik zapewniał zatrudniającej go organizacji lojalność, zaangażowanie, posłuszeństwo, w zamian zaś otrzymywał bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwość awansu, rozwoju i opieki ze strony organizacji w sytuacjach trudnych[35]. Dzisiejsze relacje pracownika z organizacją

---

C. Solley, *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1962.

[33] D.M. Rousseau, R. Schalk, *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives*, Sage Publications, London–Delhi 2000, s. 1.

[34] D. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, California 1995, [za:] M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 47.

[35] Rozważania przedstawione w: I. Świątek-Barylska, *Transformacja kontraktu psychologicznego jako obraz zmian w relacjach pracownik–organizacja*, [w:] J. Skalik, G. Bełza (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 258–265.

nie mają już charakteru długookresowego. Współczesne firmy nie chcą zobowiązywać się wobec pracowników do tradycyjnie rozumianego kontraktu zatrudnienia. Zmieniają się także oczekiwania pracowników. Oferują oni pracodawcy już nie tylko swój czas, potencjał fizyczny, ale także, a może przede wszystkim, potencjał intelektualny. Długotrwałe relacje i wieloletnie zatrudnienie zostało zastąpione przez zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju i podnoszenia kompetencji, co umożliwi mu znalezienie nowego miejsca pracy, jeśli przestanie być potrzebny w organizacji[36]. W nowej sytuacji w miejsce poczucia bezpieczeństwa oferowanego dotychczas przez firmy pojawia się kategoria *employability*[37], czyli obietnica ze strony organizacji, że podejmie działania i zainwestuje w pracowników, tak aby uczynić ich atrakcyjnymi na rynku pracy, co umożliwi im swobodną zmianę pracodawcy, kiedy zajdzie taka potrzeba. *Employability* jest koncepcją, która ma wypełnić lukę w kontrakcie psychologicznym powstałą w wyniku wycofywania się firm z oferowania pracownikom wieloletniego zatrudnienia[38]. Mimo że koncepcja atrakcyjności zatrudnieniowej narodziła się w latach pięćdziesiątych, dopiero 40 lat później, wraz ze zmianą warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, stała się przedmiotem szerszego zainteresowania. We współczesnych organizacjach atrakcyjność zatrudnieniowa staje się podstawą kształtowania relacji pracownik–pracodawca. Kontrakt psychologiczny charakterystyczny dla fazy biurokracji zakładał relację, którą można opisać w kategoriach wygrany–wygrany (*win–win*): organizacja zapewnia stałość zatrudnienia, wynagrodzenie, rozwój, a od pracownika otrzymuje pracę i tradycyjną lojalność. Wymóg elastyczności organizacji powoduje, że nowy kontrakt psychologiczny może nieść ze sobą niebezpieczeństwo wykreowania sytuacji wygrany–przegrany, tzn. sytuacji, w której organizacja uzyskuje wiedzę i zaangażowanie, natomiast pracownik jest stroną przegraną z uwagi na możliwość utraty pracy, a tym samym pozostaje w stosunku silnej zależności od organizacji i od sytuacji na rynku pracy. Problem ten nie dotyczy tej grupy pracowników, która w koncepcji organizacji o strukturze

[36] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, s. 77–97.

[37] W języku polskim nie ma ogólnie przyjętego tłumaczenia pojęcia *employability*. W literaturze polskiej pojawiają się takie tłumaczenia jak atrakcyność zatrudnieniowa czy zatrudnialność.

[38] Por. F. Naus, A. van Iterson, R. Roe, *Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace*, „Human Relations" 2007, Vol. 60(5).

koniczyny Charlesa Handy'ego pełni kluczową rolę, tj. profesjonalistów i specjalistów. W organizacjach wiedzy pracownicy, którzy wnoszą do organizacji unikatowe kompetencje, kształtują relacje w kategoriach wygrany–wygrany. Należy podkreślić, że we współczesnych firmach przedmiotem wymiany nie jest już stabilizacja zatrudnienia i lojalność, lecz wiedza i zaangażowanie po jednej stronie oraz możliwość zaspokojenia potrzeby rozwoju po drugiej[39]. Wiedza decyduje o konkurencyjności zarówno organizacji, jak i pracowników. Pracownicy o wysokich kompetencjach cechują się większą tolerancją niepewności, są otwarci na problemy i kontakty z innymi ludźmi, ambitni oraz dążą do ujawnienia i rozwijania swoich talentów i zdolności[40]. W literaturze podkreśla się, że tradycyjny kontrakt psychologiczny nie sprawdza się w nowych warunkach. Zapewnianie obu stronom korzyści ze wzajemnych relacji możliwe jest właśnie dzięki koncepcji *employability*[41]. Oznacza to, że pracownicy współczesnych organizacji, w przeciwieństwie do firm tradycyjnych, przejmują na siebie odpowiedzialność za własny rozwój oraz możliwość zatrudnienia i powinni siebie „postrzegać jako samozatrudnionych, nawet gdy są zatrudnieni przez organizację"[42]. Rozwiązanie to nie jest jednak oceniane jednoznacznie. Koncepcja *employability* doprowadzić może do zaniku zaangażowania ze strony pracowników[43]. Zdaniem niektórych menedżerów personalnych, *employability* nie stanowi części kontraktu psychologicznego i nie można przewidzieć, jak zostanie ona przyjęta przez pracowników. Istnieją obawy, że będzie postrzegana jako nieprzekonująca, a może nawet cyniczna[44].

Wskazuje się, że jeden z najważniejszych trendów w dzisiejszych kontraktach psychologicznych stanowi wymaganie od pracowników,

---

[39] Por. Y. Baruch, *Employability: A substitute for loyalty?*, „Human Resource Development International", http://www.tandf.co.uk/journals (dostęp: 12.03.2009).

[40] Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana…*, s. 58.

[41] W.J. Byron, *Coming to terms with the new corporate contract*, „Business Horizons" 1995, Vol. 38, No. 1; S. Ghoshal, C.A. Bartlett, P. Moran, *A new manifesto for management*, „Sloan Management Review" 1999, Vol. 40, No. 3, s. 9–22; R.H. Waterman Jr, J.A. Waterman, B.A Collard, *Toward a career-resilient workforce*, „Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, No. 4.

[42] T. Garavan, *Employability, the emerging new deal?*, „Journal of European Industrial Training" 1999, Vol. 23, No. 1, [za:] Ł. Sienkiewicz, *Atrakcyjność zatrudnieniowa. Problemy definicyjne i ich konsekwencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2010, nr 2(16).

[43] Y. Baruch, *Employability…*

[44] *Ibidem.*

aby przejmowali na siebie role i ryzyko uprzednio zarezerwowane dla organizacji[45]. Wiąże się to z przekazaniem pracownikowi nowych zadań dotyczących utrzymania właściwego poziomu konkurencyjności własnej oraz osiągania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (por. rys. 3.2).

**Rysunek 3.2**. Nowy kontrakt pracownik – organizacja
**Źródło**: G. Johnson, J. Fritzsche, M.H. Bertrand, *Grenzen Uberwinden*, „Personal" 2005, Nr. 1, s. 19, [za:] A. Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 180

Wzrost poziomu dynamiki otoczenia oraz elastyczności organizacji zwiększył znaczenie kontraktu psychologicznego, który ma uzupełniać kontrakt formalny i ograniczać niepewność w relacjach pracownika z organizacją. Jean Marie Hiltrop twierdzi, że od lat dziewięćdziesiątych XX w. mamy do czynienia z kształtowaniem się nowego typu kontraktu psychologicznego – krótkoterminowego, o charakterze sytuacyjnym i transakcyjnym, a przetrwanie i rozwój każdej ze stron jest w coraz mniejszym stopniu zależne od drugiej[46]. Aleksy Pocztowski zwraca uwagę na zmiany zachodzące w kontrakcie psychologicznym zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Po stronie pracodawcy są to[47]:

[45] Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 185.

[46] J.M. Hiltrop, *The changing psychological contract: The human resource challenge of 1990s*, „European Management Journal" 1995, No. 13, Vol. 30.

[47] A. Pocztowski (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2007, s. 172–173.

– zwiększenie elastyczności zatrudnienia,
– wzrost samodzielności pracowników,
– wzrost odpowiedzialności pracowników za kształtowanie kariery zawodowej,
– oczekiwanie gotowości do zmian i przystosowywania się do nich przez pracowników.

Do nowych oczekiwań ze strony pracowników zaliczono z kolei:
– uczciwe, etyczne traktowanie zatrudnionych oraz poszanowanie ich godności,
– postrzeganie pracowników jako interesariuszy, a nie jedynie podwładnych,
– docenianie wkładu wnoszonego do organizacji,
– uzyskiwanie informacji zwrotnej,
– wspieranie przez organizację rozwoju personelu, co jest istotne z uwagi na zapewnienie pracownikom wysokiej zatrudnialności,
– poszanowanie przez organizację dążenia pracowników do rozwoju własnej kariery.

Nie można zapominać, że zmiany zachodzące w obszarze kontraktu psychologicznego mają charakter adaptacyjny. Przebiegają one stopniowo wraz z kształtowaniem się nowych warunków współpracy oraz wchodzeniem na rynek pracy kolejnych pokoleń pracowników. Badania przeprowadzone przez Maddy Janssens pozwoliły na wyróżnienie sześciu typów kontraktów psychologicznych (por. tab.3.2).

**Tabela 3.2**. Rodzaje kontraktów psychologicznych

| Kontrakt psychologiczny | Charakterystyka | Udział (%) | Występowanie w grupach |
|---|---|---|---|
| Instrumentalny | Wysokie wymagania wobec pracodawcy przy jednoczesnym uznawaniu niewielkich zobowiązań ze strony pracownika | 19,5 | Pracownicy o niskich kwalifikacjach na stanowiskach robotniczych i umysłowych |
| Słaby | Niewielkie oczekiwania wobec pracodawcy przy niewielkim wkładzie pracownika do firmy | 19,5 | Rozłożony równo wśród wszystkich grup pracowników |
| Lojalnościowy | Wysoki poziom lojalności w zamian za zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia | 19,5 | Robotnicy w dużych firmach i urzędnicy |

**Tabela 3.2** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Silny | Wysokie oczekiwania wobec pracodawcy, ale i firma może liczyć na duży wkład ze strony pracowników | 23,0 | Urzędnicy i kierownicy średniego szczebla z długim stażem pracy |
| Bez przywiązania | Słaby związek pracowników z firmą, brak oczekiwania długoterminowego zatrudnienia, pracownicy nie oferują firmie przywiązania do końca życia, oferują natomiast duży wkład pracy i wartości do firmy | 4,0 | Specjaliści i kierownicy średniego szczebla, młodzi i dobrze wykształceni |
| Inwestujący | Niskie wymagania wobec pracodawcy, jednocześnie poczucie dużych zobowiązań, szczególnie jeżeli chodzi o osobiste zaangażowanie i elastyczność pracowników | 14,5 | Kierownicy wyższego szczebla, pracownicy dobrze wykształceni |

**Źródło**: M. Janssens, L. Sels, I. van den Brande, *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*, „Human Relations" 2003, Vol. 56, Issue 11, s. 1349–1378, [za:] W. Kurda, *Pracownik–pracodawca. W poszukiwaniu nowej równowagi*, www.gfmp.com.pl (dostęp: 30.05.2011). Opracowanie wykorzystane w: I. Świątek-Barylska, *Transformacja kontraktu psychologicznego jako obraz zmian w relacjach pracownik–organizacja*, [w:] J. Skalik, G. Bełza (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 258–265.

We współczesnych organizacjach nie ma jednego, dominującego typu kontraktu psychologicznego. Cztery z sześciu wymienionych kontraktów cieszą się zbliżonym zainteresowaniem. Najczęściej spotyka się tzw. kontrakt silny (23% wskazań), charakteryzujący się wysokimi wzajemnymi oczekiwaniami stron. Lojalnościowy kontrakt psychologiczny stanowi niemal 20% zawieranych umów i cieszy się zainteresowaniem podobnym do kontraktu instrumentalnego i słabego. Należy zwrócić uwagę, że są to kontrakty charakterystyczne dla słabo wykształconych robotników lub urzędników wykonujących

proste prace za niskie wynagrodzenie[48]. Najmniej liczną grupę stanowią pracownicy zawierający tzw. kontrakt bez przywiązania. Chodzi tu o grupę młodych, wysoko wynagradzanych i bardzo dobrze wykształconych pracowników (najlepiej ze wszystkich badanych grup). Rodzaj kontraktu psychologicznego zawieranego przez pracownika zależy także od wieku zatrudnionego. Silny kontrakt jest charakterystyczny dla pracowników nieco starszych niż w innych badanych grupach (41,5 lat), co znajduje także odzwierciedlenie w długim stażu pracy. Wyniki przedstawionych badań dowodzą znacznego zróżnicowania typów zawieranych kontraktów psychologicznych, a wśród pracowników znaleźć można zarówno osoby, które nadal oczekują od organizacji zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i budowania długookresowych relacji, jak i takie (choć znacznie rzadziej), które poszukują w pracy możliwości rozwoju i wyzwań, a w organizacji pozostają, póki mogą w niej realizować swoje cele. Należy przypuszczać, że wymóg elastyczności, zarówno po stronie organizacji jak i pracowników, oraz wzrost wśród zatrudnionych udziału pracowników wiedzy będą powodować stopniowe wygaszanie kontraktów opartych na długookresowych relacjach na rzecz takich, których istotę stanowi krótkotrwały i niewyłączny udział pracownika w organizacji.

### 3.2.4. Realizacja funkcji personalnej

Ewolucja miejsca pracownika w organizacji znalazła odzwierciedlenie w podejściu firm do budowania relacji z zatrudnionymi oraz do wykorzystywanych w tym zakresie technik zarządzania zasobami ludzkimi. W latach pięćdziesiątych XX w. w Stanach Zjednoczonych dobór pracowników do organizacji miał głównie charakter rekrutacji wewnętrznej i wiązał się z długookresowym zatrudnieniem. W latach siedemdziesiątych model ten powoli zaczął się zmieniać na rzecz rekrutacji zewnętrznej, która stawała się coraz bardziej popularna, m.in. na skutek rosnącej podaży na tamtejszym rynku pracy wykształconych menedżerów. Konsekwentna realizacja zasady niezwalniania pracowników umysłowych doprowadziła do przerostu zatrudnienia i nadmiernego rozrostu struktur organizacyjnych. W obliczu kryzysu gospodarczego z początku lat osiemdziesiątych firmy zostały

[48] M. Janssens, L. Sels, I. van den Brande, *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*, „Human Relations" 2003, Vol. 56, Issue 11.

zmuszone do ograniczenia kosztów, w tym także poprzez zwolnienia pracowników. „Kryzys przypieczętował także los dożywotniego zatrudnienia, odchodzącego w przeszłość, gdy w ramach restrukturyzacji zaczęto likwidować pewne szczeble hierarchii”[49]. Sytuacja ta oraz fakt, że na rynku pracy łatwo można było pozyskać wykwalifikowanych menedżerów, powodowały w konsekwencji rezygnację z wewnętrznych programów rozwoju kadr w organizacjach. Jedynie niektóre korporacje nie zrezygnowały ze swych programów rozwoju talentów i zyskały miano akademii[50]. Przygotowywały one kolejne grupy kadry zarządzającej do podjęcia pracy. Sytuacja taka sprzyjała promowaniu rekrutacji zewnętrznej jako metody pozyskiwania pracowników, która sprawdzała się doskonale do początku lat dziewięćdziesiątych. W miarę nasilania się tendencji wzrostowych w gospodarce rósł popyt na dobrze wyszkoloną kadrę menedżerską, której podaż na rynku pracy szybko zmalała. Firmy, poszukując odpowiednich kandydatów do pracy, zaczęły podkupywać ich od konkurencji. Reakcją na tego rodzaju działania było na początku lat dziewięćdziesiątych nasilenie w organizacjach działań w kierunku rekrutacji w firmach konkurencyjnych i zatrzymania własnych talentów. Koniec lat dziewięćdziesiątych wiąże się w Stanach Zjednoczonych z długookresowym wzrostem gospodarki, która wchłonęła dostępną na rynku grupę menedżerów. Przedsiębiorstwa w równym tempie rekrutowały i traciły pracowników na rzecz konkurentów. Procesy rekrutacji i zatrzymania w firmie właściwych osób nabierały coraz większego znaczenia i zaczęły stanowić istotne cele stawiane przed firmami, a w szczególności ich działami HR. Stąd tak duża popularność wszelkich programów zarządzania talentami, którą daje się obserwować na całym świecie. Zdaniem Petera Cappelliego[51], problem we współczesnym zarządzaniu kadrami, a w szczególności w przewidywaniu potrzeb kadrowych, a następnie zaspokajaniu ich zgodnie z określonym planem, polega na tym, że przedsiębiorstwom zaleca się powrót do praktyk z lat pięćdziesiątych XX w. Wskazuje się na konieczność takich działań, jak formułowanie długookresowych planów sukcesji stanowisk czy wytyczanie wieloletnich ścieżek rozwoju pracowników, które przynosiły oczekiwane rezultaty w bardziej stabilnym otoczeniu niż to, w którym funkcjonują przedsiębior-

[49] P. Cappelli, *Zarządzanie talentami: model na XXI wiek*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2010.

[50] Przykładowo PepsiCo czy General Electric.

[51] P. Cappelli, *Zarządzanie talentami…*

stwa obecnie. W latach pięćdziesiątych koszty wewnętrznego programu rozwoju talentów traktowano na ogół jako rzecz nieistotną. Było to spowodowane z jednej strony tym, że pracownicy wiązali się z firmą na wiele lat, a zatem nie istniała obawa, że inwestycja w szkolenie i rozwój pracownika nie przyniesie firmie oczekiwanych efektów, a z drugiej strony, trudnościami w zdobyciu odpowiednich osób na rynku pracy. Ten **model rozwoju zarządzania kadrami nie sprawdza się** w erze dominacji klienta, gwałtownych zmian ofert konkurencyjnych, fluktuacji pracowników oraz zaostrzonej kontroli kosztów procesów biznesowych. Wobec polaryzacji pracowników na pracowników wiedzy i pozostałe grupy oraz wprowadzania w firmach elastycznego modelu zatrudnienia, tylko część osób (tych najbardziej wartościowych dla firmy) zatrudniana jest na umowę o pracę. W związku z tym klasycznie rozumiana funkcja personalna dotyczy tylko tej grupy pracowników. Wobec pozostałych grup zatrudnionych funkcja ta przyjmuje bardzo ograniczony kształt, wymuszony głównie przepisami prawa pracy[52].

Główne modele teoretyczne i trendy w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji przedstawiono w tabeli 3.3.

**Tabela 3.3**. Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

| OKREŚLENIE MODELU | PODSTAWOWE PROBLEMY |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX w.) | Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina |
| Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40. XX w.) | Potrzeby przynależności, uznania; dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy |
| Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60. XX w.) | Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu |
| OKREŚLENIE TRENDU | PODSTAWOWE PROBLEMY |
| Biurokratyzacja (lata 50. i 60. XX w.) | Administrowanie dokumentacji personalnej |
| Instytucjonalizacja (lata 60. XX w.) | Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych |
| Humanizacja (lata 70. XX w.) | Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji |

[52] Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania…*, s. 41.

**Tabela 3.3** (cd.)

| 1 | 2 |
|---|---|
| Ekonomizacja (lata 80. XX w.) | Racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej |
| Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80./90. XX w.) | Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy |
| Tworzenie wartości (lata 90./2000–) | Kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, równowaga między pracą a życiem prywatnym |

**Źródło**: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Kraków 2003, s. 19.

Kiedy w połowie lat osiemdziesiątych XX w. pojawiły się pierwsze modele zarządzania zasobami ludzkimi, były one odpowiedzią na ograniczenia technik wykorzystywanych przez tradycyjne administrowanie personelem[53]. Ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym[54]. Zarządzanie zasobami ludzkimi stało się integralną częścią zarządzania, spójną ze strategią organizacji. Strategiczne podejście w tej sferze polegało na[55]:

– postrzeganiu pracowników jako aktywów a nie kosztów organizacji,

– uwzględnianiu wpływu otoczenia,

– powiązaniu strategii personalnej ze strategią ogólną firmy oraz strategiami funkcjonalnymi,

– dbałości o rozwój kadr i kształtowanie ich cech w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu,

[53] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 21.

[54] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Kraków 2003, s. 20.

[55] Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania…*, s. 37.

– przypisaniu kadrze kierowniczej (kierownikom liniowym) uprawnień w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz otwarciu się na partycypację innych podmiotów,

– wzroście znaczenia i efektywności podstawowych kryteriów oceny działań personalnych.

W kontekście zmian zachodzących w realizacji funkcji personalnej Tadeusz Listwan zwraca ponadto uwagę na dążenie do skuteczności, racjonalizacji i wyższej efektywności funkcji personalnej, na wzrost znaczenia radzenia sobie z różnorodnością kulturową w poszczególnych obszarach tej funkcji oraz na wyraźniejsze dostrzeganie wymiaru etycznego działań kadrowych[56].

Jak wskazują Michael Beer i inni, niezbędna była długoterminowa perspektywa w zarządzaniu zasobami ludzkimi i konieczne uznanie ich „za potencjalne aktywa, a nie jedynie koszty zmienne"[57]. W koncepcji zasobowej zasoby ludzkie nie są jednolicie klasyfikowane. Dochodzi do kontrowersji dotyczących traktowania zasobów ludzkich jako zasobów materialnych, na równi z zasobami rzeczowymi i finansowymi. Panuje natomiast zgodność, że ludzie jako zasoby w organizacji są nośnikiem zasobów niematerialnych, takich jak: wiedza, postawy, motywacje[58]. Obecnie jesteśmy świadkami ewolucji podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji polegającej na odejściu od postrzegania ludzi jako zasobu w kierunku postrzegania ich jako kapitału (por. tab. 3.4).

Zasoby stanowią kategorię statyczną – dobro, które może być wykorzystane w procesie produkcji. Ilość i jakość tych zasobów determinuje uzyskane efekty. Kapitał natomiast to kategoria finansowa (dynamiczna), która przynosi wartość dodatkową, a to możliwe jest jedynie wtedy, gdy mamy do czynienia z jego obrotem (wykorzystaniem). W stanie spoczynku kapitał staje się zasobem[59]. Obecnie

---

[56] T. Listwan, *Kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Potocki, *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 129–133.

[57] M. Beer, *Reward systems*, [w:] M. Beer, B. Spector, P.R. Lawernce, D. Quinn Mills, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984, [za:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 21.

[58] R. Krupski, *Wiedza i postawy pracownicze w badaniach empirycznych w konwencji zasobowej zarządzania strategicznego*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, UE w Krakowie, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 93.

[59] B. Jamka, *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

potencjał pracowników nie tyle stanowi zasób strategiczny decydujący o przewadze konkurencyjnej firmy, ile staje się głównym źródłem kreowania wartości. Koncentracja na budowaniu wartości skierowała zainteresowanie praktyków i teoretyków w stronę „ukrytych korzeni", tzn. kapitału intelektualnego, a tym samym kapitału ludzkiego. W konsekwencji pracownicy ze swym potencjałem do tworzenia wartości, świadczący pracę w dowolnym miejscu, stają się kapitałem organizacji, a celem zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy.

**Tabela 3.4**. Różnice pomiędzy koncepcją zasobową i kapitałową

| Wymiar | Koncepcja zasobowa | Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim |
|---|---|---|
| Rola | Zasób strategiczny | Źródło kreowania wartości |
| Podstawa systemu | Strategia | Kultura organizacyjna, wartości |
| Cel zarządzania | Produktywność | Wzrost wartości kapitału intelektualnego organizacji |
| Znaczenie finansowe | Element kosztów | Dźwignia zysków |
| Stosunek do pracowników | Zatrudniony | Klient wewnętrzny + partner |
| Wzrost potencjału kompetencyjnego | Rozwój | Inwestycja o określonej stopie zwrotu |
| Kształtowanie postaw i zachowań pracowników | Motywowanie | Zaangażowanie |

**Źródło**: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010, s. 45.

## 3.3. Zmiany w funkcjonowaniu organizacji

### 3.3.1. Globalizacja otoczenia współczesnych organizacji

W 1961 r. stwierdzono, że wybory związane z procesem zarządzania organizacją uzależnione są od stanu otoczenia[60]. Spośród zachodzących zmian o zróżnicowanym zasięgu[61] najszerszy ma obecnie globalizacja. Zanim jednak pracodawca i pracownik zaczęli funkcjonować w świecie, który stał się „globalną wioską", przez szereg lat działali w otoczeniu prostym i stabilnym[62]. Transformację otoczenia organizacji od lat sześćdziesiątych XX w. przedstawiono na rysunku 3.3.

**Rysunek 3.3**. Transformacja otoczenia organizacji
**Źródło**: opracowanie własne

[60] T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961, s. 5, [za:] M. Kołodziejczak, *Człowiek i organizacja w zmieniającym się świecie. Perspektywa organizacji*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji…*, s. 12.

[61] Typologie zmian organizacyjnych przedstawiono w wielu publikacjach. Patrz np. Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003; A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 51–92, I. Świątek-Barylska, *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Oficyna Wydawnicza Proxima, Łódź 1998, s. 39–54.

[62] Stany otoczenia można rozpatrywać jako rozciągające się na krańcach kontinuów: stałość–zmienność, prostota–złożoność. Por. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 71–79.

Przejście od stabilnego otoczenia, w którym przemysł nastawiony był na zaspokajanie potrzeb armii i zbrojeń, do gospodarki globalnej, w której firmy dążą do dostarczenia klientowi jak największej wartości; od monopolu, przez konkurencję do kooperencji; od dewizy, w myśl której klient mógł otrzymać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem że będzie to kolor czarny, do indywidualizacji produktów i budowania długookresowych relacji – to w istocie prawdziwa podróż w czasie do nowego świata organizacji. Proces globalizacji odcisnął **piętno na wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw**. Współczesne firmy i ich pracownicy funkcjonują w dobie globalizacji gospodarki, która w XXI w. stała się faktem. Coraz większy jest udział korporacji w życiu gospodarczym i politycznym[63]. Oczekiwania przedstawicieli największych koncernów w sprawie warunków inwestowania i funkcjonowania na terytorium poszczególnych krajów rosną. Politycy starają się zachęcić do inwestycji, oferując firmom coraz bardziej atrakcyjne warunki, takie jak: okresowe zwolnienia z obowiązku podatkowego, obniżanie stawek podatkowych czy ograniczanie wymagań formalnych i biurokratycznych[64]. Globalizacja powoduje, że na rynek trafia coraz więcej produktów i usług odpowiadających oczekiwaniom mieszkańców różnych kontynentów, niezależnie od ich narodowości czy koloru skóry. Firmy stają się ponadnarodowe i coraz częściej, mówiąc o nich, nie przypisuje się ich do konkretnego kraju, a jedynie kojarzy z oferowanymi produktami. Procesy produkcyjne są realizowane w różnych częściach świata, a zyski wypracowywane poza macierzystym krajem[65]. W przemysłach globalnych[66] firmy prowadzą swą działalność tak, aby wykorzystać powiązania między krajami i nie wprowadzać zróżnicowania dla

[63] W 1998 r. wartość PKB Polski nieznacznie przewyższała przychody Toyoty, a była niższa niż obroty Forda i General Motors. U schyłku XX w. przychody brytyjsko-holenderskiego koncernu naftowego Royal Dutch/Shell przewyższają łączny dochód Czech i Węgier, 20 największych potęg gospodarczych notuje w ciągu roku większe obroty niż łączny dochód 80 najbiedniejszych państw świata, [za:] A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 2001, s. 482.

[64] Idem, *Pułapy i pułapki globalizacji*, TNOiK, Toruń 1998, s. 77–78.

[65] Coca-Cola 70–80% zysków realizuje poza granicami USA, włoski producent oprawek do okularów Luxottica – 82%, cztery amerykańskie firmy informatyczne zdominowały tę dziedzinę na świecie (Microsoft, Intel, IBM, Hewlett-Packard).

[66] Różni się to od przemysłu wielonarodowego, który jest systemem złożonym z autonomicznych jednostek działających w różnych krajach i dostosowanych do wymogów lokalnych.

poszczególnych rynków narodowych (np. Coca-Cola)[67]. Postęp techniczny skrócił czas i obniżył koszty pozyskiwania informacji i przemieszczania się pracowników. Szacuje się, że obecnie koszt frachtu morskiego stanowi 4% kosztu z 1920 r. Transport lotniczy jest sześć razy tańszy niż w 1939 r. Cena połączenia telefonicznego między Londynem a Nowym Jorkiem stanowi 4% ceny z 1940 r. Aktualna cena komputera stanowi zaś 1% ceny z 1960 r.[68] Outsourcing, konkurencja międzynarodowa, pracownicy, którzy przemieszczają się po całym świecie, czy zróżnicowane konteksty kulturowe, stanowią przejawy globalizacji i wpływają na sposób funkcjonowania ludzi w organizacji. **Praca nabiera nowego charakteru**. Jak twierdzi Rajkumar Roy, „geografia to przeszłość. Odległości są nieistotne. Nie ma znaczenia, gdzie się znajdujesz. Do sieci możesz się podłączyć w każdym zakątku świata"[69]. Przed pracodawcami taka sytuacja stawia nowe wyzwania. Niezbędny staje się ruchomy czas i nowe formy organizacji pracy oraz elastyczne formy zatrudnienia.

Globalizacja otoczenia niesie ze sobą zarówno szanse jak i zagrożenia, a ocena ich konsekwencji ma niejednokrotnie charakter relatywny. Z perspektywy organizacji warto wskazać na następujące kwestie:

– globalizacja wymusza rozwiązania organizacyjne sprzyjające elastyczności organizacji,

– stawia wyzwania w budowaniu identyfikacji pracowników z firmą,

– pozwala na podniesienie poziomu wykształcenia pracowników,

– sprzyja mobilności pracowników,

– wymusza zarządzanie różnorodnością.

Dla pracownika i jego funkcjonowania w globalnym otoczeniu oraz w organizacji działającej na globalnym rynku konsekwencje te również są niejednorodne. Należy zwrócić uwagę na fakt, że globalizacja:

– powoduje ciągły ruch, zmiany projektów, zmiany miejsca pracy, a przelotne kontakty interpersonalne wzmagają tylko poczucie osamotnienia pracownika,

– sprzyja tymczasowości identyfikacji i przekształceniom tożsamości jednostki; pracownik dokonuje oceny „ja" nie przez pryzmat

[67] W Coca-Coli obowiązuje zasada „kalifornizacji" polegająca na tym, że to, co się sprzedaje w Kalifornii, jest sprzedawane na całym świecie.

[68] Za: A. Szałkowski, *W kierunku indywidualizacji stosunków pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 133.

[69] Cyt. za: Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 27.

miejsc, lecz stara się maksymalizować wiedzę na swój temat, by w ten sposób uzyskać panowanie nad miejscami i stworzyć poczucie tożsamości[70],

– pozwala na czerpanie z wiedzy i doświadczeń pracowników zatrudnionych w różnych miejscach globu,

– umożliwia znalezienie miejsca zatrudnienia nie tylko w najbliższej okolicy, ale właściwie na całym świecie; pozwala na rozwój ścieżki kariery w kontekście globalnym.

Międzynarodowe otoczenie może być zatem dla pracownika zarówno szansą jak i zagrożeniem w odniesieniu do jego miejsca w organizacji.

Globalizacja wpływa na działanie firm i bez względu na to, w jakim stopniu organizacje i pracownicy są do niej przygotowani, oddziałuje na kształtowanie się relacji między pracodawcą i pracobiorcą.

### 3.3.2. Kluczowa rola wiedzy w zarządzaniu organizacjami

Wiedza i umiejętności ludzi stają się we współczesnych organizacjach najważniejszym zasobem strategicznym. Na kształtowanie się nowego typu gospodarki opartej na wiedzy zwracał uwagę na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w. Alvin Toffler w słynnej dziś koncepcji trzech następujących po sobie fal rozwoju cywilizacyjnego opartego na odmiennych zasobach[71].

Pierwsza fala to, według tego autora, rewolucja agrarna, w której podstawowym zasobem była ziemia. Obejmuje ona czas upowszechniania osiadłego trybu życia, budowania osad, powstania i rozwoju rolnictwa.

Druga fala, zapoczątkowana na przełomie XVIII i XIX w., związana była z rewolucją przemysłową. Podstawowe zasoby w tym okresie stanowiły ziemia, praca, kapitał. To era wynalezienia druku, maszyny parowej i elektryczności – era fabryk charakteryzujących się masową produkcją, centralizacją, standaryzacją, specjalizacją i przedmiotowym podejściem do pracowników.

---

[70] K. Januszkiewicz, *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, [w:] B. Glinkowska, B. Kaczmarek (red.), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami – aspekty społeczne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 108–109.

[71] Szerzej na ten temat patrz: A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1995.

Trzecia fala wiąże się bezpośrednio z powstaniem nowych technologii umożliwiających nieograniczoną komunikację między jednostkami dzięki rozwojowi usług i odejściu od masowej produkcji. Jest to okres, który opiera się na intelekcie, a tradycyjne czynniki produkcji (ziemia, praca, kapitał) zostały zastąpione nowymi (wiedza, informacja).

Fale na siebie nachodzą, a nowe rozwiązania systematycznie wypierają starsze. W literaturze zwraca się również uwagę na fakt, że tofflerowska trzecia fala zastępowana jest przez falę czwartą, będącą wynikiem rewolucji informatycznej, która stwarza warunki do przepływu ponadnarodowego kapitału – a to z kolei określane jest jako fala piąta (światowe fuzje i przejęcia). Natomiast współczesny rozwój naukowo-techniczny oraz rozstrzygająca rola informacji, wiedzy i kwalifikacji kształtują nowy paradygmat rozwojowy: gospodarkę opartą na wiedzy. Ma on charakter swego rodzaju szóstej fali, która obejmuje na razie tylko najbogatsze społeczeństwa. Zarazem wygospodarowany czas wolny służyć może kreatywności, która, jak się uważa, stanie się podstawowym czynnikiem bogactwa i zaczynem swego rodzaju siódmej fali (epoki kreatywności)[72].

Idea kapitału społecznego, czyli „umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów"[73], opiera się na założeniu, że istota współczesnego kapitału leży nie w ziemi, fabrykach czy innych czynnikach materialnych, ale w wiedzy i umiejętnościach ludzkich[74]. W warunkach nowej gospodarki siłą napędową procesu tworzenia wartości są aktywa niewidoczne[75].

> Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni […] Jedyną drogę naprzód wytyczają przedsiębiorstwa oparte na wykorzystaniu potencjału wiedzy zarówno w zakresie produkcji dóbr, jak i zapewniania usług na rynku[76].

---

[72] Za: E. Mączyńska, *Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania*, http://www.pte.pl/pliki/2/12/Elzbieta%20Maczynska%20-%20Lodz.pdf (dostęp: 12.12.2011).

[73] J.S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „American Journal of Sociology" 1988, No. 94.

[74] G.S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, 2nd ed., National Bureau of Economic Research, New York 1975, [za:] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 20.

[75] M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Systemy informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001, s. 27.

[76] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, s. 50–52.

W centrum uwagi znajduje się człowiek i jego rozwój, o którym Michel Crozier mówił, że stanowi „dobro rzadkie w organizacji”[77]. Wiedza staje się jedynym czynnikiem produkcji, łącząc kapitał i pracę. Gospodarka oparta na wiedzy stanowi model alternatywny dla gospodarki tradycyjnej, opartej na wykorzystywaniu podstawowych czynników wytwórczych, takich jak: ziemia, praca, kapitał. Wiedza nie jest tu kolejnym czynnikiem produkcji, uzupełniającym pozostałe, lecz jedynym ważnym współcześnie czynnikiem w przedsiębiorstwie. Ma ona charakter środka podstawowego, a nie pomocniczego, i nadaje nowemu społeczeństwu zupełnie unikatowy charakter[78].

Zmiana znaczenia wiedzy sprawiła, że zyskała ona moc stwarzania nowego społeczeństwa. Stopniowe przekształcanie się starych struktur w społeczeństwo wiedzy powoduje, że organizacje w coraz większym stopniu są oparte na kompetencjach i potencjale jednostek. Wiedzą dysponują ludzie, którzy tworzą firmę. Postępująca profesjonalizacja pracy skutkuje **zmianą znaczenia poszczególnych grup pracowników dla sukcesu organizacji**. W hierarchii ważności następuje obniżenie miejsca pracowników przemysłowych i zastępowanie ich przez grupę pracowników wiedzy[79]. Tworzenie wiedzy i dzielenie się nią to procesy o charakterze niematerialnym, których nie można administracyjnie kontrolować ani egzekwować. Zachodzą one jedynie wtedy, gdy ludzie chcą ze sobą współpracować. Wydaje się, że właśnie kształtowanie kultury współpracy i wymiany wiedzy będzie jednym z najważniejszych zadań menedżerów w najbliższej przyszłości. Friedrich Hayek, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, twierdzi, że: „Praktycznie każdy człowiek […] posiada wyjątkowe informacje”, z których można zrobić użytek tylko dzięki jego „aktywnemu współdziałaniu”[80]. Wiedza ta jest nieustannie wzbogacana i poszerzana przez pracowników, a także „udostępniana” przedsiębiorstwu jako całości[81]. Wzajemna wymiana posiadanych informacji tworzy efekt synergii, wzbogacając niewidzialne zasoby

[77] M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuch. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.

[78] P.F. Drucker, *Społeczeństwo postkapitalistyczne*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 13–19.

[79] Idem, *Knowledge-workers productivity. The biggest challenge*, „California Management Review” 1999, No. 2.

[80] Cyt. za: W. Chan, R. Mauborgne, *Chcesz, by pracownicy…*

[81] J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

przedsiębiorstwa, a jednocześnie zapobiega utracie wiedzy w przypadku odejścia niektórych pracowników. Zjawisko to nazywane bywa **pamięcią przedsiębiorstwa**[82]. Organizacje oparte na wiedzy są w ostatnich latach przedmiotem szczególnego zainteresowania przedstawicieli nauki i praktyki[83]. Badania wskazują na szczególne znaczenie kultury organizacyjnej i przywództwa w zarządzaniu tego typu organizacjami. Kultura organizacyjna w organizacjach opartych na wiedzy (*knowledge-intensive*) przejmuje rolę mechanizmu kontrolnego[84]. Zmianie ulega także rola lidera oraz stosowane rozwiązania organizacyjne. Zarządzanie wysokiej klasy specjalistami wiąże się z tzw. **ukrytym przywództwem** (*covert leadership*)[85], czyli pełnieniem funkcji w sposób nienarzucający się – niedopuszczalne są jakiekolwiek manipulacje czy ścisła kontrola.

Wzrost znaczenia wiedzy skutkuje podniesieniem rangi pracowników w funkcjonowaniu organizacji. Zjawisko to, określane pojęciem **empowerment**, „to proces wyzwalania władzy drzemiącej w pracownikach – ich wiedzy, doświadczenia i motywacji – oraz ukierunkowanie tej siły na osiąganie wyników”[86]. Ken Blanchard zwraca uwagę na fakt, że często empowerment utożsamiany jest z oddaniem pracownikom uprawnień do podejmowania decyzji, co wywołuje opór ze strony menedżerów i jednocześnie wskazuje, że mają oni w organizacji kontrolę nad wszystkim. Jest to założenie błędne, ponieważ pracownicy już dysponują władzą, która wynika z ich wiedzy, doświadczenia i wewnętrznej motywacji. Dlatego K. Blanchard proponuje, aby definiować empowerment jako kształtowanie takiego klimatu organizacyjnego, który uwalnia drzemiące w pracownikach wiedzę, doświadczenie i motywację. Także sami zatrudnieni nie zawsze dobrze rozumie-

[82] J. Pomian, *Memorie d'enterprise*, Les Editions Sapentia, 1996, [za:] J. Bogdanienko, *Podstawowe koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2006, s. 90.

[83] Por. np. H. Scarbrough, J. Swan, *Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion*, „British Journal of Management” 2001, Vol. 12.

[84] M. Alvesson, *Management of knowledge-intensive companies*, De Gruyter, Berlin 1995, [za:] M. Pina e Cunha, *The best place to be: Managing control and employee loyalty in knowledge-intensive company*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2002, Vol. 38.

[85] H. Mintzberg, *Covert leadership: Notes on managing professionals*, „Harvard Business Review, November–December 1998, s. 140–147; H. Guryn, *Ciche przywództwo*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 8/257.

[86] K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007, s. 58.

ją to pojęcie. Empowerment łączy się bowiem nie tylko z uzyskaniem niezależności myślenia i działania, a tym samym z możliwością podejmowania kluczowych decyzji dotyczących pracy, ale także z przyjęciem na siebie ryzyka i współodpowiedzialności za wyniki. Koncepcja ta zmienia zatem zarówno rolę pracownika, jak i menedżera w organizacji. I jedni, i drudzy muszą uniezależniać się od hierarchii organizacyjnej. Jasne zasady i procedury, które dawały oparcie w organizacjach hierarchicznych, powinny zostać zastąpione przez **„samosterowne jednostki"** (niezależnie myślące i działające w dużej mierze na własną rękę) oraz zespoły charakteryzujące się umiejętnościami samozarządzania. Zmniejszanie liczby szczebli zarządzania w organizacjach (*downsizing*) wymusza na firmach poszerzenie zakresu niezależności i możliwości samodzielnego działania pojedynczych pracowników i zespołów. W latach osiemdziesiątych XX w. przeciętny menedżer kierował pięcioma osobami, obecnie liczba ta wynosi od 25 do 75 pracowników. **Oznacza to, że menedżerowie muszą nauczyć się nowego stylu zarządzania, który nie opiera się na wydawaniu poleceń i kontrolowaniu.** Nie mają już bowiem takich możliwości (brak czasu), ponadto często ich pracownicy dysponują większą wiedzą w zakresie wykonywanej pracy niż oni sami. Jeśli pracownicy wykażą inicjatywę, żeby otrzymać to, co jest im niezbędne do odniesienia sukcesu (staną się samoprzywódcami), a liderzy organizacji zaspokoją te potrzeby, to piramida organizacyjna zostanie odwrócona – liderzy będą służyć tym, którym przewodzą. W organizacjach wiedzy następuje także stopniowa **zmiana** w sposobie organizacji i **roli centrum**. Są one organizacjami działającymi „w odmienną stronę". Ponieważ wiedza, a co za tym idzie władza, należy w organizacji do jednostek, rozpowszechniać się będzie idea pomocniczości. Filozofia ta zakłada, że posiadające władzę jednostki cedują ją na centrum, które nie pełni funkcji kierowniczej ani kontrolnej, natomiast koordynuje, wpływa i sugeruje[87]. **W przeciwieństwie do koncepcji empowermentu, to jednostki cedują władzę na centrum, a nie centrum deleguje ją jednostkom.**

Procesy, o których mowa, obejmują organizacje jako całość, ale w różnym stopniu dotyczą poszczególnych grup pracowników. W orga-

[87] B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji wiedzy*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym" a „nowym". Organizacje, ludzie, procesy, procedury*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006, s. 343–344.

nizacjach wiedzy następuje **zmiana struktury zatrudnienia**. Ludzi pracujących w tych firmach można podzielić na trzy grupy[88]:

– pracowników wiedzy,
– personel,
– partnerów.

Pracownicy wiedzy to grupa, której szczególną cechę stanowi posiadanie, tworzenie i wykorzystywanie w pracy wiedzy – to dzięki niej można kreować wartość dla klienta, która jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Ich praca wymaga zaangażowania, refleksji, skupienia, twórczej pasji i głębokiego zainteresowania wykonywanymi obowiązkami[89]. To nowa grupa pracowników, która dzięki kompetencjom staje się coraz ważniejsza dla organizacji i jednocześnie ma duże możliwości znalezienia atrakcyjnego miejsca zatrudnienia.

Drugą grupę pracowników stanowi personel. Jest to grupa, która realizuje funkcje pomocnicze w organizacji, np. obsługa call center, rozliczenia, prowadzenie dokumentacji kadrowej, obsługa urządzeń produkcyjnych. W swojej pracy personel posługuje się powszechnie dostępną wiedzą, a jego udział w kreowaniu wartości dodanej jest ograniczony. W konsekwencji ta grupa pracowników nie należy do kluczowych z perspektywy organizacji. To właśnie personel w pierwszej kolejności odczuwa konieczność dostosowywania się organizacji do zmieniających się warunków funkcjonowania (elastyczność organizacji), a jego pozycja w firmie jest znacznie słabsza niż pozycja pracowników wiedzy. Ogólna dostępność wiedzy, którą dysponują zatrudnieni w grupie personelu, powoduje, że na rynku pracy spotykają się oni z dużą konkurencją osób o podobnym profilu kompetencji.

Wreszcie partnerzy to zewnętrzna grupa uczestnicząca w procesie tworzenia wartości, która przejmuje od organizacji wykonanie wyznaczonych zadań lub wspomaga ich realizację. Są to np.: konsultanci, przedstawiciele nauki, firmy outsourcingowe, agencje PR itp.

Przedstawiona typologia pracowników organizacji wiedzy jest jedną z wielu klasyfikacji prezentowanych w literaturze[90]. Cechę

---

[88] B. Mikuła, *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] idem (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 18–21.

[89] E. Skrzypek, *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 70–71.

[90] Patrz np. Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*; J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy…*

wspólną tych zestawień stanowi wskazanie na szczególne znaczenie dla organizacji pracowników wiedzy. W tym kontekście istotna wydaje się opinia Manuela Castellsa, który zwraca uwagę na niebezpieczeństwo polaryzacji pracowników na uprzywilejowaną grupę pracowników wiedzy i zepchniętą na margines grupę pracowników wykonawczych[91]. Na rynku pracy obserwuje się zjawisko dwubiegunowości. Wzrasta liczba osób nadmiernie obciążonych pracą i jednocześnie coraz więcej osób całkowicie pozbawionych jest pracy. Cykl życia wiedzy ulega skróceniu, czemu towarzyszy wydłużanie się życia ludzkiego. Dalego też można powiedzieć, że wiedza różnicuje pracowników. Sprawia, że pracę otrzymują osoby wysoko wykwalifikowane, ale tych nieprzygotowanych skazuje na bezrobocie[92]. Ponieważ rozwiązania charakterystyczne dla organizacji wiedzy opierają się na elastyczności, zmienności i otwartości, nietrwałe stają się profesje, stanowiska pracy i pozycje w hierarchii menedżerskiej. Burzy to u pracowników poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa – działają bowiem w warunkach ryzyka i niepewności. Firmy nie gwarantują stabilizacji, wieloletniego zatrudnienia czy troski o losy i rozwój pracowników, a to może implikować wzrost poziomu ich stresu, obniżenie motywacji i zaangażowania.

### 3.3.3. Elastyczność jako odpowiedź organizacji na wyzwania otoczenia

Do lat pięćdziesiątych–sześćdziesiątych XX w. organizacje gospodarcze koncentrowały się na podnoszeniu produktywności. Do celu tego dążono głównie poprzez masową produkcję, specjalizację i standaryzację działań. Wobec stabilności otoczenia (por. rys. 3.3) zarządzanie sprowadzało się przede wszystkim do optymalizowania działań wewnątrz organizacji, głównie poprzez ich koordynację i kontrolę. Postępująca od lat siedemdziesiątych destabilizacja otoczenia związana z większą otwartością rynku, nasileniem konkurencji międzynarodowej oraz wzrostem wymagań klientów doprowadziła do wyczerpywania się prostych możliwości redukcji kosztów. Wymóg oferowania klientowi wartości i dążenie do nawiązywania z nim długotrwałych

[91] M. Castells, *The Informational City*, Basil Blackwell, 1989, [za:] Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, s. 27.

[92] E. Mączyńska, *Zarządzanie w warunkach…*

relacji wywołały konieczność dostarczania klientom zróżnicowanych i zindywidualizowanych produktów, nieustannego kreowania innowacyjnych rozwiązań nie tylko w odniesieniu do produktów, technologii i zarządzania, ale także do modelu biznesowego działania[93]. Współczesne organizacje funkcjonują w epoce bezprecedensowych zmian, w której ze względu na burzliwość, niepewność i wymagania otoczenia przewidywalność należy już do przeszłości[94]. Działanie w takim otoczeniu wymaga elastyczności zarówno na poziomie całej firmy, jak i jednostki. To właśnie elastyczność umożliwia organizacjom urzeczywistnienie celów związanych z ich funkcjonowaniem w warunkach zmian.

> Elastyczność systemu organizacyjnego przejawia się w jego zdolności do inicjowania i dokonywania zmian dostosowawczych do nowych sytuacji, w których będzie realizowana strategia działania organizacji[95],

natomiast

> elastyczność indywidualna jest to zdolność do reakcji na zmiany otoczenia na poziomie każdego pracownika lub stanowiska pracy. Elastyczności indywidualne decydują o elastyczności przedsiębiorstwa, ale nie występują tu proste zależności typu: suma indywidualnych elastyczności składa się na elastyczność przedsiębiorstwa[96].

Z uwagi na zakres rozważań w rozprawie tej skoncentrowano się na elastyczności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz na wpływie omawianej kategorii na kształtowanie zachowań organizacyjnych jednostki w kontekście lojalności pracowników. To właśnie elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi ma zasadnicze znaczenie dla lojalności pracowników, w pracy pominięto zatem dyskusję nad innymi typami elastyczności organizacji.

---

[93] G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – „tańczenie" w turbulentnym otoczeniu*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html (dostęp: 15.03.2013).

[94] Por. T. Peters, *Thriving on Chaos*, Macmillan, London 1988.

[95] P. Grajewski, *Elastyczność i procesowość organizacji*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 128.

[96] S. Kasiewicz, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw: od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009, s. 21.

> Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim można rozpatrywać jako proces zmierzający do utrzymania harmonii między dysponowanym kapitałem ludzkim a turbulentnym otoczeniem, dynamicznie zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi oraz założeniami strategicznymi organizacji[97].

Przejawia się ono w trzech aspektach[98]:

1. Ilościowo-jakościowym[99] – oznacza ilościowe i jakościowe dostosowanie zasobów ludzkich do potrzeb organizacji. Elastyczność w tym aspekcie znajduje odzwierciedlenie w rosnącej mobilności pracowników, stosowaniu nowych form zatrudniania oraz kształtowaniu kompetencyjnego potencjału organizacji.

2. Funkcjonalnym – przejawia się przede wszystkim w możliwości swobodnego przemieszczania się pracowników do rozmaitych zadań. Aspekt ten dotyczy w sposób szczególny organizacji wiedzy, w których zatrudniane są osoby o różnorodnych kompetencjach, co pozwala na realizację przez tych pracowników różnorodnych zadań.

3. Finansowym – związana jest z tworzeniem elastycznych systemów motywacji finansowej, tzn. systemów, które są „wrażliwe" na zmieniającą się sytuację finansową organizacji oraz sytuację na rynku pracy.

Współczesne przedsiębiorstwa mają nieostre granice organizacyjne, techniczne i kapitałowe. Nieostre są również granice sfery społecznej organizacji. Pracowników zatrudnia się na podstawie różnych form prawnych. Ludzie pracują w różnych wymiarach czasu na rzecz wielu organizacji jednocześnie[100]. Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi skłania do wykorzystywania **elastycznych form zatrudniena**[101] oraz do **mobilności** pracowników. Pracodawcy zaczynają

---

[97] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 53.

[98] *Ibidem*, s. 52.

[99] W cytowanym źródle aspekt ten został nazwany ilościowym. Wydaje się, że można je określić także jako ilościowo-jakościowe, jako że działania zawarte w tej grupie ukierunkowane są zarówno na cele ilościowe jak i jakościowe.

[100] R. Krupski, *Współczesne koncepcje organizacji i zarządzania a zarządzanie kadrami*, [w:] Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Absolwent, Łódź 2000.

[101] Są to formy współpracy, które nie opierają się na umowie o pracę. W praktyce stosuje się różne modele współpracy – umowy terminowe, pracę w niepełnym wymiarze, pracę zdalną, tymczasową, samozatrudnienie czy umowy cywilnoprawne. Aby relacja prawna mogła być uznana za stosunek pracy, musi się charakteryzować: podporządkowaniem pracownika pracodawcy, odpłatnością, osobistym wykonaw-

unikać zatrudniania na podstawie tradycyjnej umowy o pracę na czas nieokreślony. W praktyce najczęściej wykorzystywanymi sposobami uelastycznienia zatrudnienia okazują się umowy zlecenia, umowy o dzieło oraz outsourcing[102]. Tradycyjne wieloletnie umowy o pracę zapewniają pracownikom poczucie bezpieczeństwa, ale jednocześnie ograniczają elastyczność organizacji. Pracodawcy szukają nie ludzi, ale kompetencji, które interesują ich tak długo, jak długo są im potrzebne, co z pewnością odwodzi od zobowiązywania się do długookresowej współpracy. Elastyczne formy zatrudnienia sprawiają, że wiele osób w firmach nie posiada statusu pracowników w tradycyjnym znaczeniu tego słowa, lecz staje się „czasowymi partnerami przedsiębiorstwa"[103]. Rozwiązanie takie niesie ze sobą dla pracownika zarówno korzyści, jak i pewne negatywne konsekwencje. Jako pozytywne dla pracowników należy tu wymienić następujące fakty[104]:

– możliwość dowolnego łączenia różnorodnych form zatrudnienia i związana z tym dywersyfikacja źródeł zarobkowania,
– szansa na równoległą realizację innych zadań (np. studia, kursy),
– możliwość wykonywania pracy w domu,
– płaca uzależniona od uzyskanych wyników,
– możliwość decydowania o czasie i miejscu wykonywania zadań.

Podstawowym z kolei zagrożeniem dla pracownika stanowiącym konsekwencję zawierania umów czasowych, jest brak poczucia bezpieczeństwa, które niosła ze sobą stabilność zatrudnienia. Kolejna trudność wiąże się z wykonywaniem pracy w domu. Choć jest to rozwiązanie atrakcyjne dla niektórych grup pracowników, ma ono także negatywne aspekty. Praca w domu ogranicza bowiem możliwość silnego angażowania się w życie organizacji i kształtowania w jej obrębie więzi społecznych. Pracownik, który pomimo wykonywania pracy nie czuje się częścią danej społeczności, nie może liczyć ani na wsparcie społeczne, ani na nabywanie nowych umiejętności w relacji

stwem, powtarzalnością w określonych odstępach czasu, wykonywaniem jej na ryzyko pracodawcy, wyznaczeniem przez pracodawcę miejsca i czasu świadczenia pracy.

[102] B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Elastyczność zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych i usługowych*, [w:] J. Cewińska, Z. Chmal (red.), *Społeczne i organizacyjne problemy współczesności. Sprawy bliskie sercu Profesor Zdzisławy Janowskiej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011, s. 183.

[103] T. Kopczyński, *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] Społeczne problemy zarządzania, „Zeszyty Naukowe" 2000, nr 48 (AE w Poznaniu), s. 96.

[104] W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, s. 72.

mistrz–uczeń. Jest zdany na siebie i odpowiedzialny za swoje wyniki. Dla niektórych taka niezależność stanowi silną motywację i atut pracy, podczas gdy u innych powodować może poczucie alienacji i wycofania, znacznie obniżając poziom satysfakcji z pracy[105].

Jak zauważa Tadeusz Oleksyn, współczesnego pracownika nie charakteryzuje wąska specjalizacja, jest osobą kompetentną, zdolną do wykonywania zróżnicowanych obowiązków, nieustannie poszerzającą wiedzę, chętną do współpracy, elastyczną[106]. Wymóg elastyczności powoduje konieczność wielokrotnej zmiany miejsca i charakteru pracy. Prowadzi to do zjawiska antynomii w rozwoju zawodowym[107]. Wiąże się ono z zanikiem tradycyjnych (związanych z wiekiem pracownika) etapów rozwoju kariery zawodowej, brakiem miejsca na okres stabilizacji i refleksji oraz koniecznością nieustannego rozwoju – tak by zapewnić sobie atrakcyjność na rynku pracy[108]. Częste tranzycje utrudniają planowanie zarówno kariery, jak i życia rodzinnego. Negatywną społeczną konsekwencją elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji jest także niebezpieczeństwo dezorientacji pracownika. Znajomość struktury i funkcji organizacji, do której pracownik należy, rodzi przywiązanie do miejsca, a znajomość obowiązujących w firmie norm, wartości, stosowanych rozwiązań czy zatrudnionych w niej ludzi ogranicza niepewność.

> Relokacje przestrzenne wywołują zmiany i zaburzenia w poczuciu przynależności społecznej oraz identyfikacji indywidualnej, której istotnym wymiarem jest poczucie kontynuacji Ja w relacji do miejsca, zmieniając w istotny sposób podstawy funkcjonowania tożsamości[109].

Z perspektywy przedsiębiorstwa wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia przynosi korzyści w postaci:

– lepszego dostosowania ilościowego i kompetencyjnego pracowników do potrzeb organizacji,

– możliwości pozyskania pracowników o rzadkich kwalifikacjach, którzy nie mieliby szans zatrudnienia na umowę o pracę,

---

[105] *Ibidem*, s. 72.

[106] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.10.

[107] I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz, *Oblicza kariery w XXI wieku*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy…*, s. 194–195.

[108] Patrz np. M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, ODDK, Gdańsk 2003.

[109] K. Januszkiewicz, *Elastyczność zasobów ludzkich…*, s. 108.

– możliwości pozyskania i zatrzymania wysokiej klasy specjalistów oraz osób, które nie chcą podejmować pracy w pełnym zakresie godzinowym,

– zwolnienie pracodawcy z wielu obowiązków, które związane są ze stosunkiem pracy.

Elastyczność ilościowa organizacji realizowana dzięki nowym formom zatrudnienia łączy się ze zwiększoną **mobilnością** pracowników. Jest to zjawisko charakterystyczne dla postępującego rozluźnienia więzów przestrzeni i czasu[110]. Mobilność dotyczy zarówno życia prywatnego jak i zawodowego. Dla zobrazowania nasilenia tego zjawiska warto zwrócić uwagę na fakt, że

> każdego dnia odbywa podróże samolotem 4 mln pasażerów, a w każdej chwili w przestrzeni powietrznej nad Stanami Zjednoczonymi unosi się 360 tys. podróżnych. Mieszkańcy Ziemi pokonują dziennie 23 mld km, a liczba ta zwiększy się do 106 mld w 2050 r. W 1800 r., kiedy żyli Laplace i Clausewitz, przeciętny Amerykanin pokonywał dziennie 50 m, dziś przemierza 50 km[111].

Należy podkreślić także psychologiczny wymiar mobilności[112]. Mobilność fizyczna związana jest ze zmianami miejsca zatrudnienia (przestrzeni geograficznej), zmianami środowiska pracy, stanowiska czy organizacji, natomiast mobilność psychologiczna, która oznacza stawianie przed pracownikiem zupełnie nowych wyzwań, dotyczy postaw i indywidualnego myślenia, preferencji jednostki oraz podejmowanych przez nią decyzji[113]. Brak sztywnego podziału miejsca, funkcji i zadań wiąże się również ze zmianą struktury organizacyjnej na bardziej elastyczną. Pracownicy nie mają wówczas ściśle określonego zakresu obowiązków i muszą być przygotowani do odgrywania różnych ról organizacyjnych. Z uwagi na „sztafetowy" charakter tych ról tradycyjne przywiązanie do miejsca w strukturze organizacyjnej ulega osłabieniu. Coraz częściej stały zakres funkcji i obowiązków

---

[110] Patrz: P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Znak, Kraków, s. 99.

[111] J. Urry, *Mobilities*, Polity Press, Cambridge 2007, [za:] E. Bendyk, *Czy da się tyle wiedzieć, żeby przewidywać przyszłość*, „Polityka" 2010, nr 13 – „Poradnik Psychologiczny Polityki", t. 6: *Lepsza pamięć, żywszy umysł.*

[112] Y. Baruch, *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*, „Human Resources Management Review" 2006, Vol. 16, [za:] I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz, *Oblicza kariery…*, s. 192.

[113] W literaturze spotkać można także pojęcie intramobilności, czyli mobilności pracowników w ramach przedsiębiorstwa, nie jest ono jednak przedmiotem rozważań w pracy. Por. K. Czaińska, *Odkryć zarządzanie*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 122–123.

przekształca się w tymczasowość i przechodniość. Praca w zmieniających się zespołach projektowych oraz odgrywanie coraz to innych ról organizacyjnych wynika ze wzrostu znaczenia poziomu mobilności, adaptacyjności jednostki do nowych warunków, autonomii działania oraz zaufania w relacjach interpersonalnych.

## 3.4. Lojalność pracownicza a stabilność zatrudnienia w zmieniających się organizacjach

Lojalność pracowników jest przez wielu autorów utożsamiana z długookresowym zatrudnieniem w organizacji[114]. Pracownik lojalny to według nich ten, który nie opuszcza organizacji i jest gotowy pozostać z nią na dobre i na złe. W kontekście opisanych zmian zachodzących w funkcjonowaniu organizacji oraz nowej roli pracownika w firmie pojawia się pytanie, czy we współczesnych organizacjach jest miejsce na tak rozumianą lojalność pracowników.

Mówiąc o zachodzących zmianach, trudno oceniać je jako korzystne lub niekorzystne[115]. Ocena ta miałaby charakter relatywny i wynikała z przyjętej perspektywy. W monografii tej starano się wskazać konsekwencje zachodzących procesów, nie dokonując jednak ich ewaluacji. Jedno jest pewne – tempo i głębokość zmian obserwowanych zarówno w środowisku wewnętrznym jak i w otoczeniu organizacji są bez precedensu. Nigdy dotychczas świat nie przekształcał się tak szybko, a to pociąga za sobą konieczność zmian na każdym poziomie: globalnym, lokalnym, organizacji, grupy i jednostki. Zmiany zachodzące w otoczeniu znajdują swoje odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania organizacji. Konieczność elastycznego reagowania na otoczenie wymusza na organizacjach dokonywanie „szybkiego zastąpienia jednych zasobów ludzkich innymi. Kluczem do sukcesu w walce konkurencyjnej jest oczywiście szybkość dokonania takiego manewru: pozbywania się jednych grup pracowników i pozyskiwania w to miejsce innych”[116]. Organizacje z jednej strony nie są już w stanie

[114] Por. przegląd definicji lojalności pracowników w pkt. 1.1.

[115] I. Świątek-Barylska, *Kreowanie lojalności pracowniczej w organizacjach wielopodmiotowych*, [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2004, s. 365.

[116] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 47.

zagwarantować pracownikom stabilności zatrudnienia, z drugiej zaś, zainteresowane są długotrwałym zatrudnieniem tylko wybranej grupy osób – tych, które mają kompetencje szczególnie ważne dla organizacji. Można zatem zaobserwować zróżnicowane podejście do wieloletniego zatrudnienia w jednej organizacji. Według Ch. Handy'ego, w firmach zmienia się struktura zatrudnienia. Sprowadzić ją można do trzech grup pracowników, z których każda ma różny stosunek do firmy i zarządzana jest za pomocą innych metod. Są to:[117]

1. Profesjonaliści i specjaliści – kluczowi pracownicy organizacji. To grupa wysoko wykwalifikowanych osób utożsamiających się z firmą, stanowiących jej kadrę kierowniczą, specjalistyczną i techniczną, decydującą o przyszłości. Są to pracownicy posiadający „całą wiedzę organizacyjną", która odróżnia organizację od konkurencji. Stanowią najbardziej cenną, a zarazem najmniej liczną grupę pracowników, o którą organizacja dba w sposób szczególny (cenne nagrody, wysokie wynagrodzenia, ekskluzywne benefity). W zamian za oferowane korzyści, firma oczekuje od nich długiej i wytężonej pracy, zaangażowania i dyspozycyjności. Ponieważ koszty zatrudnienia tej grupy pracowników są wysokie, firmy dążą do optymalizacji liczby zatrudnionych.

2. Pracownicy kontraktowi, realizujący zadania na zlecenie, zatrudnieni w innych podmiotach (outsourcing) lub wykonujący obowiązki w formie telepracy. Zaangażowani zostają do wszelkich prac drugoplanowych, które nie muszą być wykonywane przez pracowników stanowiących trzon zawodowy organizacji. Dzięki wysokiej specjalizacji i standaryzacji prac, które są wykonywane przez tę grupę pracowników, koszty ich wykonania ulegają obniżeniu.

3. Elastyczna siła robocza, pracownicy zatrudnieni czasowo, nie na pełnym etacie. Są to na ogół pracownicy spełniający funkcje pomocnicze, o niskich kwalifikacjach – mało się od nich wymaga, a oni mało uzyskują w zamian. Są luźno związani z firmą, poszukują okazji do znalezienia lepszej pracy. Ten segment rynku pracy rozwija się najbardziej dynamicznie, co wynika m.in. ze wzrostu udziału sektora usług w gospodarce, który w przeciwieństwie do sektora produkcji nie może magazynować swoich produktów, a to zmusza firmy do zatrudniania dodatkowych pracowników w niepełnym wymiarze czasu czy do okresowego zwiększania zatrudnienia pracowników tymczasowych.

[117] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, s. 79–82.

Każda z tych grup wchodzi w skład organizacji, której struktura przybiera kształt koniczyny. Użyta przez Ch. Handy'ego analogia organizacji do koniczyny, rośliny o trzech liściach wyrastających z jednej łodygi, ma w sposób symboliczny przedstawiać z jednej strony jedność organizacji, a z drugiej – odrębność każdej z trzech grup ludzi wykonujących pracę na rzecz firmy.

Zróżnicowanie struktury zatrudnienia w organizacjach prowadzi do osłabienia stopnia przywiązania pracowników do firmy. Zjawisko to można zaobserwować wśród wszystkich wymienionych grup, choć różna jest jego geneza. Pracownicy należący do pierwszej grupy, dający firmie do dyspozycji swoją wiedzę i doświadczenie, w coraz mniejszym stopniu oczekują, że otrzymają w zamian poczucie bezpieczeństwa w formie długookresowego zatrudnienia. Poczucie własnej wartości zatrudnionych wywodzi się z charakteru pracy, którą wykonują, a nie ze związku z konkretnym przedsiębiorstwem. W firmach praca i kariera wiąże się ze zmiennymi przydziałami zadań, a nie stałymi zakresami obowiązków, co ma służyć skutecznemu promowaniu twórczego myślenia i sprawności działania[118]. Wzrost poziomu wiedzy pracowników w warunkach rosnącej niepewności zatrudnienia paradoksalnie nie prowadzi wśród tej grupy do nasilenia potrzeby bezpieczeństwa, lecz do wzrostu zainteresowania osiągnięciami zawodowymi, poczuciem wpływu i społecznego uznania[119]. Zdaniem Ch. Handy'ego konieczność ekonomiczna zmusi organizacje do poszukiwania nowych form motywowania pracowników tej grupy, w wyniku czego staną się oni bardziej wspólnikami niż pracownikami; kolegami, a nie podwładnymi. Wiąże się to z ogólnymi zmianami w sposobie traktowania pracowników i z postrzeganiem ich jako osób a nie funkcji.

Pracownicy należący do drugiej grupy nie dążą do związania się z organizacją umową o pracę. Cenią niezależność i możliwość pracy na swoje nazwisko. Za wykonane obowiązki otrzymują wynagrodzenie, które niejednokrotnie uzależnione jest od uzyskanych wyników. W tej grupie nie obowiązuje już pojęcie tradycyjnej lojalności ani bezpieczeństwa zatrudnienia.

Trzecia wreszcie grupa pracowników, zatrudniana do wykonywania prac pomocniczych, składa się w dużej części z osób, które dokona-

[118] R.M. Kanter, *Pozyskiwanie ludzi w organizacji przyszłości*, [w:] Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*.

[119] Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana…*, s. 58.

ły świadomego wyboru – angażują się raczej w wykonywaną pracę i grupę roboczą niż w robienie kariery czy utożsamianie się z organizacją.

Reprezentanci wyróżnionych przez Handy'ego grup mogą odmiennie postrzegać zmiany zachodzące w stabilności i trwałości uczestnictwa pracownika w organizacji. Okres przejściowy wywołuje niepewność, obawy o przyszłość oraz obniżoną samoocenę części pracowników. W literaturze można spotkać określenie „stresująca gospodarka" (*stress economy*), które oznacza, że to ludzie dopasowują się do rynku, a nie rynek do nich – pracują w danej firmie tak długo, jak długo mogą być wykorzystywani zgodnie z jej interesami, potem stają się zbędni[120]. Jak zauważa J. Case,

> we współczesnej nowej gospodarce pracujemy dla siebie […] ponieważ przedsiębiorstwa nauczyły nas, że nie możemy sobie dłużej pozwolić na pracę dla nich […] Nie mogą nam nawet zagwarantować, że za rok, dwa czy pięć ciągle będziemy mieli pracę. Szybkie kariery były dotychczas domeną osób ambitnych, nieustannie pnących się w górę. Teraz każdy, kto nie rozważa możliwości rozwoju swojej kariery, pędzi żywot strusia, z głową głęboko utkwioną w piasku […] Co do lojalności – cóż, w dzisiejszych czasach lojalny jest ten, kto w czasie pracy nie poszukuje kolejnej. Jeżeli jestem ślepo lojalny wobec organizacji, która nie będzie i nie może być lojalna wobec mnie – jestem głupcem[121].

Ta przesycona emocjami wypowiedź wskazuje na destabilizację *status quo ante* i konieczność przystosowania się do nowych warunków działania. Kierunek zmian jest wyraźnie określony. Organizacje w zamian za zaangażowanie i realizację postawionych celów oferują pracownikom poszerzone możliwości rozwijania kompetencji zawodowych[122]. Przestrzenią, w której wymiarach coraz częściej kształtują się trajektorie współczesnych karier zawodowych, staje się rynek pracy. Organizacje, które dotychczas stanowiły punkt odniesienia dla rozwoju i kształtowania ścieżki kariery, zaczynają pełnić funkcję

---

[120] M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] eadem (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia, Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 21, [za:] W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia…*, s. 69.

[121] J. Case, *The question we all wonder about: For whom do you work?*, „Boston Globe", 29.12.1993, [za:] F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s.158.

[122] P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008, s. 8 i n.

partnera – kreatorzy własnych karier wchodzą z nim jedynie w krótkotrwałe relacje[123]. Jak zauważa Andrzej K. Koźmiński,

> reakcją pracowników na brak stabilizacji i pewności zatrudnienia jest mentalność „wolnego najmity", czyli kogoś, kto czasowo sprzedaje swoje usługi różnym nabywcom, których traktuje jak kontrahentów, a nie „pracodawców" lub zwierzchników, i z którymi w żadnej mierze się nie identyfikuje, mając na względzie wyłącznie własne korzyści[124].

Pracownik traktuje więc firmę, w której jest zatrudniony jako jeden z etapów własnego rozwoju, w trakcie którego powinien się rozwijać i nabywać nowe umiejętności, tak aby zwiększać swoją atrakcyjność na rynku pracy. Cz. Sikorski zauważa, że „zwiększa się liczba pracowników, którzy kierują się motywacją rozwojową, związaną z zadaniowym aspektem uczestnictwa w organizacji, maleje natomiast liczba tych, którzy kierują się głównie potrzebą bezpieczeństwa"[125]. We współczesnych organizacjach następuje zwrot pracowników ku „nowemu indywidualizmowi", postawie czynnego kształtowania samego siebie i własnej tożsamości[126]. „Pracownicy o wysokich kompetencjach, utalentowani, mimo przejawiania wszystkich znamion zaangażowania, zmieniają pracę, ponieważ są spragnieni nowych doświadczeń"[127].

**Częste zmiany pracodawców**

Dwadzieścia – trzydzieści lat temu w Stanach Zjednoczonych człowiek pracował przeciętnie dla dwóch lub trzech pracodawców przez całe życie zawodowe, podczas gdy obecnie – dla około dziesięciu – dwunastu[128]. W Polsce brakuje pogłębionych badań w tym zakresie.

---

[123] M. Rybak, *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] eadem (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1998, s. 153 i n.

[124] A.K. Koźmiński, *Looking ahead: Skills and competencies in the new Europe*, [w:] T. Sattelberger, *Human Resource Management im Umbrach*, Gabler, Wiesbaden 1996.

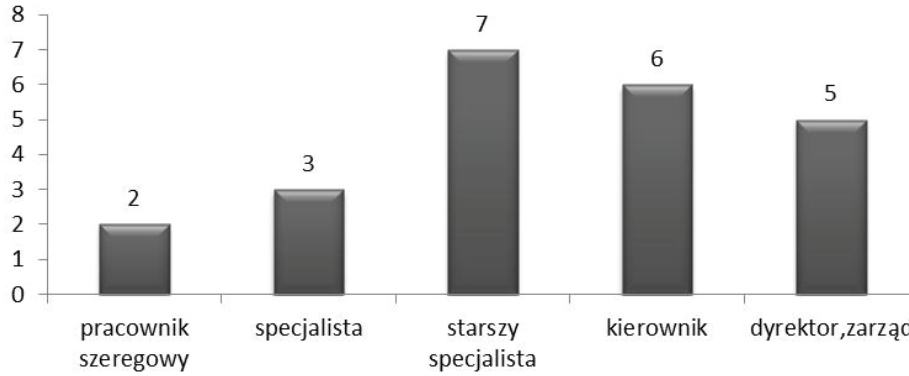
[125] Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana…*, s. 54.

[126] A. Giddens, *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 84.

[127] J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 231, [za:] M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 59.

[128] Za: W. Altman, *Whatever happened to employee loyalty?*, „Engineering & Technology", April 2008.

Z raportu firmy Sedlak & Sedlak wynika, że połowa polskich pracowników jest zatrudniona u jednego pracodawcy krócej niż 4 lata[129]. Choć próba badawcza nie odpowiada wiernie strukturze polskiego społeczeństwa, a większość badanych to osoby młodsze, dobrze wykształcone, o wysokiej skłonności do zmian pracodawców, to wydaje się jednak, że uzyskane wyniki pokazują tendencję do skracania czasu zatrudnienia i zmiany pracodawców wśród tak opisanej grupy respondentów[130]. Zarządzający pracują od 5 do 6 lat u jednego pracodawcy, podczas gdy specjaliści i pracownicy szeregowi – około 3 lat (por rys. 3.4). Zdarzają się jednak osoby, które nieustannie zmieniają pracodawców i stanowiska, częściej niż co dwa lata. Przedstawicieli tej grupy nazywa się *job hopperami*, a ich sposób kierowania karierą zawodową budzi wiele kontrowersji[131].




**Rysunek 3.4**. Czas pracy u jednego pracodawcy a stanowisko pracownika
**Źródło**: Ł. Pokrywka, *Długość zatrudnienia u pracodawcy w Polsce*, opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie danych ankietowych http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.23/wpis.522 (dostęp: 28.05.2012)

[129] Ł. Pokrywka, *Długość zatrudnienia u pracodawcy w Polsce*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.23/wpis.522 (dostęp: 28.05.2012).

[130] 50% badanych ma 30–40 lat; 83% badanych legitymuje się wyższym wykształceniem – tj. ukończyło studia licencjackie, inżynierskie, magisterskie, magisterskie inżynierskie lub niepełne magisterskie; 81% badanych to mieszkańcy miast, z czego 23% to osoby z miejscowości powyżej 0,5 mln mieszkańców; 35% badanych zatrudnionych jest na stanowiskach kierowniczych (od kierownika zespołu po członka zarządu); pozostałe 65% ankietowanych to szeregowi pracownicy i specjaliści.

[131] M. Szymańska, K. Wolski, *Jobhopping – o częstej zmianie pracy*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.421 (dostęp: 8.11.2011).

Jak wskazują autorzy przytoczonych badań, uzyskane wyniki są charakterystyczne dla grupy młodych pracowników. Według badań przeprowadzonych przez Eurobarometr, średni czas pracy u jednego pracodawcy w Polsce wynosi znacznie więcej, bo 12 lat[132]. Bardziej szczegółowa analiza uzyskanych wyników pokazuje postępujące zmiany w świadomości pracowników w zakresie wieloletniego zatrudnienia u jednego pracodawcy (por. tab. 3.5).

**Tabela 3.5**. Stopień zgodności respondentów z badanymi opiniami na temat stałości zatrudnienia

| Praca na całe życie u jednego pracodawcy to już przeszłość (w %) | | |
|---|---|---|
| | Polska | Unia Europejska |
| Zdecydowanie się zgadzam | 34 | 44 |
| Raczej się zgadzam | 37 | 33 |
| Raczej się nie zgadzam | 18 | 15 |
| Zdecydowanie się nie zgadzam | 5 | 6 |
| Trudno powiedzieć | 6 | 2 |
| Umowy o pracę powinny być bardziej elastyczne, aby zachęcać do tworzenia nowych miejsc pracy (w %) | | |
| Zdecydowanie się zgadzam | 36 | 33 |
| Raczej się zgadzam | 45 | 39 |
| Raczej się nie zgadzam | 9 | 15 |
| Zdecydowanie się nie zgadzam | 2 | 7 |
| Trudno powiedzieć | 8 | 6 |

**Źródło**: Opracowanie własne na podstawie: Eurobarometr, *Zatrudnienie i polityka społeczna. Europejczycy i zatrudnienie*, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_377_fact_pl_pl.pdf, termin realizacji badania: 24.09.2011 – 9.10.2011 (dostęp: 2.08.2012).

Wśród polskich pracowników **71% badanych zgadza się z opinią, że praca na całe życie u jednego pracodawcy to przeszłość** (34% odpowiedzi – zdecydowanie zgadzam się, 37% odpowiedzi – raczej się zgadzam). Pracownicy wskazują także na konieczność zwiększenia elastyczności umów o pracę. W tej kwestii 81% badanych Polaków wyraża opinie pozytywną (36% odpowiedzi – zdecydowanie zgadzam się oraz 45% odpowiedzi – raczej się zgadzam). Podobne tendencje obserwuje się wśród pracowników z innych krajów Unii

[132] Statystyczny Polak pracuje u jednego pracodawcy 12 lat, www.gazetaprawna.pl, z dnia 14.02.2012 r.

Europejskiej. Świadomość wśród pracowników końca ery długoterminowego zatrudnienia u jednego pracodawcy nie przekłada się na poczucie braku stabilizacji w pracy. Większość pracujących Polaków i pracobiorców Unii Europejskiej jest pewna, że utrzyma swoją posadę w kolejnych miesiącach, choć w przypadku polskich pracowników liczba pozytywnych odpowiedzi jest mniejsza niż u pracowników unijnych (w Polsce 76% odpowiedzi – zdecydowanie pewny i raczej pewny, w karajach UE – 82% (por. tab. 3.6).

**Tabela 3.6.** Opinie na temat przewidywanej stałości zatrudnienia

| Odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu jest Pan/i pewny/a, że utrzyma swoją pracę w najbliższych miesiącach? (w %) | | |
|---|---|---|
| | Polska | Unia Europejska |
| Zdecydowanie pewny(a) | 33 | 43 |
| Raczej pewny(a) | 43 | 39 |
| Niezbyt pewny(a) | 12 | 11 |
| W ogóle niepewny(a) | 6 | 4 |
| Trudno powiedzieć | 6 | 3 |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie Eurobarometr, *Zatrudnienie i polityka społeczna. Europejczycy i zatrudnienie*, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_377_fact_pl_pl.pdf, termin realizacji badania: 24.09.2011 – 9.10.2011 (dostęp: 12.08.2012).

Jak pokazują dane GUS za I kwartał 2012 r., niemal 12,5 mln osób, czyli niemal 78% pracujących Polaków, to pracownicy najemni. Niecałe **19% prowadzi działalność, zatrudniając pracowników lub pracując na własny rachunek, a pozostali pracujący – 3,4% – pomagają w rodzinnych biznesach**[133].

Odchodzenie od poszukiwania stabilizacji jako podstawowego wymagania wobec miejsca pracy jest szczególnie widoczne wśród młodzieży akademickiej. Poczucie bezpieczeństwa znalazło się na jednym z ostatnich miejsc wśród czynników determinujących wybór pierwszej pracy (por. rys. 3.5).

[133] http://hrstandard.pl/2012/08/24/kazda-praca-wiaze-sie-z-wynagrodzeniem/#more-21957 (dostęp: 25.03.2013).

**Rysunek 3.5**. Najważniejsze czynniki przy wyborze pierwszej pracy – młodzież akademicka
**Źródło**: K. Szafraniec, M. Boni (red.), *Raport: Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 140

Wymóg elastyczności w gospodarowaniu zasobami ludzkimi przekreśla gwarancję stałego zatrudnienia. Ten wzór kulturowy coraz częściej akceptują także pracownicy. Elizabeth Craig, John Kimberly i Hamid Bouchikhi poszukiwali zależności między gwarancją utrzymania posady a zaangażowaniem pracowników na stanowiskach menedżerskich i ich skłonnością do pozostania w firmie. Przeprowadzony przez ten zespół sondaż obejmował dwa mierniki lojalności: a) psychologiczne zaangażowanie menedżerów w działalność firmy oraz b) ich wolę pozostania z obecnym pracodawcą. Uzyskane wyniki wskazywały, że **bezpieczeństwo zatrudnienia nie było najsilniejszym bodźcem wspierającym zaangażowanie**. Wysokie wskaźniki lojalności zaobserwowano wśród pracowników, którym zaoferowano szerokie możliwości rozwoju własnych umiejętności i kariery zawodowej. Paradoksalnie zatem działania firmy, które podnoszą atrakcyjność pracownika na rynku pracy, jednocześnie pogłębiają jego przywiązanie do firmy i zaangażowanie w wykonywaną pracę. Należy mieć jednak świadomość, że zależność ta działa także w przeciwnym kierunku. Niekonsekwentne podejście do rozwoju menedżerów nie tylko ograni-

cza ich lojalność, ale także bardziej obniża poczucie bezpieczeństwa niż sama groźba zwolnienia, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia zaangażowania[134].

**Nowe ścieżki karier zawodowych**

W dobie dynamicznych zmian w firmie i w otoczeniu, zmiana miejsca pracy staje się jedną z koncepcji kształtowania kariery zawodowej. Znana jest już grupa zawodowa tzw. menedżerów czasowych (*interim managers*), którzy zatrudniani są w firmie w celu realizacji określonego zadania (np. restrukturyzacji zatrudnienia) w wyznaczonym czasie. Obok tradycyjnych modeli kariery zawodowej realizowanej w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej pojawiają się nowe – charakterystyczne dla przestrzeni międzyorganizacyjnej oraz pozaorganizacyjnej. Alexander Iellatchitch, Wolfgang Mayrhofer i Michael Meyer wyodrębnili cztery typy karier zawodowych charakterystycznych dla współczesnych organizacji[135]:

1. Świat organizacji (*company world*) – to kariera realizowana w granicach organizacji. Długookresowe zatrudnienie i zajmowanie kolejnych szczebli w hierarchii organizacyjnej stanowią istotną wartość. Organizacja definiuje i zapewnia możliwość awansu, oczekując od pracowników identyfikowania się z firmą i jej celami.

2. Niezależny mobilny profesjonalizm (*free floating professionalism*) – ten typ kariery realizowany jest głównie przez specjalistów, którzy dążąc do rozwoju zawodowego w ramach swojej specjalizacji zawodowej, często zmieniają pracodawcę i poszukują nowych doświadczeń, wyzwań oraz możliwości pogłębienia wiedzy. Celem kariery zawodowej profesjonalistów jest wzrost niezależności poprzez bycie ekspertem wyspecjalizowanym w stosunkowo wąskiej dziedzinie.

3. Samozatrudnienie (*self-employment*) stanowi typ kariery jednostek ukierunkowanych na niezależność. Realizowany jest w przestrzeni pozaorganizacyjnej i polega na świadczeniu usług innym podmiotom gospodarczym. Ten typ kariery realizowany jest zarówno

---

[134] E. Craig, J. Kimberly, H. Bouchikhi, *Lojalność na wynajem*, „Harvard Business Review Polska", wrzesień 2004.

[135] A. Iellatchitch, W. Mayrhofer, M. Meyer, *The Field of Career. Towards a New Theoretical Perspective*, European Organisation Studies Group (EOSG), 17th colloquium "The Odyssey of Organising", Lyon 2001, [za:] P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2010, nr 3–4.

przez jednoosobowe podmioty gospodarcze jak i właścicieli średnich i małych firm.

4. Chroniczna elastyczność (*chronic flexibility*) to typ kariery, który charakteryzuje się orientacją na przekraczanie różnorodnych granic: dziedziny branżowej, organizacji, formy zatrudnienia, specjalizacji czy zawodu. Osoby realizujące ten typ kariery dążą do zajmowania się różnorodnymi projektami w zróżnicowanych organizacjach.

W przedstawionej typologii tylko pierwszy typ kariery oznacza przywiązanie do organizacji, pozostałe w różnym stopniu i w wyniku zróżnicowanych motywacji wiążą się ze stosunkowo częstą zmianą miejsca zatrudnienia – podmiotu gospodarczego, na rzecz którego dana osoba wykonuje pracę.

**Nowi adresaci lojalności**

Zjawisko zaniku silnej do niedawna „lojalności firmowej" łączone jest ze wzrostem liczby profesjonalistów w różnego typu organizacjach. Profesjonaliści bowiem, z natury rzeczy, mają tendencję do dzielenia własnej lojalności między wymagania organizacji a wymagania systemu wartości zawodowych. Identyfikacja zawodowa skłania pracownika do większej lojalności wobec norm zawodowych aniżeli wobec obowiązujących w macierzystej organizacji[136].

> Trajektorie nowych typów karier, tzw. karier bez granic przestają się kształtować w ramach pojedynczych organizacji i coraz dynamiczniej poza nie wykraczają. […] Realizatorzy karier bez granic wykazują **autoidentyfikacje profesjonalne**, utożsamiając się przede wszystkim ze swoim zawodem oraz posiadanym kapitałem kompetencyjnym, przy atrofii lojalności zorientowanej organizacyjnie[137].

Daniel M. Cable i Timothy A. Judge[138] poszukiwali odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu istotna dla kandydatów jest ocena ich dopasowania do pracy. Badania pokazały, że poczucie dopasowania do organizacji stanowi jeden z decydujących czynników wpływających na

[136] Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998, s. 149.

[137] P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe…*, s. 8–9.

[138] D.M. Cable, T.A. Judge, *Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1996, Vol. 67, No. 3, s. 294–311, [za:] J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 28.

podjęcie pracy w danej firmie. Jako równie istotne oceniano czynniki związane z samą organizacją, takie jak: jej ogólny obraz wynikający z postrzegania przełożonych, pracowników i samej pracy oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Dla pracownika zatrudnionego w organizacji poczucie dopasowania do firmy jest silnie powiązane z chęcią pozostania w niej, satysfakcją i zaangażowaniem. Należy zauważyć, że zarówno w przypadku kandydatów do pracy jak i już zatrudnionych stwierdzono silniejsze związki odnośnie do poczucia dopasowania człowiek–organizacja niż człowiek–praca (choć te drugie były również statystycznie istotne).

> Kandydaci, którzy w momencie przyjęcia cechują się wyższym poczuciem dopasowania do całej organizacji, pozostaną w niej, nawet jeżeli ich poczucie dopasowania do wykonywanej pracy nie będzie wysokie, aczkolwiek nie będą przejawiali wysokiej satysfakcji i zaangażowania[139].

Z kolei Sally Carless wskazuje, że silniejszy jest związek między chęcią przyjęcia oferty zatrudnienia i poczuciem dopasowania do pracy niż poczuciem dopasowania do organizacji, a atrakcyjność organizacji pośredniczy w związku między postrzeganym dopasowaniem człowiek–praca a chęcią akceptacji ofert[140]. Wyniki te można uzupełnić obserwacjami, które wskazują, że percepcja znaczenia wykonywanej pracy jest jednym z najistotniejszych czynników determinujących wolę pozostania w organizacji[141]. Rezultaty prowadzonych badań nie są jednoznaczne, a niekiedy nawet sprzeczne, co może wynikać z faktu, że badane zjawiska podlegają procesowi stopniowych i systematycznych zmian.

Związek pracownika z organizacją pod nieco innym kątem badali także Ruben Taris i Jan Feij. Sprawdzali oni relacje pomiędzy dopasowaniem do organizacji, definiowanym jako dopasowanie o charakte-

---

[139] A.M. Saks, B.E. Ashforth, *A longitudinal investigation of the relationship between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes*, „Personel Psychology" 1997, Vol. 50, No. 2, s. 395–426, [za:] J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja…*, s. 29.

[140] S. Carless, *Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study*, „Journal of Occupational Psychology" 2005, Vol. 78, No. 3, s. 411–429, [za:] J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja…*, s. 29.

[141] S. Samach, *Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality*, „International Review of Business Research Papers" 2007, No. 4, [za:] M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników…*, s. 64.

rze potrzeby–zasoby, a chęcią odejścia z pracy. Intencja odejścia była najsilniejsza przy dużych potrzebach pracownika i ubogich zasobach organizacji (tzn. organizacja nie mogła zaspokoić oczekiwań pracowników), a najsłabsza – przy rozbudowanych potrzebach i bogatych zasobach. W relacji tej (potrzeby–zasoby) istotne jest nie samo dopasowanie pod względem zaspokojenia potrzeb, ale stopień ich nasilenia. Przy niskim poziomie potrzeb wzrost lub spadek zasobów oferowanych przez organizację nie wywiera znaczącego wpływu na zadowolenie i chęć odejścia z pracy. Przy wysokim natężeniu potrzeb pracownika różnice w poziomie zasobów mają jednak kluczowe znaczenie. Należy przy tym zauważyć, że zasoby oferowane przez organizację powinny pozwalać nie tylko na zaspokojenie potrzeb pracownika, ale w pewnym stopniu je wyprzedzać, choć w sposób umiarkowany, ponieważ przy niskich potrzebach pracowników i bogatych możliwościach organizacji pojawiają się reakcje negatywne[142].

Mówi się niekiedy o „moralnym" i „kalkulatywnym" uczestnictwie w organizacji. Pierwszy typ – moralny – polega na emocjonalnej więzi pracownika z organizacją i wynika głównie z potrzeby bezpieczeństwa i przynależności, które realizowane są poprzez bycie częścią grupy. Typ kalkulatywny oznacza realizację własnego, osobistego celu, co przy okazji jest korzystne dla organizacji. Cz. Sikorski twierdzi, że

> nie istnieje problem wyboru między interesem własnym a interesem grupy. Te dwa rodzaje interesów są ze sobą zbieżne: im bardziej jednostka koncentruje się na wspomaganiu grupy, tym bardziej na tym sama korzysta. Jest natomiast problem wyboru grupy, która będzie najlepiej sprzyjać zamierzeniom jednostki. Przyznanie człowiekowi moralnego prawa dokonywania takiego wyboru oznacza odrzucenie mitu „sprawy", abstrahowanej od ludzkich działań i interesów, dla której należy się poświęcać, nie oczekując w zamian jakichkolwiek korzyści. Poświęcenie dla sprawy jest mitem kulturowym utrudniającym harmonijne funkcjonowanie ludzkich zbiorowości[143].

Uzasadnione jest zatem pytanie, czy w obliczu wymogu elastyczności organizacji i postępującego rozluźnienia więzów czasu i przestrzeni możemy mówić o lojalności pracowników we współczesnych organizacjach. Z całą pewnością można stwierdzić, że odpowiedź na to

[142] R. Taris, J.A. Feij, *Longitudinal examination of relationship between suppliers-values fit and work outcomes*, „Applied Psychology: An International Review" 2001, Vol. 50, No. 1, s. 52–80, [za:] J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja…*, s. 39.

[143] Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji…*, s. 149.

pytanie zależy od sposobu definiowania lojalności pracowników. Jeżeli utożsamiać ją będziemy z wieloletnim zatrudnieniem w jednej organizacji, to można wnioskować, że mamy do czynienia ze schyłkiem lojalności pracowników. Spadek zainteresowania długoterminowymi kontraktami o charakterze umowy o pracę, zarówno po stronie pracodawców jak i pracobiorców, stanowi dowód na **odchodzenie od tradycyjnego rozumienia lojalności pracowników**. Lojalność zaczyna być postrzegana jako zupełnie inne jakościowo podejście pracowników do organizacji, w którym czas zatrudnienia systematycznie traci na znaczeniu. Ten kierunek zmian będzie się pogłębiał. Można przewidywać, że czas współpracy, jako element lojalności pracowniczej, organizacje zaczną uwzględniać jedynie w relacjach z najważniejszymi pracownikami. Proces atrofii tradycyjnie rozumianej lojalności pracowniczej już się rozpoczął. Jeśli przyjąć, że przeciwieństwem lojalności jest zdrada[144], to zmianę miejsca zatrudnienia można by ocenić w takich właśnie kategoriach. Wobec zachodzących zmian w relacjach między pracownikiem a pracodawcą, w świetle partnerskich i transakcyjnych relacji między stronami, zmiana pracodawcy może być postrzegana jako brak lojalności jedynie w sytuacji nieprzestrzegania warunków zawartej umowy (zarówno pisemnej jak i kontraktu psychologicznego).

Zasięg oraz głębokość zarysowanych w tym rozdziale przekształceń dokonujących się w środowisku wewnętrznym i w otoczeniu organizacji potwierdzają konieczność redefinicji pojęcia „lojalność". Wskazano tu nie tylko rodzaj i kierunek zmian, ale także uwarunkowania działania pracowników we współczesnych firmach. Świat dzisiejszych organizacji tworzy bowiem nowe środowisko pracy[145]. Interesujące jest zatem pytanie o lojalność pracowników w tych zmienionych warunkach.

[144] A. Błachnio, *Psychologia zdrady*, Difin, Warszawa 2008, s. 13–30.

[145] Patrz także: Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania…*, s. 33–53.

Rozdział 4

# LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

## 4.1. Metodyka badań własnych

O doborze metodyki badań zdecydowało kilka czynników. Po pierwsze, w rozprawie postawiono tezę, że pojęcie lojalności pracowników organizacji wymaga redefinicji z uwagi na przekształcenia dokonujące się w środowisku wewnętrznym i w otoczeniu współczesnych organizacji. A zatem lojalność pracowników współczesnych organizacji ma swoje specyficzne cechy, odmienne od tych wiązanych z tradycyjnie rozumianą lojalnością. Po drugie, chodzi o wyniki studiów literaturowych dotyczących interpretacji omawianego pojęcia. W rozważaniach naukowych nie uwzględnia się zmian, które zaszły w świecie organizacji oraz ich wpływu na lojalność pracowniczą. Brakuje w nich ogólnie przyjętej koncepcji lojalności, występuje duże zróżnicowanie perspektyw badawczych oraz analizowanych aspektów. Dominuje dezaktualizujące się stanowisko, w którym utożsamia się lojalność pracowniczą z trwałym i wyłącznym uczestnictwem pracownika w organizacji, a samo pojęcie (*employee loyalty*) odnosi się do lojalności pracowników wobec organizacji bez uwzględnienia innych, coraz bardziej istotnych, adresatów lojalności. Aby zrealizować postawiony cel pracy, tj. skonstruować model lojalności pracowników we współczesnych organizacjach gospodarczych, na podstawie badań literaturowych wyodrębniono obszary analizy (badane aspekty), które następnie były przedmiotem dwuetapowych badań empirycznych. W pracach badawczych analizie poddane zostały zagadnienia, które zarysowane zostały w części teoretycznej rozprawy. Badanie dotyczyło następujących grup problemów, ujętych niżej w formie pytań badawczych:

1. Jakie **postawy i zachowania** pracowników są charakterystyczne dla lojalnych pracowników współczesnych organizacji?

Biorąc pod uwagę przedstawione spostrzeżenia dotyczące zmian zachodzących w świecie organizacji, w procedurze badawczej służącej budowaniu modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji nie wykorzystano omawianych w literaturze tradycyjnych i mocno zróżnicowanych postaw i zachowań lojalnych pracowników. Lista postaw i zachowań charakteryzujących lojalność pracowników współczesnych organizacji została określona w badaniach diagnostycznych, co pozwoliło na wskazanie aktualnych charakterystyk lojalności pracowników.

2. Czy lojalność pracowników współczesnych organizacji ma charakter **bierny czy aktywny**? Jakie są reakcje lojalnych pracowników na problemy występujące w firmie?

3. Jaki charakter mają obecnie **relacje pracodawca–pracownik**, a tym samym, czy we współczesnych organizacjach istnieje przestrzeń dla lojalności pracowniczej?

Ponieważ lojalność pracownicza opisywana jest jako relacja między dwoma podmiotami, w procedurze badawczej zastosowano dwie perspektywy analizy badanych problemów, tj. perspektywę organizacji oraz perspektywę pracowniczą.

4. Jacy są **adresaci lojalności** pracowników współczesnych organizacji? Czy pracownicy współczesnych organizacji są lojalni wobec organizacji, jak wskazuje przegląd definicji, czy też zachodzące zmiany powodują pojawienie się nowych podmiotów lojalności?

**Głównym celem** rozprawy jest opracowanie modelu lojalności pracowników odpowiadającego warunkom funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych. Tak sformułowany cel realizowano na podstawie postępowania badawczego składającego się z następujących elementów:

1. **Analiza literatury przedmiotu** oraz raportów badawczych (*desk-research*) jako podstawa do:

a) przeglądu, analizy i usystematyzowania rozważań naukowych na temat lojalności pracowników,

b) stworzenia mapy pojęciowej pozwalającej na analizę wymiarów lojalności pracowników,

c) wskazania zmian zachodzących we współczesnych organizacjach i ich konsekwencji dla lojalności pracowniczej,

d) wskazania znaczenia lojalności pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji.

2. **Badania empiryczne**[1].

Z uwagi na postawiony problem naukowy, przeprowadzone badania empiryczne mają **charakter jakościowy** z elementami analizy ilościowej. Cechą charakterystyczną badań jakościowych jest pogłębione, kontekstualne badanie zjawiska. Wykorzystanie tego typu badań umożliwiło zbadanie tzw. subiektywnej rzeczywistości, jaką stanowi lojalność pracowników. Sięgnięcie do badań jakościowych pozwoliło na zebranie informacji o tym, co ludzie uznają za lojalność pracowniczą oraz w czym się wyrażają te mniemania w kontekście prowadzonych rozważań. Rezygnacja ze statystycznego wymogu reprezentatywności badań wynika z dążenia do **podniesienia ich wartości poznawczej dzięki pogłębionemu badaniu omawianych kwestii**. Przeprowadzone badania jakościowe nie są reprezentatywne w sensie statystycznym i na ich podstawie nie można przeprowadzić wnioskowania ogólnego. Respondentów do badań dobrano tak, aby spełnić postulaty homogeniczności badanej grupy (dwie odrębne grupy: kadra menedżerska i pracownicy) i jej zróżnicowania (cechy społeczno-demograficzne). Dążenie do maksymalnego zróżnicowania respondentów ma na celu uzyskanie różnorodnych opinii, które składają się na całościowy obraz badanego zjawiska[2]. Ponadto uwzględniono kryterium pragmatyczne – założono uczestnictwo w badaniach osób wyrażających gotowość do przedstawienia opinii.

Przeprowadzone badania można zaliczyć do badań eksploracyjno-weryfikacyjnych. W celu ugruntowania wiedzy oraz pogłębionego zrozumienia analizowanych zjawisk wykorzystano zróżnicowane metody badawcze, stosując tzw. triangulację źródeł oraz technik zbierania informacji[3].

---

[1] Metodykę badań empirycznych opracowano na podstawie następujących źródeł (kolejność alfabetyczna): E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004; N.K. Denzin, Y.S. Lyncoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, London 2011; K. Konarzewski, *Jak uprawiać badania oświatowe – metodologia praktyczna*, WSiP, Warszawa 2000; K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000; J. Lisek-Michalska, P. Daniłowicz (red.), *Zogniskowany wywiad grupowy. Studia nad metodą*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2007; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.

[2] M. Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park 1990, [za:] A. Stasiak, A. Gendźwiłł, *Projektowanie badania jakościowego*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa 2012, s. 11.

[3] N.K. Denzin, Y.S. Lyncoln, *The Sage Handbook*…, s. 5.

Przeprowadzone badania empiryczne obejmowały dwa etapy prac. Pierwszy etap miał charakter diagnostyczny i wraz z badaniami literaturowymi stanowił **podstawę do identyfikacji elementów modelu lojalności** pracowników współczesnych organizacji w Polsce. Celem drugiego etapu **było pogłębione badanie elementów modelu zdiagnozowanych w pierwszym etapie oraz określenie ich wzajemnych zależności**. Każdy etap badawczy realizowany był na podstawie odrębnych, opracowanych przez autorkę, narzędzi badawczych. Badania przeprowadzono w latach 2010–2012 wśród pracowników organizacji gospodarczych[4] działających w Polsce.

**Etap 1. Diagnostyczny**

Cel pierwszego etapu badań empirycznych polegał na znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

– jak jest definiowana lojalność pracownicza przez członków współczesnych organizacji (kadrę kierowniczą oraz pracowników)? (określenie elementów składowych modelu lojalności pracowniczej),

– jacy są adresaci lojalności pracowników współczesnych organizacji?

– czy we współczesnych organizacjach istnieje przestrzeń dla lojalności pracowników?

Ponieważ przedmiot rozważań w rozprawie stanowi lojalność pracowników organizacji, w badaniach empirycznych zebrano informacje z uwzględnieniem perspektyw obu stron tej relacji, tzn.: a) organizacji i b) pracowników.

a) **perspektywa organizacji**: W ramach tej perspektywy przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe (*focus group interview*) z kadrą menedżerską organizacji gospodarczych. Wykorzystanie w procesie badawczym zogniskowanych wywiadów grupowych pozwoliło na „szczegółową penetrację jednego konkretnego tematu”[5], którym jest lojalność pracowników współczesnych organizacji. Ta technika zbierania informacji ma wiele zalet, które określane są jako „5S” od pierwszych liter angielskich słów: *synergy* (synergia), *snowballing*

[4] „Przyjmuje się, że organizacja gospodarcza to taka organizacja, która prowadzi działalność gospodarczą związaną z wytwarzaniem produktów oraz ze świadczeniem usług, kierując się zasadą ekonomiczności, a przede wszystkim do osiągnięcia założonego zysku”. S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 23.

[5] P. Daniłowicz, J. Lisek-Michalska, *Fokus – zogniskowany wywiad grupowy. Zarys metody*, [w:] J. Lisek-Michalska, P. Daniłowicz (red.), *Zogniskowany wywiad grupowy*..., s. 17.

(efekt kuli śniegowej dotyczący wypowiedzi respondentów), *stimulation* (stymulacja), *security* (bezpieczeństwo, które zapewnia obecność innych uczestników spotkania) oraz *spontanity* (spontaniczność zachowań)[6]. Pozwoliło to na pogłębione i jednocześnie wielowymiarowe poznanie opinii badanej kadry zarządzającej. W wywiadach uczestniczyło 159 menedżerów od średniego do najwyższego szczebla zarządzania[7]. Badania przeprowadzane były w grupach liczących 7–11 osób. Średni czas badania wynosił 90–130 minut. Przeprowadzono je w latach 2010–2012 na terenie całej Polski. Moderatorem dyskusji była autorka, co pozwoliło na pogłębienie i podniesienie wiarygodności zebranych informacji. Sesje rejestrowano przy użyciu dyktafonu. Dodatkowo po zakończeniu każdej z nich sporządzano notatkę z jej przebiegu. W prezentowanej procedurze badawczej scenariusz wywiadu cechował się niskim stopniem standaryzacji[8] i ukierunkowany był na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

– Czy współczesne firmy oczekują od pracowników lojalności?

– Jak należy rozumieć pojęcie lojalności pracowniczej we współczesnych organizacjach?

– Jakie są przejawy lojalności pracowniczej?

– Jakie postawy i zachowania pracowników brane są pod uwagę w procesie oceny lojalności pracowniczej?

– Jakie jest znaczenie lojalności pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami?

b) **perspektywa pracownicza**: w ramach tej perspektywy przeprowadzono badania ankietowe, w których wzięło udział 321 respondentów (235 ankiet internetowych, 86 ankiet bezpośrednich). Wszyscy ankietowani byli zatrudnieni w organizacjach gospodarczych. Wśród respondentów znaleźli się reprezentanci różnych grup wiekowych o zróżnicowanym wykształceniu i miejscu w strukturze organizacyjnej. Charakterystykę próby badawczej badania ankietowego zawarto w tabeli 4.1.

---

[6] A. Nikodemska-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 139–143.

[7] Liczba sesji realizowanych tą metodą w jednym projekcie badawczym nie jest wielkością jednoznacznie ustaloną. Jako dolną granicę wskazuje się dwie grupy. Patrz: P. Daniłowicz, J. Lisek-Michalska, *Fokus – zogniskowany wywiad grupowy*..., s. 25.

[8] Stopień standaryzacji scenariusza do zogniskowanego wywiadu grupowego zawiera się między dwoma skrajnymi typami: tj. pomiędzy ściśle ustaloną kolejnością pytań oraz technik dodatkowych a rozwiązaniem, które daje moderatorowi swobodę w formułowaniu pytań i określaniu przebiegu spotkania. Por. *ibidem*, s. 26.

**Tabela 4.1**. Charakterystyka respondentów badania ankietowego na etapie diagnostycznym

| Cechy społeczno-demograficzne | Udział procentowy |
|---|---|
| Wielkość próby N | 321 osób (100%) |
| Wiek: | |
| 1946–1964 (pokolenie wyżu powojennego) | 27,04 |
| 1965–1979 (pokolenie X) | 28,94 |
| 1980–1995 (pokolenie Y) | 44,02 |
| Wykształcenie: | |
| podstawowe | 22,13 |
| średnie | 31,49 |
| wyższe | 46,38 |
| Stanowisko: | |
| kierownicze | 18,72 |
| specjalistyczne | 43,21 |
| wykonawcze | 38,07 |

**Źródło**: opracowanie własne.

### Etap 2. Badań pogłębionych

Celem drugiego etapu badań empirycznych była pogłębiona analiza elementów modelu lojalności pracowników oraz ich wzajemnych zależności. Badanie zostało oparte na wynikach uzyskanych na wcześniejszych etapach postępowania badawczego, stąd jego pogłębiony charakter. W ramach tego etapu postępowania badawczego przeprowadzono badania ankietowe wśród 501 respondentów. Ankietę przeprowadzono za pośrednictwem internetu (335 ankiet) i telefonu (166 ankiet). Dobór próby miał charakter celowy z uwagi na wiek respondentów oraz inne zmienne demograficznie i społeczne, które różnicują badaną populację. Dążąc do teoretycznego nasycenia próby, do badań pogłębionych zaproszono innych respondentów niż na etapie diagnostycznym i zwiększono zróżnicowanie próby. Zgodnie z założeniami badań jakościowych, próba nie ma charakteru reprezentatywnego statystycznie, a zatem przedstawiane na jej podstawie wyniki nie podlegają uogólnieniu statystycznemu. Mogą one stanowić podstawę uogólnienia analitycznego (teoretycznego) związanego z pozytywną odpowiedzią na pytanie o to, czy „rezultaty badania jakościowego mogą wnosić coś nowego do zrozumienia jakiegoś fragmentu życia społecznego w innym miejscu lub czasie”[9]. Charakterystykę próby drugiego etapu badań empirycznych zawiera tabela 4.2.

[9] Y.S. Lincoln, E.G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park 1985, [za:] A. Stasiak, A. Gendźwiłł, *Projektowanie badania jakościowego*…, s. 13.

**Tabela 4.2**. Charakterystyka respondentów badania ankietowego na etapie badań pogłębionych

| Cechy społeczno-demograficzne | Udział procentowy |
|---|---|
| Wielkość próby N | 501 osób (100%) |
| Wiek: | |
| 1946–1964 (pokolenie wyżu powojennego) | 21,53 |
| 1965–1979 (pokolenie X) | 33,8 |
| 1980–1995 (pokolenie Y) | 44,67 |
| Wykształcenie: | |
| podstawowe | 12,39 |
| średnie | 30,87 |
| wyższe | 56,74 |
| Stanowisko: | |
| kierownicze | 29,61 |
| specjalistyczne | 43,14 |
| wykonawcze | 27,25 |
| Staż pracy w obecnej firmie: | |
| poniżej roku | 19,64 |
| 1–2 lata | 14,90 |
| 2–3 lata | 15,71 |
| 3–5 lat | 14,90 |
| 5–7 lat | 11,95 |
| 7–10 lat | 11,96 |
| powyżej 10 | 10,94 |
| Staż pracy ogólnie (w latach): | |
| poniżej roku | 6,37 |
| 1–2 lat | 8,96 |
| 2–3 lata | 10,95 |
| 3–5 lat | 14,51 |
| 5 –7 lat | 17,50 |
| 7–10 lat | 14,72 |
| powyżej 10 lat | 26,99 |
| Liczba pracodawców: | |
| zawsze pracuje w jednej firmie | 13,52 |
| 1–3 | 49,90 |
| 4–5 | 19,68 |
| powyżej 5 | 16,9 |
| Wielkość firmy: | |
| do 5 osób | 10,54 |
| 5–50 osób | 28,43 |
| 51–249 osób | 23,06 |
| 250–500 osób | 10,93 |
| powyżej 500 osób | 27,04 |

**Źródło**: opracowanie własne.

## 4.2. Wyniki badań lojalności pracowników – etap diagnostyczny

W kolejnych częściach rozdziału zaprezentowane zostaną wyniki badań zrealizowanych w ramach diagnostycznego etapu prac badawczych. Uzyskane wyniki przedstawione zostaną, zgodnie z przyjętym postępowaniem badawczym, w podziale na dwie perspektywy, tj. organizacji i pracowników.

### 4.2.1. Lojalność pracowników z perspektywy organizacji

By uzyskać obraz lojalności pracowniczej z perspektywy organizacji, w ramach prowadzonych wcześniej badań wtórnych określono miejsce lojalności pracowników w systemach wartości współczesnych organizacji, a w ramach badań empirycznych przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe z kadrą menedżerską przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych badań własnych omówiono szczegółowo w puncie 2.3.2. Wskazują one z jednej strony na niski poziom zainteresowania ze strony organizacji lojalnością jako kluczową wartością, z drugiej zaś pokazują, że firmy poszukują zachowań o tym charakterze w codziennej aktywności zawodowej pracowników i włączają je do firmowych systemów kompetencji.

Przeprowadzone zogniskowane wywiady grupowe potwierdzają, że lojalność pracowników ma, w opiniach kadry zarządzającej, znaczenie dla organizacji i jest przedmiotem ich zainteresowania. Podczas spotkań fokusowych pojęcie to okazało się zagadnieniem wywołującym wśród osób na stanowiskach menedżerskich ożywione dyskusje[10]. W zachowaniu oraz wyrażanych przez badanych opiniach dało się odczytać zarówno emocje jak i refleksję nad omawianymi problemami. Większość dyskusji rozpoczynała się od próby określenia przez badanych sposobu rozumienia pojęcia „lojalność pracowników" przez pryzmat organizacji i własnych menedżerskich doświadczeń. W tej fazie wywiadów formułowano różnorodne opinie, które podlegały uporządkowaniu i klaryfikacji podczas dyskusji. Pojawiały się opinie

[10] Autorka moderowała zogniskowane wywiady grupowe (lub uczestniczyła w nich) dotyczące także innych zagadnień, stąd możliwość porównania zainteresowania tematem.

wyraźnie sprzeczne, od „trudno sobie wyobrazić współczesną organizację bez lojalnych pracowników" do „lojalność pracowników to przeżytek, nikt dzisiaj nie oczekuje od pracowników lojalności". Dopiero dalsza wymiana zdań pozwalała na zidentyfikowanie przyczyny tak istotnej rozbieżności poglądów. Wynikała ona z braku jednomyślności w definiowaniu lojalności pracowniczej. Badani, którzy wskazywali na wierność jako podstawowy wyznacznik lojalności, szybko ustępowali wobec argumentów innych uczestników wywiadów o wymogu elastyczności organizacji, a tym samym – elastyczności pracowników. Badani wskazywali na mieszane uczucia, jakie wywołuje u nich decyzja pracownika o odejściu z firmy lub zespołu. Z jednej strony sytuacja taka powoduje konieczność zastąpienia odchodzącej osoby kimś innym, z drugiej jednak wszyscy doskonale rozumieją, że zatrudnieni mają prawo i potrzebę zmiany miejsca pracy (firmy lub stanowiska). Zdaniem uczestników badań, **decyzja o zmianie pracodawcy nie może być uznana za przejaw braku lojalności wobec firmy. Zwłaszcza że firmy nie gwarantują pracobiorcom wieloletniego okresu zatrudnienia i każdy z nich powinien się liczyć z koniecznością zmiany stanowiska w okresie kilkuletnim.** W tym kontekście o lojalności pracownika lub jej braku świadczy sposób zaprzestania współpracy. Lojalność wobec organizacji przejawia się w poinformowaniu przełożonego o planach zmiany stanowiska (firmy) z takim wyprzedzeniem, które umożliwi znalezienie następcy. Ważne jest także zakończenie lub takie przekazanie realizowanych projektów, aby możliwa była ich niezakłócona kontynuacja.

Zdaniem przedstawicieli kadry zarządzającej uczestniczących w badaniu, współczesne organizacje nie oczekują od pracowników posłuszeństwa, bierności i wierności (wieloletniego okresu zatrudnienia), lecz zaangażowania podczas trwania stosunku pracy. Najbardziej syntetycznymi określeniami, które padały podczas prób sformułowania definicji lojalnego pracownika były „to taki pracownik, na którego zawsze można liczyć" oraz „osoba postępująca zgodnie z misją, wizją i strategią firmy".

Uczestnicy badania byli zgodni co do faktu, że **pracodawcy oczekują od pracowników lojalności wobec organizacji**. Budzi ona pozytywne konotacje zarówno wśród starszych jak i młodszych menedżerów. Podczas wywiadów uczestnicy byli proszeni o scharakteryzowanie przejawów lojalności pracowniczej. Część badanych miała w tym zakresie doświadczenia wynikające z oceny lojalności pracow-

niczej jako kompetencji firmowej, która stanowiła element składowy systemu okresowych ocen pracowniczych. Na podstawie wypowiedzi uczestników badań fokusowych opracowano listę zachowań lojalnych pracowników, która została zamieszczona w załączniku 1.

Przejawy lojalności pracowników opisywane w trakcie zogniskowanych wywiadów grupowych można usystematyzować przy użyciu dwóch kryteriów: miejsce przejawianych zachowań (wewnętrzne – zewnętrzne, tzn. w firmie lub poza nią) oraz ich powszechność. W tabeli 4.3 zamieszczono przykłady zachowań zaliczonych do poszczególnych kategorii.

**Tabela 4.3**. Przykładowe przejawy lojalności pracowniczej

| Miejsce zachowań | Zachowania standardowe – powszechne | Zachowania niestandardowe – rzadko spotykane |
|---|---|---|
| Przejawiane wewnątrz firmy | – utożsamianie się z firmą<br>– rzetelne wykonywanie obowiązków<br>– działanie w zgodzie z szeroko rozumianym interesem firmy<br>– przestrzeganie zasad i wartości firmowych<br>– zachowanie tajemnicy służbowej<br>– w przypadku zmiany pracy (stanowiska) przekazanie spraw innym w sposób zapewniający kontynuację prowadzonych projektów<br>– troska o właściwe stosunki wewnętrzne | – przyznanie się do błędu<br>– gotowość do poświęcenia swoich interesów na rzecz firmy w sytuacjach trudnych<br>– whistleblowing (informowanie w dobrej wierze) |
| Przejawiane poza firmą | – odrzucanie ofert pracy od innych pracodawców<br>– dbałość o wizerunek firmy, np. poprzez wyrażanie pozytywnych opinii o firmie<br>– zachowanie tajemnicy służbowej<br>– rekomendowanie firmy jako pracodawcy | – whistleblowing (informowanie w dobrej wierze) |

**Źródło**: opracowanie własne.

Pojęcie lojalności pracownika wobec firmy okazało się dla menedżerów trudne do sprecyzowania także w kontekście **adresata lojalności**. Poszukując odpowiedzi na pytanie, wobec kogo pracownicy są lojalni, uzyskano odpowiedź, że **wobec firmy**. Wśród zachowań

opisywanych podczas wywiadów tylko część dotyczyła „czystej" lojalności wobec firmy (np. wyrażanie pozytywnych opinii o firmie, rekomendowanie pracodawcy, przestrzeganie tajemnicy służbowej). Wiele przykładów opisywało lojalność wobec firmy przez pryzmat relacji pracownik–przełożony, pracownik–pracownik. W konkluzjach menedżerowie stwierdzali, że lojalność pracownika wobec firmy oznacza *de facto* relacje zachodzące na wymienionych, równie istotnych, płaszczyznach, które składają się na całość relacji pracownika z organizacją.

W świetle dużego zaangażowania badanych w trakcie zogniskowanych wywiadów grupowych oraz wyrażanych przez nich opinii, można wnioskować, że **temat lojalności pracowników jest ważny dla kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw**.

Podczas wywiadów napotkano na trudność w wyjaśnieniu przyczyn braku lojalności pracowniczej wśród kluczowych wartości organizacyjnych. Z prezentowanych argumentów daje się wyodrębnić trzy główne wątki:

1. Pierwsza grupa argumentów to wskazania, że lojalność pracowników stanowi warunek *sine qua non* współpracy, nie ma zatem potrzeby włączania go do listy kluczowych wartości[11].

2. Druga grupa argumentów związana jest z warunkami funkcjonowania współczesnych organizacji. Wskazywano na konieczność promowania wartości znacznie bardziej istotnych (np. jakość lub innowacyjność) i charakterystycznych dla zarządzania współczesnymi organizacjami, wobec których tradycyjna lojalność przestaje mieć znaczenie.

3. Trzecia grupa wyjaśnień ma bardziej ogólny wymiar i związana jest z przekonaniami uczestników wywiadów, że w „prawdziwym świecie" zarządzający koncentrują się na generowaniu zysków dla właścicieli firm, a kluczowe wartości stanowią jedynie kolejną modę, wobec czego nie ma większego znaczenia, jakie wartości znajdą się na liście.

Reasumując, można powiedzieć, że badania pokazują pozytywny stosunek kadry menedżerskiej do lojalności pracowniczej jako postaw i zachowań organizacyjnych. Z uwagi na historię naszego kraju można było przypuszczać, że podczas wywiadów pojawią się pejoratywne konotacje tego pojęcia, ale akcentowano je jedynie w pojedynczych przypadkach. Przeciwnie, większość respondentów twierdziła, że we

[11] Trudno zgodzić się z tymi argumentami, skoro wśród kluczowych wartości pojawiają się: zaufanie, zaangażowanie czy szacunek.

współczesnych organizacjach lojalność pracowników stanowi nadal pożądaną i obowiązującą wartość. Lojalność pracownicza utożsamiana jest przez większość badanych z lojalnością wobec organizacji. Uzyskane wyniki są zbieżne z badaniami kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw, z których wynika, że „tak pracownicy jak i zarządzający chcieliby budować firmy na wzajemnej lojalności i zaangażowaniu, zgodnie współuczestnicząc w życiu organizacji”[12].

### 4.2.2. Lojalność pracownicza z perspektywy zatrudnionych

Aby określić znaczenie i rozumienie lojalności pracowniczej we współczesnych organizacjach z perspektywy pracowniczej, poproszono respondentów o odpowiedź na pytanie dotyczące rozumienia tego pojęcia, adresatów lojalności oraz ocenę stopnia lojalności pracowników zatrudnionych w firmie respondenta. Kwestionariusz ankiety wykorzystanej na tym etapie procesu badawczego przedstawiono w załączniku 2.

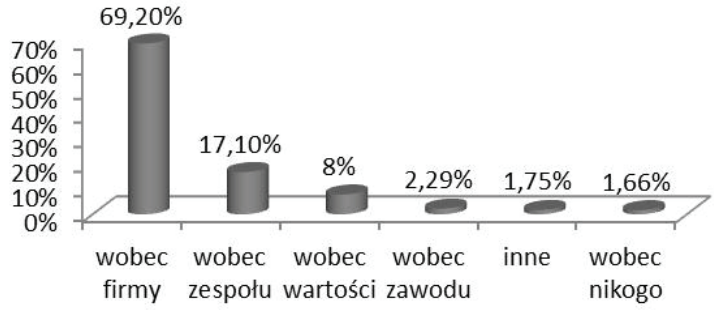
Respondenci w formułowanych **definicjach lojalności** pracowniczej wskazywali różnorodne postawy i zachowania jako jej elementy. Listę postaw i zachowań wymienianych przez badanych zaprezentowano w załączniku 3. Zróżnicowanie udzielonych odpowiedzi stanowi odzwierciedlenie złożoności i niejednoznaczności badanego zjawiska. I tak wymienione zostały zachowania charakterystyczne zarówno dla lojalności biernej (np. „nie wygłasza negatywnych opinii”), jak i lojalności aktywnej (np. „jest gotowy do poświęceń”). Odpowiedzi respondentów zostały na kolejnym etapie prac pogrupowane w bloki i wraz z wynikami zogniskowanych wywiadów grupowych stanowiły podstawę do określenia listy elementów lojalności pracowników współczesnych organizacji.

Kolejnym badanym aspektem było określenie **adresatów lojalności pracowniczej**. Na rysunku 4.1 zilustrowano odpowiedzi na pytanie dotyczące tej kwestii.

Większość badanych twierdzi, że współcześni pracownicy są lojalni wobec firmy (58,82%), nieco mniej respondentów uważa, że wobec zespołu (17,1%). W trzeciej grupie odpowiedzi wskazywano na wartości jako adresata lojalności współczesnych pracowników (8,00%).

[12] J. Heidtman, A. Wolfarth, *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2010.

Zawód jako adresata lojalności pracowników współczesnych organizacji wymieniło 2,29% badanych. Najrzadziej wybierano odpowiedź, że pracownik nie powinien być lojalny wobec nikogo, ponieważ liczy się tylko jego dobro (1,66%). Kategoria „inne" zawierała odpowiedzi, że pracownik powinien być lojalny zarówno wobec firmy, zespołu jak i przełożonego, bo elementy te są nierozłączne.




**Rysunek 4.1**. Adresaci lojalności pracowniczej
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Wobec zmian zachodzących w funkcjonowaniu organizacji, analizie poddano także opinie respondentów dotyczące **miejsca lojalności w świecie współczesnych organizacji**. Większość badanych (91%) twierdzi, że we współczesnych organizacjach istnieje przestrzeń dla lojalności pracowniczej. Odpowiedzi przeczące oraz brak zdania dotyczyły nielicznych badanych (odpowiednio 7% i 2%). Opinie wyrażane przez respondentów dają się pogrupować w następujący sposób (w ankiecie pytanie miało charakter otwarty).

1. Pierwszą, dominującą grupę odpowiedzi (ok. 75%) stanowiły opinie, w myśl których lojalność jest relacją między dwiema stronami (pracownik–organizacja) i przede wszystkim po stronie pracodawcy poszukiwać należy źródeł lojalności pracowników lub jej braku[13]. Z opinii tej grupy respondentów wynika, że pracownicy deklarują lojalność wobec firmy, jest ona jednak warunkowana działaniami po stronie pracodawcy. Opinię tę można opisać, odwołując się do zdania

[13] Respondenci twierdzili np. „Tak, we współczesnych firmach jest miejsce dla lojalności pracowników, jeżeli firma jest uczciwa względem pracownika, to będzie on lojalny", „dobrze opłacany, zmotywowany pracownik będzie zawsze lojalny", „pod warunkiem, że firma jest etyczna w stosunku do pracowników i klientów", „jeśli firma jest w porządku wobec pracowników, szanuje ich i docenia".

wyrażonego w jednej z ankiet: „dobre stanowisko, dobra pensja, zgrany zespół – cóż można chcieć więcej. W takiej sytuacji każdy będzie lojalny względem pracodawcy".

2. Kolejna, mniej liczna grupa respondentów (ok. 10%) twierdzi, że lojalność jest wartością uniwersalną, ponadczasową, powinna zatem obowiązywać także we współczesnych organizacjach.

3. Trzeci blok opinii (ok. 6% odpowiedzi) to wskazania na znaczenie lojalności pracowników dla sukcesu organizacji. Podkreślano, że jest to „jeden z czynników decydujących o sukcesie firmy" oraz że „pracownicy muszą być lojalni, aby organizacja mogła istnieć". Respondenci wskazywali także na zmiany zachodzące w lojalności pracowników. Znalazło to odzwierciedlenie w takich np. opiniach: we współczesnych organizacjach „jest miejsce na lojalność, ale w tym momencie jest ona rozpatrywana w innych kategoriach. Dla mnie lojalność oznacza rzetelne wykonywanie powierzonej pracy" lub „coraz trudniej dzisiaj o lojalność, jeśli rozumie się przez nią przywiązanie do firmy (pracę przez wiele lat w jednej firmie). Czasy się zmieniły".

4. Wśród respondentów znalazły się także osoby (ok. 7%), które nie wyrażały jednoznacznej opinii na temat miejsca lojalności pracowników we współczesnych organizacjach. Badani twierdzili np. że „trudno powiedzieć, czy jest miejsce na lojalność ze względu na to, co się dzieje w dzisiejszych czasach. Wydaje się jednak, że trudno teraz o lojalność".

5. Najmniej liczna grupa respondentów (2%) wypowiedziała się jednoznacznie, że we współczesnych organizacjach nie ma miejsca dla lojalności pracowniczej, twierdząc, np. że „w dzisiejszych czasach każdy myśli tylko o sobie, o swoim interesie, często okazując nieuczciwość wobec innych i wykonywanych zadań".

Mimo powszechnej wśród badanych opinii, że we współczesnych organizacjach jest miejsce dla lojalności pracowniczej i stanowi ona wartość cenioną, odpowiedzi na temat poziomu lojalności pracowników w zatrudniających ich firmach podzieliły się niemal równo, tzn. **50,17% osób odpowiedziało, że pracownicy w ich firmie są lojalni**. Tym samym co drugi respondent uważa, że pracownicy w jego firmie nie są lojalni.

Podsumowując, można stwierdzić, że badania przeprowadzone na etapie diagnostycznym pozwoliły na uzyskanie następującego obrazu badanych zagadnień.

1. Lojalność pracowników jest istotna w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Mimo braku tego pojęcia na listach kluczowych wartości firmowych zarówno kadra menedżerska jak i pozostali pracownicy wskazują na wagę tego typu postaw i zachowań. Uczestnicy wywiadów fokusowych i respondenci podkreślali, że we współczesnych organizacjach **istnieje przestrzeń dla lojalności pracowników** i oczekuje się jej od zatrudnionych.

2. Dominującym adresatem lojalności pracowników jest organizacja. Pozostałe podmioty lojalności wskazywano w badaniach znacznie rzadziej lub prawie wcale (np. lojalność wobec zawodu). Z uwagi na dominację odpowiedzi wskazujących na organizację jako podmiot lojalności oraz na fakt, że znakomita większość postaw i zachowań wymieniana przez badanych jako charakterystyczna dla lojalności pracowniczej odnosiła się do lojalności wobec organizacji, w dalszym postępowaniu badawczym **skoncentrowano się na organizacji jako adresacie lojalności pracowniczej.**

3. Na podstawie przeprowadzonych badań opracowano **listę postaw i zachowań** składających się na lojalność pracowników współczesnych organizacji. Zostały one pogrupowane w cztery główne kategorie:

– zaangażowanie,
– identyfikacja,
– uczciwość,
– uczestnictwo w firmie.

Podstawą do wyróżnienia wymienionych kategorii oraz zaliczenia postaw i zachowań wskazanych przez badanych do poszczególnych grup są rozważania prezentowane w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Aby nie zakłócać zasadniczego nurtu rozważań, charakterystyki każdej kategorii zostały przedstawione w załączniku 4. Wyodrębnione kategorie są ze sobą powiązane, a granice pomiędzy nimi mają charakter nieostry. Podane w załączniku charakterystyki stanowią zarówno wyjaśnienie jak i uzasadnienie włączenia każdego z przejawów lojalności (postawy lub zachowania) do jednego z wyróżnionych elementów modelu lojalności pracowników.

Uzyskane wyniki badań empirycznych wraz ze studiami literaturowymi zaprezentowanymi w teoretycznej części rozprawy stanowiły podstawę do przygotowania i przeprowadzenia drugiego kroku badań empirycznych, tj. badań pogłębionych.

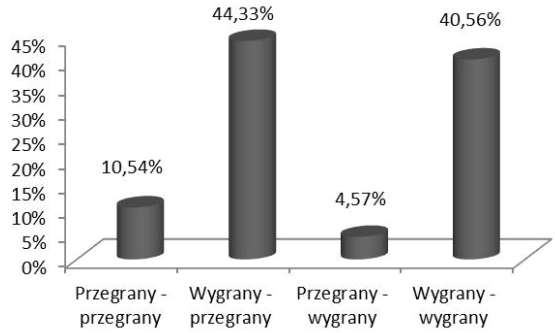
## 4.3. Analiza lojalności pracowników – wyniki badań pogłębionych

### 4.3.1. Charakter relacji pracowników z firmą

Lojalność pracowników wobec organizacji wpisuje się w całe spektrum szczegółowych relacji społecznych, które syntetycznie nazywa się relacją pracownika z firmą[14]. Relacje te przybierają zróżnicowany charakter, a strony mogą w nich zyskiwać lub tracić (wygrywać lub przegrywać), osiągając (lub nie) stan równowagi. Biorąc pod uwagę kryterium korzystności dla każdej ze stron, da się wyróżnić cztery typy relacji pracownika z firmą:

1) przegrany – przegrany, tzn. obie strony tracą,
2) wygrany – przegrany, tzn. organizacja zyskuje – pracownik traci,
3) przegrany – wygrany, tzn. organizacja traci – pracownik zyskuje,
4) wygrany – wygrany, tzn. obie strony zyskują.

Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów można mówić o dwóch dominujących grupach opinii dotyczących charakteru relacji organizacja–pracownik we współczesnych firmach. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.2.




**Rysunek 4.2**. Charakter relacji pracownika z firmą
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Największy odsetek respondentów (44,33%) wskazuje, że relacje te mają charakter wygrany – przegrany, tzn. organizacja zyskuje – pracownik traci. Nieco mniej wskazań (40,56%) uzyskała druga

[14] Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego*, relacja to „stosunek lub zależność między przedmiotami", http://sjp.pwn.pl/ (dostęp: 1.03.2011).

grupa odpowiedzi, w której podkreślano obustronną korzystność tej relacji (wygrany – wygrany). Kolejne dwie grupy odpowiedzi miały już istotnie mniejszy udział w wynikach. 10,54% respondentów wskazało na relacje o charakterze przegrany – przegrany, a 4,57% – na większą korzystność tej relacji dla pracownika.

Patrząc na wyniki z perspektywy pracowniczej, jeśli zsumujemy wyniki z kategorii wygrany – wygrany oraz przegrany – wygrany (organizacja traci – pracownik zyskuje), otrzymujemy rezultat na poziomie 45,13% wskazań. Oznacza to, że **niemal połowa ankietowanych dostrzega silną pozycję pracownika w relacjach z organizacją**, co wydaje się wynikiem stosunkowo wysokim, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że badania przeprowadzane były w okresie nasilającego się w Polsce kryzysu gospodarczego. Druga, niemal równie liczna grupa respondentów (44%), uznaje jednak mniejszą korzystność tej relacji dla pracowników (organizacja zyskuje – pracownik traci). Lojalność we współczesnych organizacjach wiąże się z zachowaniem równowagi pomiędzy korzyściami uzyskiwanymi przez organizację i przez pracowników, a zatem sytuacją najbardziej sprzyjającą jest relacja o charakterze wygrany – wygrany. Każdy inny typ relacji będzie się wiązał z dążeniem jednej ze stron (lub obydwu) do zmiany jej charakteru.

Analiza zaprezentowanych wyników pod kątem **cech społeczno-demograficznych** respondentów pokazuje, że **opinie** na temat charakteru relacji pracowników z firmą **są stosunkowo jednorodne**. Istotne statystycznie powiązanie zaobserwowano dla wykształcenia ($p$ = 0,022) oraz stanowiska respondentów ($p$ = 0,000019), dla pozostałych zmiennych zależność taka nie występuje (szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 4.4).

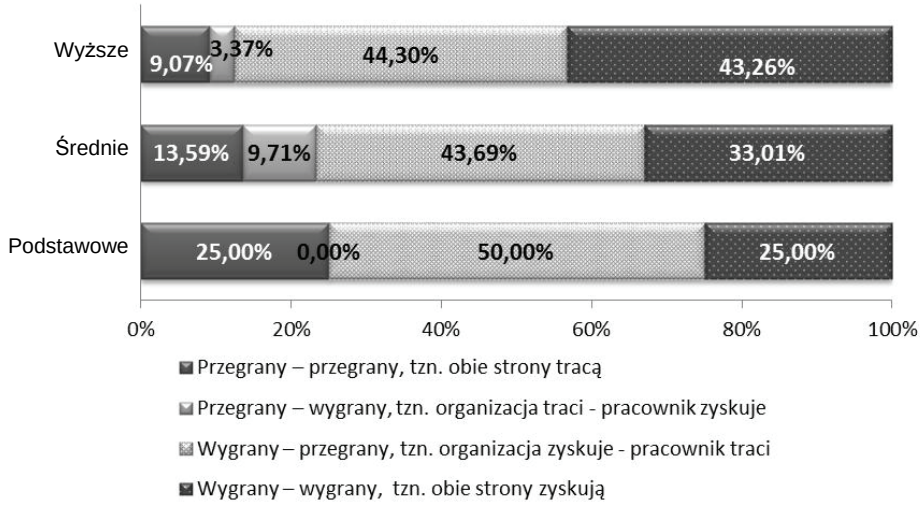
**Tabela 4.4**. Wartość prawdopodobieństwa testowego $p$* dla cech społeczno-demograficznych respondentów i ich oceny relacji pracownik–organizacja

| Cechy społeczno-demograficzne respondentów | Charakter relacji pracownika z firmą |
|---|---|
| Wiek (pokolenie) | $p$ = 0,486 |
| **Wykształcenie** | $p$ = 0,022 |
| **Stanowisko** | $p$ = 0,000019 |
| Staż pracy w obecnej firmie | $p$ = 0,377 |
| Staż pracy ogólnie | $p$ = 0,633 |
| Liczba dotychczasowych pracodawców | $p$ = 0,639 |
| Wielkość firmy | $p$ = 0,387 |

* $p < 0,05$ oznacza, że zaobserwowane w próbie różnice odpowiedzi nie są efektem przypadku, a występujące zróżnicowanie jest statystycznie istotne.

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

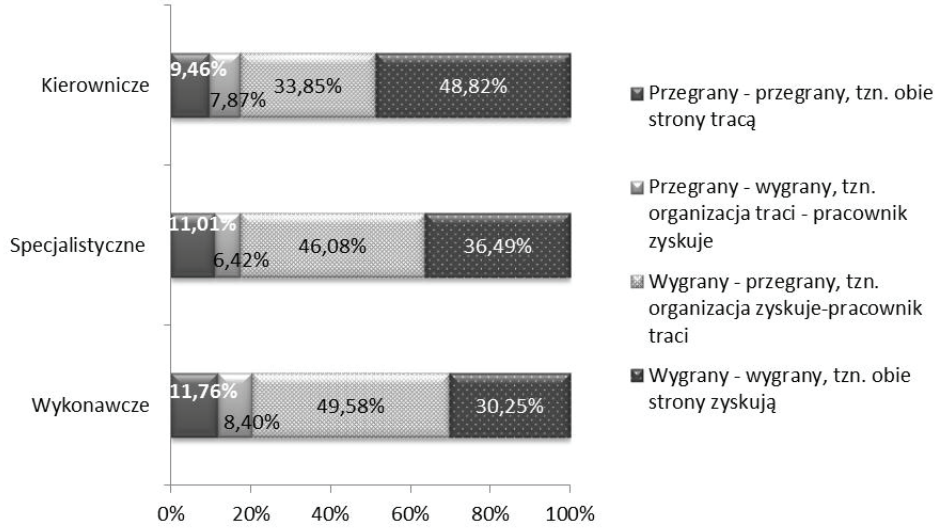
**Na kolejnych rysunkach przedstawiono rozszerzoną, graficzną prezentację jedynie tych zmiennych, dla których badana zależność jest statystycznie istotna**. I tak na rysunku 4.3 zaprezentowano rozkład odpowiedzi z uwagi na wykształcenie respondentów.




**Rysunek 4.3**. Relacje pracownik–organizacja a wykształcenie respondentów
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Uzyskane wyniki wskazują, że im wyższy jest poziom wykształcenia respondentów, tym lepiej oceniają oni charakter relacji pracowników z firmą. Kategoria odpowiedzi wygrany – wygrany występowała relatywnie najczęściej wśród respondentów z wyższym wykształceniem (43,26%), kolejno wśród osób z wykształceniem średnim (33,01%), najrzadziej zaś wśród badanych z wykształceniem podstawowym (25%). Natomiast kategoria odpowiedzi organizacja wygrywa – pracownik przegrywa dotyczyła najczęściej respondentów z wykształceniem podstawowym (50%). O słabej pozycji pracowników z niskim poziomem wykształcenia w relacji z organizacją świadczy także zupełny brak wskazań na odpowiedź organizacja przegrywa – pracownik wygrywa w grupie respondentów z wykształceniem podstawowym (0%).

Drugą zmienną społeczno-demograficzną różnicującą wypowiedzi respondentów na temat charakteru relacji z firmą jest typ stanowiska zajmowanego przez badanych (zob. rys. 4.4).




**Rysunek 4.4**. Relacje pracownik–organizacja a stanowisko respondentów
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Daje się zauważyć, że badani zajmujący wyższe pozycje w hierarchii organizacyjnej udzielają bardziej optymistycznych odpowiedzi. Odpowiedzi wygrany – wygrany pojawiały się znacznie częściej wśród kierowników (48,82%) niż wśród specjalistów (36,49%) oraz pracowników wykonawczych (30,25%). Odpowiedź wskazująca na mniejszą korzystność relacji dla pracowników, tj. organizacja wygrywa – pracownik przegrywa zdarza się częściej wśród osób zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (49,58%) niż wśród specjalistów (46,08%) czy kierowników (33,85%).

Wyniki opisujące relacje pracowników z organizacją wpisują się w ogólny obraz zmian związanych z postępującą polaryzacją zatrudnionych na grupę pracowników wiedzy oraz pracowników, którzy nie dysponują wysokimi, atrakcyjnymi dla firmy kompetencjami. To właśnie pierwsza grupa pracowników, wyposażona w specjalistyczną wiedzę, może budować z organizacją relacje o charakterze wygrany – wygrany. Pozostałe grupy, dopóki nie zaczną korzystać z możliwości

płynących z koncepcji *employability*, będą postrzegać relację z pracodawcą w kategoriach organizacja wygrywa – pracownik traci.

Pozostałe badane zmienne społeczno-demograficzne nie miały w opiniach respondentów statystycznie istotnego wpływu na ocenę relacji pracownik–organizacja.

### 4.3.2. Aktywność zachowań jako charakterystyka współczesnej lojalności pracowniczej

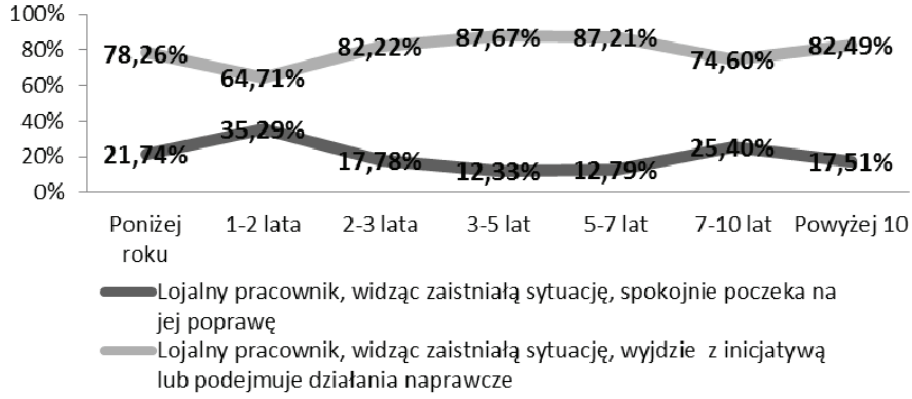
Aby opisać lojalność pracowników we współczesnych organizacjach, zbadano aktywność lub bierność zachowań pracowników (*voice vs silence*) oraz ich reakcje na niezadowolenie i pojawiające się w firmie problemy. Respondenci pytani o to, czego oczekuje się obecnie od lojalnego pracownika, kiedy w firmie pojawiają się problemy, zdecydowanie wskazują, że oczekiwania pracodawców dotyczą **aktywnych zachowań zatrudnionych**, tj. aby lojalny pracownik, widząc zaistniałą sytuację, wyszedł z inicjatywą rozwiązania problemu lub podjął działania naprawcze (81,64%). Pozostała część badanych (18,36%) wyraża opinię, że od lojalnego pracownika oczekuje się, aby ten, widząc zaistniałą sytuację, spokojnie poczekał na jej poprawę. Wyniki te wyraźnie wskazują, że zdaniem badanych, organizacje oczekują od lojalnych pracowników aktywności, inicjowania i realizacji działań mających doprowadzić do rozwiązania pojawiających się w firmie problemów. Obraz taki jest bliski hirschmanowskiej koncepcji reakcji na problemy i niezadowolenie określanej jako krytyka (*voice*). Współczesne organizacje nie oczekują zatem bierności, którą Caryl Rusbult utożsamia z lojalnością. Cechy społeczno-demograficzne różnicują przedstawione odpowiedzi jedynie z uwagi na **ogólny staż pracy** respondentów ($p$ = 0,054 – zależność prawie istotna statystycznie), dla pozostałych zmiennych nie występuje zależność istotna statystycznie (por. tab. 4.5).

**Tabela 4.5**. Wartość prawdopodobieństwa testowego *p** dla badanych zależności (zachowanie pracownika w sytuacji problemowej a zmienne społeczno-demograficzne)

| Cechy społeczno-demograficzne respondentów | Oczekiwane zachowanie pracownika wobec problemów w firmie (aktywne/pasywne) |
|---|---|
| Wiek (pokolenie) | $p = 0{,}638$ |
| Wykształcenie | $p = 0{,}394$ |
| Stanowisko | $p = 0{,}166$ |
| Staż pracy w obecnej firmie | $p = 0{,}156$ |
| **Staż pracy ogólnie** | $p = 0{,}054$ |
| Liczba dotychczasowych pracodawców | $p = 0{,}130$ |
| Wielkość firmy | $p = 0{,}672$ |

* $p < 0{,}05$ oznacza, że zaobserwowane w próbie różnice odpowiedzi nie są efektem przypadku, a występujące zróżnicowanie jest statystycznie istotne.
**Źródło**: opracowanie własne.

Wyniki wskazujące na postrzeganie lojalności pracowniczej przez pryzmat aktywnych zachowań w sytuacji niezadowolenia są najwyższe wśród osób z ogólnym stażem pracy między 3 a 7 lat[15] (por. rys. 4.5).




**Rysunek 4.5**. Oczekiwane zachowanie pracownika wobec problemów w firmie a staż pracy ogółem
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

[15] W badaniach były to dwie odrębne kategorie stażu pracy 3–5 lat oraz 5–7 lat. Z uwagi jednak na wyniki na bardzo zbliżonym poziomie w opisie potraktowano je jako jedną kategorię.

Obserwuje się okresowo występujące obniżenie wyników, które następuje po pierwszym i siódmym roku pracy. Są to szczególne momenty w karierze zawodowej pracowników. W początkowym okresie pracownicy często są zniechęceni nadmiarem obowiązków, brakiem właściwych kompetencji czy też relacjami z przełożonym. Po pierwszym roku zaczynają się poważne refleksje dotyczące miejsca pracy i pojawiają się pytania na temat dalszej współpracy. Drugim takim momentem, związanym z kolei z wypaleniem zawodowym, rozczarowaniem wynikającym z ograniczonych możliwości rozwoju czy awansu, jest czas po około 7 latach pracy[16]. Są to okresy, w których prawdopodobieństwo odejścia pracownika z organizacji zwiększa się i, jak pokazują badania, spada także, zdaniem badanych, oczekiwanie aktywności jako reakcji na pojawiające się w firmie problemy.

Mimo pewnego zróżnicowania wyników z uwagi na cechy społeczno-demograficzne respondentów można przyjąć, że zdaniem badanych, organizacje oczekują od lojalnych pracowników inicjatywy i podejmowania działań naprawczych w sytuacji pojawiających się w firmie problemów. Jak wynika z doświadczeń ankietowanych, bierność, akceptacja trudnej sytuacji i spokojne oczekiwanie na jej poprawę cechują nieliczne organizacje.

Prezentowane powyżej wyniki pokazywały, jakie oczekiwania ma organizacja w stosunku do pracowników w sytuacji, w której pojawiają się problemy. Kolejny krok badawczy stanowiło poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak w dzisiejszych czasach zachowuje się lojalny pracownik, kiedy dostrzega pogarszającą się sytuację firmy. Respondenci mogli wskazać jedną z trzech możliwych odpowiedzi. Lojalny pracownik:

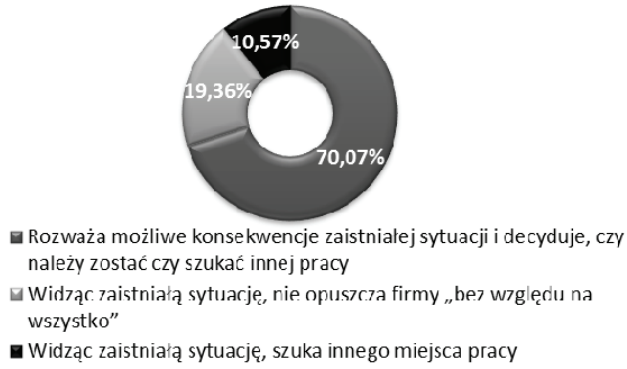
– rozważa możliwe konsekwencje zaistniałej sytuacji i decyduje, czy należy zostać czy szukać innej pracy,

– widząc zaistniałą sytuację, nie opuszcza firmy „bez względu na wszystko”,

– widząc zaistniałą sytuację, szuka innego miejsca pracy.

Uczestnicy badania najrzadziej wskazywali na opuszczenie firmy (10,57%) jako zachowanie lojalnego pracownika, nieco częściej – na pozostanie w firmie „bez względu na wszystko” (19,36%), najczęściej jednak odwoływali się do relatywizmu sytuacyjnego, odpowiadając, że **lojalny pracownik rozważa możliwe konsekwencje zaistniałej sytuacji i decyduje, czy należy zostać, czy szukać innej pracy** (70,07% odpowiedzi) (por. rys. 4.6).

[16] S. Branch, *You hired'em. But can you keep'em?*, „Fortune”, 9.11.1998.




**Rysunek 4.6**. Zachowania współczesnych pracowników wobec pogarszającej się sytuacji firmy
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

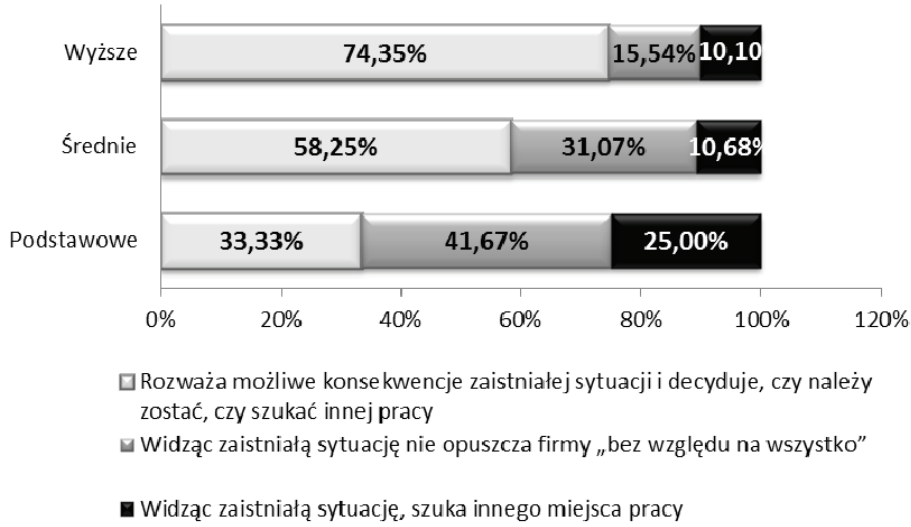
Wysoki udział odpowiedzi odwołujących się do konieczności oceny sytuacji może wskazywać na słabe przywiązanie pracowników do organizacji i odchodzenie od postrzegania lojalności w kategoriach bezwarunkowego przywiązania do firmy. Analiza wyników pod kątem cech społeczno-demograficznych respondentów wskazuje, że opinie na temat gotowości pozostania w organizacji lub jej opuszczenia w sytuacji pojawiających się w firmie problemów są zróżnicowane istotnie statystycznie jedynie dla wykształcenia ($p$ = 0,003) respondentów oraz wielkości firmy ($p$ = 0,016) – zależności te zostaną dalej zaprezentowane graficznie. Natomiast dla pozostałych cech zależność taka nie pojawiła się (por. tab. 4.6).

**Tabela 4.6**. Wartość prawdopodobieństwa testowego $p$* dla badanych zależności (zachowanie pracownika w sytuacji problemowej a cechy społeczno-demograficzne)

| Cechy społeczno-demograficzne respondentów | Zachowanie lojalnego pracownika wobec pogarszającej się sytuacji firmy |
|---|---|
| Wiek (pokolenie) | $p$ = 0,387 |
| **Wykształcenie** | $p$ = 0,0003 |
| Stanowisko | $p$ = 0,256 |
| Staż pracy w obecnej firmie | $p$ = 0,098 |
| Staż pracy ogólnie | $p$ = 0,437 |
| Liczba dotychczasowych pracodawców | $p$ = 0,197 |
| **Wielkość firmy** | $p$ = 0,016 |

* $p < 0,05$ oznacza, że zaobserwowane w próbie różnice odpowiedzi nie są efektem przypadku, a występujące zróżnicowanie jest statystycznie istotne.
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie odpowiedzi z uwagi na wykształcenie respondentów, uzyskano wyniki, które zaprezentowano na rysunku 4.7.




**Rysunek 4.7**. Zachowania współczesnych pracowników wobec pogarszającej się sytuacji firmy a wykształcenie respondentów
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Najbardziej popularna odpowiedź, zakładająca podjęcie decyzji o opuszczeniu lub pozostaniu w firmie, dominuje wśród respondentów z wykształceniem wyższym. Wraz ze spadkiem poziomu wykształcenia zmniejsza się udział tej odpowiedzi na rzecz pozostałych dwóch.

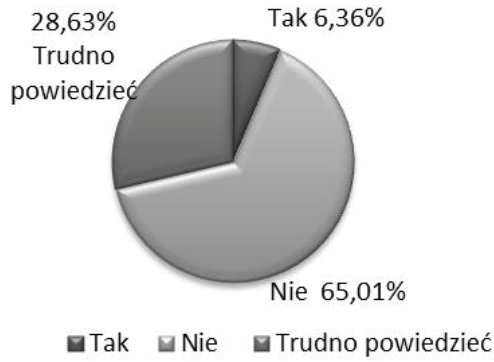
Opuszczenie firmy i poszukiwanie innego miejsca pracy jako reakcja na pojawiające się w firmie problemy jest stosunkowo rzadka i maleje wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia respondentów. Najczęściej odpowiedź tę wybierali respondenci z wykształceniem podstawowym (25%), najrzadziej – pracownicy z wykształceniem wyższym (10,10%). Podobny kierunek zależności obserwuje się dla odpowiedzi zakładającej bezwarunkowe pozostanie w firmie. Im niższe wykształcenie respondentów, tym więcej wskazań na tę odpowiedź. Wielkość firmy, określana przez wielkość zatrudnienia, także ma związek z typem reakcji pracowników na problemy w firmie (por. rys. 4.8).

**Rysunek 4.8**. Zachowania współczesnych pracowników wobec pogarszającej się sytuacji firmy a wielkość firmy
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Dominującym typem odpowiedzi, bez względu na wielkość firmy, okazało się stwierdzenie, że podjęte zachowanie zależne jest od zaistniałej sytuacji. Relatywnie najczęściej odpowiedź ta pojawiała się wśród respondentów zatrudnionych w firmach dużych, liczących powyżej 500 pracowników. Odpowiedź wskazująca na opuszczanie firmy przez lojalnych pracowników w obliczu problemów relatywnie najczęściej wskazywana była przez pracowników mikrofirm (do 5 osób). Jest to wynik o tyle zaskakujący, że, jak wskazuje literatura, w mniejszych firmach panują warunki bardziej sprzyjające identyfikacji pracownika z firmą, a to z kolei stanowi predyktor, czy jednostka będzie bardziej skłonna zaspokajać interesy własne czy grupowe[17]. Gotowość do pozostania w firmie „bez względu na wszystko" stosunkowo najczęściej wskazywana była przez przedstawicieli firm zatrudniających 250–500 osób.

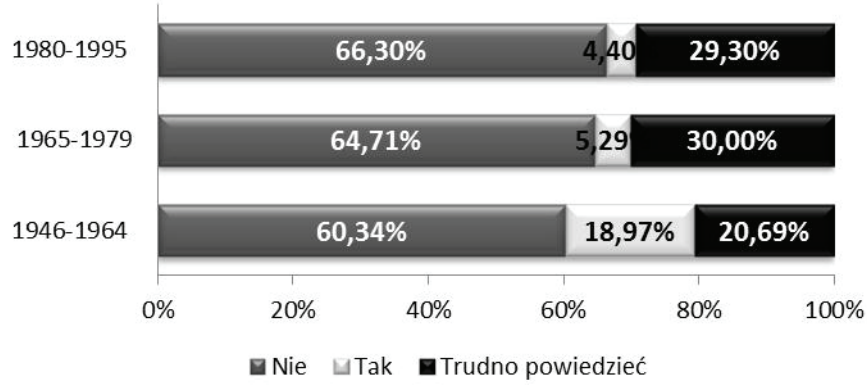
[17] Patrz także punkt 2.1.1.

Ponieważ stałość związku pracownika z firmą jest tą podstawową charakterystyką lojalności pracowniczej, której znaczenie, jak się wydaje, ulega obecnie istotnemu zmniejszeniu, została ona poddana szczegółowej analizie w kilku pytaniach ankiety. Miało to na celu wskazanie różnych aspektów zmian zachodzących w postawach i zachowaniach pracowników w tym zakresie. O ile po stronie organizacji odchodzenie od długotrwałych umów z zatrudnionymi stało się praktyką popularną, o tyle interesujące wydaje się spojrzenie na kwestię lojalności przez pryzmat wieloletniego zatrudnienia z perspektywy pracowników. Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do opinii, czy fakt, że pracownik co kilka lat zmienia miejsce pracy, świadczy o jego braku lojalności wobec firmy. Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 4.9.




**Rysunek 4.9**. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy zmiana miejsca pracy co kilka lat świadczy o braku lojalności pracownika wobec firmy?"
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Większość respondentów stwierdziła, że zmiana miejsca pracy co kilka lat nie świadczy o braku lojalności (65,01%). Odpowiedzi „trudno powiedzieć" udzieliło 28,63% respondentów, a 6,36% badanych uważa, że stanowi to przejaw braku lojalności wobec firmy. Należy zauważyć, że uzyskane odpowiedzi różnią się nieco w zależności od przynależności pokoleniowej respondentów (por. rys. 4.10). Różnice te są statystycznie istotne ($p = 0{,}001$).




**Rysunek 4.10**. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zmiana miejsca pracy co kilka lat świadczy o braku lojalności pracownika wobec firmy?" a wiek respondentów
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Należy podkreślić, że **reprezentanci wszystkich grup pokoleniowych twierdzą, że zmiana firmy nie jest przejawem braku lojalności**. We wszystkich grupach wiekowych ta grupa odpowiedzi stanowiła co najmniej 60% wskazań respondentów. Obserwuje się wzrost udziału wskazań na tę odpowiedź wraz ze spadkiem wieku respondentów, czyli im młodsze pokolenie, tym większy udział wskazań na nie (pokolenie wyżu powojennego – 60,34%, pokolenie X – 64,71%, pokolenie Y – 66,30%)[18].

Odpowiedź przeciwna, tzn. że zmiana miejsca pracy co kilka lat jest przejawem braku lojalności, stanowi dla wszystkich grup respondentów (pokoleń) najmniej liczną grupę. Należy jednak zauważyć, że im starsze pokolenie, tym większy udział odpowiedzi twierdzącej (pokolenie Y – 4,40%, pokolenie X – 5,29%, pokolenie wyżu powojennego – 18,97%). Odpowiedzi „trudno powiedzieć" częściej udzielali przedstawiciele pokolenia X i Y niż pokolenia powojennego wyżu demograficznego, co może świadczyć o większej polaryzacji wskazań najstarszego pokolenia i ich bardziej zdecydowanych poglądach (głównie dotyczących stałości zatrudnienia jako przejawu lojalności pracowniczej).

[18] W badaniach przyjęto następującą klasyfikację grup pokoleniowych: pokolenie powojennego wyżu demograficznego – osoby urodzone w latach 1946–1964, pokolenie X – osoby urodzone w latach 1965–1979, pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1980–1995.

Jak pokazały wyniki badań związane z omawianym pytaniem, zmiana miejsca pracy nie świadczy o braku lojalności wobec firmy i chociaż przedstawiciele poszczególnych generacji udzielali nieco zróżnicowanych odpowiedzi, ogólnie można stwierdzić, że zdaniem respondentów zmiana pracodawcy nie świadczy o braku lojalności wobec organizacji. By głębiej zbadać kwestię lojalności przez pryzmat trwałego uczestnictwa w firmie, w badaniach poszukiwano także odpowiedzi na pytanie, czy można uznać, że wieloletnia praca na rzecz jednego pracodawcy jest tożsama z lojalnością pracowników. Respondentów zapytano, czy i w jakiej sytuacji wieloletnie zatrudnienie w jednej firmie może świadczyć o lojalności pracowników. Analizowano cztery możliwe sytuacje. Lojalny pracownik przez wiele lat pracuje w jednej firmie ponieważ:

– przyzwyczaił się do firmy i boi się zmian,

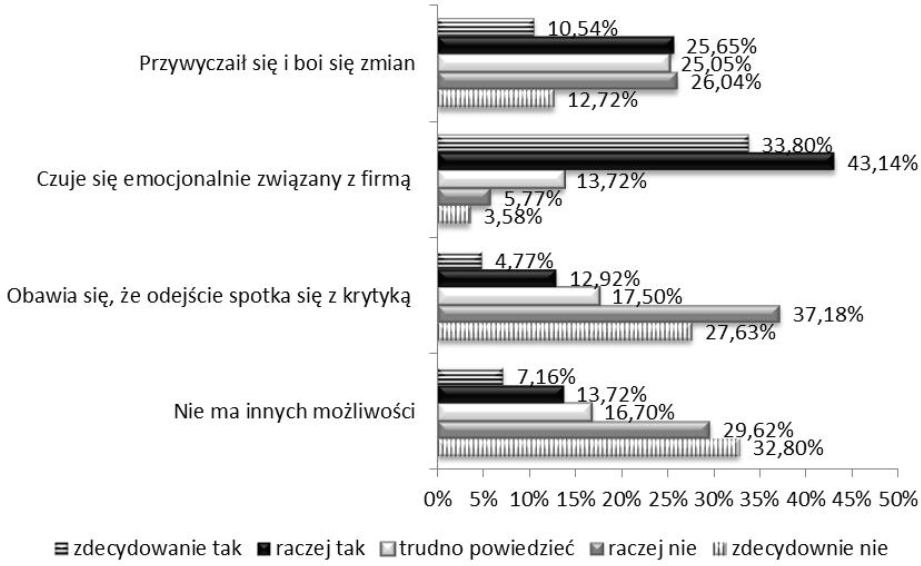
– czuje się emocjonalnie związany z firmą (motywacja pozytywna),

– obawia się, że jego odejście spotka się z krytyką ze strony przełożonego i współpracowników (praca z obawy przed krytyką, ostracyzmem społecznym),

– nie ma innych możliwości (brak innych ofert pracy, praca z przymusu).

Udzielone odpowiedzi były rozproszone. Żadna nie przekroczyła 50% wskazań. Wyniki zaprezentowano na rysunku 4.11.

Najwyższy procent pozytywnych wskazań uzyskała odpowiedź opisująca pozytywne emocje łączące pracownika z firmą (zdecydowanie tak – 33,8%, raczej tak – 43,14%), najmniej zaś – odpowiedź dotycząca pozostawania w firmie z uwagi na lęk przed krytyką (zdecydowanie tak – 4,77%, raczej tak – 12,92%). Bierne pozostawanie w firmie (pracownik pozostaje w firmie, ponieważ przyzwyczaił się i boi się zmian) nie jest jednoznacznie oceniane w perspektywie lojalności pracowniczej. Jak pokazują badania, 36,19% respondentów traktuje to jako przejaw lojalności (zdecydowanie tak – 10,54%, raczej tak – 25,65%), niemal taka sama liczba (38,76%) wyraża jednak opinię przeciwną (raczej nie – 26,04%, zdecydowanie nie – 12,72%). Dwie kolejne rozpatrywane możliwości spotkały się z negatywną oceną badanych, tzn. respondenci uznali, że pozostawanie w firmie z uwagi na strach przed krytyką oraz brak innych możliwości nie mogą być uznane za przejaw lojalności (odpowiednio: obawa przed krytyką – 64,81% wskazań „zdecydowanie nie" i „raczej nie" oraz brak innych możliwości – 62,42%). Uzyskane wyniki warto uzupełnić informacją, że dla większości respondentów (64,21%) gwarancja stałego zatrudnienia jest istotna i oczekują jej od firmy.




**Rysunek 4.11**. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Którego z pracowników zatrudnionych przez wiele lat w firmie można uznać za lojalnego?"
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Mimo że ponad 64% badanych ceni sobie wieloletnią współpracę z firmą, to **z lojalnością pracowniczą kojarzony jest związek pracodawca–pracownik oparty na pozytywnych emocjach. Trwałość relacji wynikająca z lęku, przyzwyczajenia czy braku innych możliwości nie stanowi, zdaniem respondentów, przejawu lojalności pracowniczej.**

## 4.4. Elementy lojalności pracowników współczesnych organizacji

Przeprowadzone na pierwszym etapie prac badawczych (etap diagnostyczny) zogniskowane wywiady grupowe z kadrą menedżerską oraz badania ankietowe wśród pracowników pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych postaw i zachowań, które badani wskazywali jako charakterystyczne dla lojalności współczesnych pracowników. Z uwagi na zróżnicowany charakter zdiagnozowanych postaw i zachowań, by je usystema-

tyzować oraz zwiększyć przejrzystość analizy, podzielono je na cztery kategorie, które jednocześnie stanowią **elementy modelu lojalności**. Podstawę opracowania modelu stanowi określenie znaczenia elementów oraz wyliczenie syntetycznego wskaźnika lojalności.

**Model lojalności pracowników współczesnych organizacji obejmuje zatem cztery komponenty**, zwane dalej, z uwagi na sposób prowadzenia analizy, skalami cząstkowymi[19].

Są to:

1. Skala zaangażowania (*ZG*).
2. Skala identyfikacji (*ID*).
3. Skala uczciwości (*ZF*).
4. Skala uczestnictwa w firmie (przywiązania do firmy) (*PW*).

Dla każdej z czterech skal cząstkowych wyliczono **wskaźnik wagi (znaczenia) skali**[20], **który pokazuje znaczenie poszczególnych elementów modelu lojalności**.

Konstrukcja wskaźników wagi dla każdej z czterech skal cząstkowych polega na uśrednieniu wyników uzyskanych dla poszczególnych itemów skal, z których każdy wyrażony był na pięciostopniowej skali Likerta (bez wymuszonego środka skali, ale z uwzględnieniem dostępnej dla respondenta odpowiedzi „trudno powiedzieć"). Na potrzeby dalszych badań odpowiedź „trudno powiedzieć" potraktowano jako odpowiedź „ani tak, ani nie". Jak zauważa Antoni Sułek, neutralny punkt „trudno powiedzieć" w skali Likerta wybierają dwie kategorie respondentów: niepoinformowani (osoby, które nie mają wiedzy na dany temat) oraz niezdecydowani. Z uwagi na przedmiot analizy przyjęto, że wszyscy respondenci mają wiedzę w badanym zakresie – stanowiło to podstawę do uznania, że ta kategoria odpowiedzi była wskazywana przez grupę respondentów niezdecydowanych, czyli „tych, którzy mają tę wiedzę, ale rozważywszy argumenty za i przeciw, nie mogą wybrać którejś z różnych opinii w danej sprawie"[21]. W interpretacji wyników uznano, że odpowiedzi „trudno powiedzieć" wskazują na obszary zmian zachodzących w lojalności pracowników współczesnych organizacji.

---

[19] Szczegółową charakterystykę każdej kategorii zawarto w załączniku 4.

[20] W rozprawie określenia „wskaźnik wagi" i „wskaźnik znaczenia" są używane zamiennie.

[21] Por. A. Sułek, *Jak działa filtr „nie wiem". O perspektywie poznawczej w metodologii badań sondażowych*, „Kultura i Społeczeństwo" 1993, nr 3.

Każdy z itemów skali miał rozpiętość 1–5, przy czym wartość 1 odpowiadała odpowiedzi „zdecydowanie nie", 2 – „raczej nie", 3 – „trudno powiedzieć", 4 – „raczej tak", 5 – „zdecydowanie tak".

W dalszej części rozdziału zostaną zaprezentowane:

– opisy każdego z czterech elementów modelu lojalności (skal cząstkowych) oraz ich składników, czyli postaw i zachowań opisujących lojalność pracowników (tzw. itemów),

– syntetyczne wskaźniki wagi dla każdego z czterech elementów składowych lojalności (skal cząstkowych lojalności) oraz wszystkich itemów,

– związek pomiędzy elementami lojalności pracowników (każdym z badanych itemów) a cechami społeczno-demograficznymi respondentów.

### 4.4.1. Zaangażowanie jako składowa modelu lojalności pracowników

Zaangażowanie jako składowa modelu lojalności pracowników zostało opisane przez sześć kategorii postaw lub zachowań (itemów), zidentyfikowanych na etapie badań diagnostycznych. W toku badań pogłębionych respondenci określali znaczenie poszczególnych postaw i zachowań jako przejawów lojalności pracowników. Na skalę zaangażowania złożyły się następujące elementy:

– pracownik ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje,

– pracownik sumiennie wykonuje swoje obowiązki,

– pracownik reaguje na pojawiające się problemy,

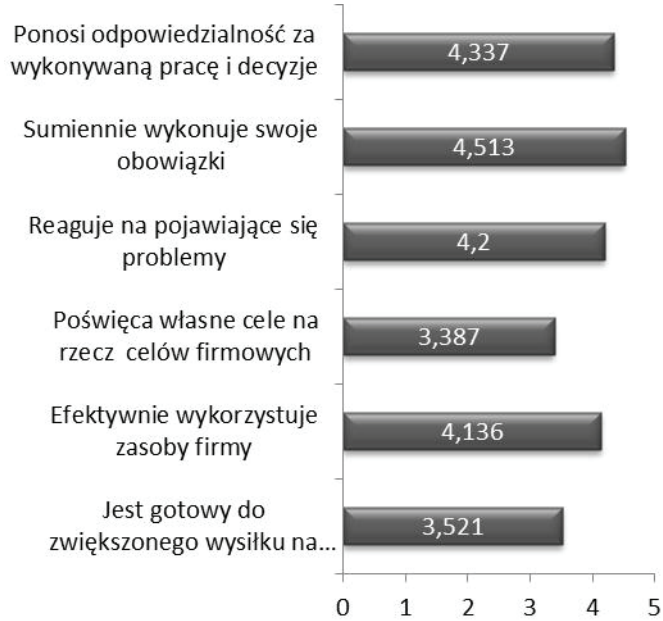
– w sytuacji, w której to konieczne, pracownik poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych,

– pracownik efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek),

– pracownik jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. do wydłużenia czasu pracy.

**Syntetyczny wskaźnik wagi skali zaangażowania (*ZA*) wynosi 4,015**. Dla poszczególnych itemów wskaźniki cząstkowe przyjmują wartości od 3,387 do 4,513. Najniższe wskaźniki uzyskały zachowania związane z poświęceniem pracownika na rzecz firmy (w sytuacji, w której jest to konieczne, pracownik poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych – 3,387 oraz jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy – 3,521), najwyższy zaś sumien-

ne wykonywanie obowiązków – 4,513. Należy podkreślić, że w badaniach diagnostycznych właśnie to zachowanie było najczęściej wskazywane przez respondentów jako przejaw lojalności pracowniczej. Wskaźniki znaczenia poszczególnych itemów dla skali zaangażowania zostały zaprezentowane na rysunku 4.12.




**Rysunek 4.12**. Znaczenie składników skali zaangażowanie jako składowych lojalności
**Źródło**: opracowanie własne

Relatywnie niższe wskaźniki dotyczące poświęcenia własnych celów na rzecz celów firmy oraz gotowości do zwiększonego wysiłku na jej rzecz wpisują się w ewolucję charakteru relacji pracowników z organizacją w kierunku takiej, która przyjmuje charakter wygrany – wygrany. Ten rodzaj relacji oparty jest na wymianie korzystnej dla obu partnerów, a zatem poświęcenie nie może być dominującym typem zachowań żadnej ze stron. Jak pokazuje szczegółowa analiza uzyskanych wyników, tym dwóm kategoriom zachowań respondenci najczęściej przypisywali w badaniach ankietowych odpowiedź „trudno powiedzieć" (odpowiednio: 29,62% oraz 22,86% odpowiedzi). Świadczyć to może o **odchodzeniu od rozumienia lojalności w kategoriach poświęcenia**. Dla innych postaw i zachowań udział odpowie-

dzi „trudno powiedzieć" okazał się znacznie niższy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi dla skali zaangażowanie przedstawiono w tabeli 4.7.

**Tabela 4.7**. Statystyka odpowiedzi dla skali zaangażowanie (w %; N = 501)

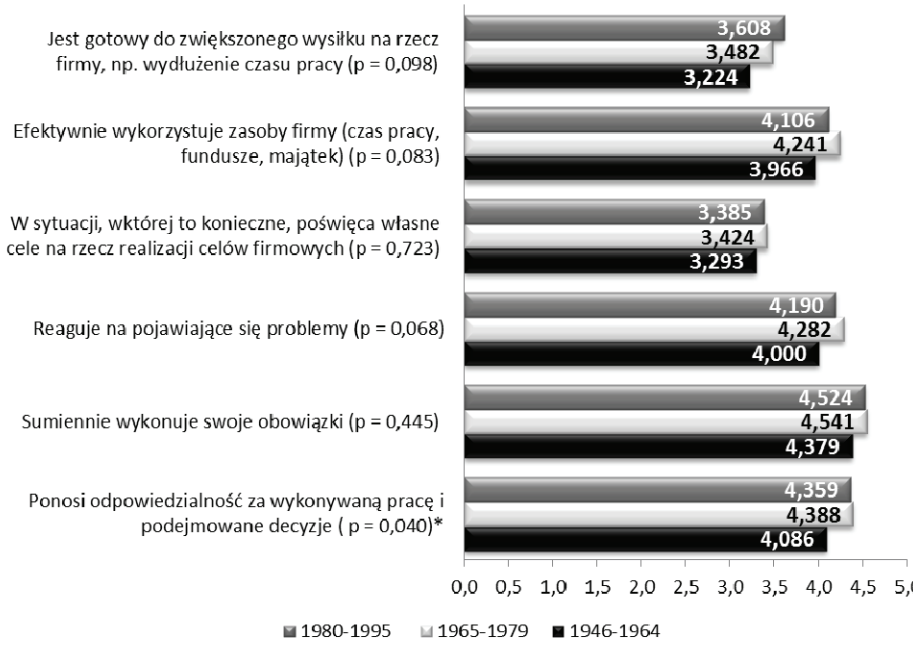
| Postawa lub zachowanie | Odpowiedź | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i decyzje | 0,99 | 2,98 | 6,36 | 39,96 | 49,70 |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | 0,60 | 1,39 | 6,56 | 28,43 | 63,02 |
| Reaguje na pojawiające się problemy | 0,40 | 3,38 | 12,13 | 44,14 | 39,96 |
| Gdy to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | 4,78 | 15,90 | 29,62 | 35,19 | 14,51 |
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy | 0,80 | 4,77 | 13,12 | 42,54 | 38,77 |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy | 6,16 | 12,53 | 22,86 | 39,56 | 18,89 |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

**Z uwagi na cel pracy i postawioną tezę o konieczności redefinicji lojalności pracowników współczesnych organizacji oraz w poszukiwaniu zmian zachodzących w definiowaniu lojalności pracowników, w rozprawie szczególną uwagę poświęcono analizie wyników badań z uwagi na wiek respondentów, natomiast pozostałe zmienne zostały przedstawione w mniej rozbudowanej formie. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w załączniku 6. Zmieszczono w nim wskaźniki wagi dla każdego z itemów w rozbiciu na wszystkie badane zmienne społeczno-demograficzne oraz wartości prawdopodobieństwa testowego *p*. W tekście głównym zwrócono uwagę jedynie na te zależności, które mają charakter istotny statystycznie.**

Analizując znaczenie poszczególnych itemów skali zaangażowanie (*ZA*) z uwagi na wiek respondentów, stwierdzono, że statystycznie istotne różnice odpowiedzi dotyczyły jedynie itemu „ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje" ($p$ = 0,040).

Jego znaczenie jako przejawu lojalności pracowniczej rośnie wraz ze spadkiem wieku respondentów, tzn. im młodsze pokolenie, tym wyższe znaczenie przypisywane temu zachowaniu. Wiek pracowników a ocena znaczenia zachowań na skali zaangażowanie (*ZA*) oraz wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup wieku przestawiono na rysunku 4.13.




* Zastosowano ANOVA

**Rysunek 4.13**. Wiek pracowników a ocena znaczenia itemów na skali zaangażowanie
**Źródło**: opracownie własne na podstawie badań empirycznych

Daje się zauważyć, że oceny znaczenia wszystkich zachowań na skali zaangażowanie są niższe dla respondentów urodzonych w latach 1946–1964 (zależności te nie są istotne statystycznie), natomiast odpowiedzi badanych z kolejnych grup wiekowych pozostają zbliżone.

Spośród pozostałych analizowanych zależności pomiędzy itemami skali zaangażowanie a zmiennymi społeczno-demograficznymi badanej próby statystycznie istotny okazał się jedynie związek między

zachowniem „jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy" a ogólnym stażem pracy respondentów ($p$ = 0,034). Największe znaczenie temu przejawowi lojalności przypisują osoby o stażu pracy krótszym niż rok (wskaźnik znaczenia – 3,739), najniższy zaś – osoby o stażu 2–3 lata (3,044). Szczegółowe wyniki uzyskane dla związku między znaczneniem itemów skali zaangażowanie a wszystkimi badanymi cechami społeczno-demograficznymi respondentów zamieszczono w załączniku 6.

Wyniki badań wskazują, że **na zaangażowanie lojalnych pracowników składa się, zgodnie z typologią Natalie J. Allen oraz Johna P. Meyera, zaangażowanie emocjonalne, normatywne i trwania**. Najczęściej, zdaniem respondentów, jest to zaangażowanie emocjonalne (58,45% wskazań)[22], kolejno – zaangażowanie trwania (41,76% wskazań) i normatywne (34,39% wskazań).

### 4.4.2. Identyfikacja z firmą jako składowa modelu lojalności pracowniczej

Drugim elementem modelu lojalności pracowników jest identyfikacja z firmą. Skala identyfikacji z firmą składa się z sześciu następujących itemów:

– pracownik w swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy,
– pracownik wyraża się pozytywnie o firmie,
– pracownik podziela obowiązujące w firmie normy i wartości,
– pracownik rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę,
– pracownik czuje się częścią firmy,
– pracownik traktuje firmę jak własną.

**Syntetyczny wskaźnik wagi dla skali identyfikacji z firmą wynosi 3,936.** Dla poszczególnych itemów wskaźniki cząstkowe przyjmują wartości od 3,226 (dla odpowiedzi „pracownik traktuje firmę jak własną") do 4,129 (dla odpowiedzi „pracownik wyraża pozytywne opinie o firmie). Na podstawie studiów literaturowych można stwierdzić, że wyrażanie pozytywnych opinii o firmie stanowi jeden z najbardziej popularnych przejawów lojalności. W przeprowadzonych badaniach diagnostycznych przejaw ten znalazł się na

[22] W ankiecie pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru, a zatem odpowiedzi nie sumują się do 100%.

drugim miejscu pod względem liczby wskazań, poprzedzony „sumiennym wykonywaniem zadań", które wchodzi w skład skali zaangażowania. Należy zauważyć, że różnice w poziomach wskaźników cząstkowych dla pięciu z sześciu itemów są nieznaczne, a wartość cząstkowych wskaźników wagi jest bliski 4. Oznacza to, że badani przypisują porównywalne znaczenie tym pięciu charakterystykom lojalności. Nieco mniejszą rolę respondenci przypisują itemowi „traktuje firmę jak własną", którego wskaźnik wagi wynosi 3,226. Wskaźniki znaczenia poszczególnych itemów dla skali identyfikacji z firmą zostały zaprezentowane na rysunku 4.14.

**Rysunek 4.14**. Znaczenie składników skali identyfikacja z firmą jako składowych lojalności pracowniczej
**Źródło**: opracowanie własne

W porównaniu z pozostałymi zachowaniami traktowanie firmy jak własnej zostało ocenione przez respondentów jako nieco mniej charakterystyczne dla lojalności pracowniczej. To właśnie dla tego elementu skali pojawiło się najwięcej odpowiedzi „trudno powiedzieć" (29,82%). Świadczyć to może o oddzielaniu przez respondentów roli pracodawcy od roli pracownika i podchodzeniu do współpracy jako do sytuacji, w której obie strony relacji dążą do zaspokojenia własnych celów poprzez osiągnięcie celów drugiego podmiotu. Szczegółowy rozkład odpowiedzi dla poszczególnych itemów opisywanej skali zaprezentowano w tabeli 4.8.

**Tabela 4.8**. Statystyka odpowiedzi dla skali identyfikacja z firmą (w %; N = 501)

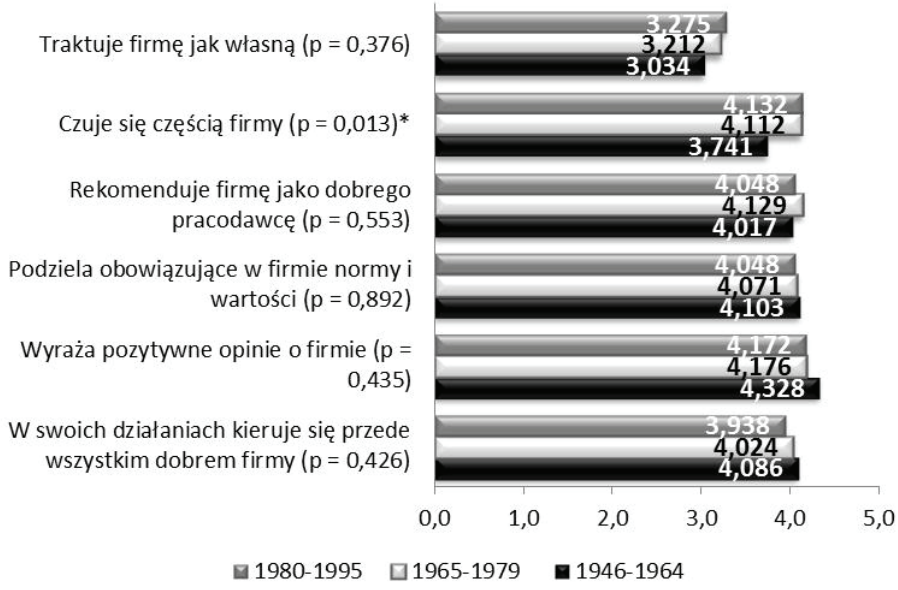
| Postawa lub zachowanie | Odpowiedzi | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Traktuje firmę jak własną | 7,75 | 20,68 | 29,82 | 23,46 | 18,29 |
| Czuje się częścią firmy | 1,19 | 6,16 | 14,51 | 38,97 | 39,17 |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | 0,99 | 3,58 | 16,70 | 43,34 | 35,39 |
| Podziela obowiązujące w firmie wartości | 1,09 | 3,78 | 14,71 | 47,71 | 32,60 |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | 0,99 | 4,17 | 9,74 | 44,33 | 40,76 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | 1,19 | 6,96 | 14,91 | 45,92 | 31,02 |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Sprawdzono, czy respondenci należący do odmiennych generacji przypisują różne znaczenie postawom i zachowaniom ze skali identyfikacji z firmą. Stwierdzono, że wiek badanych (przynależność do grupy pokoleniowej) różnicuje odpowiedzi w jednym itemie – „czuje się częścią firmy" ($p$ = 0,013). Reprezentanci najstarszego pokolenia nadają temu itemowi relatywnie mniejsze znaczenie niż młodsi respondenci z pokolenia X i Y. Odwrotną tendencję daje się zauważyć odnośnie do itemu „wyraża pozytywne opinie o firmie". W tym przypadku różnica nie jest jednak statystycznie istotna (por. rys. 4.15.)

W zakresie pozostałych badanych zależności zmiennymi społeczno-demograficznymi, które różnicują odpowiedzi respondentów na skali identyfikacja z firmą, na poziomie statystycznie istotnym, są wykształcenie oraz ogólny staż pracy. Badani z wykształceniem podstawowym przypisują niższe znaczenie większości (pięciu na sześć) itemom skali identyfikacja z firmą. Odpowiedzi osób ze średnim i wyższym wykształceniem są do siebie zbliżone. Ogólny staż pracy wpłynął na ocenę znaczenia itemu „w swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy". Jest ono najniższe zdaniem respon-

dentów mających staż pracy na poziomie 1–2 lata. W kolejnych latach zatrudnienia rośnie ono, osiągając najwyższy poziom dla grupy o stażu 5–7 lat, aby potem nieznacznie spaść.




* Zastosowano ANOVA

**Rysunek 4.15**. Wiek pracowników a ocena znaczenia zachowań na skali identyfikacja z firmą oraz wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup wieku

**Źródło**: opracownie własne na podstawie badań empirycznych

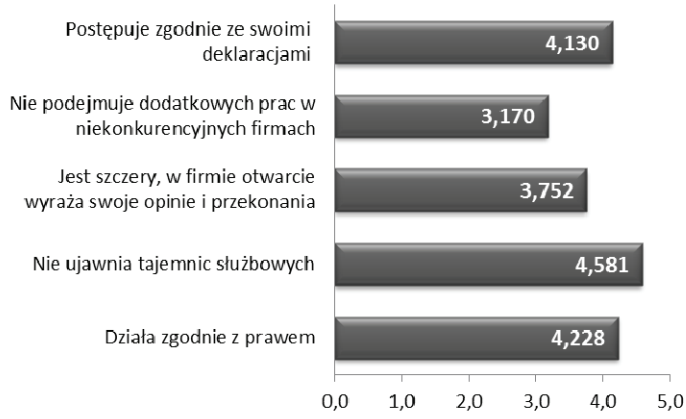
Szczegółowe wyniki uzyskane dla związku między znaczeniem itemów skali identyfikacja z firmą a wszystkimi badanymi cechami społeczno-demograficznymi respondentów zamieszczono w załączniku 6.

### 4.4.3. Uczciwość jako składowa modelu lojalności

Kolejny element modelu obejmuje postawy i zachowania, które opisują lojalnego pracownika jako osobę uczciwą. Na skali uczciwość znalazły się następujące itemy:

– postępuje zgodnie z deklaracjami (robi to, co mówi),
– nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach,
– jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania,
– nie ujawnia tejemnic służbowych,
– działa zgodnie z prawem.

**Syntetyczny wskaźnik wagi skali uczciwość wynosi 3,972.** Znaczenie poszczególnych typów itemów wyrażone wskaźnikami cząstkowymi waha się od 3,170 (nie podejmuje dodatkowych prac w innych, niekonkurencyjnych firmach) do 4,581 (nie ujawnia tajemnic służbowych). Nieujawnianie tajemnic służbowych, które wskazane zostało jako czynnik mający największe znaczenie na tej skali, znalazło się w badaniach diagnostycznych na trzecim miejscu pod względem liczebności wskazań (por rys. 4.16).




**Rysunek 4.16**. Znaczenie składników skali uczciwość jako składowych lojalności pracowniczej
**Źródło**: opracowanie własne

W opiniach badanych na skali uczciwość relatywnie najmniejsze znaczenie przypisano niepodejmowaniu dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach[23]. Można przypuszczać, że stanowi to

[23] W ankiecie podkreślono, że pytanie dotyczy aktywności zawodowej w firmach niekonkurencyjnych, ponieważ sytuacja świadczenia pracy dla pomiotów konkurencyjnych jest niezgodna z prawem, co zmieniałoby charakter pytania.

wynik stopniowego odchodzenia od wyłącznego uczestnictwa w organizacji w kierunku uczestnictwa równoległego (multilojalności). Kierunek ten sprzyja rozwojowi pracownika, gromadzeniu wiedzy i zróżnicowanych doświadczeń, a tym samym zwiększa jego atrakcyjność na rynku pracy. Organizacji pozwala natomiast na dobór do zespołów projektowych specjalistów bez ponoszenia kosztów zatrudniania ich na dłuższe okresy. Znajduje to potwierdzenie w stosunkowo wysokim udziale odpowiedzi „trudno powiedzieć" na to pytanie wśród innych opinii respondentów (por. tab. 4.9).

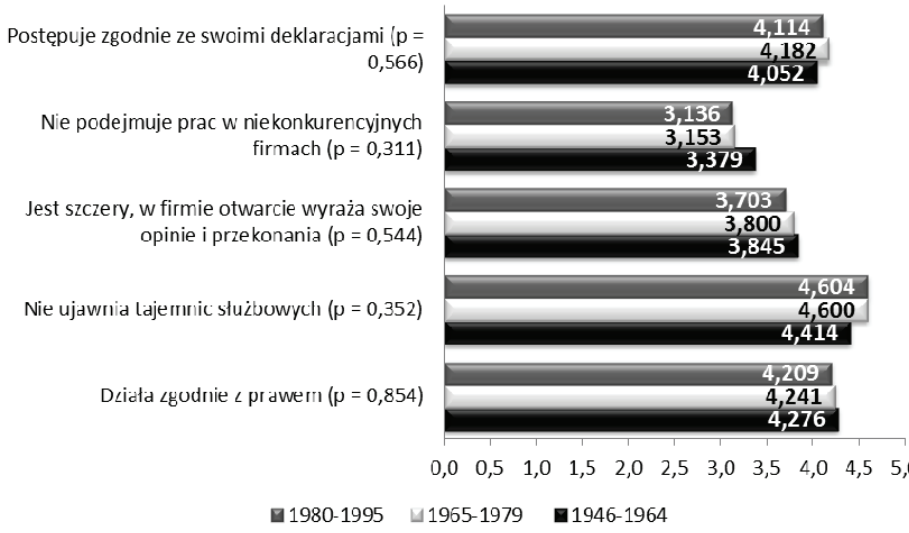
**Tabela 4.9**. Statystyka odpowiedzi dla skali uczciwość (w %; N = 501)

| Zachowanie | Odpowiedź | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami | 1,39 | 3,38 | 15,11 | 41,15 | 38,97 |
| Nie podejmuje prac w niekonkurencyjnych firmach | 6,17 | 20,68 | 34,59 | 24,06 | 13,92 |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | 4,57 | 9,54 | 21,67 | 34,00 | 30,22 |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | 0,99 | 2,19 | 4,77 | 21,67 | 70,38 |
| Działa zgodnie z prawem | 0,99 | 3,98 | 14,51 | 31,81 | 48,71 |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Spośród badanych zmiennych społeczno-demograficznych na wyrażane przez respondentów opinie w stopniu statystycznie istotnym wpływa ich wykształcenie oraz staż pracy ogółem[24]. Wiek respondentów nie różnicuje ocen w stopniu statystycznie istotnym. Daje się jednak zauważyć większe znaczenie przypisywane przez pokolenie wyżu powojennego niepodejmowaniu prac w niekonkurencyjnych firmach niż przez reprezentatów pokolenia X i Y (por. rys. 4.17).

[24] Szczegółowe wyniki uzyskane dla zwiąku między znaczneniem itemów skali uczciwość a pozostałymi badanymi cechami społeczno-demograficznymi respondentów zamieszczono w załączniku 3.




**Rysunek 4.17**. Wiek pracowników a ocena znaczenia zachowań na skali uczciwość oraz wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup wieku
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Wykształcenie respondentów różnicuje ich oceny dla trzech z sześciu badanych itemów na skali uczciwość. Dotyczy to następujących zachowań: „lojalny pracownik postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami" ($p$ = 0,042), „nie podejmuje prac w niekonkurencyjnych firmach" ($p$ = 0,030) oraz „nie ujawnia tajemnic służbowych" ($p$ = 0,021). Pracownicy z wykształceniem podstawowym przypisują mniejsze znaczenie wszystkim wskazanym itemom. Oceny osób z wykształceniem średnim i wyższym są zbliżone do siebie. Ogólny staż pracy wpływa na odpowiedzi w zakresie nieujawniania tajemnic służbowych. Najwyższe znaczenie item ten zyskał wśród osób mających kilkuletni staż pracy (7–10 lat – wskaźnik wagi – 4,831), najniższy natomiast wśród osób pracujących nieco krócej, tj. ogółem 2–3 lata (4,400). Dla pozostałych przedziałów oceny wahają się w powyższych granicach.

Lojalny pracownik jest osobą uczciwą i godną zaufania. Jak wynika z badań, zaufanie do lojalnego pracownika wynika z faktu, że nigdy dotychczas go nie zawiódł (53,88% odpowiedzi) oraz z wysokich kompetencji, które pozwalają mu uniknąć błędów (26,44% wskazań).

Najrzadziej jako źródło zaufania do lojalnego pracownika wskazuje się wynikającą z kalkulacji opcję zachowania, w myśl której pracownikowi „nie opłaca" się zawieść zaufania pracodawcy (19,68% odpowiedzi).

Szczegółowe wyniki uzyskane dla związku między znaczeniem itemów skali uczciwość a wszystkimi badanymi cechami społeczno-demograficznymi respondentów zamieszczono w załączniku 6.

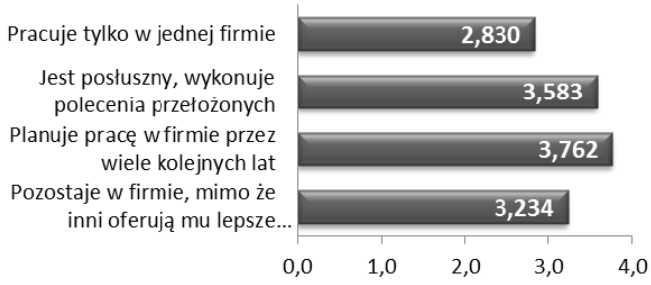
### 4.4.4. Uczestnicwo w organizacji jako składowa modelu lojalności pracowników

Ostatnim zidentyfikowanym w badaniach elementem modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji jest uczestnictwo w firmie. Skala uczestnictwa obejmuje cztery itemy:

– pracownik pracuje tylko w jednej firmie,
– jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonego,
– planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat,
– pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju.

**Syntetyczny wskaźnik wagi dla tej skali wynosi 3,354.** Ten element modelu ma najniższą wagę spośród wszystkich składowych.

Znaczenie poszczególnych itemów skali waha się w granicach od 2,830 dla „pracy tylko w jednej firmie" do 3,762 dla „planów pracy w firmie przez wiele kolejnych" lat (por rys. 4.18).




**Rysunek 4.18**. Znaczenie składników skali uczestnictwo w firmie jako składowych lojalności pracowniczej
**Źródło**: opracowanie własne

Analiza rozkładu odpowiedzi wskazuje, że zachowania opisywane na tej skali (uczestnictwo w firmie) mają, zdaniem badanych, relatywnie najmniejsze znaczenie jako składowa modelu lojalności. Elementy te zostały włączone do modelu, ponieważ na etapie badań diagnostycznych były one wskazywane przez część respondentów jako przejaw lojalności pracowników, jak pokazują jednak wyniki badań pogłębionych, dla wszystkich itemów tej skali daje się zauważyć wyższy niż dla pozostałych skal odsetek odpowiedzi „nie mam zdania" oraz mniejszy udział wśród odpowiedzi pozytywnych wskazań „zdecydowanie tak" na rzecz odpowiedzi „raczej tak" (por. tab. 4.10).

Zgodnie z przyjętym w pracy podejściem, odpowiedzi „nie mam zdania" są odzwierciedleniem wahania respondentów i braku skrystalizowanej, jednoznacznej opinii. Liczba tych odpowiedzi może być interpretowana jako **symptom zmian zachodzących w rozumieniu lojalności współczesnych pracowników**, co razem z mniejszą liczbą jednoznacznych wskazań na „tak" świadczy o odchodzeniu od postrzegania uczestnictwa w firmie jako synonimu lojalności pracowniczej.

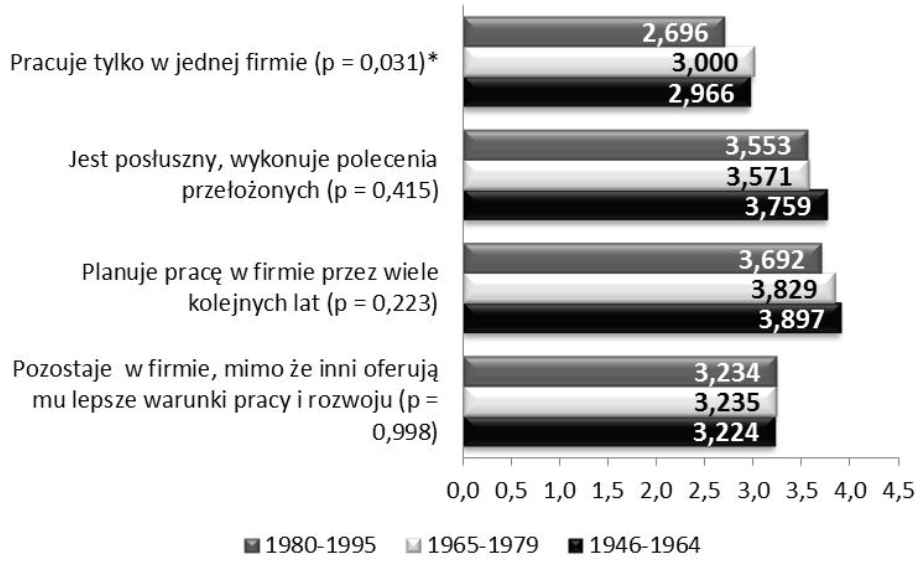
**Tabela 4.10**. Statystyka odpowiedzi dla skali uczestnictwo w firmie (w %; N = 501)

| Zachowanie | Odpowiedź | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
| Pracuje tylko w jednej firmie | 15,90 | 27,83 | 25,65 | 17,69 | 12,92 |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | 4,77 | 11,73 | 23,86 | 40,16 | 19,48 |
| Planuje pracę w firmie przez wiele lat | 2,98 | 8,95 | 21,67 | 41,15 | 25,25 |
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | 10,93 | 21,07 | 18,69 | 31,61 | 17,69 |

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analiza związku między znaczeniem itemów skali uczestnictwo w firmie a cechami społeczno-demograficznymi respondentów pokazuje istnienie statystycznie istotnej zależności dla następujących charakterystyk uczestników badania: wiek, wykształcenie, stanowisko

oraz wielkość firmy, w której pracownik jest zatrudniony. Na skali tej zanotowano więc największe zróżnicowanie odpowiedzi z uwagi na zmienne społeczno-demograficzne. Przedstawiciele najmłodszego pokolenia przypisują mniejsze znaczenie pracy w jednej firmie niż reprezentanci dwóch pozostałych pokoleń. Tendencja ta utrzymuje się także dla pozostałych itemów skali, tzn. przedstawiciele pokolenia Y wszystkim elementom świadczącym o lojalności jako wyłącznym i trwałym uczestnictwie w firmie przypisują mniejsze znaczenie od badanych należących do starszych grup wiekowych, choć różnice nie są statystycznie istotne (por. rys. 4.19).




* Zastosowano ANOVA

**Rysunek 4.19**. Wiek pracowników a ocena znaczenia itemów na skali uczestnictwo w firmie oraz wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Biorąc pod uwagę wykształcenie respondentów, zróżnicowanie opinii dotyczyło następujących elementów skali: „planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat" ($p$ = 0,040) oraz „jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych" ($p$ = 0,005). Najniższe znaczenie wskazanym

przejawom lojalności przypisywali respondenci z wykształceniem podstawowym. Dla pozostałych itemów tej skali odpowiedzi osób z wykształceniem wyższym były zbliżone (choć nieco wyższe) do opinii absolwentów szkół podstawowych. Respondenci z wykształceniem średnim przypisywali charakteryzowanym opiniom relatywnie wyższe znaczenie. Posłuszeństwo i podporządkowywanie się poleceniom przełożonego jako przejaw lojalności jest różnie oceniane w zależności od stanowiska zajmowanego przez respondenta ($p$ = 0,030). Kadra kierownicza przypisuje temu zachowaniu większe znaczenie niż pracownicy wykonawczy i specjaliści. Ostatnia statystycznie istotna zależność dla skali uczestnictwo w firmie dotyczy wielkości firmy i itemu „lojalny pracownik jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonego" ($p$ = 0,011). Osoby pracujące w firmach zatrudniających 250–500 osób uważają ten sposób przejawiania lojalności za ważniejszy niż badani pracownicy firm innych wielkości. Szczegółowe wyniki uzyskane dla związku między znaczeniem itemów skali uczestnictwo w firmie a wszystkimi badanymi cechami społeczno-demograficznymi respondentów zamieszczono w załączniku 6.

Skala uczestnictwo w firmie cechuje się nie tylko niższym od pozostałych skal syntetycznym wskaźnikiem wagi, ale także większym zróżnicowaniem ocen poszczególnych elementów, czyli zróżnicowaniem poglądów na temat badanego zjawiska.

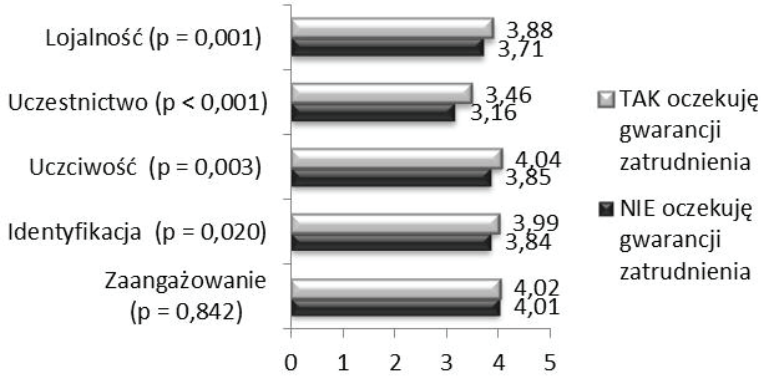
Podsumowując charakterystykę składowych modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji, warto zauważyć, że trzy z nich mają wskaźnik wagi (znaczenia) zbliżony do 4, natomiast składową uczestnictwo w organizacji charakteryzuje wskaźnik niższy – 3,354. Spośród siedmiu badanych cech społeczno-demograficznych respondentów wykształcenie okazało się zmienną, która najczęściej wywiera wpływ na ocenę znaczenia elementów lojalności pracowniczej (dla 10 na 21 itemów). Odpowiedzi osób z wykształceniem podstawowym na ogół różniły się od opinii osób z wykształceniem średnim i wyższym. Kolejno były to *ex aequo* wiek i staż w firmie (po 3 itemy). Stanowisko oraz wielkość firmy wpłynęły na opinie respondentów w pojedynczych przypadkach (po 1 itemie). Ani staż pracy w firmie, ani liczba zmian pracodawcy nie były powiązane z odpowiedziami respondentów w stopniu statystycznie istotnym.

## 4.5. Tolerancja niepewności a znaczenie składowych lojalności pracowników

Wymóg elastyczności organizacji oraz pracowników stopniowo zmienia charakter uczestnictwa pracobiorców we współczesnych organizacjach z trwałego na tymczasowy. Obecność na rynku pracy przedstawicieli trzech pokoleń powoduje, że mamy do czynienia z mieszanką oczekiwań zatrudnionych dotyczących pracy, a w szczególności – stałości zatrudnienia. Większość badanych nadal oczekuje od firmy gwarancji wieloletniego zatrudnienia (64,21%)[25], a uzyskuje ją mniejsza część respondentów (34%). W kontekście zmian zachodzących w lojalności pracowniczej interesujące jest, **czy odczuwana potrzeba gwarancji wieloletniego zatrudnienia wpływa na sposób oceny znaczenia składowych modelu**. Dokonano analizy zróżnicowania odpowiedzi na pytania dotyczące znaczenia badanych przejawów lojalności, biorąc pod uwagę fakt, czy respondent oczekuje od firmy gwarancji wieloletniego zatrudnienia. Zależność między oczekiwaniem od firmy gwarancji wieloletniego zatrudnienia a wskaźnikami wagi skal cząstkowych okazała się istotna statystycznie dla trzech skal cząstkowych. Są to: identyfikacja z firmą, uczciwość oraz uczestnictwo w firmie. **Istotnie wyższe znaczenie uczestnictwa w firmie jako składowej lojalności ($p$ < 0,001) postrzegają osoby oczekujące od firmy stabilizacji i bezpieczeństwa zatrudnienia.** Niska tolerancja niepewności powoduje przypisywanie większego znaczenia trwałemu uczestnictwu w firmie jako elementowi lojalności pracowniczej. Obserwacja zmian zachodzących w zarządzaniu organizacjami wskazuje, że **znaczenie tej składowej modelu lojalności będzie systematycznie maleć** wraz z pojawianiem się na rynku kolejnych roczników pracowników oraz wzrostem znaczenia tolerancji niepewności jako cechy kultury organizacyjnej firm. Dla dwóch kolejnych skal (identyfikacja z firmą oraz uczciwość) istotne statystycznie wyższe wartości wskaźnika także uzyskują osoby oczekujące stabilizacji zatrudnienia. Dla skali zaangażowanie zależność taka nie wystąpiła, tzn., że **zaangażowanie jako składowa modelu lojalności ma wysokie znaczenie dla wszystkich respondentów, bez względu na ich poziom tolerancji niepewności**. Również syntetyczny wskaźnik lojalności jest wyższy dla osób oczekujących od firmy gwarancji wieloletniego zatrudnienia. Oznacza

[25] Udział odpowiedzi „tak" był zbliżony dla wszystkich pokoleń respondentów.

to, że znaczenie zdiagnozowanych w procesie badawczym postaw i zachowań lojalnych pracowników kształtuje się różnie w zależności od stopnia zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa badanych (por. rys. 4.20).




**Rysunek 4.20**. Znaczenie składowych lojalności pracowniczej a oczekiwanie stabilizacji zatrudnienia
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Pogłębiona analiza opinii respondentów pokazuje, że zależność taka okazała się statystycznie istotna dla kilku itemów skal cząstkowych, które zostaną zaprezentowane w kolejnych tabelach. I tak dla skali identyfikacja z firmą osoby oczekujące gwarancji zatrudnienia przypisywały większe znacznie trzem z sześciu itemów. Cząstkowe wskaźniki znaczenia dla wybranych itemów z tej skali przedstawiono w tabeli 4.11.

**Tabela 4.11**. Wskaźniki wagi itemów skali identyfikacja z firmą a oczekiwanie gwarancji wieloletniego zatrudnienia

| Itemy skali identyfikacja z firmą | Oczekiwanie gwarancji zatrudnienia | Wskaźnik wagi | *p** |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | Tak | 4,11 | **<0,001** |
| | Nie | 3,77 | |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | Tak | 4,25 | **0,026** |
| | Nie | 4,08 | |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | Tak | 4,14 | **0,006** |
| | Nie | 3,92 | |

**Tabela 4.11** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | Tak | 4,12 | 0,070 |
| | Nie | 3,98 | |
| Czuje się częścią firmy | Tak | 4,08 | 0,977 |
| | Nie | 4,08 | |
| Traktuje firmę jak własną | Tak | 3,23 | 0,854 |
| | Nie | 3,21 | |

* Zastosowano ANOVA. Zaznaczono różnice istotne statystycznie.
**Źródło**: opracowanie własne.

Dla skali uczciwość w ocenie respondentów, którzy oczekują od firmy gwarancji wieloletniego zatrudnienia, znaczenie wszystkich itemów skali okazało się wyższe niż zdaniem osób niemających takich oczekiwań. Statystycznie istotny związek wystąpił jednak dla trzech przejawów lojalności: 1) lojalny pracownik działa zgodnie z prawem, 2) nie podejmuje dodatkowych zleceń w niekonkurencyjnych firmach, 3) postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (por. tab. 4.12).

**Tabela 4.12**. Wskaźniki wagi itemów skali uczciwość a oczekiwanie gwarancji wieloletniego zatrudnienia

| Itemy skali uczciwość | Oczekiwanie gwarancji zatrudnienia | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| Działa zgodnie z prawem | Tak | 4,32 | **0,003** |
| | Nie | 4,07 | |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | Tak | 4,63 | 0,075* |
| | Nie | 4,49 | |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | Tak | 3,82 | 0,085 |
| | Nie | 3,64 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | Tak | 3,24 | 0,051 |
| | Nie | 3,04 | |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami | Tak | 4,20 | **0,025** |
| | Nie | 4,01 | |

* Z uwagi na niejednorodność wariancji zmiennej zależnej zastosowano test Welcha. W pozostałych przypadkach stosowano ANOVA. Zaznaczono różnice istotne statystycznie.
**Źródło**: opracowanie własne.

Na skali uczestnictwo w firmie uzyskane wyniki były zgodne z przewidywaniami. Osoby o niskiej tolerancji niepewności (oczekujące gwarancji wieloletniego zatrudnienia) przypisują większe znaczenie wszystkim itemom skali niż respondenci charakteryzujący się wysoką tolerancją niepewności. Statystycznie istotne różnice odpowiedzi wystąpiły dla trzech analizowanych zachowań: 1) pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju, 2) planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat, 3) jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych (por. tab. 4.13). Znaczenie pracy tylko w jednej firmie jako przejawu lojalności pracowniczej jest przez obie grupy respondentów oceniane relatywnie niżej od pozostałych itemów.

**Tabela 4.13**. Wskaźniki wagi itemów skali uczestnictwo w firmie a oczekiwanie gwarancji wieloletniego zatrudnienia

| Itemy skali uczestnictwo w firmie | Oczekiwanie gwarancji zatrudnienia | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | Tak | 3,33 | **0,020** |
| | Nie | 3,06 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | Tak | 3,88 | **0,001*** |
| | Nie | 3,56 | |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | Tak | 3,74 | **<0,001*** |
| | Nie | 3,31 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | Tak | 2,89 | 0,201 |
| | Nie | 2,73 | |

* Z uwagi na niejednorodność wariancji zmiennej zależnej zastosowano test Welcha. W pozostałych przypadkach stosowano ANOVA. Zaznaczone różnice istotne statystycznie.

**Źródło**: opracowanie własne.

Tolerancja niepewności badanych pracowników, mierzona ich oczekiwaniem gwarancji stałego zatrudnienia, okazała się ważnym czynnikiem rzutującym na udzielane przez nich odpowiedzi. O ile zróżnicowanie odpowiedzi dla skali uczestnictwo w firmie wydaje się w omawianym kontekście zrozumiałe, o tyle zastanowić się należy nad wynikami dla skali identyfikacja z firmą i uczciwość. Ponieważ wymóg elastyczności pracowników, a tym samym częstej zmiany pracodawców, będzie się nasilać, w konsekwencji, jak twierdzi Georg Vielmetter, najdalej w ciągu dwudziestu lat, doprowadzi to do zaniku

tradycyjnie rozumianych etatów w firmach. Zostaną one zastąpione krótkotrwałymi kontraktami[26]. Identyfikacja z firmą zacznie ustępować miejsca identyfikacji z grupą, liderem czy ogólnie z konkretnymi ludźmi. Niepokoić mogą wyniki dla skali uczciwość. Respondenci o wysokiej tolerancji niepewności przypisują tej skali mniejsze znaczenie jako składowej lojalności. Ponieważ jest to wartość uniwersalna, trudno sobie wyobrazić jakąkolwiek organizację, w której nie będzie ona przestrzegana. Wydaje się zatem, że w organizacjach przyszłości nie powinny zachodzić istotne zmiany w ramach skali uczciwość.

[26] Raport Hay Group, *Building the new leader. Leadership challenges of the future revealed*, http://www.haygroup.com/Leadership2030/ (dostęp: 9.05.2012).

Rozdział 5

# LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W XXI WIEKU

## 5.1. Koncepcja modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji

Lojalność pracowników jako konstrukt wielowymiarowy, na który składa się zarówno postawa lojalności jako zmienna latentna oraz zachowania lojalnych pracowników jako zmienna obserwowalna, podlega szacowaniu poprzez pomiar zmiennych obserwowalnych. Złożony i multidyscyplinarny charakter pojęcia lojalności pracowników znacznie komplikuje zbudowanie uniwersalnego modelu oraz ogólnie akceptowalnej techniki pomiaru lojalności pracowników. Jak zauważa Robert F. De Vellis, mierzenie zjawiska trudnego do zdefiniowania i wywodzącego się z wielu rozwijających się teorii stanowi wyzwanie dla badacza[1].

Wyniki dwuetapowych badań empirycznych pozwoliły na zidentyfikowanie czterech składowych modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji – szczegółowo opisane one zostały w rozdziale 4. Są to:

– zaangażowanie,
– identyfikacja z firmą,
– uczciwość,
– uczestnictwo w firmie.

Lojalność pracowników współczesnych organizacji można zatem zdefiniować jako **zbiór postaw i zachowań pracowników skierowanych na organizację i przejawiających się w zaangażo-**

[1] R.F. De Vellis, *Scale Development. Theory and Applications*, Sage, Thousand Oaks 2003, s. 7, [za:] A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 57.

**waniu w pracę, identyfikacji z firmą, uczciwym postępowaniu oraz uczestnictwie w organizacji**.

Składowe modelu lojalności pracowników, opisane jako skale cząstkowe, zbudowane są z itemów, które zostały szczegółowo scharakteryzowane w rozdziale 4. Dla wszystkich skal cząstkowych wyliczono wskaźniki wagi (znaczenia) skali, które ukazują znaczenie każdego z elementów składowych modelu lojalności. Na podstawie czterech skal cząstkowych skonstruowany został, jako średnia ze wskaźników cząstkowych, **ogólny wskaźnik lojalności**.

Rzetelność (jednorodność) tak zbudowanych skal cząstkowych wyrażona wskaźnikiem alfa-Cronbacha wynosi od 0,596 (dla uczestnictwa w firmie) do 0,831 (dla identyfikacji z firmą). Rzetelność skali lojalność (*LO*) jest wysoka – wskaźnik alfa-Cronbacha sięga 0,831 (por. tab. 5.1).

**Tabela 5.1**. Ocena rzetelności skal cząstkowych (wartość współczynnika alfa-Cronbacha)

| Skala | Wartość współczynnika alfa-Cronbacha |
|---|---|
| Zaangażowanie (*ZG*) | 0,795 |
| Identyfikacja (*ID*) | 0,831 |
| Uczciwość (*ZF*) | 0,699 |
| Uczestnictwo (przywiązanie) (*PW*) | 0,596 |
| **Lojalność (*LO*)** | **0,831** |

**Źródło**: opracowanie własne.

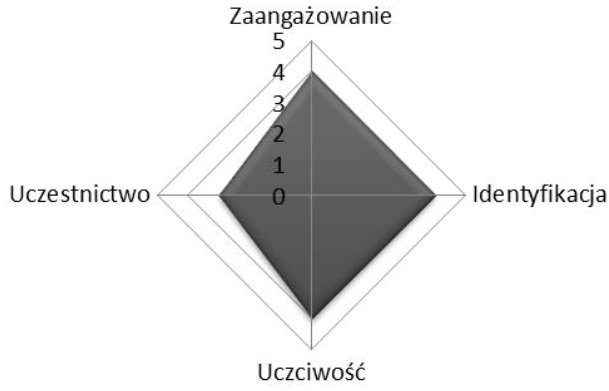
Nieco niższy od pozostałych wskaźnik alfa-Cronbacha dla skali uczestnictwo w firmie może pośrednio wynikać ze zmian zachodzących w sposobie definiowania lojalności pracowników współczesnych organizacji, czyli, jak wskazują wcześniej zaprezentowane wyniki, ze spadku znaczenia trwałego uczestnictwa w organizacji dla współczesnej lojalności.

W czteroelementowym modelu lojalności pracowniczej przyjęto poziom określonego w procesie badawczym wskaźnika lojalności oraz cząstkowych wskaźników skal lojalności jako poziom normalny (standardowy). Poziom ten określa standard dla badanej populacji i może stanowić punkt odniesienia do interpretacji wyników uzyskanych dla innych grup.

Oznacza to, że na pięciostopniowej skali lojalności poziom normalny lojalności oraz jej składowych wynosi:
– zaangażowanie organizacyjne – 4,015,
– identyfikacja z firmą – 3,936,
– uczciwość – 3,972,
– uczestnictwo w firmie – 3,354,
– syntetyczny wskaźnik lojalności – 3,819.

Z uwagi na zbliżone wartości trzech wskaźników cząstkowych oraz ze względów pragmatycznych dla badania i interpretacji wyników przyjmuje się wartości zaokrąglone, czyli:
– zaangażowanie – 4,
– identyfikacja z firmą – 4,
– uczciwość – 4,
– uczestnictwo w firmie – 3,
– syntetyczny wskaźnik lojalności – 3,8.

Graficzna prezentacja poziomu elementów modelu ukazuje dysproporcję pomiędzy uczestnictwem w firmie a pozostałymi składowymi. Obraz ten wskazuje na rzeczywiste znaczenie składowych i odzwierciedla sposób definiowania lojalności pracowników współczesnych organizacji (por. rys. 5.1).




**Rysunek 5.1**. Model lojalności pracowników współczesnych organizacji
**Źródło**: opracowanie własne

Dla oceny poziomu lojalności pracowników organizacji istotna jest nie tylko wartość ogólnego wskaźnika lojalności, ale także poziom wskaźników cząstkowych. **Jeżeli wskaźniki cząstkowe odbiegają**

**(*in plus* lub *in minus*) od pożądanej wielkości, stanowi to dla zarządzających wskazówkę, w jakim kierunku powinny iść działania menedżerskie.** Odwołując się do analogii do receptury na lekarstwo, można powiedzieć, że będzie ono skuteczne pod warunkiem, że wszystkie składniki dobrano w pożądanych (zaleconych) proporcjach. Zmiana ilości poszczególnych składników spowoduje, że efekty leczenia okażą się inne od zamierzonych. Wskaźnik poziomu lojalności pracowników organizacji oraz jej elementów składowych pozwala na dokonanie oceny, czy w tej sferze uzyskujemy pożądany wynik, i na wyselekcjonowanie obszarów, które wymagają utrwalenia lub zmiany stosowanych metod i technik zarządzania.

W tabeli 5.2 zmieszczone zostały najważniejsze statystyki rozkładu wskaźnika lojalności ogółem i wskaźników cząstkowych uzyskanych w badaniach empirycznych.

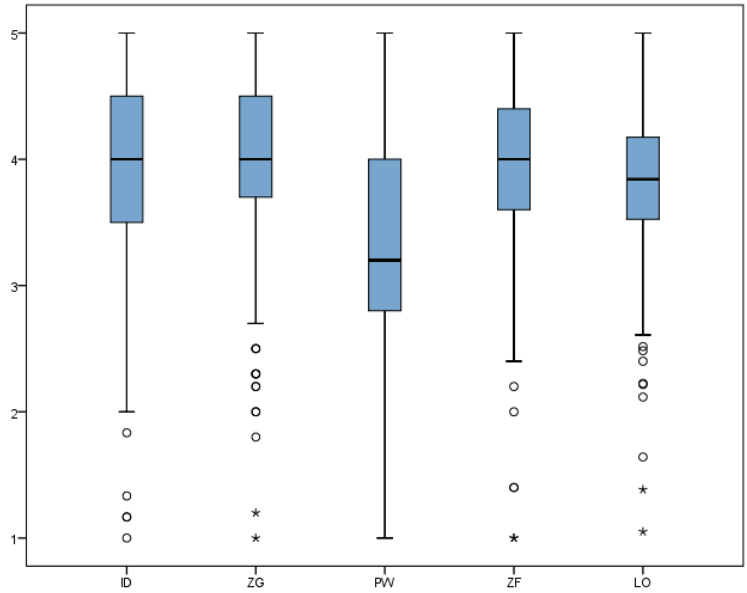
**Tabela 5.2**. Statystyki rozkładu wskaźnika lojalności ogółem i wskaźników cząstkowych

| Charakterystyki | Zaangażowanie | Identyfikacja | Uczciwość | Uczestnictwo | **Lojalność** |
|---|---|---|---|---|---|
| N = 501 | | | | | |
| **Wskaźnik wagi** | **4,015** | **3,936** | **3,972** | **3,354** | **3,819** |
| Mediana | 4,000 | 4,000 | 4,000 | 3,200 | 3,842 |
| Odchylenie standardowe | 0,643 | 0,698 | 0,654 | 0,784 | 0,546 |
| Minimum | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Maksimum | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Rozstęp | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Skośność | –0,972 | –0,857 | –0,889 | –0,080 | –0,692 |
| Kurtoza | 1,670 | 1,317 | 1,765 | –0,039 | 2,146 |

**Źródło**: opracowanie własne.

Zamieszczony na rysunku 5.2 wykres skrzynkowy pozwala na porównanie poszczególnych wskaźników cząstkowych. Trzy z czterech składowych modelu mają zblizone wskaźniki znaczenia. Na tym tle wyraźnie odróżnia się składowa uczestnictwo w firmie, której poziom okazuje się niższy niż pozostałych wymiarów lojalności. Co więcej, zróżnicowanie tego wskaźnika (które obrazuje długość wąsów) jest znacznie większe niż w przypadku pozostałych wskaźników cząstkowych lojalności. Warto też zauważyć, że w przypadku wszystkich

badanych wymiarów lojalności pojawiły się osoby skrajnie nisko (na tle pozostałych) oceniające znaczenie identyfikacji, zaangażowania, uczciowści, ale i uczestnictwa dla lojalności pracowników (wyznaczają je punkty poniżej wąsów). Zasadniczo rozkłady zmiennych są w miarę ustabilizowane, co potwierdzone jest wartością współczynnika asymetrii (mamy wprawdzie do czynienia z asymetrią lewostronną, nie jest ona jednak zbyt silna) (por. rys. 5.2).




**Rysunek 5.2**. Rozkład wskaźników syntetycznych lojalności, gdzie: *ID* – identyfikacja, *ZG* – zaangażowanie, *PW* – uczestnictwo w firmie, *ZF* – uczciwość, *LO* – lojalność
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Z analiz wynika, że ocena znaczenia trzech elementów modelu jest zbliżona, a wskaźniki wagi oscylują wokół wartości 4. Natomiast znaczenie trwałego uczestnictwa w firmie, z uwagi na zmiany zachodzące w sposobie rozumienia lojalności, oceniane jest wyraźnie niżej od pozostałych składowych lojalności. Potwierdza to również analiza korelacji między wskaźnikiem ogólnym lojalności (*LO*) a wskaźnikami cząstkowymi. Siła związku między wskaźnikiem lojalności *LO* jest najwyższa w odniesieniu do identyfikacji – to **identyfikacja w największym stopniu kształtuje lojalność pracowników**, stanowi

najważniejszy jej element. Nieco słabsza, aczkolwiek również wysoka, okazuje się rola zaangażowania i uczciwości. Istotny związek ogólna lojalność wykazuje również z trwałym uczestnictwem w firmie, siła ta jednak jest wyraźnie niższa niż w przypadku pozostałych wymiarów lojalności ($r$ = 0,717 wobec 8,810; 0,797; 0,832 – dla pozostałych wymiarów lojalności) (por. tab. 5.3).

**Tabela 5.3**. Korelacja między wskaźnikiem ogólnym lojalności (*LO*) a wskaźnikami cząstkowymi

| Wyszczególnienie | | Identyfikacja (*ID*) | Zaangażowanie (*ZG*) | Uczestnictwo (*PW*) | Uczciwość (*ZF*) | **Lojalność (*LO*)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *ID* | *r* | 1 | 0,653** | 0,383** | 0,611** | **0,832**** |
| | *p* | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | **0,000** |
| | N | 501 | 501 | 501 | 501 | **501** |
| *ZG* | *r* | 0,653** | 1 | 0,363** | 0,548** | **0,797**** |
| | *p* | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | **0,000** |
| | N | 501 | 501 | 501 | 501 | **501** |
| *PW* | *r* | 0,383** | 0,363** | 1 | 0,430** | **0,717**** |
| | *p* | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | **0,000** |
| | N | 501 | 501 | 501 | 501 | **501** |
| *ZF* | *r* | 0,611** | 0,548** | 0,430** | 1 | **0,810**** |
| | *p* | 0,000 | 0,000 | 0,000 | | **0,000** |
| | N | 501 | 501 | 501 | 501 | **501** |
| ***LO*** | ***r*** | **0,832**** | **0,797**** | **0,717**** | **0,810**** | **1** |
| | ***p*** | **0,000** | **0,000** | **0,000** | **0,000** | |
| | **N** | **501** | **501** | **501** | **501** | **501** |

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

**Oznaczenia**: $r$ – współczynnik korelacji liniowej Pearsona; $p$ – prawdopodobieństwo testowe w teście t, N – liczebność próby.

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Należy zauważyć, **że trwałe uczestnictwo w firmie jest słabo (choć istotnie w sensie statystycznym) powiązane z zaangażowaniem ($r$ = 0,363), identyfikacją ($r$ = 0,383) oraz z uczciwością ($r$ = 0,430). Znacznie silniej powiązane są wzajemnie ze sobą identyfikacja, zaangażowanie i uczciwość – oszacowano dodatnią korelację, więc wzrost jednej składowej powoduje wzrost innej, np. identyfikacja jest tym większa, im wyższe jest zaangażowanie i uczciwość pracowników.**

O znaczeniu identyfikacji, zaangażowania i uczciwości jako składowych lojalności pracowników świadczą również wyniki analizy czynnikowej (por. tab. 5.4).

**Tabela 5.4**. Macierz rotowanych składowych*

| Skala | Składowe skal (itemy) | Składowa | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| *ZG* | Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | **0,769** | 0,157 | 0,233 | 0,070 | 0,164 |
| *ZF* | Nie ujawnia tajemnic służbowych | **0,741** | 0,050 | 0,025 | 0,004 | 0,000 |
| *ZG* | Reaguje na pojawiające się problemy | **0,741** | 0,139 | 0,246 | 0,064 | 0,093 |
| *ZF* | Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | **0,737** | 0,152 | 0,178 | 0,196 | 0,234 |
| *ZG* | Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | **0,696** | 0,198 | 0,176 | 0,009 | 0,140 |
| *ZF* | Działa zgodnie z prawem | **0,694** | 0,194 | 0,253 | 0,199 | 0,036 |
| *ZF* | Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | **0,674** | 0,148 | 0,226 | 0,041 | 0,269 |
| *ZG* | Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | **0,661** | 0,103 | 0,347 | 0,007 | 0,162 |
| *ID* | W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | **0,576** | 0,099 | 0,008 | 0,408 | 0,159 |
| *ID* | Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | **0,572** | 0,114 | ,029 | 0,559 | 0,083 |
| *ID* | Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | **0,544** | 0,168 | -,061 | 0,479 | 0,051 |
| *ID* | Czuje się częścią firmy | **0,523** | 0,077 | 0,314 | 0,475 | 0,236 |
| *ID* | Traktuje firmę jak własną | **0,481** | 0,233 | 0,325 | 0,336 | 0,275 |
| *PW* | Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | **0,472** | 0,279 | 0,047 | 0,024 | 0,440 |
| *ZF* | Nie podejmuje dodatkowych prac w niekonkurencyjnych firmach | –0,001 | **0,806** | 0,125 | 0,019 | 0,092 |
| *PW* | Pracuje tylko dla jednej firmy | 0,156 | **0,785** | 0,155 | 0,125 | 0,037 |
| *PW* | Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | 0,247 | **0,477** | 0,136 | 0,027 | 0,304 |

**Tabela 5.4** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *ZG* | Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | 0,254 | 0,250 | **0,759** | 0,023 | 0,045 |
| *ZG* | W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | 0,295 | 0,295 | **0,703** | 0,014 | 0,019 |
| *ID* | Wyraża pozytywne opinie o firmie | 0,542 | 0,056 | 0,010 | **0,627** | 0,185 |
| *PW* | Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | 0,177 | 0,313 | 0,067 | 0,065 | **0,699** |

* Zastosowano rotację Quatrimax z normalizacją Kaisera.

**Uwaga**: KMO = 0,898 (ponieważ jest bliski 1, wskazuje na poprawność przyjętego modelu).

**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Jak wynika z tabeli 5.4, na główny czynnik lojalności pracowników współczesnych organizacji **składa się 14 itemów skali lojalności**, przy czym większość z nich wpisuje się w skalę **uczciwości, identyfikacji i zaangażowania**. Tylko jedna zmienna odnosząca się do skali uczestnictwo w firmie wchodzi w skład pierwszego, głównego czynnika lojalności, przy czym stopień skorelowania z tym czynnikiem pozostaje zbliżony do stopnia skorelowania z innym czynnikiem, który – obok planowania pracy w firmie w kolejnych latach – obejmuje zmienną: „Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych". Potwierdza to znacznie niższe – na tle pozostałych elementów – znaczenie trwałego uczestnictwa w firmie.

Elementy najważniejsze dla lojalności pracowników to:

1) sumienne wykonywanie swoich obowiązków,
2) nieujawnianie tajemnic służbowych,
3) reagowanie na pojawiające się problemy,
4) postępowanie zgodnie z deklaracjami,
5) ponoszenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje,
6) działanie zgodnie z prawem,
7) szczerość, otwarte wyrażanie swoich opinii i przekonań,

8) efektywne wykorzystywanie zasobów firmy (czasu pracy, funduszy, majątku),
9) kierowanie się przede wszystkim dobrem firmy,
10) rekomendowanie firmy jako dobrego pracodawcy,
11) podzielanie obowiązujących w firmie norm i wartości,
12) poczucie bycia częścią firmy,
13) traktowanie firmy jako własnej,
14) planowanie pracy w firmie w kolejnych latach.

Należy zauważyć, że choć przedstawiona lista wskazuje na najważniejsze przejawy lojalności pracowników, nie można jednak ograniczyć zestawu badanych zachowań do 14 wymienionych elementów. Wszystkie włączone do modelu postawy i zachowania lojalnych pracowników zostały zidentyfikowane w fazie diagnostycznej procesu badawczego. A zatem wyniki pierwszej fazy badań pozwoliły na ograniczenie zestawu zmiennych i wyodrębnienie tych, które są istotne dla lojalności pracowniczej. Zastosowanie analizy czynnikowej pozwala na stwierdzenie, że wskazane itemy wyjaśniają ogólną wariancję lojalności w 34,4%, a więc w dość dużym stopniu. By podwyższyć ten parametr, niezbędne jest zastosowanie pozostałych elementów cząstkowych skal lojalności.

## 5.2. Model lojalności a cechy społeczno-demograficzne pracowników

Aby zobiektywizować model lojalności pracowniczej, dokonano analizy relacji pomiędzy wskaźnikiem wagi lojalności pracowników współczesnych organizacji oraz jej elementów składowych a cechami społeczno-demograficznymi badanych pracowników. W tabeli 5.5 przedstawiono wartości prawdopodobieństwa testowego $p$ dla badanych zależności. W załączniku 7 zaprezentowano w formie wykresów szczegółowe wyniki dla każdej składowej modelu z uwagi na wszystkie badane zmienne społeczno-demograficzne.

Liczba zależności jest stosunkowo niewielka, występują one bowiem w pojedynczych przypadkach. Spośród siedmiu zmiennych społeczno-demograficznych, tylko jedna – ogólny staż pracy – ma statystycznie istotny związek z opiniami respondentów na temat znaczenia lojalności ogólnie. Stwierdzono pięć, na dwadzieścia osiem możliwych, statystycznie istotnych zależności między składowymi

modelu a cechami respondentów. **Nie zaobserwowano występowania zróżnicowania znaczenia składowych modelu w zależności od: wieku, stanowiska, stażu pracy w firmie oraz liczby pracodawców**. Należy podkreślić, że wiek nie różnicuje istotnie wskaźników znaczenia lojalności, ani ogólnego, ani poszczególnych jej wymiarów. Niemal nie występują różnice między opiniami respondentów z różnych pokoleń odnośnie do identyfikacji ($p$ = 0,811), uczciwości ($p$ = 0,778), ani ogólnej lojalności ($p$ = 0,583). Warto podkreślić, że znaczenie uczestnictwa w firmie maleje ze spadkiem wieku (choć nieistotnie w sensie statystycznym), a waga zaangażowania jako składowej lojalności pracowników jest niższa w przypadku najstarszego pokolenia (choć tu również różnice nie są statystycznie istotne – $p$ = 0,133).

**Tabela 5.5**. Wartość prawdopodobieństwa testowego $p$ dla zależności pomiędzy składowymi modelu a cechami społeczno-demograficznymi respondentów

| Skala | Wiek | Wykształcenie | Stanowisko | Staż w firmie | Staż pracy ogółem | Liczba pracodawców | Wielkość firmy |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Identyfikacja | 0,811 | **0,016** | 0,695 | 0,332 | 0,170 | 0,103 | 0,887 |
| Zaangażowanie | 0,133 | 0,329 | 0,119 | 0,822 | **0,048** | 0,356 | 0,798 |
| Uczciwość | 0,778, | 0,193 | 0,668 | 0,347 | 0,229 | 0,669 | 0,039 |
| Uczestnictwo | 0,174 | **0,011** | 0,639 | 0,162 | **0,041** | 0,311 | **0,498** |
| Lojalność | 0,583 | 0,086 | 0,712 | 0,401 | **0,028** | 0,608 | 0,627 |

**Uwaga:** zaznaczono zależności statystycznie istotne.
**Źródło**: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Cechami społeczno-demograficznymi respondentów, które różnicują niektóre wskaźniki, są: wykształcenie, staż pracy ogółem oraz wielkość firmy. **Wykształcenie** respondentów **różnicuje** cząstkowe wskaźniki znaczenia lojalności dla **identyfikacji** ($p$ = 0,016) **i uczestnictwa w firmie** ($p$ = 0,011). Pracownicy z wykształceniem podstawowym wskazują na niższe znaczenie identyfikacji oraz uczestnictwa w firmie jako składowych modelu lojalności niż pracownicy z wykształceniem średnim i wyższym. Ogólny wskaźnik wagi lojalności również jest najniższy w przypadku osób z wykształceniem podstawowym, różnice w tym zakresie nie są jednak istotne statystycznie. Znaczenie **zaangażowania, uczestnictwa w firmie oraz ogólnie mierzonej lojalności różnicuje łączny staż pracy badanych**.

Można zauważyć, że w początkowym okresie kariery (pierwszy rok) znaczenie badanych zmiennych jest analogiczne jak u pracowników o dłuższym stażu – powyżej 3 lat. Natomiast pracownicy zatrudnieni od jednego roku do trzech lat wskazują na mniejsze znaczenie lojalności ogółem oraz wymienionych składowych. Ostatnia zmienna społeczno-demograficzna, która różnicuje wskaźniki składowych modelu lojalności to **wielkość firmy** mierzona liczbą zatrudnionych. Zróżnicowanie (istotne w sensie statystycznym, $p$ = 0,039) dotyczy jedynie **uczestnictwa w firmie**, którego znaczenie okazuje się relatywnie najwyższe w podmiotach zatrudniających 250–500 pracowników. Pozostałe, badane cechy respondentów nie różnicują syntetycznego wskaźnika wagi lojalności ani wskaźników cząstkowych.

Z uwagi na małe zróżnicowanie uzyskanych wyników w zależności od cech społeczno-demograficznych respondentów, w monografii **przyjęto, że wskaźnik lojalności ogółem oraz wskaźniki cząstkowe mają charakter uniwersalny dla badanej zbiorowości**. W szczególnych przypadkach, np. w organizacjach, które cechuje dominacja jakiejś charakterystyki mającej wpływ na składowe modelu lojalności pracowniczej (np. dominacja pracowników z wykształceniem podstawowym), można do szacowania wskaźnika syntetycznego oraz wskaźników cząstkowych wykorzystać wskaźniki zaprezentowane w załączniku 7.

## 5.3. Zastosowanie modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji w praktyce gospodarczej

Przeprowadzone badania pierwotne i wtórne pozwoliły na pogłębione poznanie badanego zjawiska oraz osadzenie go w polskiej kulturze i uwarunkowaniach gospodarczych. Uwzględniono w nich także globalne zmiany zachodzące w funkcjonowaniu organizacji. Opracowany na tej podstawie model lojalności pracowników współczesnych organizacji, choć nie spełnia wymogu statystycznej reprezentatywności, jest jedynym polskim modelem, który został skonstruowany na podstawie badań empirycznych w organizacjach gospodarczych i może znaleźć zastosowanie w zarządzaniu organizacjami, a szczególnie w zarządzaniu kapitałem ludzkim oraz stanowić podstawę uogólnienia analitycznego (teoretycznego).

Punktem wyjścia do wykorzystania opracowanego modelu w praktyce powinno być **określenie miejsca lojalności pracowników w systemie wartości organizacji**, czyli odpowiedź na pytanie, czy lojalność pracowników ma się znaleźć na liście wartości firmowych (*core values*). Każda firma sama decyduje o tym, jakie elementy zostaną zapisane w kodeksie wartości. Nie ma możliwości sformułowania listy „właściwych" wartości, które powinny się znaleźć we wszystkich organizacjach. To „autentyzm ideologii i stopień przywiązania do niej przedsiębiorstwa mają o wiele większe znaczenie od samej treści tej ideologii"[2]. Uznanie wybranych wartości za kluczowe stanowi, zgodnie z filozofią zarządzania przez wartości, decyzję na wiele kolejnych lat. Firmy zmieniają bowiem strategie, modyfikują profil działania, ale podstawowe wartości pozostawiają na ogół bez zmian. Uznanie lojalności pracowników za kluczową wartość wiąże się z koniecznością wykorzystywania narzędzi służących jej kreowaniu. Źle funkcjonujący kodeks wartości może bowiem przynieść firmie więcej problemów niż jego brak[3]. Jak pokazują badania, ok. 70% polskich firm nie definiuje zestawu głównych wartości[4]. Możliwa jest zatem sytuacja, w której kadra zarządzająca uznaje lojalność pracowników za element istotny dla funkcjonowania organizacji i budowania przewagi konkurencyjnej, ale nie formułuje formalnego kodeksu kluczowych wartości firmowych. W obu sytuacjach zaproponowany model może okazać się pomocny w:

– ujednoliceniu rozumienia lojalności pracowników organizacji,

– diagnozie poziomu lojalności pracowniczej oraz jej składowych jako podstawy korygujących i wzmacniających działań menedżerskich.

Model może zostać wykorzystany do badania stopnia lojalności na poziomie jednostki, a zagregowane wyniki pozwalają na uzyskanie obrazu dla całej organizacji.

W praktyce gospodarczej proponowany model lojalności pracowników może stanowić **samodzielne narzędzie** w procesie zarządzania przez lojalność, może także zostać **włączony do systemu okresowych ocen pracowniczych**. Kwestionariusz ankietowy, pomocny

[2] J.C. Collins., J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Warszawa 2003, s. 87.

[3] P.M. Lencioni, *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska", maj 2004.

[4] *Raport Corporate Values Index 2009*, www.onboard.pl (dostęp: 27.05.2010).

w procesie oceny poziomu lojalności pracownika, opracowany na bazie kwestionariusza badawczego wykorzystanego na etapie badań pogłębionych, zaprezentowano w załączniku 8. Zawiera on **listę zweryfikowanych postaw i zachowań** – przejawów lojalności pracowniczej. Ocena stopnia przejawiania wskazanych postaw i zachowań przez pracownika prowadzi do określenia jego wskaźnika lojalności oraz poziomu składowych lojalności. Umożliwi to wskazanie zarówno tych postaw i zachowań, które przyczyniają się do wysokiego poziomu lojalności, jak i tych, które wymagają poprawy. Oba rodzaje postaw i zachowań powinny być przedmiotem działań menedżerskich; w pierwszym przypadku – działań wzmacniających oceniane zachowania pracownika, w drugim zaś – działań korygujących.

Zaproponowany w kwestionariuszu (załącznik 8) zestaw postaw i zachowań sprawia, że opisywane narzędzie wykazuje dużą elastyczność i może łatwo zostać zaadaptowane na potrzeby konkretnej firmy-użytkownika poprzez uszczegółowienie zawartych w opisie zachowań ocenianych pracowników. Adaptacja taka jest możliwa, choć niekonieczna. W systemach okresowych ocen pracowniczych stosowanych w polskich firmach wykorzystywane są rozwiązania o różnym stopniu szczegółowości, w zróżnicowanym zakresie oparte na precyzyjnych opisach zachowań. Można wśród nich spotkać systemy, w których szczegółowo opisane są wszystkie poziomy zachowania składającego się na daną kompetencję, oraz takie, które zawierają tylko ogólnie sformułowaną charakterystykę kompetencji i możliwe poziomy ich osiągnięcia, np. „do poprawy", „oczekiwany", „ponadprzeciętny". Należy pamiętać, że **badanie lojalności pracowników powinno się wpisywać w charakter rozwiązań stosowanych** w **zarządzaniu kapitałem ludzkim w danej firmie**.

Interpretacja uzyskanego wskaźnika lojalności może zostać przeprowadzona na podstawie punktacji zaprezentowanej w tabeli 5.6. Graniczne poziomy wskaźników określono, kierując się znajomością rozwiązań stosowanych w tym zakresie w polskiej praktyce gospodarczej oraz następującymi wskazówkami: 1) wskaźnik ustala się na poziomie ambitnym, tzn. trudnym do zrealizowania, lecz możliwym do osiągnięcia[5] oraz 2) proces wymaga od menedżerów przeprowadzenia oceny swoich podwładnych i podzielenia ich na trzy kategorie na

[5] R. Reinfuss, *MBO, prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą*, Helion, Gliwice 2009, s. 84.

podstawie osiąganych przez nich wyników: 20% najlepszych, 70% przeciętnych i 10% najsłabszych pracowników[6].

**Tabela 5.6**. Poziomy lojalności pracowników

| Poziom wskaźnika | Interpretacja | Oznaczenie literowe |
|---|---|---|
| 4,01–5,0 | Poziom wybitny (powyżej oczekiwań) | A |
| 3,51–4,0 | Poziom pożądany | B |
| 2,01–3,5 | Poziom poniżej oczekiwań (do poprawy) | C |
| 2 i poniżej | Poziom nieakceptowalny | D |

**Źródło**: opracowanie własne.

Wskaźnik poziomu lojalności może przyjmować wartości w przedziale 1–5. Uzyskanie wyniku na poziomie najniższym (2 lub poniżej 2) pociąga za sobą daleko idące konsekwencje i oznacza, że pracownik w swoich działaniach zdecydowanie nie angażuje się w pracę, nie identyfikuje się z firmą, nie postępuje uczciwie i nie wiąże swych losów z organizacją. Trudno akceptować takie wyniki i tolerować ten typ zachowań w firmie. W praktyce może to oznaczać rezygnację z zatrudnienia takiego pracownika. Uzyskanie wyników w drugim przedziale, na poziomie 2,01–3,5 oznacza, że pracownik musi poprawić swoją postawę i zachowanie, a brak zmian do kolejnej oceny okresowej może stanowić podstawę do oceny negatywnej. Bywa, że w tej grupie znajdują się pracownicy, którzy osiągają wysokie wyniki wskaźnika uczestnictwa w firmie, w ograniczonym stopniu jednak spełniają pozostałe kryteria lojalności. Kolejny, trzeci przedział 3,51–4,0 oznacza oczekiwany przez organizację poziom wskaźnika lojalności. Wynik w przedziale 4,01–5,0 wskazuje na ponadprzeciętne zachowania pracownika – takie, które przewyższają oczekiwania pracodawcy, wykraczają poza obowiązki i role zawodowe, a także sprawiają, że osoby zatrudnione stają się aktywnymi uczestnikami organizacji.

W tabeli 5.7 zaprezentowano czterostopniowy schemat, który może być pomocny przy określaniu miejsca pracownika i organizacji na ścieżce rozwoju lojalności pracowniczej.

[6] J. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 59.

**Tabela 5.7**. Ścieżka rozwoju lojalności pracowniczej

<table>
<tr><td></td><td colspan="4">ORGANIZACJA*</td><td></td></tr>
<tr><td>Poziom wskaźnika</td><td>Katastrofa</td><td>Słaba</td><td>Dobra</td><td>Wyjątkowa</td><td></td></tr>
<tr><td>4,01–5,0</td><td rowspan="4">Nieakceptowalny</td><td rowspan="4">Wymaga poprawy</td><td rowspan="4">Oczekiwany</td><td rowspan="4">Powyżej oczekiwań</td><td rowspan="4">Opis skali w odniesieniu do osiąganego wskaźnika lojalności</td></tr>
<tr><td>3,5–4,0</td></tr>
<tr><td>2,01–3,5</td></tr>
<tr><td>2 i poniżej</td></tr>
<tr><td></td><td>Zły uczeń</td><td>Minimalista</td><td>Ekspert</td><td>Bohater</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="4">PRACOWNIK*</td><td></td></tr>
</table>

* W tabeli podano propozycje nazw zarówno dla pracowników jak i organizacji w zależności od osiągniętego poziomu wskaźnika lojalności.

**Źródło**: opracowanie własne.

Ocena poziomu wskaźnika lojalności pracowniczej stanowi pierwszy krok analizy wyników. Wskaźnik ten ma charakter syntetyczny (liczony jest jako średnia arytmetyczna) i nieuwzględnienie w procesie interpretacji wyników analizy poziomu składowych lojalności sprawia, że wnioskowanie staje się niepełne. Poziom standardowy dla poszczególnych elementów określony na podstawie przeprowadzonych badań przedstawiono w tabeli 5.8.

**Tabela 5.8**. Poziomy składowych lojalności pracowniczej

| Składowa modelu | Poziom |
|---|---|
| Zaangażowanie | 4 |
| Identyfikacja z firmą | 4 |
| Uczciwość | 4 |
| Uczestnictwo w firmie | 3 |

**Źródło**: opracowanie własne.

Zdiagnozowanie ogólnego poziomu wskaźnika lojalności pracownika oraz jej składowych pozwala na **określenie obszarów, w których wymagane jest podjęcie działań wzmacniających lub korygujących**. Nie mogą one mieć charakteru jednorazowych akcji, lecz powinny przybrać postać systematycznej pracy nad postawami i zachowaniami pracowników. Jak wskazywano wcześniej, występujące zależności pomiędzy zmiennymi modelu, szczególnie powiązanie pomiędzy zaangażowaniem, identyfikacją i uczciwością, powodują, że zmiana poziomu jednej ze składowych znajdzie odzwierciedlenie w poziomie pozostałych. Podejmowanie działań rozwojowych (zarówno wzmacniających jak i korygujących) powinno mieć charakter kompleksowy z uwagi na przenikanie się zachowań zaliczonych do poszczególnych składowych. Na tym tle szczególną składową stanowi uczestnictwo w firmie, której znaczenie, zgodnie z omówionymi w pracy tendencjami w zarządzaniu, będzie systematycznie malało. Warto też zauważyć, że trwałe uczestnictwo w firmie jest słabo (choć istotnie w sensie statystycznym) powiązane z zaangażowaniem ($r$ = 0,363), identyfikacją ($r$ = 0,383) oraz z uczciwością ($r$ = 0,430). Znacznie silniej powiązane są wzajemnie ze sobą identyfikacja, zaangażowanie i uczciwość. W kontekście rozważań nad lojalnością pracowników należy stwierdzić, że trwałe uczestnictwo w firmie to rezultat wysokiego poziomu zaangażowania, identyfikacji z firmą i uczciwości pracownika. Jak pokazują badania, pracownik zaangażowany jest bardziej skłonny pozostać w zatrudniającej go firmie. Sześćdziesiąt jeden procent pracowników firm wyróżnionych tytułem „najlepszych pracodawców", przyznało, że ich organizacjom zdecydowanie łatwiej przychodzi zatrzymywanie ważnych pracowników. Ich pracownicy rzadko też myślą o odejściu z firmy do innej organizacji – taką opinię wyraziło 73% badanych. Ponadto 81% deklaruje, że będzie pracowało w firmie przez kolejny rok, a prawie 70% – przez kolejne trzy lata. Z pewnością wiąże się to z faktem, że 80% zatrudnionych u „najlepszych pracodawców" postrzega swoją firmę jako dobrego pracodawcę, podczas gdy w przypadku średniej dla Polski podobnego zdania jest 47% pracowników[7]. Jak ustalono podczas badań pogłębionych[8], **czynnikami, które sprzyjają lojalności pracowników, są: satysfakcjonujące wynagrodzenie, atmosfera pracy oraz relacje ze współpracownikami**.

[7] *Raport z badania „Najlepsi pracodawcy 2011 roku"*, opracowany przez Hewitt Associates, www.aon.com.pland, s. 27.

[8] Badania własne autorki. Jeden z elementów badań pogłębionych.

W rozprawie omówiono szczegółowo znaczenie wszystkich składowych modelu oraz opisujących je itemów i wskazano poziom normalny (standardowy) syntetycznego wskaźnika lojalności i wskaźników skal cząstkowych. Mogą one zostać wykorzystane w zaproponowanej formie, wówczas określone na podstawie badań wagi poszczególnych itemów stanowić będą punkt odniesienia dla oceny uzyskanych w firmie wyników. Mogą jednak także stanowić punkt wyjścia w określeniu oczekiwanych w firmie poziomów elementów modelu.

## 5.4. Kierunki zmian lojalności pracowników

Zaprezentowana w tej monografii różnorodność definicji i poglądów na temat lojalności pracowników współczesnych organizacji wynika nie tylko z typowego dla nauki bogactwa spojrzeń i założeń do prowadzonych badań i analiz, ale także ze zmian, które zachodzą w firmach, ich otoczeniu oraz w samych pracownikach. Natura relacji między pracownikiem i pracodawcą przeszła istotne przeobrażenia. Współcześni pracownicy nie tylko nie oczekują już od pracodawcy pracy na całe życie, ale nie są nią zainteresowani[9]. Niejednokrotnie wyrażają rozczarowanie ideą lojalności wobec organizacji. Ludzie wybierają miejsca pracy w takim samym zakresie, w jakim pracodawcy dobierają pracowników[10]. Z drugiej strony, zatrudnieni nie chcą zmieniać pracodawcy co dwa–trzy lata przez całe życie zawodowe, podobnie jak przedsiębiorstwa, które ponosiłyby znaczne koszty, gdyby były zmuszone do zastąpienia dużej części pracowników w podobnym terminie. Rodzi to konieczność poszukiwania nowych jakościowo form współpracy między stronami i kształtowania relacji równowagi, która pozwoli firmie na korzystanie z kompetencji pracowników, a pracownikom umożliwi zaspokojenie potrzeb. Można

[9] Por. J.K. Johnson, *Rethinking Company Loyalty*, Harvard Business School Working Knowledge, http://hbswk.hbs.edu/item/5000.html (dostęp: 7.07.2012).

[10] B.E. Becker, M.A. Huselid, R.W. Beatty, *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2009, [za:] J.S. Czarnecki, *Przestrzeń w architekturze organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2013, z. 282: M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*.

przypuszczać, że osłabianie więzi pracowników z organizacją skutkować będzie przechodzeniem od lojalności wobec organizacji do lojalności wobec innych adresatów, takich jak wartości czy zawód. Proces ten powoli zaczyna być zauważalny, nadal jednak zdecydowanie **dominującym typem lojalności pracowników współczesnych organizacji jest lojalność wobec firmy**.

Charakter i kierunek zmian zachodzących na linii pracownik–organizacja zostały szerzej opisane w rozdziale 3. Zachodzące procesy zmian należy potraktować jako tło dla obserwacji, a jednocześnie źródło ewolucji lojalności pracowniczej. Na rysunku 5.3 zaprezentowano ewolucję relacji pracownik–organizacja jako wynik zmian zachodzących zarówno po stronie organizacji jak i samych zatrudnionych. Z samej definicji ewolucji wynika, że polega ona na stopniowym przechodzeniu jednych form w inne. Ewolucja to z jednej strony przeciwieństwo zmian nagłych – rewolucji, z drugiej – braku zmian: zastoju, stagnacji[11].

Trzy toczące się kule pokazują stopniowe zmiany zachodzące po obu stronach uczestników relacji (firma–pracownik) oraz w charakterze zależności między stronami. Kula pierwsza, odnosząca się chronologicznie do przeszłości, stanowi symbol organizacji sformalizowanej, scentralizowanej, zatrudniającej słabo wykształconych pracowników, wykonujących powtarzalne prace i odczuwających silną potrzebę bezpieczeństwa. W takiej relacji organizacja dominuje, a pracownik jest zależny od pracodawcy. Kula druga przedstawia okres przejściowy, w którym spotykane są zarówno rozwiązania charakterystyczne dla przeszłości jak i dla przyszłości. Jest to okres trudny, ale jednocześnie cechuje się wzrostem znaczenia pracowników w organizacji, co wpływa na zmianę relacji. Ewoluuje ona w kierunku wymiany korzystnej dla obu stron. Kula trzecia to symbol przyszłości, w której elastyczne organizacje poszukują kompetencji i zatrudniają elastycznych, niezależnych i wysoko wykwalifikowanych pracowników. Unikatowe kompetencje dają pracownikom dużą niezależność na rynku pracy i silną pozycję w relacji z pracodawcą.

[11] *Słownik języka polskiego*, http://slowniki.gazeta.pl/pl/ewolucja (dostęp: 29.11.2011).

**Rysunek 5.3**. Ewolucja relacji pracownik–organizacja
**Źródło**: opracowanie własne

Zaprezentowane charakterystyki należy interpretować jako opis ogólnego kierunku zachodzących przekształceń. W praktyce gospodarczej można bowiem spotkać zarówno organizacje, których odwzorowaniem jest kula pierwsza (przeszłość), jak i takie, które stanowią przykład organizacji przyszłości. Znajdujemy się w fazie przejściowej (kula środkowa), co oznacza niekiedy współwystępowanie rozwiązań starych i nowych. Po stronie organizacji ewolucja wymusza poszukiwanie nowych metod i technik zarządzania, a po stronie pracownika – poszukiwanie sposobów radzenia sobie z nowymi warunkami i czerpanie korzyści z zachodzących zmian.

Jak wynika z przeprowadzonych badań własnych, niemal równoliczne grupy respondentów wskazują, że relacje pracowników z organizacją mają obecnie charakter „wygrany – przegrany", tzn. organizacja zyskuje, a pracownik traci (44% wskazań) lub „wygrany – wygrany", tzn. obie strony zyskują (41% odpowiedzi). Pierwszy typ relacji, charakterystyczny dla organizacji przeszłości, cechuje się występowaniem nierównowagi wymiany, a firma postrzegana jest jako strona silniejsza. Wskazuje się, że organizacja zyskuje w tej relacji: finanse (31% odpowiedzi)[12], dobrego pracownika (19,2%) oraz tanią siłę roboczą (17,6%). Stosunkowo często pojawiają się także bardziej emocjonalne wypowiedzi, jak np. „organizacją wygrywa niewolnika" (7,5%). W relacjach z organizacją pracownik traci natomiast czas (29,4%), zdrowie (25,7%) oraz pieniądze (24,6%). Taki obraz relacji między stronami nie sprzyja budowaniu lojalności, bez względu na sposób jej definiowania. W tego typu relacjach pracownicy tkwią tylko, jeśli muszą, starając się minimalizować wkład ze swojej strony. Tylko pojedynczy respondenci twierdzili, że w takiej relacji pracodawca zyskuje lojalność, zaangażowanie czy wiedzę pracowników.

W relacji, w której obie strony wygrywają, wskazuje się, że organizacja „wygrywa": pracownika (36,4%), lojalność i zaangażowanie zatrudnionych (21,4%) oraz lepsze wyniki finansowe (14,5%), natomiast pracownicy zyskują: wynagrodzenie (53,3%), doświadczenie, wiedzę i możliwość rozwoju (52,12%) oraz stabilizację i bezpieczeństwo (26,6%). W tej grupie respondentów obserwuje się świadomość, z jednej strony, wkładu wnoszonego przez pracobiorców do organizacji, z drugiej zaś, uzyskiwania przez zatrudnionych cennych dla nich korzyści i możliwości zaspokajania potrzeb. Respondenci wskazują, że

[12] Wyniki nie sumują się do 100, ponieważ pytanie miało charakter otwarty i respondenci udzielali kilku odpowiedzi.

w relacjach z organizacją pracownicy „wygrywają" nie tylko wynagrodzenie, ale i sposobność rozwoju. Wyniki są na zbliżonym poziomie, co świadczy o poszukiwaniu w pracy czegoś więcej niż stabilizacji życiowej i finansowej oraz o doświadczaniu przez pracowników partnerskiej pozycji w relacjach z firmą. Jest to kierunek, w którym zmierzają organizacje oparte na wiedzy, zarządzające kapitałem społecznym.

Zachowanie pracowników stanowi pochodną warunków kreowanych przez organizację, a współcześnie o lojalności możemy mówić jedynie wtedy, gdy mamy do czynienia z równowagą stron relacji. Biorąc pod uwagę kryterium korzyści uzyskiwanych przez firmę i jej pracowników, organizacje można podzielić na cztery typy (por. rys. 5.4).

**Rysunek 5.4**. Typy relacji pracownik–organizacja i ich konsekwencje dla kształtowania lojalności pracowniczej
**Źródło**: opracowanie własne; niektóre nazwy zostały zaczerpnięte z: J.N. Sheth, R.S. Sisodia, *Does Marketing Need Reform?*, M.E. Sharpe, New York 2006, [za:] R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 127

Z perspektywy wyzwalania lojalności pracowniczej sytuacją najlepszą jest relacja, w której zarówno organizacja jak i pracownik maksymalizują uzyskiwane korzyści. Sprzyja to budowaniu zaangażowania, uczciwego postępowania i identyfikacji pracownika z firmą,

a w konsekwencji – podnosi stopień przywiązania zatrudnionego do pracodawcy. Wydawać by się mogło, że z perspektywy pracowniczej lojalności sprzyja także relacja o charakterze organizacja przegrywa – pracownik wygrywa. W sytuacji takiej jednak, zgodnie z koncepcją Alberta O. Hirschmana, lojalny pracownik podejmie działania mające na celu likwidację dysproporcji korzyści, dążąc do budowania relacji o charakterze wygrany – wygrany. Dwa pozostałe typy relacji nie sprzyjają lojalności pracowniczej. W przypadku organizacji nieetycznej pracownik czuje się wykorzystany, co wyklucza lojalność, natomiast w organizacji samobójczej obie strony relacji są nią rozczarowane, a jej funkcjonowanie w dłuższym okresie jest poważnie zagrożone. Można zatem powiedzieć, że **ewolucja relacji między pracownikiem a organizacją w kierunku partnerskiej współpracy i wymiany sprzyja współczesnej lojalności pracowniczej**. Lojalność pracowników współczesnych organizacji stanowi bowiem wyraz równowagi w relacjach pomiędzy pracownikiem i organizacją. I pracodawca, i pracobiorca oceniają proporcje pomiędzy szeroko rozumianym wkładem własnym i uzyskiwanymi korzyściami a wkładem i korzyściami drugiej strony relacji. Każda strona dokonuje oceny na podstawie własnych kryteriów, które nie zawsze są znane partnerowi relacji. Wynik tej oceny wpływa na postrzeganie relacji i w konsekwencji kształtuje postawy i zachowania. Relacje między pracownikiem a organizacją mają zatem charakter dynamiczny i dwustronny. W punkcie zetknięcia się wymagań (wkładu) pracowników i organizacji kształtuje się stan równowagi albo też niedopasowania. Choć istnienie takiej równowagi trudno jednoznacznie stwierdzić, to w perspektywie czasu jej wpływ na funkcjonowanie organizacji i pracowników nie ulega wątpliwości. Okres braku równowagi może być niekorzystny dla każdej ze stron, dlatego też naturalne wydaje się dążenie do niej i traktowanie jej jako stanu pożądanego[13].

Cechy lojalności pracowników współczesnych organizacji odbiegają od tych prezentowanych w definicjach zawartych w słownikach. **Nie jest to już bowiem relacja, która wiąże się z poddaństwem, uległością czy wiernością.** Jeszcze sześćdziesiąt – siedemdziesiąt lat temu lojalność odgrywała znacznie większą rolę w codziennym życiu niż obecnie[14]. Oprócz lojalności wobec rodziny, ludzie przejawiali

[13] Por. W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999, s. 8.

[14] F. Reichheld, *Introduction*, [w:] *The Quest for Loyalty. Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, b.m.w., 1996, s. XVI.

także większą lojalność wobec kraju, stowarzyszeń religijnych czy zawodowych. Analiza prezentowanych w literaturze definicji lojalności pracowników także wskazuje na zachodzące zmiany. W starszych opracowaniach podkreśla się, że lojalność pracownika oznacza jego wolę pozostania w organizacji[15], a trwałe uczestnictwo w niej postrzegane jest jako synonim pojęcia „lojalność pracownika wobec firmy". Lojalność w takim ujęciu oznacza więc trwanie w organizacji i bierne oczekiwanie na zmianę w przypadku wystąpienia problemów lub niekorzystnych warunków[16]. Współczesne rozumienie lojalności pracowniczej oznacza, że w sytuacji pojawiających się w firmie problemów zatrudniony będzie inicjował działania i podejmował akcje naprawcze, czyli wykaże postawę aktywną. Ponadto w dzisiejszych organizacjach znacznie większy nacisk kładzie się na przejawianie lojalności nie tyle w obliczu pojawiających się problemów, ile **w codziennych działaniach**.

Jak pokazują wyniki badań własnych, zarówno kadra zarządzająca jak i pracownicy nie postrzegają lojalności przez pryzmat trwania w organizacji „na dobre i złe" – wskazują oni, że pracownik ma prawo dokonania wyboru i podjęcia decyzji o pozostaniu w firmie lub jej opuszczeniu. Zdaniem badanych menedżerów, sam fakt zmiany pracodawcy nie świadczy o lojalności lub jej braku.

Jedną z konsekwencji wskazanych zmian jest konieczność rezygnacji z adaptacji marketingowych typologii lojalności, których twórcy koncentrują się na przywiązaniu klienta oraz ponawianiu zakupów, i z definiowania lojalności pracowników przez pryzmat pozostawania wiernym pracodawcy. We współczesnych firmach osoba, która co pewien czas zmienia miejsce zatrudnienia nie jest postrzegana jako nielojalna. Co więcej, sam fakt, że pracownik nie zmienia pracodawcy przez wiele lat nie stanowi dowodu na jego lojalność wobec firmy. Stan taki może bowiem wynikać z takich powodów, jak brak innych ofert pracy czy obawa przed zmianą lub krytyką. Takie formy trwałego uczestnictwa w organizacji nie powinny być zatem postrzegane jako przejawy lojalności pracowniczej. Respondenci są skłonni uznać za przejaw lojalności jedynie takie trwałe uczestnictwo w firmie, które wynika z emocjonalnego związku z organizacją. Wolność pracownika

[15] Patrz np.: C.M. Solomon, *The loyalty factor*, „Personnel Journal", September 1992; J. Mrzygłód, *Lojalność znaczy zaufanie*, „Personel", sierpień 2003.

[16] Por. C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, A.G. Mainus, *Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction*, „Academy of Management Journal" 1998, Vol. 31.

w przedsiębiorstwie wyraża się w swobodzie wyboru miejsca zatrudnienia. Jak długo motywem pozostawania w organizacji jest strach lub brak innych możliwości, tak długo mamy do czynienia z tradycyjnym (klasycznym) rozumieniem lojalności pracowniczej – takim, które było odpowiednie w odmiennych warunkach społeczno-ekonomicznych. Obecnie lojalność pracownicza zaczyna być postrzegana jako zupełnie inne jakościowo podejście pracowników do organizacji, w którym czas zatrudnienia w danej firmie systematycznie traci na znaczeniu. Ten kierunek zmian w sposobie rozumienia lojalności pracowniczej będzie się pogłębiał. Można przewidywać, że w organizacjach przyszłości czas współpracy, jako element lojalności pracowniczej, będzie uwzględniany przez organizacje jedynie w relacjach z kluczowymi pracownikami. Proces atrofii tradycyjnie rozumianej lojalności pracowniczej już się rozpoczął. W polskich przedsiębiorstwach przenikają się jeszcze spojrzenia stare i nowe, kierunek zmian jest jednak czytelny. Długotrwałe relacje i wieloletnie zatrudnienie jako substytut lojalności zostały zastąpione przez zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju i podnoszenia kompetencji, co umożliwi mu znalezienie nowego miejsca pracy, gdy relacja między nim a firmą przestanie mieć charakter wygrany – wygrany. Wówczas albo firma zdecyduje się na zwolnienie pracownika, albo on sam podejmie decyzję o zmianie pracodawcy. Organizacje przestają być miejscem zaspokajania potrzeby bezpieczeństwa, stają się natomiast źródłem budowania tożsamości (*identity*). Pracownicy w świadomy i celowy sposób poszukują firmy, z którą chcą się związać i która „zasługuje" na ich lojalność. Rozwiązują się więzy czasu i przestrzeni, a pracownicy w procesie podtrzymywania swojej tożsamości rezygnują z tzw. kontynuacji referencyjnej zasadzającej się na znajomości miejsca na rzecz kontynuacji zgodności opartej na informacjach i wyobrażeniach dotyczących przyszłości[17]. Lojalność pracowników współczesnych krajowych organizacji opiera się na zaangażowaniu organizacyjnym, identyfikacji z firmą i uczciwości w działaniu. Jak pokazują badania własne, trwałe uczestnictwo w organizacji nadal stanowi element lojalności pracowniczej. Ma ono jednak mniejsze znacznie niż w przeszłości oraz słabszą wagę niż pozostałe składniki. Nowe formy zatrudnienia oraz organizacji pracy sprzyjają sytuacjom, w których zatrudnieni podej-

[17] K. Januszkiewicz, *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, [w:] B. Glinkowska, B. Kaczmarek, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacjami – aspekty społeczne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 108–109.

mują pracę w kilku organizacjach jednocześnie lub wiążą się z pracodawcą na krótkie okresy realizacji projektu. Pojęcie multilojalności, które wydaje się zaprzeczeniem kwintesencji klasycznie pojmowanej lojalności pracowniczej, wchodzi do użycia wśród osób zajmujących się zarządzaniem kapitałem społecznym organizacji[18]. Zostało ono zaczerpnięte z publikacji o tematyce marketingowej, w których pojawiło się już na początku lat pięćdziesiątych XX w.[19] I choć nie znajdziemy go jeszcze w słowniku języka polskiego ani w Wikipedii liczącej w polskiej wersji językowej 935 195[20] haseł, to staje się ono symbolem zachodzących zmian. Opinie polskich menedżerów i pracowników na temat pracy dla kilku niekonkurencyjnych firm jednocześnie nie są jeszcze jednoznaczne, ale, jak pokazują badania, ten typ zachowań ma niższą wagę dla lojalności pracowniczej niż inne składowe trwałego uczestnictwa w firmie[21]. Współcześnie lojalność nie może być postrzegana jako propozycja o charakterze zero-jedynkowym, tzn. albo pracownik zostanie zatrudniony na wiele lat, albo nie będzie lojalny. Pracownik XXI w. może być wobec firmy lojalny, a jednocześnie dbać o realizację własnych celów. W czasie, w którym zatrudniony jest w danej firmie, pracuje uczciwie, z pełnym zaangażowaniem, identyfikuje się z nią. Kiedy firma pomaga zatrudnionym nabywać nowych umiejętności, otrzymuje ich zaangażowanie i przyciąga nowych, lojalnych pracowników. Pracodawcy mogą promować lojalność, pomagając ludziom „wyrastać" z dotychczasowych miejsc pracy.

[18] Patrz np. A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 75–79.

[19] Por. J. Jacoby, *A model of multi brand loyalty*, „Journal of Advertising Research" 1971, Vol. 11, No. 3.

[20] Dane na dzień 3.12.2012, http://pl.wikipedia.org/wiki/Strona_główna.

[21] W prowadzonych badaniach własnych itemy dotyczące pracy tylko w jednej firmie i niepodejmowania dodatkowych zleceń otrzymały relatywnie niskie wskaźniki wagi.

# ZAKOŃCZENIE

W świetle zmian, które zaszły w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, dzisiejszy świat organizacji jest odmienny od tego z połowy XX w. Whytowski „człowiek organizacji" przeobraził się w jednostkę wykształconą, samodzielną i pracującą nie tyle dla organizacji, co dla siebie w organizacji. Wieloletni związek pracownika z firmą ewoluował w kierunku dynamicznej relacji o charakterze globalnej współpracy, w której zatrudniony przyjmuje pozycję partnera. We współczesnych firmach kapitał ludzki ma kluczowe znaczenie, a lojalność pracowników wpisuje się w ten trend. W koncepcji zarządzania opartego na lojalności (*loyalty based management*) lojalność pracownicza zajmuje centralne miejsce. Tematyka ta jest ważna i powinna się znaleźć na mapie poszukiwań badaczy w dziedzinie nauk o zarządzaniu.

Postawiona w rozprawie teza, że lojalność pracowników organizacji wymaga redefinicji z uwagi na przekształcenia dokonujące się w środowisku wewnętrznym i w otoczeniu współczesnych organizacji, znalazła potwierdzenie w przeprowadzonych rozważaniach teoretycznych i pracach empirycznych. Na podstawie analizy literatury z obszaru zarządzania, socjologii, psychologii i prawa oraz badań empirycznych przeprowadzonych w krajowych organizacjach gospodarczych zdefiniowano pojęcie lojalności pracowników współczesnych organizacji i zaproponowano jej zintegrowany model. Ponadto dokonano charakterystyki składowych modelu oraz opisu zależności pomiędzy elementami. W dwuetapowych badaniach empirycznych uczestniczyło prawie 1000 osób. Jakościowy charakter przeprowadzonych badań pozwolił, przy próbie o tej liczebności, na uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat lojalności pracowników współczesnych organizacji oraz na poznanie istoty zjawiska.

Zaprezentowane w monografii rozważania prowadzą do istotnych konkluzji szczegółowych, które pozwalają nakreślić następujący obraz:

1. Rozważania dotyczące lojalności pracowniczej z perspektywy nauk o zarządzaniu należą w polskiej literaturze do tematów rzadko eksplorowanych. W literaturze anglojęzycznej autorzy koncentrują się na aspektach psychologicznych i etycznych.

2. Autorzy literatury przedmiotu w zakresie lojalności koncentrują się na lojalności klientów. Wiele koncepcji z obszaru zarządzania lojalnością klientów adaptuje się na potrzeby zarządzania lojalnością pracowników, co nie jest uprawnione i prowadzi do tworzenia kategorii lojalności pracowników, które *de facto* nie spełniają kryteriów lojalności i nie wpisują się w relacje pracowników ze współczesnymi organizacjami.

3. Zmiana relacji pracowników z firmą wpływa na sposób definiowania lojalności pracowniczej. Członkowie organizacji w coraz mniejszym stopniu czują się biernymi elementami składowymi organizacji, podporządkowanymi decyzjom menedżerów. Na osi relacji pracownika z organizacją następuje systematyczne przesunięcie z krańca o charakterze podporządkowania pracownika organizacji w kierunku zwiększenia samodzielności i niezależności pracobiorców oraz korzystności relacji dla obu stron.

4. Mimo zmian zachodzących na poziomie: otoczenie, organizacja, pracownik we współczesnych organizacjach istnieje przestrzeń dla lojalności pracowniczej.

5. Obserwuje się rozbieżność między deklarowaną akceptacją lojalności jako wartości organizacyjnej a umieszczaniem jej w firmowych kodeksach wartości. Tylko w pojedynczych przypadkach pojawia się ona na listach kluczowych wartości krajowych przedsiębiorstw. Znacznie częściej lojalność oraz jej składowe włączane są do kompetencyjnych systemów oceny pracy. Wydaje się, że stanowi to wynik koncentrowania się firm na budowaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie wartości dostarczanych klientom, a co za tym idzie – pozycjonowania na pierwszych miejscach takich wartości, jak jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta, oraz odwoływania się do lojalności i jej składowych na poziomie systemów kompetencji wykorzystywanych do kształtowania zachowań organizacyjnych.

6. W krajowych organizacjach gospodarczych zachodzi proces atrofii tradycyjnej lojalności pracowniczej. Lojalność pracowników we współczesnych organizacjach przejawia się w identyfikacji z firmą, zaangażowaniu w wykonywaną pracę oraz uczciwym postępowaniu. W mniejszym stopniu wiąże się ona z trwałym i wyłącznym uczestnictwem w organizacji czy gotowością do poświęcenia i rezygnacją

z realizacji własnych celów. Jak pokazują badania, lojalność jest postrzegana jako zachowania aktywne, a bierne trwanie przy pracodawcy ocenia się raczej jako przejaw bezradności, braku innych możliwości zatrudnienia, czy też efekt procesów zachodzących na rynku pracy.

7. Identyfikacja w największym stopniu kształtuje lojalność pracowników, stanowi najważniejszy jej element. Nieco słabsza, aczkolwiek również duża, jest rola zaangażowania i uczciwości. Istotny związek ogólna lojalność wykazuje również z trwałym uczestnictwem w firmie, siła ta jednak jest wyraźnie niższa niż w przypadku pozostałych wymiarów lojalności.

8. Tolerancja niepewności jako charakterystyka pracowników wpływa na postrzeganie lojalności i jej elementów. Pracownicy o wysokiej tolerancji niepewności przejawiają niższy poziom identyfikacji z firmą, uczciwości i uczestnictwa w niej od osób o niskiej tolerancji niepewności. Zróżnicowanie nie występuje jedynie dla zaangażowania jako składowej lojalności.

9. Pogłębiona jakościowa analiza lojalności pracowników współczesnych organizacji pozwala na odejście od postrzegania tego zagadnienia jako dezaktualizującego się i nieprzystającego do współczesnych, elastycznych organizacji. Kieruje rozważania na postawy i zachowania pracowników charakterystyczne dla organizacyjnej rzeczywistości XXI wieku.

Zaproponowany w rozprawie model lojalności pracowników współczesnych organizacji może zostać wykorzystany zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w dalszych pracach naukowych. Dla menedżerów może być przydatny w przeprowadzeniu diagnozy poziomu lojalności pracowników w organizacji i określenia kierunków dalszych działań w obszarze zarządzania opartego na lojalności. W sferze nauki zawarte w monografii rozważania i wyniki mogą stanowić punkt wyjścia dalszych prac nad jego aplikacyjnym rozwojem.

W prowadzeniu badań naukowych newralgiczne jest zdefiniowanie oraz operacjonalizacja badanego zagadnienia jako początek procesu badawczego. Praca daje taki punkt wyjścia i skłania do zadawania kolejnych pytań badawczych i stawiania hipotez w zakresie wpływu lojalności pracowników współczesnych organizacji na szeroko rozumiane funkcjonowanie organizacji. Opisanie lojalności pracowniczej na podstawie charakterystyki określonych postaw i zachowań może stanowić fundament analizy wpływu różnorodnych zmiennych sytuacyjnych i indywidualnych na modelowanie zachowań organizacyjnych w kontekście lojalności pracowniczej. Na zakończenie

należy podkreślić, że proces zmian, w którym nieustannie uczestniczą pracownicy, organizacje oraz ich otoczenie w dalszym ciągu będzie źródłem transformacji relacji zatrudnionych z organizacją i w przyszłości staniemy zapewne wobec konieczności odpowiedzi na pytanie, jak należy definiować lojalność pracowników w nowych, zmienionych warunkach, a wówczas przedstawione koncepcje mogą stanowić punkt odniesienia do obserwacji zachodzących przemian.

# ZAŁĄCZNIKI

## ZAŁĄCZNIK 1. Lista postaw i zachowań (uporządkowana alfabetycznie) będących przejawem lojalności pracowniczej w opiniach uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych

1. Brak dwulicowości i sądów połączonych z plotkowaniem.
2. Dotrzymywanie wcześniej danego słowa.
3. Duma z bycia częścią firmy.
4. Działanie zgodne z misją, wizją i strategią firmy.
5. Forma wypowiedzenia umowy przez pracownika, forma zmiany stanowiska: czy tzw. „rzucenie papierów na stół" czy dyskusja, argumenty, przygotowanie zmiany miejsca pracy.
6. Gotowość do czasowej rezygnacji z własnych interesów na rzecz firmy.
7. Identyfikowanie się z firmą, np. wyrażające się w mówieniu o firmie: „w mojej firmie", „u nas"
8. Informowanie przełożonych z wyprzedzeniem o dłuższych nieobecnościach, zwolnieniach, ciąży.
9. Informowanie przełożonych z wyprzedzeniem o planach zmiany pracy.
10. Informowanie właściwych osób o zaobserwowanych problemach i nieprawidłowościach.
11. „Nieodcinanie się" od wcześniejszego stanowiska pracy bez przekazania informacji o pracy i pracownikach
12. Nieomijanie drogi służbowej.
13. Nieplotkowanie na siebie nawzajem.
14. Niepodkupywanie klientów innym pracownikom.
15. Nieprzedstawianie klientowi innych warunków niż te faktycznie oferowane przez firmę.
16. Niewycofywanie się z wcześniejszych ustaleń czy obietnic danych w cztery oczy podczas spotkań na forum.
17. Niewynoszenie bazy klientów po zmianie pracy.
18. Niezasłanianie swojej bezradności decyzją przełożonych.
19. Niezrzucanie winy na innych za niepowodzenia.
20. Odpowiedzialność za składane deklaracje i zobowiązania.
21. Otwarte przyznanie się do błędów i gotowość do poniesienia konsekwencji.
22. Poszanowanie własności materialnej firmy.
23. Pozałatwianie wszystkich spraw przed urlopem czy urlopem macierzyńskim.
24. Prawdomówność.
25. Przedstawianie rzetelnego obrazu sytuacji, a nie własnego punktu widzenia.
26. Rekomendowanie firmy jako pracodawcy.

27. Sprawy poufne (wrażliwe) pozostają w zespole
28. Szczerość i konsekwencja.
29. W przypadku awansu – forma przekazania obowiązków następcy.
30. W przypadku zmiany pracy (stanowiska) przekazanie spraw innym zapewniające kkontynuację prowadzonych projektów.
31. Wykorzystywanie zdobytych umiejętności i wiedzy poprzez dzielenie się z innymi pracownikami.
32. Zachowanie tajemnicy służbowej.
33. Zastępowalność w czasie nieobecności w pracy.
34. Zatrzymywanie wiedzy o klientach dla siebie, niewynoszenie jej poza firmę.
35. Zwracanie niezasłużonych nagród.
36. Zwracanie się bezpośrednio do przełożonych, a nie omijanie ich przy załatwianiu różnych spraw.
37. Zakup firmowych towarów i usług.

## ZAŁĄCZNIK 2. Kwestionariusz ankiety badawczej wykorzystanej na etapie badań diagnostycznych[1]

Szanowni Państwo,

Niniejsza ankieta dotyczy zagadnienia lojalności pracowników we współczesnych organizacjach. Jej podstawowym celem jest zebranie informacji na temat tego, jak we współczesnych firmach rozumiana i demonstrowana jest lojalność pracowników.

Wyniki badania posłużą wyłącznie do przygotowania opracowania naukowego. Ankieta jest anonimowa, a jej rezultaty zostaną przedstawione wyłącznie w formie zagregowanej. Jest to krótka ankieta, która stanowi podstawę dla badań pogłębionych, które zostaną przeprowadzone wśród innej grupy respondentów. Państwa odpowiedzi mają zatem bardzo duże znaczenie dla uzyskania prawdziwego obrazu lojalności pracowniczej.

Dziękuję za udział w ankiecie

1. Proszę pomyśleć chwilę o swoich doświadczeniach zawodowych i uzupełnić zdanie. Lojalny pracownik to osoba, która:
……
……
……
……

2. Jakie postawy i zachowania charakteryzują lojalnego pracownika współczesnych organizacji?

Lojalny pracownik :

- ……
- ……
- ……
- ……
- ……

3. Czy jest Pan/i lojalnym pracownikiem?

☐ Tak

☐ Nie

(w przypadku odpowiedzi Nie proszę uzasadnić odpowiedź i przejść do pytania nr 5)
……

4. Proszę opisać sytuację, w której miał/a Pan/i możliwość udowodnienia swojej lojalności.
……
……
……

[1] Oryginalny kwestionariusz ankiety miał formę graficzną dostosowaną do potrzeb ankiety internetowej.

5. Wobec kogo są lojalni dzisiejsi pracownicy? (możliwa tylko 1 odpowiedź)

- ☐ wobec zespołu, w którym pracuje
- ☐ wobec firmy, w której pracuje
- ☐ wobec własnego systemu wartości
- ☐ wobec zawodu (misji, obowiązujących zasad, wymagań, norm)
- ☐ nie powinien być lojalny wobec nikogo, liczy się tylko własne dobro
- ☐ inne (wobec kogo? czego?)

6. Czy zgadza się Pan/i z opinią, że pracownicy w Pana/i firmie są lojalni?

☐ Tak (odpowiedź uzasadnij)

……

☐ Nie (odpowiedź uzasadnij)

……

7. Czy w dzisiejszych relacjach pracownika z organizacją jest miejsce dla lojalności? Proszę wyjaśnić swoją opinię.

……

……

……

8. Wiek
- □ 1946–1964
- □ 1965–1979
- □ 1980–1995

9. Wykształcenie
- □ Podstawowe
- □ Średnie
- □ Wyższe

10. Stanowisko
- □ Kierownicze
- □ Specjalistyczne
- □ Wykonawcze
- □ Obecnie nie pracuję

## ZAŁĄCZNIK 3. Lista postaw i zachowań lojalnych pracowników (uporządkowana alfabetycznie) wskazanych przez respondentów diagnostycznego badania ankietowego

1. Daje więcej niż musi.
2. Dba o dobre imię firmy.
3. Dba o interesy firmy.
4. Dba o wizerunek firmy.
5. Dobrze wykonuje swoją pracę.
6. Działa zgodnie z prawem.
7. Dzieli się wiedzą.
8. Gotowy do poświęceń.
9. Lubi swoją pracę.
10. Ma podejście właścicielskie.
11. Nie działa na niekorzyść firmy.
12. Nie kradnie.
13. Nie krytykuje (firmy, wyrobów/usług, pracowników).
14. Nie plotkuje.
15. Nie porzuca firmy z zaskoczenia.
16. Nie rezygnuje z pracy bez powodu.
17. Nie werbuje pracowników do konkurencji.
18. Nie występuje przeciwko firmie.
19. Nie zdradza tajemnic służbowych.
20. Obiektywny.
21. Oddany firmie.
22. Odpowiedzialny.
23. Otwarcie przedstawia swoje zdanie.
24. Pozytywnie wyraża się o firmie i jej ofercie.
25. Przestrzega wartości firmowych.
26. Sumienny.
27. Szczery.
28. Traktuje pracodawcę jak partnera.
29. Uczciwy.
30. Utożsamia swoje interesy z interesami firmy.
31. Wierny firmie.
32. Współpracuje z innymi.
33. Zaangażowany.
34. Zrobi wszystko, czego oczekuje przełożony.

## ZAŁĄCZNIK 4. Zaangażowanie, identyfikacja z firmą, uczciwośc i uczestnictwo w firmie – krótka charakterystyka teoretyczna jako podstawa do klasyfikowania postaw i zachowań lojalności pracowniczej

### 1. Zaangażowanie organizacyjne

Zaangażowanie organizacyjne to rodzaj więzi pomiędzy pracownikiem i organizacją[2]. Jest ono siłą, która ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania pracownika[3]. Zaangażowanie można zdefiniować jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika"[4]. W literaturze przedmiotu mówi się o zaangażowaniu jako **postawie** (*attitudinal commitment*) oraz zaangażowaniu jako **zachowaniu** (*behavioral commitment*), co określane bywa niekiedy w literaturze polskiej jako zaangażowanie wewnętrzne i zewnętrzne[5]. Przedmiotem zaangażowania może być nie tylko organizacja, ale dowolny inny podmiot, jak: grupa, praca czy wykonywany zawód[6]. Poszczególne formy zaangażowania nie są rozłączne, wręcz przeciwnie, pożądana jest ich komplementarność. W latach dziewięćdziesiątych XX w. N.J. Allen oraz J.P. Meyer opracowali trzyelementowy model zaangażowania organizacyjnego[7]. Podejście to jest nadal aktualne i uznawane przez badaczy zjawiska. W modelu tym przyjmuje się, że zaangażowanie to s**tan psychiczny** (*psychological state*) kształtujący związek pracownika z organizacją. Na zaangażowanie organizacyjne składają się trzy oddzielne komponenty odzwierciedlające pragnienie, potrzebę i obowiązek. Są to: 1) zaangażowanie afektywne (*affective commitment*), 2) zaangażowanie normatywne (*normative commitment*) oraz 3) zaangażowanie trwania (*continuance commitment*).

---

[2] J.E., Mathieu, D.M. Zajac, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, „Psychological Bulletin" 1990, Vol. 108, s. 171.

[3] J. Felfe, R. Schmook, B. Schyns, B. Six, *Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers*, „Journal of Vocational Behavior" 2008, No. 72(1), s. 82.

[4] A.M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology" 2006, Vol. 6, [za:] M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010, s. 35.

[5] M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarzadzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 85.

[6] J. Felfe, W.H. Yan, *The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: The case of Germany and China*, „Asia Pacific Business Review" 2009, Vol. 15, No. 3.

[7] N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology"1990, Vol. 63, No. 1, s. 1–18.

Zaangażowanie afektywne stanowi wynik więzi emocjonalnych o charakterze przywiązania, identyfikacji i oddania organizacji. Wiąże się z akceptacją i internalizacją wartości i celów firmy oraz z gotowością do zwiększonego wysiłku w jej imieniu oraz na jej rzecz.

Zaangażowanie normatywne ma charakter odczuwanego przez pracownika zobowiązania wobec organizacji (obowiązującej normy). Składają się na nie: rodzaj wdzięczności wobec firmy za zatrudnienie i akceptacja systemu obowiązującego w niej systemu wartości. Zaangażowania afektywne i normatywne są wysoce skorelowane[8]. W praktyce pojawiają się problemy z jednoznacznym ich rozróżnieniem. Zaangażowanie normatywne jest w większym stopniu wynikiem procesu socjalizacji oraz przekonań pracownika na temat pracy i zatrudnienia niż doświadczeń wynikających z zatrudnienia w danej firmie, podczas gdy zaangażowanie afektywne warunkują głównie działania ze strony pracodawcy i płynące z pracy doświadczenia. Zaangażowanie normatywne jest w większym stopniu stabilne i niezależne od organizacji niż zaangażowanie emocjonalne. O ile w zaangażowaniu afektywnym następuje odwołanie do mechanizmów identyfikacji i internalizacji, o tyle w zaangażowaniu normatywnym następuje uaktywnienie introjekcji, czyli mechanizmu pozwalającego pracownikom zredukować niepokój i poczucie winy podczas wypełniania zobowiązań wobec organizacji.

Zaangażowanie trwania, nazywane także zaangażowaniem kalkulatywnym, wynika z postrzegania przez pracownika wysokich kosztów zarówno finansowych jak i społecznych związanych z opuszczeniem organizacji. Pracownicy o tym typie zaangażowania wykonują swoją pracę z uwagi na fakt, że umożliwia ona otrzymanie pożądanych profitów, lub z braku alternatywnego zatrudnienia.

Zaangażowanie afektywne, trwania i normatywne są postrzegane jako trzy komponenty zaangażowania organizacyjnego, a nie jako jego rodzaje[9].

W literaturze polskiej zagadnienia zaangażowania szeroko analizuje M. Juchnowicz, która postrzega zaangażowanie jako **postawę** pracownika. „Postawa zaangażowania pracownika oznacza działanie, któremu towarzyszy gotowość do rezygnacji z celów osobistych, na rzecz organizacji, lub działalności zawodowej, przy równoczesnej gotowości do odpowiedzialności, w warunkach samodzielności działania oraz w sytuacjach niestandardowych”[10]. Na zaangażowanie jako postawę składają się trzy czynniki: poznawczy, emocjonalny i behawioralny. Zaangażowanie wiąże się zatem z: posiadaniem wiedzy o przedmiocie postawy, stosunkiem emocjonalnym (pozytywnym lub

[8] J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, „Journal of Vocational Behavior” 2002, No. 61, s. 20–52.

[9] N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents*…, s. 4.

[10] M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*…, s. 36.

negatywnym) do przedmiotu postawy oraz skłonnością do określonego zachowania względem przedmiotu postawy[11]. M. Juchnowicz zwraca uwagę na znaczenie zarządzania przez zaangażowanie we współczesnych przedsiębiorstwach, przeciwstawiając je zarządzaniu opartemu na kontroli i maksymalizacji wykorzystania potencjału ludzkiego w celu wzrostu produktywności i zmniejszenia kosztów pracy. Podstawową cechę zarządzania przez zaangażowanie stanowi współzależność pracownika i organizacji. Przejawia się ona przez wspólne cele, wpływy, korzyści, szacunek i odpowiedzialność.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, do tego elementu modelu lojalności pracowniczej zaliczono następujące postawy i zachowania:

– pracownik ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje,

– pracownik sumiennie wykonuje swoje obowiązki,

– pracownik reaguje na pojawiające się problemy,

– w sytuacji, w której to konieczne, pracownik poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych,

– pracownik efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek),

– pracownik jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy.

**2. Identyfikacja z firmą**

By lepiej zrozumieć pojęcie identyfikacji organizacyjnej, warto odnieść się do samego pojęcia identyfikacji. **Identyfikacja** (*identification*) – to „utożsamianie się jednostki z innymi ludźmi lub grupami społecznymi (zawodowymi), czy też instytucjami, a także rolami społecznymi i ideami. Wyrazem tego procesu jest poczucie pewnej bliskości w stosunku do obiektu, z którym jednostka się identyfikuje. Może to być człowiek jako wzór do naśladowania (mistrz, autorytet). Może być również grupa społeczna, której wartości, cele, normy oraz obowiązujące reguły zachowania są przez jednostkę internalizowane i przestrzegane. Taka identyfikacja prowadzi w konsekwencji do współpracy i współdziałania, wynikającego z poczucia wspólnoty dążeń, celów i wartości”[12]. Organizacja może być jednym z podmiotów, z którymi identyfikuje się pracownik. **Identyfikacja pracownika z firmą** „jest to stan, w którym pracownik w pełni akceptuje kulturę organizacyjną, klimat organizacyjny, politykę firmy w różnych zakresach jej funkcjonowania, strategie i cele, wykorzystywane w firmie procedury, a także cel swojego stanowiska pracy, miejsce i wagę stanowiska w strukturze organizacyjnej oraz wynikające z tego obowiązki, relacje interpersonalne i role w organiza-

[11] *Ibidem*, s. 34.

[12] W. Smid, *Leksykon zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Dr Lex, Kraków 2010, s. 113.

cji. Inaczej mówiąc, identyfikacja pracownika z firmą oznacza **poczucie pracownika, że jest częścią firmy, w której pracuje, poświęca się jej i jest w stosunku do niej lojalny**[13]". Identyfikacja organizacyjna wiąże się z internalizacją celów firmy, co powoduje, że traktowane są one na równi z własnymi lub jak własne. W takiej sytuacji pracownik spełnia doskonale swoją rolę w organizacji, gdyż uważa ją za znaczącą dla instytucji, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu poczucia własnej wartości pracownika. Identyfikacja z firmą stanowi ważny czynnik modyfikacji zachowań pracowników i wiąże się z poczuciem przynależności do organizacji[14]. Identyfikacja pracownika z firmą jest pozytywnie związana z zachowaniami obywatelskimi wśród pracowników, satysfakcją z pracy, zaangażowaniem. Zauważono także negatywny związek między identyfikacją a planowanym odejściem pracownika z firmy[15].

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, do tego elementu modelu lojalności pracowniczej zaliczono następujące postawy i zachowania:

– pracownik w swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy,
– pracownik wyraża się pozytywnie o firmie,
– pracownik podziela obowiązujące w firmie normy i wartości,
– pracownik rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę,
– pracownik czuje się częścią firmy,
– pracownik traktuje firmę jak własną.

**3. Uczciwość**

Uczciwość jako element składowy lojalności pojawia się w jej klasycznych definicjach, w których lojalność oznacza postepowanie zgodne z prawem, uczciwe, rzetelne[16]. Choć zagadnieniem uczciwości interesują się przedstawiciele wielu nauk, znalezienie definicji tego pojęcia nie jest zadaniem łatwym. Nawet w publikacjach naukowych traktujących o uczciwości prezentuje się ogólne rozumienie tego pojęcia i przyjmuje założenie o jego powszechnym, uniwersalnym pojmowaniu[17]. W etyce biznesu próbuje się

[13] K. Padzik, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 26.

[14] W. Smid, *Leksykon*…, s. 113–114.

[15] A. Glavas, L.N. Godwin, Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived Corporate Social Responsibility and employee organizational identification, „Journal of Business Ethics" 2013, No. 114.

[16] *Słownik języka polskiego*, WN PWN, Warszawa 2003.

[17] Por. np. Ch. Mastilak, L. Matuszewski, F. Miller, A. Woods, *Designing honesty in your organization*, „Strategic Finance" December 2011; Y. Zhang, The effects of perceived fairness and communication on honesty and collusion in a multi-agent setting, „The Accounting Review" 2008, Vol. 83, No. 4, s. 1125–1146.

zdefiniować uczciwość, tak aby zrozumieć i postulować określone wzorce zachowania we współczesnym życiu gospodarczym[18]. T. Frankel twierdzi, że uczciwość oznacza prawość i otwartość wobec innych ludzi, a nieuczciwość przejawia się w oszustwach, korupcji i dwulicowości wobec innych[19]. Encyklopedyczne definicje wskazują, że **uczciwość** to „zachowywanie uznanych norm moralnych, rzetelność w ich spełnianiu, prawość; określa zarówno konkretne postępowanie w danych okolicznościach, jak i trwałą cechę charakteru"[20]. Według *Słownika języka polskiego* uczciwość to „prawość, rzetelność, sumienność"[21], a osoba uczciwa jest[22]:

– rzetelna w postępowaniu, szanująca cudzą własność, niezdolna do oszustwa,

– postępująca zgodnie z przyjętymi zasadami lub prawem.

L. Johnson i B. Phillips charakteryzują prawdziwą uczciwość (*absolute honesty*) jako bezwarunkowe mówienie prawdy w najlepszym interesie firmy, współpracowników; by osiągnąć znaczące, szlachetne cele. Absolutna uczciwość oznacza także robienie właściwych rzeczy z „właściwych" powodów, co wiąże się z rozpoznawaniem działań szkodliwych lub nieetycznych oraz odwagą wyrażania krytycznych opinii o tego rodzaju działaniach, tak aby możliwa była ich korekta[23].

Uczciwość pracodawcy i pracowników stanowi podstawę budowania w firmie kultury zaufania. Uczciwe postępowanie wiąże się z dotrzymywaniem słowa, wywiązywaniem się ze swoich obowiązków oraz postępowaniem zgodnym z głoszonymi deklaracjami[24]. W omawianym kontekście w literaturze pojawia się czasami pojęcie wiarygodności. Pracowników uznaje się za wiarygodnych „gdy mówią prawdę, nie kłamią, nie oszukują. W dużym stopniu można takim osobom zaufać, ale sama wiarygodność nie daje gwarancji zaufania"[25]. Na znaczenie uczciwości w zarządzaniu firmą zwraca

[18] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Etyka w świecie finansów: pojęcie i zagadnienia*, [w:] W. Gasparski, *Uczciwość w świecie finansów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 46.

[19] T. Frankel, *Trust and Honesty: America's Business Culture at a Crossroad*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 4.

[20] http://encyklopedia.wp.pl (dostęp 29.11.2011).

[21] *Słownik języka polskiego*, t. 3, PWN, Warszawa 1989, s. 577.

[22] http://sjp.pwn.pl (dostęp 29.11.2011).

[23] L. Johnson, B. Phillips, *Absolute Honesty: Building a Corporate Culture that Values Straight Talk And Rewards Integrity*, American Management Association, New York 2003, s. 5–6.

[24] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 177.

[25] M. Bugdol, *Wymiary i problemy…*, s. 27.

uwagę L. Zbiegień-Maciąg. „Szczerość, nieposługiwanie się krętactwem służy uzyskaniu dobrych wyników ekonomicznych. Wielu dzisiejszych menedżerów potwierdza tę obserwację, uczciwość, uczciwość nade wszystko[26]".

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, do tego elementu modelu lojalności pracowniczej zaliczono następujące zachowania:

– postępuje zgodnie z deklaracjami (robi to, co mówi),

– nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach,

– jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania,

– nie ujawnia tajemnic służbowych,

– działa zgodnie z prawem.

**4. Uczestnictwo w organizacji**

W rozprawie tej uczestnictwo w organizacji rozumiane jest jako charakter związku (przynależności) pracownika z organizacją. A. Etzioni, opierając się na kryterium relacji między pracownikami a firmą, opisuje różne typy organizacji i wskazuje na odmienny charakter uczestnictwa w nich[27]. W organizacjach przymusowych uczestnictwo ma charakter obligatoryjny, a podporządkowanie członków organizacji – charakter alienatywny, tzn. muszą się oni podporządkować podejmowanym decyzjom i obowiązującym zasadom. Do organizacji przymusowych zalicza się: więzienia, ośrodki resocjalizacyjne czy szpitale psychiatryczne. Odmienny charakter ma uczestnictwo w organizacjach utylitarnych, których przykładem są organizacje gospodarcze. Uczestnictwo w nich ma charakter kalkulatywny, zorientowany na wymianę między pracownikami a firmą. Podstawę uczestnictwa stanowi umowa – stwarzająca więź intencjonalną między uczestnikami. Na pracowników oddziałuje się za pośrednictwem systemu kar i nagród. Ostatnim wymienianym przez A. Etzioniego typem organizacji są organizacje normatywne, w których uczestnictwo związane jest z procesem samorealizacji oraz zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, i opiera się na podzielaniu norm moralnych i wartości wspólnych dla wszystkich członków. Do organizacji tego typu zalicza się kościoły, partie polityczne oraz fundacje o charakterze charytatywnym. Uczestnictwo w organizacjach utylitarnych i normatywnych ma charakter dobrowolny, wiąże się jednak z zaspokajaniem innych potrzeb. Przedstawiony podział ma charakter modelowy, co oznacza, że w praktyce gospodarczej najczęściej występują organizacje, w których uczestnictwo przejawia charakter mieszany, a podstawowym problemem staje się integra-

[26] L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1997, s. 55.

[27] A. Etzioni, *Comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York 1961, [za:] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39.

cja uczestników o różnych typach postaw wobec organizacji i różnej wizji uczestnictwa. Cz. Sikorski zwraca uwagę na zmiany, które zachodzą w charakterze uczestnictwa w organizacji[28]. W organizacjach tradycyjnych uznawano, że powinno ono być – w miarę możliwości – wyłączne i trwałe. Taka forma uczestnictwa daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i odwołuje się do zasady wierności organizacji, wykluczając możliwość jednoczesnego uczestnictwa w kilku organizacjach. Wyłączność uczestnictwa związana jest z emocjonalnym stosunkiem do firmy oraz z poczuciem trwałej przynależności do grupy, z którą pracownik się identyfikuje i która stanowi dla niego oparcie. Uczestnictwo w zespołach nowoczesnych jest równoległe, tymczasowe i kalkulatywne. Oznacza to wykonywanie pracy jednocześnie dla kilku podmiotów, zmienność pracodawcy (zespołu) oraz racjonalne zaangażowanie w realizację własnego celu, co jednocześnie jest korzystne dla organizacji.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, do tego elementu modelu lojalności pracowniczej zaliczono następujące zachowania:

– pracownik pracuje tylko w jednej firmie,
– jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonego,
– planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat,
– pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju.

[28] Cz. Sikorski, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000, s. 56–65.

## ZAŁĄCZNIK 5. Kwestionariusz ankiety badawczej wykorzystanej na etapie badań pogłębionych[29]

Szanowni Państwo,

Niniejsza ankieta dotyczy zagadnienia lojalności pracowników we współczesnych organizacjach. Wyniki badań posłużą wyłącznie do przygotowania opracowania naukowego. Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki zostaną przedstawione wyłącznie w formie zagregowanej.

Przed udzieleniem odpowiedzi na pytania proszę przez chwilę pomyśleć o swoich doświadczeniach zawodowych, o osobach, które można uznać w dzisiejszych czasach za lojalnych lub nielojalnych pracowników.

Proszę pamiętać, że przedmiotem badania są współczesne organizacje, oczekiwania pracodawców i zachowania dzisiejszych pracowników.

1. Jaki charakter mają obecnie relacje pracownika z firmą:

□ Przegrany – przegrany, tzn. obie strony tracą
□ Wygrany – przegrany, tzn. organizacja zyskuje – pracownik traci
□ Przegrany – wygrany, tzn. organizacja traci – pracownik zyskuje
□ Wygrany – wygrany, tzn. obie strony zyskują

2. Biorąc pod uwagę odpowiedź udzieloną w pyt. 1, oceń, co tracą lub zyskują strony tej relacji?

Organizacja zyskuje/traci :

| |
|---|
| |

Pracownik zyskuje/traci:

| |
|---|
| |

3. Czego oczekuje się obecnie od lojalnego pracownika, kiedy w firmie pojawiają się problemy?

Oczekuje się, że:

□ Lojalny pracownik, widząc zaistniałą sytuację, spokojnie poczeka na jej poprawę

□ Lojalny pracownik, widząc zaistniałą sytuację, wyjdzie z inicjatywą lub podejmuje działania naprawcze.

[29] Oryginalny kwestionariusz ankiety miał formę graficzną dostosowaną do potrzeb ankiety internetowej.

4. Jak w DZISIEJSZYCH CZASACH zachowuje się lojalny pracownik, kiedy dostrzega pogarszającą się sytuację firmy (problemy)?

□ Widząc zaistniałą sytuację, szuka innego miejsca pracy

□ Widząc zaistniałą sytuację, nie opuszcza firmy bez względu „na wszystko"

□ Rozważa możliwe konsekwencje zaistniałej sytuacji i decyduje czy należy zostać, czy szukać innej pracy

5. Co powoduje (jakie czynniki), że pracownicy są lojalni wobec firmy?

| |
|---|
| |

6. Które z poniższych postaw i zachowań są charakterystyczne dla lojalnych pracowników we współczesnych organizacjach?

| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---|---|---|---|---|---|
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | □ | □ | □ | □ | □ |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | □ | □ | □ | □ | □ |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | □ | □ | □ | □ | □ |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | □ | □ | □ | □ | □ |
| Czuje się częścią firmy | □ | □ | □ | □ | □ |
| Traktuje firmę jak własną | □ | □ | □ | □ | □ |

7. W jaki sposób lojalny pracownik pokazuje obecnie swoje zaangażowanie w pracę?

| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---|---|---|---|---|---|
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną prace i podejmowane decyzje | □ | □ | □ | □ | □ |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | □ | □ | □ | □ | □ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | □ | □ | □ | □ | □ |
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | □ | □ | □ | □ | □ |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | □ | □ | □ | □ | □ |

8. Dlaczego LOJALNY PRACOWNIK angażuje się w swoją pracę?

□ Ponieważ jest emocjonalnie związany z firmą

□ Ponieważ w firmie obowiązują takie normy, wszyscy ich przestrzegają, a zatem i on

□ Ponieważ boi się utraty pracy

9.Czy lojalność pracownika wobec firmy przejawia się w tym, że:

| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---|---|---|---|---|---|
| Pozostaje on w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | □ | □ | □ | □ | □ |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | □ | □ | □ | □ | □ |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | □ | □ | □ | □ | □ |
| Pracuje tylko w jednej firmie | □ | □ | □ | □ | □ |

10. Lojalny pracownik współczesnych organizacji:

| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---|---|---|---|---|---|
| Działa zgodnie z prawem | □ | □ | □ | □ | □ |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | □ | □ | □ | □ | □ |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | □ | □ | □ | □ | □ |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w innych NIEKONKURENCYJNYCH firmach | □ | □ | □ | □ | □ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | □ | □ | □ | □ | □ |

11. Co powoduje, że pracownicy bywają nielojalni wobec swojej firmy?

| |
|---|
| |

12. Pomyśl o osobie, którą uważasz za LOJALNEGO pracownika. Z czego wynika zaufanie do tego pracownika?
- □ Z faktu, że nigdy dotychczas nie zawiódł zaufania
- □ Ponieważ ma wysokie kompetencje i nie popełnia błędów
- □ Ponieważ „nie opłaca" mu się zawieść zaufania pracodawcy

13. Czy fakt, że pracownik co kilka lat zmienia miejsce pracy świadczy o braku lojalności wobec firmy?
- □ Tak
- □ Nie
- □ Trudno powiedzieć

14. Czy oczekujesz od firmy gwarancji wieloletniego zatrudnienia?
- □ Tak
- □ Nie

15. Czy firma daje Ci gwarancję wieloletniego zatrudnienia?
- □ Tak
- □ Nie

16. Którego z pracowników zatrudnionych przez wiele lat w jednej firmie można w DZISIEJSZYCH czasach uznać za lojalnego?

Pracownika, który pracuje w firmie przez wiele lat, ponieważ:

| | Zdecydowanie nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---|---|---|---|---|---|
| Nie ma innych możliwości (brak innych ofert pracy) | □ | □ | □ | □ | □ |
| Obawia się, że odejście spotka się z krytyką ze strony przełożonego i współpracowników | □ | □ | □ | □ | □ |
| Ponieważ czuje się emocjonalnie związany z firmą | □ | □ | □ | □ | □ |
| Ponieważ przyzwyczaił się do firmy i boi się zmian | □ | □ | □ | □ | □ |

17. Wiek (wybierz przedział, w którym się urodziłeś):
- □ 1946–1964
- □ 1965–1979
- □ 1980–1995

18. Wykształcenie:
- □ Podstawowe
- □ Średnie
- □ Wyższe

19. Stanowisko:
- □ Kierownicze
- □ Specjalistyczne
- □ Wykonawcze
- □ Obecnie nie pracuję

20. Staż pracy w obecnej firmie:
- □ Poniżej roku
- □ 1–2 lat
- □ 2–3 lata
- □ 3–5 lat
- □ 5–7 lat
- □ 7–10 lat
- □ Powyżej 10

21. Staż pracy ogólnie (w latach):
- □ Poniżej roku
- □ 1–2 lat
- □ 2–3 lata
- □ 3–5 lat
- □ 5–7 lat
- □ 7–10 lat
- □ Powyżej 10

22. Ile razy zmieniałeś pracodawcę?
- □ Nigdy (pracuję od zawsze w tej firmie)
- □ 1–3
- □ 4–5
- □ Powyżej 5

23. Wielkość firmy:
- □ Do 5 osób
- □ 5–50
- □ 51–249
- □ 250–500
- □ Powyżej 500

## ZAŁĄCZNIK 6. Wyniki uzyskane dla związku między znaczeniem itemów skali zaangażowanie a badanymi cechami społeczno-demograficznymi respondentów

**Uwaga**: źródło danych prezentowanych w załączniku stanowią badania własne.

Wszystkie wyniki dotyczą ANOVA, z wyjątkiem oznaczonych*, którą zaznaczono wyniki testu Welcha.

Pogrubieniem zaznaczono różnice istotne statystycznie.

**Tabela 1**. Znaczenie itemów badanych elementów modelu a wiek respondentów

| Itemy skali | Wiek respondentów | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | 1946–1964 | 4,09 | 0,426 |
| | 1965–1979 | 4,02 | |
| | 1980–1995 | 3,94 | |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | 1946 –1964 | 4,33 | 0,435 |
| | 1965–1979 | 4,18 | |
| | 1980–1995 | 4,17 | |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | 1946–1964 | 4,10 | 0,892 |
| | 1965–1979 | 4,07 | |
| | 1980–1995 | 4,05 | |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | 1946–1964 | 4,02 | 0,553 |
| | 1965–1979 | 4,13 | |
| | 1980–1995 | 4,05 | |
| Czuje się częścią firmy | 1946–1964 | 3,74 | **0,013** |
| | 1965–1979 | 4,11 | |
| | 1980–1995 | 4,13 | |
| Traktuje firmę jak własną | 1946–1964 | 3,03 | 0,376 |
| | 1965–1979 | 3,21 | |
| | 1980–1995 | 3,27 | |
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | 1946–1964 | 4,09 | **0,040** |
| | 1965–1979 | 4,39 | |
| | 1980–1995 | 4,36 | |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | 1946–1964 | 4,38 | 0,445* |
| | 1965–1979 | 4,54 | |
| | 1980–1995 | 4,52 | |
| Reaguje na pojawiające się problemy | 1946–1964 | 4,00 | 0,068 |
| | 1965–1979 | 4,28 | |
| | 1980–1995 | 4,19 | |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | 1946–1964 | 3,29 | 0,723 |
| | 1965–1979 | 3,42 | |
| | 1980–1995 | 3,38 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | 1946–1964 | 3,97 | 0,083 |
| | 1965–1979 | 4,24 | |
| | 1980–1995 | 4,11 | |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | 1946–1964 | 3,22 | 0,098* |
| | 1965–1979 | 3,48 | |
| | 1980–1995 | 3,61 | |
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | 1946–1964 | 3,22 | 0,998 |
| | 1965–1979 | 3,24 | |
| | 1980–1995 | 3,23 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | 1946–1964 | 3,90 | 0,223 |
| | 1965–1979 | 3,83 | |
| | 1980–1995 | 3,69 | |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | 1946–1964 | 3,76 | 0,415 |
| | 1965–1979 | 3,57 | |
| | 1980–1995 | 3,55 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | 1946–1964 | 2,97 | **0,031** |
| | 1965–1979 | 3,00 | |
| | 1980–1995 | 2,70 | |
| Działa zgodnie z prawem | 1946–1964 | 4,28 | 0,854 |
| | 1965–1979 | 4,24 | |
| | 1980–1995 | 4,21 | |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | 1946–1964 | 4,41 | 0,325* |
| | 1965–1979 | 4,60 | |
| | 1980–1995 | 4,60 | |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | 1946–1964 | 3,84 | 0,544 |
| | 1965–1979 | 3,80 | |
| | 1980–1995 | 3,70 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | 1946–1964 | 3,38 | 0,311 |
| | 1965–1979 | 3,15 | |
| | 1980–1995 | 3,14 | |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | 1946–1964 | 4,05 | 0,566 |
| | 1965–1979 | 4,18 | |
| | 1980–1995 | 4,11 | |

**Tabela 2**. Znaczenie itemów badanych elementów modelu a wykształcenie respondentów

| Itemy skali | Wykształcenie | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | Podstawowe | 3,17 | **<0,001*** |
| | Średnie | 4,20 | |
| | Wyższe | 3,95 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | Podstawowe | 3,00 | **0,016*** |
| | Średnie | 4,34 | |
| | Wyższe | 4,19 | |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | Podstawowe | 3,00 | **0,022*** |
| | Średnie | 4,14 | |
| | Wyższe | 4,08 | |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | Podstawowe | 3,33 | **0,042*** |
| | Średnie | 4,24 | |
| | Wyższe | 4,05 | |
| Czuje się częścią firmy | Podstawowe | 3,00 | **<0,001*** |
| | Średnie | 4,12 | |
| | Wyższe | 4,10 | |
| Traktuje firmę jak własną | Podstawowe | 2,58 | 0,170 |
| | Średnie | 3,23 | |
| | Wyższe | 3,24 | |
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | Podstawowe | 3,67 | 0,308* |
| | Średnie | 4,36 | |
| | Wyższe | 4,35 | |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | Podstawowe | 3,83 | 0,169* |
| | Średnie | 4,50 | |
| | Wyższe | 4,54 | |
| Reaguje na pojawiające się problemy | Podstawowe | 3,58 | 0,343* |
| | Średnie | 4,21 | |
| | Wyższe | 4,22 | |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | Podstawowe | 3,33 | 0,979 |
| | Średnie | 3,40 | |
| | Wyższe | 3,39 | |
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | Podstawowe | 3,50 | 0,194* |
| | Średnie | 4,08 | |
| | Wyższe | 4,17 | |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | Podstawowe | 3,17 | 0,377 |
| | Średnie | 3,45 | |
| | Wyższe | 3,55 | |
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | Podstawowe | 3,50 | 0,130 |
| | Średnie | 3,44 | |
| | Wyższe | 3,17 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | Podstawowe | 3,50 | **0,040*** |
| | Średnie | 3,99 | |
| | Wyższe | 3,71 | |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | Podstawowe | 3,33 | **0,005*** |
| | Średnie | 3,87 | |
| | Wyższe | 3,51 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | Podstawowe | 2,42 | 0,363 |
| | Średnie | 2,93 | |
| | Wyższe | 2,82 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Działa zgodnie z prawem | Podstawowe | 3,83 | 0,317 |
| | Średnie | 4,24 | |
| | Wyższe | 4,24 | |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | Podstawowe | 3,58 | **0,021*** |
| | Średnie | 4,51 | |
| | Wyższe | 4,63 | |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | Podstawowe | 3,42 | 0,216* |
| | Średnie | 3,92 | |
| | Wyższe | 3,72 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | Podstawowe | 2,58 | **0,030*** |
| | Średnie | 3,37 | |
| | Wyższe | 3,13 | |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | Podstawowe | 3,50 | **0,042** |
| | Średnie | 4,12 | |
| | Wyższe | 4,15 | |

**Tabela 3**. Znaczenie itemów badanych elementów modelu a stanowisko respondentów

| Item skali | Stanowisko respondentów | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | Kierownicze | 3,98 | 0,964 |
| | Specjalistyczne | 3,99 | |
| | Wykonawcze | 4,01 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,89 | |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | Kierownicze | 4,12 | 0,198 |
| | Specjalistyczne | 4,27 | |
| | Wykonawcze | 4,14 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,14 | |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | Kierownicze | 4,06 | 0,663 |
| | Specjalistyczne | 4,05 | |
| | Wykonawcze | 4,13 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,92 | |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | Kierownicze | 4,02 | 0,765 |
| | Specjalistyczne | 4,08 | |
| | Wykonawcze | 4,10 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,11 | |
| Czuje się częścią firmy | Kierownicze | 4,22 | 0,047* |
| | Specjalistyczne | 4,09 | |
| | Wykonawcze | 3,92 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,03 | |
| Traktuje firmę jak własną | Kierownicze | 3,44 | 0,046* |
| | Specjalistyczne | 3,19 | |
| | Wykonawcze | 3,08 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,19 | |

**Tabela 3** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | Kierownicze | 4,39 | 0,462 |
| | Specjalistyczne | 4,38 | |
| | Wykonawcze | 4,28 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,11 | |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | Kierownicze | 4,54 | 0,311 |
| | Specjalistyczne | 4,55 | |
| | Wykonawcze | 4,43 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,46 | |
| Reaguje na pojawiające się problemy | Kierownicze | 4,27 | 0,464 |
| | Specjalistyczne | 4,22 | |
| | Wykonawcze | 4,14 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,00 | |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | Kierownicze | 3,46 | 0,209 |
| | Specjalistyczne | 3,43 | |
| | Wykonawcze | 3,24 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,35 | |
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | Kierownicze | 4,16 | 0,469 |
| | Specjalistyczne | 4,19 | |
| | Wykonawcze | 4,07 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,97 | |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | Kierownicze | 3,54 | 0,321 |
| | Specjalistyczne | 3,58 | |
| | Wykonawcze | 3,39 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,57 | |
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | Kierownicze | 3,28 | 0,818 |
| | Specjalistyczne | 3,19 | |
| | Wykonawcze | 3,24 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,32 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | Kierownicze | 3,83 | 0,791 |
| | Specjalistyczne | 3,76 | |
| | Wykonawcze | 3,77 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,51 | |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | Kierownicze | 3,46 | **0,030*** |
| | Specjalistyczne | 3,50 | |
| | Wykonawcze | 3,78 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,84 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | Kierownicze | 2,87 | 0,934 |
| | Specjalistyczne | 2,83 | |
| | Wykonawcze | 2,81 | |
| | Obecnie nie pracuję | 2,76 | |
| Działa zgodnie z prawem | Kierownicze | 4,21 | 0,798 |
| | Specjalistyczne | 4,21 | |
| | Wykonawcze | 4,28 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,22 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | Kierownicze | 4,57 | 0,311 |
| | Specjalistyczne | 4,62 | |
| | Wykonawcze | 4,49 | |
| | Obecnie nie pracuję | 4,65 | |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | Kierownicze | 3,86 | 0,524 |
| | Specjalistyczne | 3,72 | |
| | Wykonawcze | 3,72 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,65 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | Kierownicze | 3,24 | 0,725 |
| | Specjalistyczne | 3,14 | |
| | Wykonawcze | 3,21 | |
| | Obecnie nie pracuję | 2,97 | |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | Kierownicze | 4,24 | 0,360* |
| | Specjalistyczne | 4,11 | |
| | Wykonawcze | 4,12 | |
| | Obecnie nie pracuję | 3,86 | |

**Tabela 4**. Znaczenie itemów badanych elementów modelu a dotychczasowa liczba miejsc pracy respondentów

| Itemy skali | Liczba miejsc pracy | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,84 | 0,292 |
| | 1–3 | 3,96 | |
| | 4–5 | 4,02 | |
| | Powyżej 5 | 4,12 | |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 4,04 | 0,158 |
| | 1–3 | 4,21 | |
| | 4–5 | 4,12 | |
| | Powyżej 5 | 4,33 | |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,93 | 0,261 |
| | 1–3 | 4,08 | |
| | 4–5 | 4,01 | |
| | Powyżej 5 | 4,19 | |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,93 | 0,366* |
| | 1–3 | 4,10 | |
| | 4–5 | 4,07 | |
| | Powyżej 5 | 4,12 | |

**Tabela 4** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Czuje się częścią firmy | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,87 | 0,245 |
| | 1–3 | 4,12 | |
| | 4–5 | 4,08 | |
| | Powyżej 5 | 4,12 | |
| Traktuje firmę jak własną | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,00 | 0,153 |
| | 1–3 | 3,19 | |
| | 4–5 | 3,33 | |
| | Powyżej 5 | 3,40 | |
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 4,17 | 0,215 |
| | 1–3 | 4,40 | |
| | 4–5 | 4,35 | |
| | Powyżej 5 | 4,29 | |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 4,35 | 0,065 |
| | 1–3 | 4,58 | |
| | 4–5 | 4,43 | |
| | Powyżej 5 | 4,54 | |
| Reaguje na pojawiające się problemy | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 4,06 | 0,075 |
| | 1–3 | 4,26 | |
| | 4–5 | 4,07 | |
| | Powyżej 5 | 4,27 | |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,35 | 0,306* |
| | 1–3 | 3,46 | |
| | 4–5 | 3,22 | |
| | Powyżej 5 | 3,40 | |
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 4,01 | 0,600 |
| | 1–3 | 4,15 | |
| | 4–5 | 4,19 | |
| | Powyżej 5 | 4,12 | |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,62 | 0,757 |
| | 1–3 | 3,48 | |
| | 4–5 | 3,49 | |
| | Powyżej 5 | 3,58 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,20 | 0,375 |
| | 1–3 | 3,15 | |
| | 4–5 | 3,39 | |
| | Powyżej 5 | 3,33 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,64 | 0,384 |
| | 1–3 | 3,73 | |
| | 4–5 | 3,90 | |
| | Powyżej 5 | 3,80 | |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,74 | 0,396* |
| | 1–3 | 3,52 | |
| | 4–5 | 3,62 | |
| | Powyżej 5 | 3,58 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,14 | 0,133 |
| | 1–3 | 2,74 | |
| | 4–5 | 2,81 | |
| | Powyżej 5 | 2,86 | |
| Działa zgodnie z prawem | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 4,17 | 0,752 |
| | 1–3 | 4,23 | |
| | 4–5 | 4,31 | |
| | Powyżej 5 | 4,18 | |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 4,51 | 0,813 |
| | 1–3 | 4,60 | |
| | 4–5 | 4,61 | |
| | Powyżej 5 | 4,56 | |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,52 | 0,298 |
| | 1–3 | 3,80 | |
| | 4–5 | 3,73 | |
| | Powyżej 5 | 3,81 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,33 | 0,540 |
| | 1–3 | 3,14 | |
| | 4–5 | 3,09 | |
| | Powyżej 5 | 3,20 | |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | Nigdy (pracuję od zawsze w tej samej firmie) | 3,87 | 0,058 |
| | 1–3 | 4,14 | |
| | 4–5 | 4,20 | |
| | Powyżej 5 | 4,21 | |

**Tabela 5**. Znaczenie itemów badanych elementów modelu a wielkość firmy respondentów

| Itemy skali | Wielkość firmy | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | Do 5 osób | 3,98 | 0,758 |
| | 5–50 | 4,08 | |
| | 51–249 | 4,02 | |
| | 250–500 | 3,92 | |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | Do 5 osób | 4,21 | 0,599 |
| | 5–50 | 4,11 | |
| | 51–249 | 4,25 | |
| | 250–500 | 4,19 | |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | Do 5 osób | 4,02 | 0,129 |
| | 5–50 | 4,00 | |
| | 51–249 | 4,02 | |
| | 250–500 | 4,28 | |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | Do 5 osób | 4,06 | 0,212 |
| | 5–50 | 3,98 | |
| | 51–249 | 4,15 | |
| | 250–500 | 4,13 | |
| Czuje się częścią firmy | Do 5 osób | 4,06 | 0,925 |
| | 5–50 | 4,14 | |
| | 51–249 | 4,13 | |
| | 250–500 | 4,08 | |
| Traktuje firmę jak własną | Do 5 osób | 3,19 | 0,644 |
| | 5–50 | 3,32 | |
| | 51–249 | 3,34 | |
| | 250–500 | 3,11 | |
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | Do 5 osób | 4,40 | 0,373 |
| | 5-50 | 4,40 | |
| | 51-249 | 4,23 | |
| | 250-500 | 4,34 | |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | Do 5 osób | 4,47 | 0,627 |
| | 5–50 | 4,58 | |
| | 51–249 | 4,49 | |
| | 250–500 | 4,45 | |
| Reaguje na pojawiające się problemy | Do 5 osób | 4,04 | 0,275 |
| | 5–50 | 4,27 | |
| | 51–249 | 4,17 | |
| | 250–500 | 4,11 | |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | Do 5 osób | 3,58 | 0,602* |
| | 5–50 | 3,39 | |
| | 51–249 | 3,38 | |
| | 250–500 | 3,36 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | Do 5 osób | 4,15 | 0,836 |
| | 5–50 | 4,16 | |
| | 51–249 | 4,06 | |
| | 250–500 | 4,09 | |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | Do 5 osób | 3,42 | 0,346 |
| | 5-50 | 3,63 | |
| | 51-249 | 3,61 | |
| | 250-500 | 3,38 | |
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | Do 5 osób | 3,15 | 0,803 |
| | 5–50 | 3,24 | |
| | 51–249 | 3,23 | |
| | 250–500 | 3,40 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | Do 5 osób | 3,57 | 0,135 |
| | 5–50 | 3,72 | |
| | 51–249 | 3,71 | |
| | 250–500 | 4,02 | |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | Do 5 osób | 3,60 | **0,001*** |
| | 5–50 | 3,44 | |
| | 51–249 | 3,56 | |
| | 250–500 | 4,02 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | Do 5 osób | 2,85 | 0,112 |
| | 5–50 | 2,73 | |
| | 51–249 | 2,97 | |
| | 250–500 | 3,19 | |
| Działa zgodnie z prawem | Do 5 osób | 4,21 | 0,463 |
| | 5–50 | 4,18 | |
| | 51–249 | 4,21 | |
| | 250–500 | 4,42 | |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | Do 5 osób | 4,47 | 0,644 |
| | 5–50 | 4,59 | |
| | 51–249 | 4,63 | |
| | 250–500 | 4,57 | |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | Do 5 osób | 3,85 | 0,850 |
| | 5–50 | 3,74 | |
| | 51–249 | 3,69 | |
| | 250–500 | 3,77 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | Do 5 osób | 3,06 | 0,085 |
| | 5–50 | 3,16 | |
| | 51–249 | 3,23 | |
| | 250–500 | 3,57 | |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | Do 5 osób | 4,08 | 0,783 |
| | 5–50 | 4,18 | |
| | 51–249 | 4,16 | |
| | 250–500 | 4,25 | |

**Tabela 6**. Znaczenie itemów badanych elementów modelu a staż pracy w firmie

| Itemy skali | Staż pracy w firmie | N | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | Poniżej roku | 135 | 3,97 | 0,060* |
| | 1–2 lat | 80 | 3,81 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,00 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,16 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,86 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,26 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,90 | |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | Poniżej roku | 135 | 4,16 | 0,936 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,18 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,22 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,21 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,09 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,29 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,26 | |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | Poniżej roku | 135 | 4,01 | 0,802 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,15 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,06 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,03 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,05 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,24 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,02 | |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | Poniżej roku | 135 | 4,11 | 0,489 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,99 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,09 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,16 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,86 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,21 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,02 | |
| Czuje się częścią firmy | Poniżej roku | 135 | 4,16 | 0,163 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,09 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,95 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,25 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,82 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,15 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,98 | |
| Traktuje firmę jak własną | Poniżej roku | 135 | 3,25 | 0,144 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,01 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,15 | |
| | 3–5 lat | 80 | 3,51 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,14 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,44 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,08 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | Poniżej roku | 135 | 4,37 | 0,683 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,34 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,28 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,39 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,16 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,47 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,32 | |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | Poniżej roku | 135 | 4,47 | 0,609 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,59 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,50 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,61 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,41 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,56 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,42 | |
| Reaguje na pojawiające się problemy | Poniżej roku | 135 | 4,21 | 0,546 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,28 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,19 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,29 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,09 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,18 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,02 | |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | Poniżej roku | 135 | 3,29 | 0,733 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,38 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,37 | |
| | 3–5 lat | 80 | 3,55 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,50 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,35 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,36 | |
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | Poniżej roku | 135 | 4,14 | 0,997 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,16 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,15 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,13 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,07 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,18 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,10 | |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | Poniżej roku | 135 | 3,56 | 0,656 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,60 | |
| | 2–3 lata | -78 | 3,33 | |
| | 3–5 lat | 80 | 3,61 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,39 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,47 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,58 | |

**Tabela 6** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | Poniżej roku | 135 | 3,09 | 0,262 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,23 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,38 | |
| | 3–5 lat | 80 | 3,34 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,23 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,59 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,00 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | Poniżej roku | 135 | 3,69 | 0,314 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,69 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,81 | |
| | 3–5 lat | 80 | 3,83 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,77 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,15 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,64 | |
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | Poniżej roku | 135 | 3,44 | 0,360 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,56 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,76 | |
| | 3–5 lat | 80 | 3,50 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,75 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,71 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,64 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | Poniżej roku | 135 | 2,68 | 0,442 |
| | 1–2 lat | 80 | 2,78 | |
| | 2–3 lata | 78 | 2,78 | |
| | 3–5 lat | 80 | 2,89 | |
| | 5–7 lat | 44 | 2,89 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,09 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,08 | |
| Działa zgodnie z prawem | Poniżej roku | 135 | 4,19 | 0,811 |
| | 1–2 lat | 80 | 4,18 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,22 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,31 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,14 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,41 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,24 | |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | Poniżej roku | 135 | 4,57 | 0,261* |
| | 1–2 lat | 80 | 4,65 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,59 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,69 | |
| | 5–7 lat | 44 | 4,45 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,71 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,34 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | Poniżej roku | 135 | 3,78 | 0,064 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,66 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,72 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,04 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,34 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,82 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,74 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | Poniżej roku | 135 | 3,07 | 0,619 |
| | 1–2 lat | 80 | 3,20 | |
| | 2–3 lata | 78 | 3,15 | |
| | 3–5 lat | 80 | 3,13 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,14 | |
| | 7–10 lat | 34 | 3,35 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 3,40 | |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | Poniżej roku | 135 | 4,16 | 0,274* |
| | 1–2 lat | 80 | 4,24 | |
| | 2–3 lata | 78 | 4,15 | |
| | 3–5 lat | 80 | 4,09 | |
| | 5–7 lat | 44 | 3,86 | |
| | 7–10 lat | 34 | 4,32 | |
| | Powyżej 10 lat | 50 | 4,00 | |

**Tabela 7**. Znaczenie itemów badanych elementów modelu a staż pracy ogółem

| Itemy skali | Staż pracy ogółem | Wskaźnik wagi | *p* |
|---|---|---|---|
| | | | |
| W swoich działaniach kieruje się przede wszystkim dobrem firmy | Poniżej roku | 4,00 | **0,010*** |
| | 1–2 lat | 3,44 | |
| | 2–3 lata | 3,80 | |
| | 3–5 lat | 3,96 | |
| | 5–7 lat | 4,19 | |
| | 7–10 lat | 4,03 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,03 | |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | Poniżej roku | 4,00 | 0,088 |
| | 1–2 lat | 3,85 | |
| | 2–3 lata | 4,02 | |
| | 3–5 lat | 4,23 | |
| | 5–7 lat | 4,20 | |
| | 7–10 lat | 4,32 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,26 | |

**Tabela 7** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | Poniżej roku | 3,96 | 0,781 |
| | 1–2 lat | 4,03 | |
| | 2–3 lata | 4,04 | |
| | 3–5 lat | 3,96 | |
| | 5–7 lat | 4,02 | |
| | 7–10 lat | 4,17 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,11 | |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | Poniżej roku | 4,09 | 0,584 |
| | 1–2 lat | 3,85 | |
| | 2–3 lata | 3,96 | |
| | 3–5 lat | 4,01 | |
| | 5–7 lat | 4,16 | |
| | 7–10 lat | 4,13 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,10 | |
| Czuje się częścią firmy | Poniżej roku | 4,00 | 0,349 |
| | 1–2 lat | 3,74 | |
| | 2–3 lata | 4,18 | |
| | 3–5 lat | 4,05 | |
| | 5–7 lat | 4,20 | |
| | 7–10 lat | 4,11 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,07 | |
| Traktuje firmę jak własną | Poniżej roku | 3,17 | 0,597 |
| | 1–2 lat | 3,03 | |
| | 2–3 lata | 2,93 | |
| | 3–5 lat | 3,29 | |
| | 5–7 lat | 3,33 | |
| | 7–10 lat | 3,25 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,26 | |
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | Poniżej roku | 4,43 | 0,580 |
| | 1–2 lat | 4,35 | |
| | 2–3 lata | 4,13 | |
| | 3–5 lat | 4,32 | |
| | 5–7 lat | 4,43 | |
| | 7–10 lat | 4,29 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,36 | |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | Poniżej roku | 4,35 | 0,177* |
| | 1–2 lat | 4,38 | |
| | 2–3 lata | 4,31 | |
| | 3–5 lat | 4,53 | |
| | 5–7 lat | 4,60 | |
| | 7–10 lat | 4,65 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,51 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Reaguje na pojawiające się problemy | Poniżej roku | 4,04 | 0,200 |
| | 1–2 lat | 4,18 | |
| | 2–3 lata | 4,00 | |
| | 3–5 lat | 4,12 | |
| | 5–7 lat | 4,37 | |
| | 7–10 lat | 4,17 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,23 | |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | Poniżej roku | 3,43 | 0,289 |
| | 1–2 lat | 3,06 | |
| | 2–3 lata | 3,20 | |
| | 3–5 lat | 3,34 | |
| | 5–7 lat | 3,53 | |
| | 7–10 lat | 3,33 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,46 | |
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | Poniżej roku | 4,00 | 0,064 |
| | 1–2 lat | 4,09 | |
| | 2–3 lata | 3,89 | |
| | 3–5 lat | 3,97 | |
| | 5–7 lat | 4,30 | |
| | 7–10 lat | 4,29 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,16 | |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | Poniżej roku | 3,74 | **0,034** |
| | 1–2 lat | 3,56 | |
| | 2–3 lata | 3,04 | |
| | 3–5 lat | 3,53 | |
| | 5–7 lat | 3,71 | |
| | 7–10 lat | 3,68 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,45 | |
| Pozostaje w firmie, mimo że inni oferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | Poniżej roku | 3,39 | 0,118 |
| | 1–2 lat | 2,97 | |
| | 2–3 lata | 2,80 | |
| | 3–5 lat | 3,44 | |
| | 5–7 lat | 3,35 | |
| | 7–10 lat | 3,33 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,20 | |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | Poniżej roku | 3,61 | 0,105 |
| | 1–2 lat | 3,71 | |
| | 2–3 lata | 3,38 | |
| | 3–5 lat | 3,75 | |
| | 5–7 lat | 3,76 | |
| | 7–10 lat | 3,98 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,82 | |

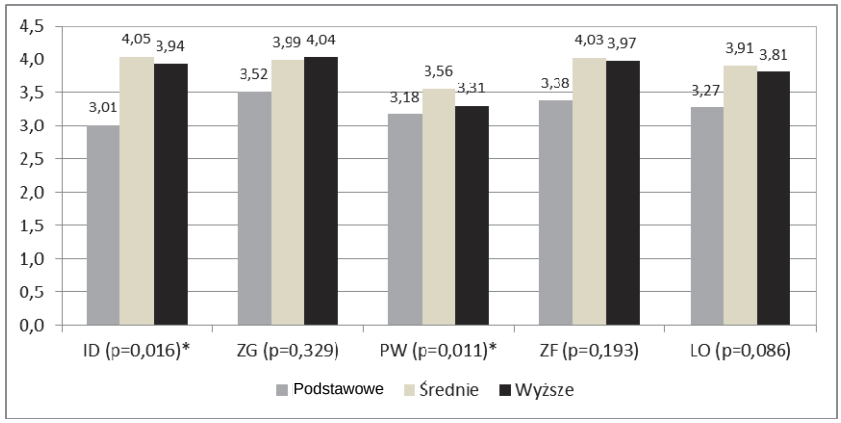
**Tabela 7** (cd.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Jest posłuszny, wykonuje polecenia przełożonych | Poniżej roku | 3,96 | 0,220 |
| | 1–2 lat | 3,53 | |
| | 2–3 lata | 3,33 | |
| | 3–5 lat | 3,64 | |
| | 5–7 lat | 3,62 | |
| | 7–10 lat | 3,76 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,50 | |
| Pracuje tylko w jednej firmie | Poniżej roku | 3,00 | 0,623 |
| | 1–2 lat | 2,68 | |
| | 2–3 lata | 2,51 | |
| | 3–5 lat | 2,86 | |
| | 5–7 lat | 2,83 | |
| | 7–10 lat | 2,90 | |
| | Powyżej 10 lat | 2,88 | |
| Działa zgodnie z prawem | Poniżej roku | 4,17 | 0,352 |
| | 1–2 lat | 4,24 | |
| | 2–3 lata | 4,07 | |
| | 3–5 lat | 4,10 | |
| | 5–7 lat | 4,36 | |
| | 7–10 lat | 4,38 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,21 | |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | Poniżej roku | 4,43 | **0,001*** |
| | 1–2 lat | 4,44 | |
| | 2–3 lata | 4,40 | |
| | 3–5 lat | 4,58 | |
| | 5–7 lat | 4,73 | |
| | 7–10 lat | 4,84 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,51 | |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | Poniżej roku | 3,70 | 0,452 |
| | 1–2 lat | 3,38 | |
| | 2–3 lata | 3,64 | |
| | 3–5 lat | 3,85 | |
| | 5–7 lat | 3,83 | |
| | 7–10 lat | 3,68 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,81 | |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w niekonkurencyjnych firmach | Poniżej roku | 3,26 | 0,562 |
| | 1–2 lat | 3,03 | |
| | 2–3 lata | 2,93 | |
| | 3–5 lat | 3,07 | |
| | 5–7 lat | 3,29 | |
| | 7–10 lat | 3,16 | |
| | Powyżej 10 lat | 3,23 | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | Poniżej roku | 4,00 | 0,775 |
| | 1–2 lat | 3,97 | |
| | 2–3 lata | 4,02 | |
| | 3–5 lat | 4,18 | |
| | 5–7 lat | 4,16 | |
| | 7–10 lat | 4,22 | |
| | Powyżej 10 lat | 4,14 | |

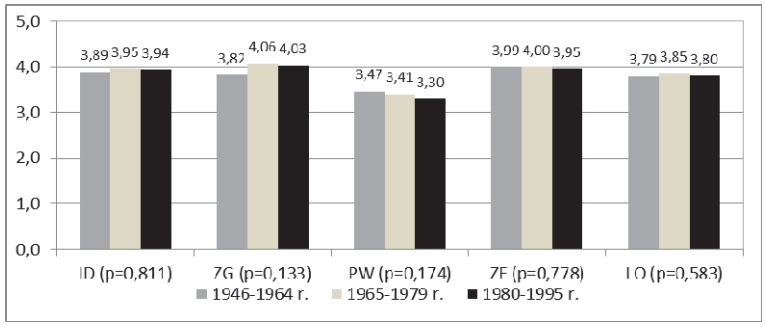
## ZAŁĄCZNIK 7. Związek między znaczeniem przypisywanym lojalności i jej składowym a charakterystyką społeczno-demograficzną badanych pracowników

**Uwaga**: źródło danych prezentowanych w załączniku stanowią badania własne.
* Różnica istotna statystycznie.
**Oznaczenia**: ID – identyfikacja, ZG – zaangażowanie, PW – uczestnictwo w firmie, ZF – uczciwość, LO – lojalność.

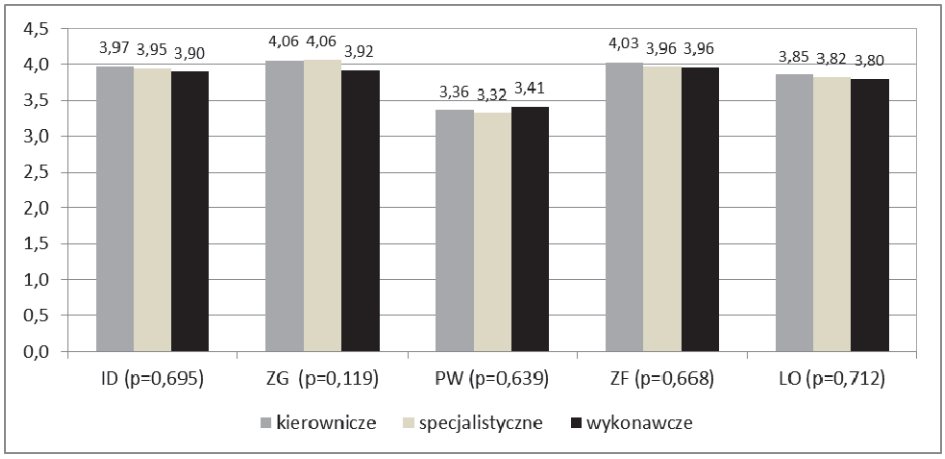



**Uwaga**: dla PW zastosowano ANOVA. Dla pozostałych zmiennych zastosowano mocne testy równości średnich (metoda alternatywna do jednoczynnikowej analizy wariancji, stosowana w sytuacji niespełnienia założenia o jednorodności wariancji zmiennej zależnej w obrębie podpopulacji)

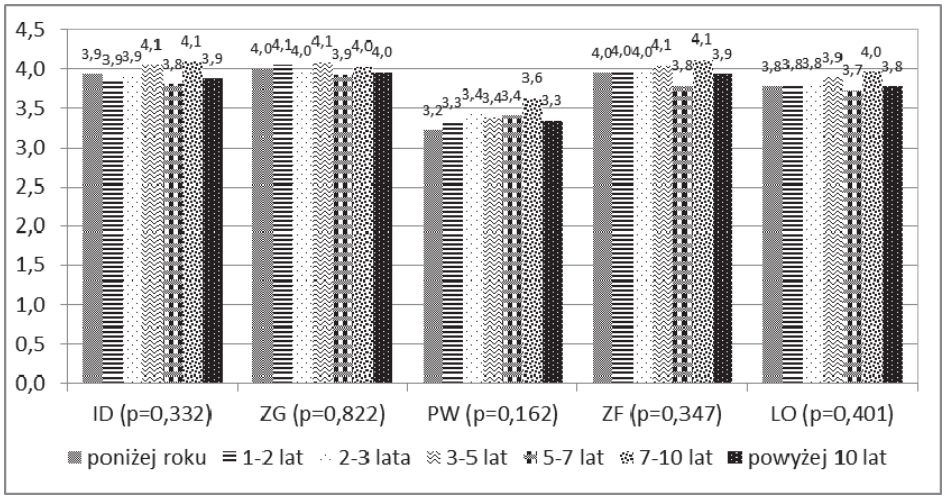
**Rysunek 1**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów o różnych poziomie wykształcenia



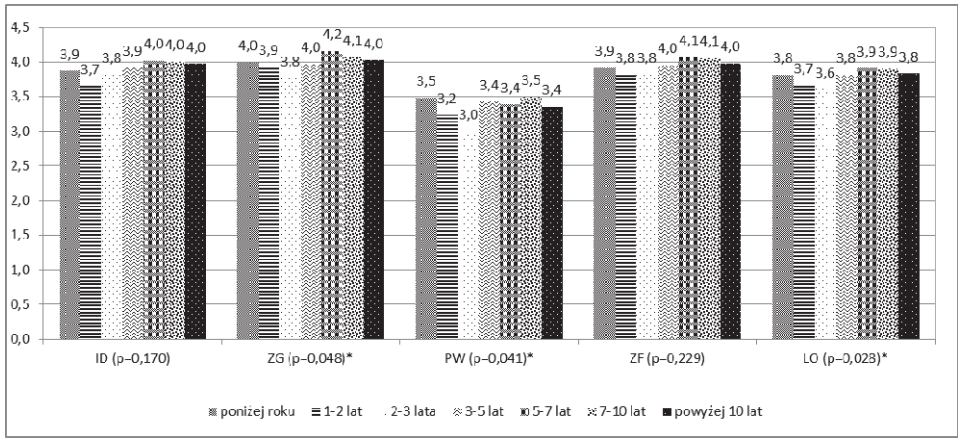

**Uwaga**: dla ZG zastosowano ANOVA, zaś dla ID, PW, ZF i LO – test Welcha
**Rysunek 2**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów w różnych grupach wiekowych



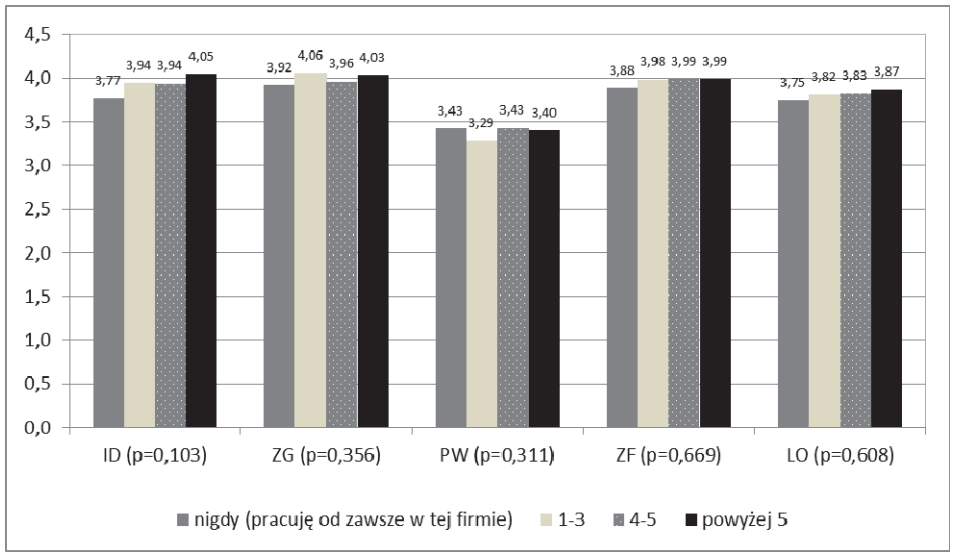

**Uwaga**: zastosowano ANOVA. Pominięto osoby obecnie niepracujące
**Rysunek 3**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów zajmujących różne stanowiska



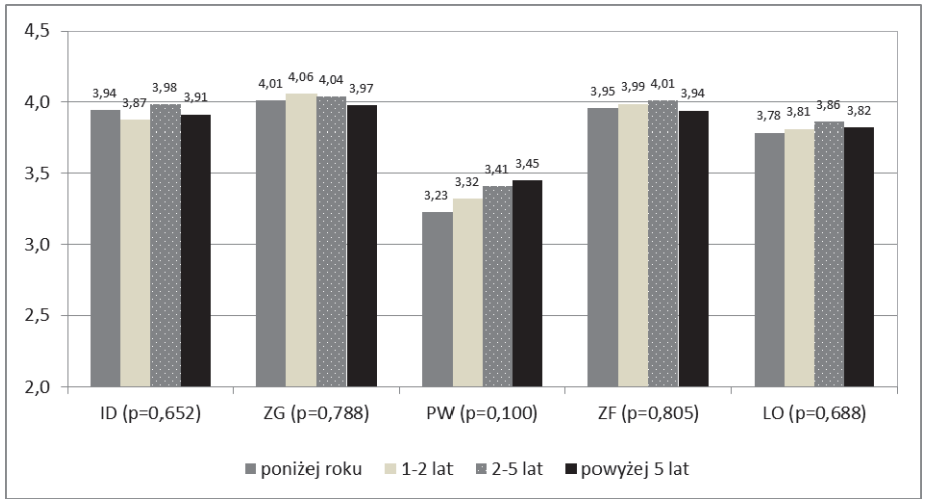

**Uwaga**: zastosowano ANOVA
**Rysunek 4**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów o różnym stażu pracy w obecnej firmie



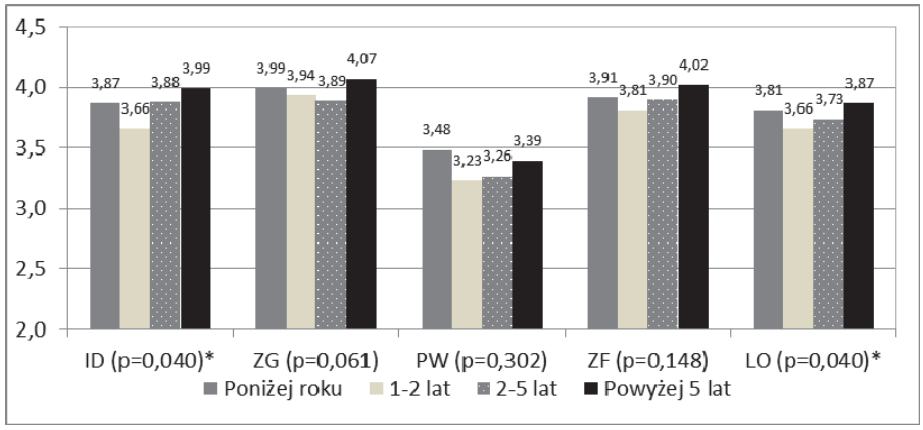

**Uwaga**: zastosowano ANOVA
**Rysunek 5**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów o zróżnicowanym stażu pracy



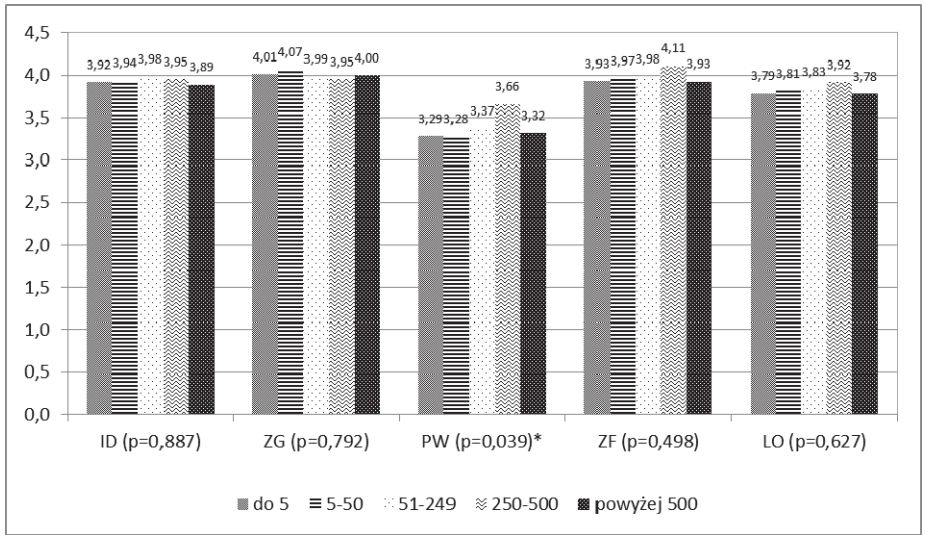

**Uwaga:** zastosowano ANOVA
**Rysunek 6**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów o różnej liczbie dotychczasowych pracodawców




**Uwaga:** Zastosowano ANOVA
**Rysunek 7**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów o różnym stażu pracy w obecnym miejscu zatrudnienia




**Uwaga**: zastosowano ANOVA, jedynie dla PW – mocne testy równości średnich
**Rysunek 8**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów o różnym ogólnym stażu pracy




**Uwaga**: zastosowano ANOVA

**Rysunek 9**. Znaczenie składowych modelu lojalności pracowników w opiniach respondentów zatrudnionych w firmach różnej wielkości

## ZAŁĄCZNIK 8. Propozycja arkusza oceny zachowań pracownika pod kątem lojalności wobec organizacji

Za pomocą zaprezentowanego formularza bada się cztery typy postaw i zachowań pracowników składające się na lojalność pracowniczą. Są to w kolejności nastepujące skale: identyfikacja z firmą, zaangażowanie, uczciwość oraz uczestnictwo w firmie. Każdy z itemów skali ma rozpiętość 1–5, przy czym wartość 1 oznacza odpowiedź „nigdy", 2 – „rzadko, 3 – „czasami", 4 – „często", 5 – „zawsze". Cząstkowe wskaźniki lojalności dla poszczególnych skal wyliczane są jako średnia arytmetyczną dla wszystkich itemów danej skali. Syntetyczny wskaźnik lojalności pracownika obliczany jest jako średnia arytmetyczna dla wyników uzyskanych z czterech badanych skal. Interpretacji wyników należy dokonać zgodnie ze wskazaniami przedstawionymi w punkcie 5.3.

1. Jak często pracownik przejawia w swoich zachowaniach identyfikację z firmą?

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|---|---|---|---|---|---|
| W swoich działaniach kieruje się dobrem firmy | □ | □ | □ | □ | □ |
| Wyraża pozytywne opinie o firmie | □ | □ | □ | □ | □ |
| Podziela obowiązujące w firmie normy i wartości | □ | □ | □ | □ | □ |
| Rekomenduje firmę jako dobrego pracodawcę | □ | □ | □ | □ | □ |
| Czuje się częścią firmy | □ | □ | □ | □ | □ |
| Traktuje firmę jak własną | □ | □ | □ | □ | □ |

2. Jak często pracownik przejawia w swoich zachowaniach zaangażowanie w pracę?

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|---|---|---|---|---|---|
| Ponosi odpowiedzialność za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje | □ | □ | □ | □ | □ |
| Sumiennie wykonuje swoje obowiązki | □ | □ | □ | □ | □ |
| W sytuacji, w której to konieczne, poświęca własne cele na rzecz realizacji celów firmowych | □ | □ | □ | □ | □ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Efektywnie wykorzystuje zasoby firmy (czas pracy, fundusze, majątek) | □ | □ | □ | □ | □ |
| Jest gotowy do zwiększonego wysiłku na rzecz firmy, np. wydłużenie czasu pracy | □ | □ | □ | □ | □ |

3. Jak często oceniasz zachowania pracownika jako uczciwe i zgodne z prawem?

| | Nigdy | Rzadko | Czasami | Często | Zawsze |
|---|---|---|---|---|---|
| Działa zgodnie z prawem | □ | □ | □ | □ | □ |
| Nie ujawnia tajemnic służbowych | □ | □ | □ | □ | □ |
| Jest szczery, w firmie otwarcie wyraża swoje opinie i przekonania | □ | □ | □ | □ | □ |
| Nie podejmuje dodatkowych prac (zleceń) w innych niekonkurencyjnych firmach | □ | □ | □ | □ | □ |
| Postępuje zgodnie ze swoimi deklaracjami (robi to, co mówi) | □ | □ | □ | □ | □ |

4. Jak często pracownik przejawia w swoich zachowaniach „przywiązanie" do firmy?

| | Nie | Raczej nie | Trudno powiedzieć | Raczej tak | Zdecydowanie tak |
|---|---|---|---|---|---|
| Pozostanie w firmie, gdy inni zaoferują mu lepsze warunki pracy i rozwoju | □ | □ | □ | □ | □ |
| Planuje pracę w firmie przez wiele kolejnych lat | □ | □ | □ | □ | □ |
| Wykonuje polecenia przełożonych | □ | □ | □ | □ | □ |
| Pracuje tylko w tej firmie | □ | □ | □ | □ | □ |

# LITERATURA


A en N.J., Meyer J.P., *č TEective, c ntinu nce, nd n rm tive c mmitment t the rg niz ti n: č n ex min ti n Tc nstruct v lidity*, „Journa of VocatTona BehavTor" ! ! , No. "! .

A en N.J., Meyer J.P., *The me surement nd ntecedents T TEective, c ntinu nce nd n rm tive c mmitment t the rg niz ti n*, „Journa of # ccu$atTona Psycho o&y" ! ! ' , Vo . ( .

Antc) a* +., č T%t, an - ., *Współczesne determin nty z rządz ni k dr mi rg niz ! c" ch*, ., /0- . č T%t, an 1re2.3, # *rządz nie k dr mi*, 4 .5 . Bec*, 6 ar%)a, a 2' ' .

Ar7 %tron&M., # *rządz nie z s $ mi ludzkimi*, # fTeyna 8 *ono7 Te) na, 9 ra*: , 2' ' 2.

Arno 2 8 ., PrTee č ., +Th*han ; ., *% nsumers*, Mc; ra, -5 T , Ne, <or* 2' ' ( .

Ar%)u=o, Te) M., *Whistle$l ing, czyli u" ni nie d $re" ierze*, „Pra*%eo o&Ta" 2' ' >, nr ">.

A%$Tha 8 ., Nancarro, 4 ., ? tone M., *The me ning nd me surement Tcust mer retenti n*, „Journa of - ar&etTh&, Mea%ure7 ent an2 Ana y%T% for Mar*etTh&" 2' ' , Vo . ' , No. .

@AvenTB.A., *&yperc mpetiti n' ( n ging the ) yn mics TStr tegic ( neuvering*, Cree Pre%, Ne, <or* ! ! ".

BaDDTe 8 ., + *d ni sp łeczne pr ktyce*, PWN, 6 ar%)a, a 2' ' ".

Bar T* 8 , , *dst e z s dy dn szeni sukcesó rynk ych' W rsz skie semin ! rium pr Tes r , hilip - tler* , „B) ec) $o%$o Tta", ". ' . ! ! EF 2 . ' . ! ! EF 2E. ' . ! ! E.

Barnar2 4 h., *The . uncti ns Tthe / xecutive*, 5 arvar2 GnTverT%ty Pre%, 4 a7 DrT2&e ! ( E.

Baruch <., */ mpl y $ility: č su$stitute Tr l y lty0*, „5 u7 an Be%ource @eve o$7 ent HnternatTona ", htt$/IL, , , .tan2f.co.u* LJburna %12o%tK$/ 2.' ( .2' ' ! 3

Baru* A.H, *( rketing pers n lny kre nie izerunku Trmy*, 6 y2a, nTet, o A* a2e7 TTBo nTe) eJ, č uDThTe, LuDTh 2' ' 5.

Bec*er ; .? ., *&um n % pit l: č The retic l nd / mpiric l č n lysis*, 2n2 e2., NatTona Bureau of 8 cono7 Te Be%earch, Ne, <or* ! >5.

Be2nar%TA., *, uł py i puł pki gl $ liz c"i*, TN# T9 , ToruL ! ! E.

Be2nar%TA., # *rys te rii rg niz c"i i z rządz ni* , TN# T9 , ToruL 2' ' .

Beer A., 6 at%n @., *The 1ndividu l nd 2 r up 3 y lty Sc les 412 3* 5 % nstructi n nd prelimin ry v lid ti n*, „Journa of Per%ona Tty A%e%7 ent" 2' ' ! , Vo . ! , No. ( .

Ben2y* 8 ., *%zy d si6 tyle iedzie7, 8e$y prze idy 7 przyszł 97*, „Po Tty*a" 2' ' , nr ( M„Pora2nT* P%ycho o&Te) ny Po Tty*T, t. / *Lepsz p mi67, 8y szy umysł'*

Bennett B., Bun2 e-- hTe e ? ., *%ust mer s tisT cti n sh uld n t $e the nly g l*, „Journa of ? ervTe%Mar*etTh&" 2' ' ", Vo . E, No. >.

Bennett B., Bun2 e-ThTe e ? ., *The $r nd l y lty life cycle: 1mplic ti ns T r m rketers*, „Bran2 Mana&e7 ent" 2' ' 5, Vo . 2, No. " .
BTe %*TM., *: rg niz c"e' 1st t ' Struktury' , r cesy*, 6 y2a, nTet, o GŁ, Q: 2R2' ' .
BTe %*TM., , dst y te rii rg niz c"i i z rządz ni* , 4 .5 . Bec*, 6 ar%) a, a 2' ' 2.
B anchar2 9 ., , *rzy ództ y&szeg st pni* , PWN, 6 ar%) a, a 2' ' >.
B=achnTo A., , *sych l gi zdr dy*, @TFTh, 6 ar%) a, a 2' ' E.
B=a%) c) y* 6 ., - *dr kier nicz polskich przedsi6$i rst pa; st ych run! k ch zmi n systemu g spod rczeg* , 6 y2a, nTet, o GŁ, Q: 2R ! ! ! .
B=a%) c) y* 6 ., Janu%) *Te, Te) 9 ., S7 TKTe %*T J., *: $licz " k 9ci &yci ' %zł iek sytu c"i pr cy*, 6 y2a, nTet, o GŁ, Q: 2R2' ' .
B attDer& B.4 ., ; et) ; ., Tho7 a%J.? ., - *lient " k k pit ł' +ud cenneg m "ątku rel c"i z klientem i z rządz nie nim*, MT BT) ne% 6 ar%) a, a 2' ' 5.
B oe7 er J., # 2e*er*en-? chro2er ; ., *The r le Templ yee rel ti nship pr neness in cre ting empl yee l y lty*, „HnternatTona Journa of Ban* Mar*etTh&" 2' ' , Vo . 2", No. " .
Bo&2anTen*o J., , *dst e k ncepc"e i met dy z rządz ni* , 6 y2a, nTet, o Gc) e - nTane M6 yT%) a ? ) *o=a ; o%$o2ar*T, By2&o%) c) 2' ' .
Boh2) Te, Te) P., *Współczesne k riery z d e: d m delu $iur kr tyczneg d przedsi6$i rczeg* , „+ar) U2) anTe +a%Da7 TLu2) *T7 T 2' ' , nr ( M .
Bohner ; ., 6 an*e M., , *st y i zmi n post* , ; 2aL%*Te 6 y2a, nTet, o Psycho o- &Te) ne, ; 2aL%* 2' ' " .
Bo%hoff 4 h., Me %; ., *The impact Tmultiple c mmitments n intenti n t resign: č n empiric l ssessment*, „BrTETh Journa of Mana&e7 ent" 2' ' ' , Vo . ( , No. .
@e Botton A., *Wszystk mił 9ci*, Pr: %) yL%* TT%$: =*a, 6 ar%) a, a 2' ' 2.
BouvT e M., *Whistle!$l ing nd m r lity*, „Journa of Bu%Tne%% 8 thTe% 2' ' E, Vo . E .
Bu&2o M., *2 ry i z ch ni nieetyczne rg niz c"i*, @TFTh, 6 ar%) a, a 2' ' >.
Bu&2o M., *W rt 9ci rg niz cy"ne' Szkice z te rii rg niz c"i i z rządz ni* , 6 y2a, - nTet, o GJ, 9 ra*: , 2' ' .
Bu&2o M., *Wymi ry i pr $lemy z rządz ni rg niz c"ą partą n z uT niu*, 6 y2a, nTet, o GJ, 9 ra*: , 2' ' .
Bu*o, %*a G., *3 " ln 97 pr c nikó < u"6cie try$ut e i pr ces e*, ., /0 J. Tec) *e, J. 4) e*aJ, B. MT*u=a, B. # c) *o, %*a 1re2.3, = *uk i g spod rk d $ie dest $i! liz c"i*, 9 ra*: , 2' .
Byron 6 .J., *% ming t terms ith the ne c rpor te c ntr ct*, „Bu%Tne%% 5 orT) on% ! ! 5, No. ( E1 3
4 a$$e TP., # *rządz nie t lent mi: m del n >>1 iek*, „5 arvar2 Bu%Tne%% BevTe, Po %*a", 7 aJ2' ' .
4 a%cTo 6 .F., - *lkul c" k sztó z s $ó ludzkich*, # fTeyna 8 *ono7 Te) na, 9 ra*: , 2' ' .
4 han 6 ., MauDor&ne B., *%hcesz, $y pr c nicy d li z sie$ie szystk 0 2 r " T ir?*, „5 arvar2 Bu%Tne%% BevTe, Po %*a", %Ter$TeL 2' ' .
4 hen&+., *Further investig ti n Tthe utc mes Tl y lty t supervis r' @ $ s tisT c! ti n nd intenti n t st y*, „Journa of Mana&erTa Psycho o&y" 2' ' , Vo . , No. >IE.
4 Tcho%) M., *3 " ln 97 klient $ec Trmy*, „Mar*etTh&TByne*" 2' ' ( , nr E.

4 Tffe ?., *&um n res urces: Winning the r Tr t lent*, „5 arvar2 Bu%The%%BevTe, ” ! ! E, No. > .

4 ohen @., Pru%a* č., *In 2 d % mp ny: & * ci l % pit l ( kes : rg niz ti ns W rk*, 5 arvar2 Bu%The%%? choo Pre%%, Bo%ton 2' ' .

4 o e7 an J.?., * *ci l c pit l in the cre ti n Thum n c pit l*, „A7 erTean Journa of ? ocTo o&y” ! EE, Vo . ! ".

4 o Th%J.4., Porra%J.H, *Wiz" nerskie rg niz c"e*, ? PM Pro-ect, 6 ar%)a, a 2' ' ( .

4 ou&h an B., */ mpl yee l y lty s dherence t sh red m r l v lues*, „Journa of Mana&erTa H%%ue% 2' ' 5, Vo . >.

@e 4 re7 er @., Ba**er M., *č cc unt $ility nd c per ti n in s ci l dilemm s: The inTfuence T therA reput ti n l c ncerns*, „4 urrent Psycho o&y”, %u7 7 er 2' ' ( .

4 ro) Ter M., *, rzedsi6$i rst n p dsłuch' @ k uczy7 si6 z rządz ni p stindustri l! neg* , P6 8, 6 ar%)a, a ! ! ( .

4 u7 7 Th&%č.č., *T rd rg niz ti n l $eh vi r*, „Aca2e7 y of Mana&e7 ent BevTe, ”, January ! >E.

4) aTL%a 9., *: dkry7 z rządz nie*, 6 N PWN, 6 ar%)a, a 2' ' , % 22M 2( .

4) a-Fo, %a M., *B l z uT ni e* *spółczesnych rg niz c" ch*, ., /0 6 . B=a%)c) y* 1re2.3, *=urt met d l giczny n uk ch z rządz niu*, 6 y2a, nTet, o GŁ, Q: 2R 2' ' .

4) arnec*T J.?., *č rchitektur k rp r c"i' č n liz te retyczn i met d l giczn* , 6 y2a, nTet, o GQ, Q: 2R2' .

4) arnec*T J.?., *@estem klientem pr c d cy*, Hh%tytut Bo), o-Ju BT)ne%u, 6 ar%)a, a 2' ' .

4) arnec*T J.?., *, rzestrze; rchitekturze rg niz c"i*, „Acta GnTver%TatT%Lo2) Ten-%T% Co Ta # econo7 Tea” 2' ( , ). 2E2/ M. 4) a-Fo, %a, 9 . Janu%)*Te, Te), M. 9 o=o-2) Te-Je) a*, M. +a e, %a-Tur) yL%a 1re2.3, *C runk ni z ch ; ludzi rg niz c"i.*

4) arnota-Bo-Jar%a J., *) p s nie czł iek< rg niz c" i t &s m 97 rg niz cy"n* , 6 y2a, nTet, o Nau*o, e ? cho ar, 6 ar%)a, a 2' ' .

4) er%a M., *C runk ni kultur e z ch ; rg niz c"i*, ., /0 B. But*a, P. 6 r: De 1re2.3, *: rg niz c" z ch ; zesp ł ych*, PW8, 6 ar%)a, a 2' 2.

4) er%a M., *#mi n kultur rg niz c"i' Wyz nie dl spółczesneg mened&e! r* , @TFTh, 6 ar%)a, a 2' ' ( .

@anTeo, Te) P., č Te*-MTeha %a J., . *kus < z gnisk ny y i d grup y' # rys met dy*, ., /0 P. @anTeo, Te), J. čTe*-MTeha %a 1re2.3, *# gnisk ny y i d grup y' * tudi n d met dą*, 6 y2a, nTet, o GŁ, Q: 2R2' ' >.

@a, e%B.M., Me%%Te* @.M., * *ci l dilemm s*, „HnternatTona Journa of Psycho o&y” 2' ' ' , No. ( 5.

@ea - ., 9 enne2y A., *% rp r te %ultures' The Bites nd Bitu ls T% rp r te LiTe*, Pen&uTh Boo*%, č on2on ! EE.

@en) Th N.9., č ynco n <.?., *The * ge & nd$ k T Du lit tive Bese rch*, ? a&e PuD TeatTon%, č on2on 2' .

@Te* A.?., Ba%u 9., *%ust mer l y lty: T rd n integr ted c nceptu l F me rk*, „Journa of the Aca2e7 y of Mar*etTh&? cTence” ! ! ", Vo . 22, No. 2.

@Te*%9.- ., CerrTh @.č., *The eTfects Ttrust in le dership n empl yee perTrm nce, $eh vi r nd ttitudes' č met ! n lysis*, „Aca2e7 y of Mana&e7 ent Procee2Th&% 2' ' ' .

@o an ? .L., ; arcTa ? ., *( n ging $y v lues' %ultur l redesign Tr str tegic rg niz ! ti n l ch nge t the d n Tthe t enty!Tirst century*, „Journa of Mana&e7 ent @eve o$7 ent" 2' ' 2, Vo . 2 , No. 2.

@o, 2Tn& 9 ., John P., *The three exit, three v ice nd l y lty T me rk: č test ith survey d t n l c l services*, „Po TTTa ? tu2Te% 2' ' E, Vo . 5 .

@ruc*er P.F., *- n ledge! rkers pr ductivity' The $iggest ch llenge*, „4 a TornTa Mana&e7 ent BevTe, " ! ! ! , No 2.

@ruc*er P., *Społecze; st pok pit listyczne*, 6 y2a, nTt, o Nau*o, e P6 N, 6 ar%)a-, a ! ! ! .

@ur*Tn @.M., *The 3 y lty č dv nt ge' / ssenti l steps t energize y ur c mpany, y ur cust mers, y ur $r nd*, A7 erTan Mana&e7 ent A%%cTatTon, Ne, <or* 2' ' 5.

@uDoff B., 5 eaton 4 ., */ mpl yee l y lty: č key link t v lue gr th*, „? trate&y an2 Lea2er%nT$", JanuaryMFeDruary ! ! ! .

@u%%a B.F., *% ntempor ry BeTecti n n +usiness / thics*, ? $rTn&er, @or2recht 2' ' >.

@, yer @., *Interpers n l rel ti nship*, „Bout e2&e Mo2u ar Psycho o&y" 2' ' ' .

8 %her H, , *st l " ln 9ci pr c nik zgl6dem rg niz c"i < " k deTni 7, " k $ d 7 i " k kszt łt 70*, ., /0 ? . Ma*ar%%T 1re2.3, *( rketing e mech nizmy kszt łt ni l " ln 9ci*, 6 y2a, nTt, o GB) , B) e%): , 2' ' >.

8 %%T2%en J.9 ., Nu%%er M.L., *The m n geri l drivers Templ yee s tisT cti n nd l y lty*, „- ota Vua Tty Mana&e7 ent" 2' ' ' , Vo . , No. "I5M .

8 uroDaro7 etr, # *trudnienie i polityk społeczn ' / ur pe"czycy i z trudnienie*, htt$/IIec.euro$a.euI$uD TeW$ TnTonIarchTve%IeD%IeD%W(>>WactW$ W$ .$2f, ter7 Tn rea T) acJTDa2anTa/ 2" .' ! .2' M! . ' .2' 12o%tK$/ 2.' E.2' 23

8 van%4 h., # *rządz nie iedzą*, PW8 , 6 ar%)a, a 2' ' 5.

8 , Tn B.8 ., *3 y lties nd hy l y lty sh uld $e ign red*, „4 rT7 Tna Ju%tTe 8 thTe% ! ! ( , No. 2.

Farre @., */ xit, v ice, l y lty nd neglect s n resp nse t " $ diss tisT cti n: č multidimensi n l s ling study*, „Aca2e7 y of Mana&e7 ent Journa " ! E( , No. 2 .

Fe fe J., ? ch7 oo* B., ? chyn%B., ? TX B., *) es the Trm Templ yment m ke diTEr! ence0 % mmitment Ttr diti n l, tempor ry, nd selTempl yed rkers*, „Journa of VocatTona BehavTor" 2' ' E, No. >21 3

Fe fe J., <an 6 .5 ., *The imp ct T rkgr up c mmitment n rg niz ti n l citizen! ship $eh vi ur, $senteeism nd turn ver intenti n: The c se T2 erm ny nd %hin* , „A%Ta PacTTe Bu%Tne%%BevTe, " 2' ' ! , Vo . 5, No. ( .

Fer&u%on J., MT T7 an J., *%re ting eTTective c re rg niz ti n l v lues: č spiritu l le dership ppr ch*, „HnternatTona Journa of PuDTe A27 TnTratTon" 2' ' E, No. ( .

CTE) -8 n) J., *Bent n 97 in estyc"i k pit ł ludzki*, # fTeyna 8 *ono7 Te) na, 9 ra*: , 2' ' .

C orTe2a B., *The Bise T%re tive %l ss*, Ba%Te Boo*%, Ne, <or* 2' ' 2.

Fran*e T., *Trust nd & nesty: č meric A +usiness %ulture t %r ssr d*, # Xfor2 GnTver%Tty Pre%%, # Xfor2 2' ' .

Fu*uya7 a F., *- pit ł społeczny*, ., /0 L.8 . 5 arrTon, ? .P. 5 untTn&ton 1re2.3, *- ultur m zn czenie, +y%%* T? -*a, 9 ra*: , 2' ' ( .

Fu*uya7 a F., # *uT nie' - pit ł społeczny dr g d d $r $ytu*, PWN, 6 ar%)a, aM 6 roc=a, ! ! >.

Cu for2 M.@., 8 n) 4 .A., *The imp ct Temp erment n service empl yees*, „Journa of Mana&erTa H%ue% ! ! 5, No. >.

Cu erton ; ., *When d es c mmitment le d t l y lty0*, „Journa of ? ervTe Be%earch" 2' ' ( , Vo . 5, No. ".

CurTnto A., Pa, Tra - ., Ba YTah T.8 ., *) esigning c mpetitive l y lty pr gr ms: & types Tpr gr m TTect cust mer eEuity*, „Journa of Tar&etTn&, Mea%ure7 ent an2 Ana y%T%for Mar*etTn&" 2' ' ! , No. >.

; aDrTano 8 ., John%on M., *The diTTerent r les Ts tisT cti n, trust, nd c mmitment in cust mer rel ti nship*, „Journa of Mar*etTn&" ! ! ! , Vo . ( , No. 2.

; a%$ar%%T 6 ., č e, Te*a-? tr) a=ec*a A., Bo* B., ? ) u c) e, %%T ; ., */ tyk 9 iecie Tn nsó : p "6cie i z g dnieni* , ., /0 6 . ; a%$ar%%T 1re2.3, *Cczci 97 9 iecie Tn nsó* , 6 y2a, nTet, o 6 yT%)eJ ? ) *o=y Pr) e2%TKDTbrc) oNeT T +ar) U2) anTa T7 . č . 9 oR7 TL%%Te&o, 6 ar%)a, a 2' ' ".

; eor&e B., ? T7 % P., Mcč ean A., Mayer @., *, rzy ództ p rte n utentyczn 9ci*, „5 arvar2 Bu%Tne%%BevTe, Po %%a", &ru2) TeL 2' ' >.

; errT&B.J., +T7 Dar2o P.; ., *, sych l gi i &ycie*, PWN, 6 ar%)a, a 2' ' E.

; ho%na ? ., Bart ett 4 .A., Moran P., *č ne m niTest Tr m n gement*, „? oan Mana&e7 ent BevTe, " ! ! ! , Vo . "' , No. ( .

; T22en%A., * *c" l gi* , 6 y2a, nTet, o Nau*o, e PWN, 6 ar%)a, a 2' ' ".

@e ; T2er @., *% mmitment, trust nd rk $eh vi r: The c se Tc ntingent rkers*, „Per%onne BevTe, " 2' ' ( , Vo . ( 2, No. 5.

; ava%A., ; o2, Tn č .N., *Is the percepti n TTE dnessAg d en ugh0 / xpl ring the rel ti nship $et een perceived c rp r te s ci l resp nsi$ility nd empl yee r! g niz ti n l identiTc ti n*, „Journa of Bu%Tne%%8 thTe%% 2' ( , No. ".

; raha7 J.6 ., 9 ee ey M., *&irschm nA l y lty c nstruct*, „8 7 $ oyee Be%$on%TDTTTe% an2 BTKht%Journa " ! ! 2, Vo . 5, No. ( .

; ru2) e, %%T 6 .M., 5 eDu* H9 ., ? an*o, %%a A., 6 aLtucho, Te) M., *# rządz nie z uT niem przedsi6$i rst ie' - ncepc"e, n rz6dzi , z st s nie*, 6 o ter% 9 u, er Po %%a, 9 ra*: , 2' ' ! .

; uryn 5 ., *%iche przy ództ* , „Per%one T+ar) U2) anTe" 2' , nr EI25>.

; G? , @e$arta7 ent Pracy, *( nit ring rynku pr cy*, htt$/II, , , .%tat.&ov.$ Ic$%Ir2eI XDcrI&u%IP6 WF, artWfnfWa*ty, nWe*ono7 Wu2no%TW*, W2' 2.$2f 12o%K$/ ' .' .2' (3

5 ac*ett B.@., BycTo P., 5 au%2orf P.A., *Further ssessments T( eyer nd č llenA 4GHG5three!c mp nent m del T rg niz ti n l c mmitment*, „Journa of A$$ Te2 P%ycho o&y" ! ! ", No. >! .

5 aTne%V.<., Ja ette P., č aro%e 9 ., *The inTluence T&um n Bes urce ( n gement pr ctices n empl yee v lunt ry r tes in the % n di n n n!g vernment l sect r*, „Hn2u%rTa an2 č aDbr Be atTn%BevTe, " 2' ' , Vo . ( , No. 2.

5 aDTn M., */ mpl yee l y lty: č n ex min ti n*, „Journa of Bu%Tne%%8 thTe%% 2' ' 5, Vo . 5! , No. ( .

5 a7 $2en-- urner 4 h., - ro7 $enaar%A., *Siedem kultur k pit lizmu, C*č , @ p ni , =iemcy, . r nc" , Wielk +ryt ni , Sz ec" , & l ndi* , # fTyna 8*ono7 Te) na, 9 ra*: , 2' ' ' .

5 an2y 4 h., *Wiek p r d ksu' W p szuki niu sensu przyszł 9ci*, @o7 6 y2a, nTe) y AB4 , 6 ar%)a, a ! ! .

5 an2y 4 h., *Wiek przez yci68 neg r zumu*, Bu%Tne%%Pre%%, 6 ar%)a, a ! ! E.

5 ar @.6 ., Tho7 $%on J.A., *Cnt ngling empl yee l y lty: č psych l gic l c ntr ct perspective*, „Bu%Tne%%8 thTe%Vuarter y" 2' ' >, Vo . >, No. 2.
5 ay; rou$, +*uilding the ne le der' Le dreship ch llenges T the Tuture reve led*, htt$/II, , , .hay&rou$.co7 ILea2er%nT$2' ( ' I 12o%tK$/ 2.' 5.2' 23
5 eT2t7 an J., 6 o farth A., *Współdzi ł nie z mi st ry liz c"i*, „5 arvar2 Bu%Tne%% BevTe, Po %%a", 7 aJ2' ' .
5 e%%ett J.L., Jone%- .# ., ? a%%er 6 .8 . Jr., ? ch e%Tn&er L.A., *, utting the service<pr Tit ch in t rk*, „5 arvar2 Bu%Tne%%BevTe, " ! ! ", Vo . >2, No. 2.
5 T N., A eXan2er J., *, mi r s tysT kc"i i l " ln 9ci klientó* , # fTeyna 6 y2a, nTe) a, 9 ra*: , 2' ' ( .
5 Ttro$ J.M., *The ch nging psych l gic l c ntr ct: The hum n res urce ch llenge T GHHI s*, „8 uro$ean Mana&e7 ent Journa " ! ! 5, Vo . ( ' , No. ( .
5 T%%ch7 an A.# ., */ xit, J ice nd 3 y lty: Besponse t ) ecline in Firms, : rg niz ti ns nd St tes*, 5 arvar2 GnTver%Tty Pre%%, 4 a7 DrT2&e, MA ! >' .
5 T%%ch7 an A.# ., *3 " ln 97, krytyk , r zst nie*, ? $o=ec) ny Hn%tytut 6 y2a, nTe) y +na*, 9 ra*: , ! ! 5.
5 oD7 an 8 .V., Bor2Ta P., ; a oT%4 ., *% nseEuences TTeeling dissimil r T m thers in rk te m*, „Journa of Bu%Tne%%an2 P%ycho o&y" 2' ' ( , Vo . >, No. ( .
5 of%te2e ; ., *The p verty Tm n gement c ntr l phil s phy*, „Aca2e7 y of Mana&e-7 ent BevTe, ", Ju y ! >E.
5 o o7 an B., *3 y lty: & much0 T h m0*, „Hn2u%trTa Mana&e7 ent", MayMJune ! ! .
5 o$eJ M., 9 a7 TL%%T B., * *ul!( n gement < n k ncepc" z rządz ni 0*, ., /0 9 . +T7 nTe, Te) 1re2.3 *Instrumenty z rządz ni e spółczesnym przedsi6$i r! st ie' č n liz krytyczn* , 6 y2a, nTet, o A8 , Po) nanTu, Po) naL 2' ' .
JaD=oL%%a ; ., *@edn pr c t z m ł* , htt$/II, , , .ryne*$racy.$ Iarty*u .$h$I , $T%2" I%) u*aJ 12o%tK$/ .' ( .2' 23
JachnT%A., *, sych l gi rg niz c"i' - lucz e z g dnieni* , @TTn, 6 ar%) a, a 2' ' E.
JacoDy J., *č m del Tmulti!$r nd l y lty*, „Journa of A2vertTTn& Be%earch" ! > , Vo . , No. ( .
Ja7 *a B., *%zynnik ludzki przedsi6$i rst ie: z só$ czy k pit ł0*, 6 o ter%9 u, er Po %%a, 6 ar%) a, a 2' .
Jan%%en%M., ? e %L., van 2en Bran2e H, *( ultiple types Tpsych l gic l c ntr cts: č six!cluster s luti n*, „5 u7 an Be atTon%% 2' ' ( , Vo . 5 , H%%ue .
Janu%) *Te, Te) 9 ., */ l styczn 97 z s $ó ludzkich < k nsek enc"e społeczne*, ., /0 B. ; Tn*o, %%a, B. 9 ac) 7 are* 1re2.3 *Współczesne k ncepc"e i met dy z rządz ! ni rg niz c" mi < spekty społeczne*, 6 y2a, nTet, o GŁ, Q: 2R2' 2.
Janu%) *Te, Te) 9 ., *, erspekty indy idu ln* , ., /0 9 . Janu%) *Te, Te) T ) e%$: =, # *ch ni ludzi rg niz c"i' C runk ni i kierunki e luc"i*, 6 y2a, - nTet, o GŁ, Q: 2R2' 2.
Je7 Te nTa* @. 1re23, + *d ni " k 9ci e', de"9ci i te rie*, PWN, 6 ar%) a, a 2' 2.
John%%on J.9 ., *Bethinking % mpany 3 y lty*, 5 arvar2 Bu%Tne%% ? choo 6 or*Tn& 9 no, e2&e, htt$/IIhD%% *.hD%%e2uITe7 I5' ' ' .ht7 12o%tK$/ >.' >.2' 23
John%%on L., PhT T$%B., *č $s lute & nesty: +uilding č % rpor te %ulture Th t J lues Str ight T lk č nd Be rds Integrity*, A7 erTean Mana&e7 ent A%%ocTatTon, Ne, <or* 2' ' ( .

Johnson R.A., *Whistleblowing. When It Works – And Why*, Lynne Rienner Publishers, Boulder CO, 2003.

Jones T.O., Sasser W.E. Jr., *Why satisfied customer defect*, [w:] F. Reichheld (ed). *The Quest for Loyalty. Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, Boston 1996.

Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.

Juchnowicz M. (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

Kamakura W.A., Mittal V., de Rosa F., Mason J.A., *Assessing the service profit chain*, „Marketing Science" 2002, Vol. 21, No. 3.

Kasiewicz S., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw: od zarządzania zasobowego do procesowego*, SGH, Warszawa 2009.

Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

Kerns Ch.D., *Loyalty in managed care: A leadership system*, „Journal of Healthcare Management", May 2000.

Kleining J., *Police loyalties. A Refuge for scoundrels?*, „Professional Ethics" 1996, No. 5.

Kołakowska Z., *Szef uprzedzony do podwładnego przegra*, „Rzeczpospolita", 26–27.02.2011, nr 47(8863).

Kołakowski L., *Mini wykłady o maxi sprawach*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2001.

Konarzewski K., *Jak uprawiać badania oświatowe – metodologia praktyczna*, WSiP, Warszawa 2000.

Kondratuk T.B., Hausdorf P.A., Korabik K., Rosin H.M., *Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment?*, „Journal of Vocational Behavior" 2004, No. 65.

Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.

Kopczyński T., *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] Społeczne problemy zarządzania, „Zeszyty Naukowe" 2000, nr 48 (AE w Poznaniu).

Kosewski M., *Wartości, godność, władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.

Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Kozielski R. (red)., *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Kozłowski T., *Koncert złych życzeń*, „Charaktery. Magazyn Psychologiczny" 2010, nr 6.

Koźmiński A.K., *Looking ahead: Skills and competencies in the new Europe*, [w:] T. Sattelberger, *Human Resource Management im Umbrach*, Gabler, Wiesbaden 1996.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.

Kożusznik B., *Zachowanie człowieka w organizacji wiedzy*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym" a „no-*

*ymM: rg niz c"e, ludzie, pr cesy, pr cedury*, Gc) e nTane 6 y2a, nTct, a Nau-*o, o-@y2a*tyc) ne, 9 ra*: , 2' ' .

9 ra7 er B.M., Bre, er M.B., */ TEects Tgr up identity n res urce use in simul ted c mm ns dilemm* , „Journa of Per%na Tty an2 ? ocTa P%ycho o&y" ! E2, No. " .

9 ru$%T B., *Str tegiczn 97z s $ó* , „Pr) e&U2 # r&anT) acJT 2' ' , nr ! .

9 ru$%T B., *Wiedz i post y pr c nicze $ d ni ch empirycznych k n enc"i z s $ e" z rządz ni str tegiczneg* , ., /0 B. MT*u=a 1re2.3, *&ist ri i perspek! ty y n uk z rządz niu*, G8 , 9 ra*o, Te, Fun2acJa G8 , 9 ra*o, Te, 9 ra*: , 2' 2.

9 ru$%T B. 1re2.3, */ l styczn 97 rg niz c"i*, 6 y2a, nTct, o G8 , e 6 roc=a, Tu, 6 roc=a, 2' ' E.

9 ru$%T B., Pi: r*o, %a 9 ., *3 " ln 97 pr c nicz " k z só$ str tegiczny' , ró$ per c" n liz c"i str tegiczne"*, ., /0 A. A2a7 T* 1re2.3, # *rządz nie rel c" mi mi6dzy rg niz cy"nymi' ) 9 i dczeni i yz ni* , „Mono&rafTe Po TechnT*T Q: 2) *TeJ', Q: 2R2' ' .

9 ru$%T B., Pi: r*o, %a-6 oJ'Techo, %a 9 ., *The retic l $ sic T empl yee l y lty*, „Mana&e7 ent" 2' ' 5, Vo . ! , No. .

9 ur2a 6 ., *, r c nik<pr c d c ' W poszuki niu n e" ró n gi*, , , , .&7 $.co7 .$ 12o%K$/ ( ' .' 5.2' 3.

LachTe, Te) ? ., *( ened&er ie struktur ch ł dzy rg niz c"i g spod rczych*, P6 8 , 6 ar%)a, a 2' ' >.

Lar7 er B.A., *Whistle$l ing nd empl yee l y lty*, „Journa of Bu%Tne%% 8 thTe% ! ! 2, Vo 123.

Le7 Th&J., *%he ting $eh vi r, su$"ect v ri $les nd c mp nents Tintern l <extern l sc le under high nd l risk c nditi ns*, „Journa of 8 2ucatTona Be-%earch" ! E , No. >".

LencTonT P.M., *=iech rt 9ci n pr d6 c 9 zn czą*, „5 arvar2 Bu%Tne%% BevTe, Po %a", 7 aJ2' ' ".

LevThe J.M., 5 o&& M.A., B ay oc* @.L., Ar&ote č ., */ ncycl pedi T2 r up , r cesses nd 1ntergr up Bel ti ns*, ? a&e PuDTeatTon% č o%An&e e%2' ' .

LevTh%on 5 ., *# rządz nie przez czy"e cele0*, „5 arvar2 Bu%Tne%% BevTe, Po %a", 7 ar) ec 2' ' ".

LevTh%on 5 ., PrTee 4 ., Mun2en 9 ., Man2 5 ., ? o ey 4 ., *( en, ( n gement, nd ( ent l &e lth*, 5 arvar2 GnTver%Tty Pre%%, 4 a7 DrT2&e, MA ! 2.

Le, Te*a-? tr) a=ec*a A., *: dpo iedzi ln 97 m r ln 8yciu g spod rczym*, HCT? PAN, 6 ar%)a, a 2' ' .

čT$*a A., *W str n6k lit l gii z s $ó ludzkich*, @TTh, 6 ar%)a, a 2' ' 5.

čT$*a A., 6 ThnTe*a-6 eJ%A., Ace2aL%TJ., *3 " ln 97 pr c nicz ': d di gn zy typó l " ln 9ci pr c nikó d z rządz ni rel c" mi z pr c nik mi 4/ mpl yee Bel ti nship ( n gement5*, @TTh, 6 ar%)a, a 2' 2.

čT%e*-MTcha %a J., @anTe, Te) P. 1re2.3, # *gnisk ny y i d grupo y' Studi n d met dą*, 6 y2a, nTct, o GL, Q: 2R2' ' >.

čT%t, an T., # *rządz nie k dr mi*, 4 .5 . Bec*, 6 ar%)a, a 2' ' .

čT%t, an T. 1re2.3, *Sukces z rządz niu k dr mi*, 6 y2. A*a2e7 TT8*ono7 Te) neJ, e 6 roc=a, Tu, 6 roc=a, 2' ' ".

čT%t, an T. 1re2.3, # *rządz nie k dr mi*, 4 .5 . Bec*, 6 ar%)a, a 2' ' .

č urTe <., Cren*e @.A., *( $ility nd l y lty in l $ ur rel ti ns: č n 1sr eli c se*, „Bu%Tne%%8 thT% A 8 uro$ean BevTe, ” 2' ' 2, Vo . , No. ( .

Ma thou%e 8 ., Mu hern C., *Cnderst nding nd using cust mer l y lty nd cust mer v lue*, „Journa of Be atTon%hT$ Mar*etTh&” 2' ' >, Vo . , No. ( I'.

Mar&Te - ., *@ k umier ły religie*, 9 %TUT* a T6 Te2) a, 6 ar%)a, a ! E(.

MarTh B., *The ge Tcust mer c pit lism*, „5 arvar2 Bu%Tne%% BevTe, ”, JanuaryM CeDruary 2' ' .

Mar%ha ; . 1re2.3, *ł nik s c" l gii i n uk sp łecznych*, PWN, 6 ar%)a, a 2' ' ".

Martene%e A., ; ronho 2t č ., *Csing empl yee s tisTcti n me surement t impr ve pe ple m n gement: č n d pt ti n T- n A Eu lity types*, „Tota Vua Tty Mana&e7 ent” 2' ' , Vo . 2, No. >IE.

Ma%tTa* 4 h., Matu%)e, %*T č ., MT er F., 6 oo2% A., *) esigning h nesty in y ur rg niz ti n*, „? trate&Te CTnance”, @ece7 Der 2' .

MathTeu J.8 ., +aJhc @.M., *č revie nd met ! n lysis Tthe ntecedents, c rrel tes, nd c nseEuences T rg niz ti n l c mmitment*, „Psycho o&Tea Bu etTh” ! ! ', Vo . ' E.

MattTa A.? ., */m ti n l $ unding nd rest ur nt l y lty*, „4 orne 5 ote an2 Be%taurant A27 TnT%ratTon Vuarter y” 2' ' , Vo . " 2.

Mayo A., *- szt łt nie str tegii szk le; i r z "u pr c nikó* , # fTyna 8 *ono7 Te) - na, 9 ra*: , 2' ' 2.

Meyer J.P., A en N.J., *% mmitment in the W rkpl ce: The ry, Bese rch nd č pplic ! ti n*, ? a&e, - hou%an2 # a*%, 4 A ! ! >.

Meyer J.P., A en N.J., ? 7 Teh 4 .A., *% mmitment t rg niz ti ns nd ccup ti ns: /xtensi n nd test T three!c mp nent c nceptu liz ti n*, „Journa of A$$ Te2 P%ycho o&y” ! ! ( , No. >E.

Meyer J.P., BoDoce @.B., A en N.J., *) evel pment T rg niz ti n l c mmitment during the Trst ye r Templ yment: č l ngitudin l study Tpre! nd p st!entry inTuences*, „Journa of Mana&e7 ent” ! ! , Vo . >.

Meyer J.P., ? tan ey @.J., 5 er%covTch L., To$o nyt%*y L., *č TTective, c ntinu nce, nd n rm tive c mmitment t the rg niz ti n: č met ! n lysis T ntecedents, c rre! l tes, nd c nseEuences*, „Journa of VocatTona BehavTor” 2' ' 2, No. .

MTe TM.P., Near J.P., *+l nig the Whistle' The : rg niz ti n l nd Leg l 1mplic ! ti ns Tr % mp nies nd /mpl yees*, LeXTh&ton Boo*%, D.7 ., ., ! ! 2.

MTe TM.P., Near J.P., *) eTniti n TN histle!$l ingM.*, /0 L.5 . Peter%, 4 .B.B. ; reer, ? .A. <oun&Doo2 1e2%3, *The +l ck ell /ncycl pedic ) icti n ry T&um n Be! s urce ( n gement*, B ac*, e PuDTher%, # Xfor2 ! ! >.

MTe T M.P., Near J.P., @, or*Th T., *Whistle!$l ing in : rg niz ti ns*, Bout e2&e, Ne, <or* 2' ' E.

MT*a ? ., *, sych l gi sp łeczn* , PWN, 6 ar%)a, a ! E'.

MT*o=aJ) y* +., *# rządz nie pr cesem zmi n rg niz c" ch*, ; : rnoNU%*a 6 yT%)a ? ) *o=a 5 an2 o, a, 9 ato, Te 2' ' (.

MT*u=a B., *: rg niz c"e p rte n iedzy*, 6 y2a, nTt, o A8 , 9 ra*o, Te, 9 ra*: , 2' ' .

MTe% B.8 ., 4 ree2 6 .8 ., *: rg niz ti n l Trms nd m n geri l phil s phies: č descriptive nd n lytic l revie* , ., /0 B.M. ? ta, , L.L. 4 u7 7 Th&%1e2%3, *Be! se rch in rg niz ti n l $eh vi r*, Vo . >, JAHPre%%; reen, Teh, 4 T ! ! 5.

MTht) Der& 5 ., *% vert le dership: = tes n m n ging pr Tessi n ls*, „5 arvar2 Bu%The%%BevTe, ", Nove7 DerM@ece7 Der ! ! E.

Mo, 2ay P.T., Porter č.6 ., ? teer% B.M., */ mpl yee! rg niz ti n Link ges: The , sych l gy T% mmitment, č $senteesm nd Turn ver*, Aca2e7 Te Pre%%, ? an @Te-&o ! E2.

Mr) y&= 2 J., *3 " ln 97zn czy z uT nie*, „Per%one ", %Ter$TeL 2' ' ( .

My-Ja* T., *Wpły Trmy z trudnieni n z ch ni rg niz cy"ne*, 6 y2. A. Mar%) a-=*, ToruL 2' .

Nau%F., van Her%on A., Boe B., *: rg niz ti n l cynicism: / xtending the exit, v ice, l y lty, nd neglect m del Templ yeesAresponses t dverse c nditi ns in the rkpl ce*, „5 u7 an Be atTon% 2' ' >, Vo . ' , No. 5.

NTehoff B.P., Moor7 an B.5 ., B a*e y ; ., Fu er J., *The inTluence Tempo erment nd " $ enrichment n empl yee l y lty in d nsizing envir nment*, „; rou$ an2 # r&anT) atTon Mana&e7 ent" 2' ' , Vo . 2 , No. .

NTF o2e7 %a-6 o=), T A., *@ k 9ci e $ d ni m rketing e*, PW8, 6 ar%) a, a ! ! ! .

NTPDett B.8 ., *2 e gr T my9leni* , 6 y2. ? 7 a* ? =), a, ? o$ot 2' ' ! .

No&a %T B., 6 : -JTF -9 ar$ac) A., 9 ar$ac) J., */ l styczn 97 z trudnieni m łych i 9rednich przedsi6$i rst ch h ndl ych i usług ych*, ., /0 J. 4 e, TL%a, +. 4 h7 a 1re2.3, *Społeczne i rg niz cy"ne pr $lemy spółczesn 9ci' Spr y $li! skie sercu , r Tes r Zdzisł y @ n skie"*, 6 y2a, nTet, o GŁ, Q: 2R2' .

Nona*a J., Ta*euchT5 ., *- re nie iedzy rg niz c"i*, Po teXt, 6 ar%) a, a 2' ' ' .

No, a* ? ., *( et d l gi $ d ; społecznych*, PWN, 6 ar%) a, a ! E5.

# e*%yn T., # *rządz nie k mpetenc" mi' Te ri i pr ktyk* , # fTeyna 8 *ono7 Te) na, 9 ra*: , 2' ' .

# r an2o J., *The Turth ve: The ethics Tc rpor te d nsizing*, „Bu%The%% 8 thTe% Vuarter y" ! ! ! , No. ! .

# %Dert-PocTecha ; ., */ l styczn 97 rg niz c"i < It ; czenieM tur$ulentnym t czeniu*, htt$/II, , , ., Te2) aThfo.$ I, y* a2yI 2! >Ie a%tyc) no%cWr&anT) acJTWanc) enTeW Wu rDu entny7 Wotoc) enTu.ht7 12o%tK$/ 5.' ( .2' ( 3

# y%ter 4 .9 ., *2 rupy' , sych l gi społeczn* , 6 y2. +y%* T? -* a, Po) naL 2' ' ' .

Pa2) T 9 ., *Leksyk n &B( ' , dst e po"6ci z dziedziny z rządz ni z s $ mi ludzkimi*, 4 .5 . Bec*, 6 ar%) a, a 2' ' 2.

Payne A., 5 o t ? ., Fro, P., *Bel ti nship v lue m n gement: / xpl ring integr ti n T empl yee, cust mer nd sh reh lder v lue nd enterprise perTrm nce m dels*, „Journa of Mar* etTh&Mana&e7 ent" 2' ' , Vo . >.

Peter%T., *Thriving n %h s*, Mac7 T an, Lon2on ! EE.

Pe%) *o A., , dst y z rządz ni rg niz c" mi*, Gc) e nTane 6 y2a, nTet, o Nau*o-, o-TechnTe) ne, A; 5 , 9 ra*: , 2' ' 2.

Pfeffer J., *The &um n / Eu ti n*, 5 arvar2 Bu%The%%? choo Pre%%, Bo%ton ! ! E.

Pina e 4 unha M., *The $est pl ce t $e: ( n ging c ntr l nd empl yee l y lty in kn ledge!intensive c mpany*, „Journa of A$$ Te2 BehavTeura ? cTence%" 2' ' 2, Vo . ( E, No. " .

Pi: r*o, %a-6 o-JTecho, %a 9 ., *Wy$r ne psych l giczne u runk ni kszt łt ! ni l " ln 9ci pr c nicze"*, „Mana&e7 ent foru7 2' 2' / No, oc) e%ne 7 eto2y ) a-r) U2) anTa %trate&Te) ne&o", , , , .%&h., a, .$ 12o%tK$/>.' 5.2' ' ! 3

Plo7 Th B., = *tur czy ych nie*, „4 hara* tery" 2' ' ! , nr 21 553

Plo7 Th B., @unTec 9 ., 4 ) ernTa, %a 8 ., *2 enetyk z ch ni* , PWN, 6 ar%) a, a 2' ' .

Poc) to, %*T A., , *dst e p "6ci* , ., /0 A Poc) to, %*T 1re2.3, *, r cesy płynn 9ci i retenc"i z trudnieni rg niz c"i*, 6 y2a, nTt, o G8 , 9 ra*o, Te, 9 ra*:, 2' ' ! .

Poc) to, %*TA., # *rządz nie z s $ mi ludzkimi' Str tegie < pr cesy < met dy*, PW8, 9 ra*:, 2' ' ( .

Poc) to, %*TA. 1re2.3, . *unkc" pers n ln ' ) i gn z i kierunki zmi n*, 6 y2a, nTt, o G8 , 9 ra*o, Te, 9 ra*:, 2' ' >.

Po*ry, *a Q, *) ług 97 z trudnieni u pr c d cy , lsce*, htt$/II, , , .ryne*$racy.$ I arty*u .$h$Ity$. I*ate&orTaW&o, na.2( I, $T%522 12o%tK$/ 2E.' 5.2' 23

Po$c) y* 6 ., # *rządz nie z uT niem " k runek utrzym ni prze gi k nkuren! cy"ne" przez Trmy r dzinne n d ich dp iednik mi nier dzinnymi*, ., /0 A. MarJaL%*T 1re2.3, . *irmy r dzinne < determin nty Tunkc" n ni i r z "u' # rządz nie r z "em i zmi nq*, 6 y2a, nTt, o 6 yT%)eJ ? ) *o=y Pr) e2%TKDTrc) o- NtTT+ar) U2) anTa, Q: 2R2' .

Porter M., **tr tegi k nkurenc"i' ( et dy n lizy sekt ró i k nkurentó* , PW8, 6 ar%)a, a ! ! 2.

Po, er% 8.č ., */ mpl yee l y lty in =e ( illennium*, „A2vance2 Mana&e7 ent Journa " 2' ' ' , Vo . 5, No. ( .

PrTchar2 M., 5 avTt) M., 5 o, ar2 @., Ana y) Tn& the co7 7 Tt7 ent- oya ty Tn* Tn %ervTe re atTon%nT$, „Journa of the Aca2e7 y of Mar*etTn& ? cTence" ! ! ! , Vo . 2>, No. ( .

*B p rt % rp r te J lues Index OI I P*, , , , .onDoar2.$ 12o%tK$/ 2>.' 5.2' ' 3

*B p rt % rp r te J lues Index OI I H*, , , , .onDoar2.$ 12o%tK$/ 2>.' 5.2' ' 3

*B p rt % rp r te J lues Index OI GQ*, , $r) y&oto, anTu 2o $uD T*acJT

Ba$ort 5 ay ; rou$, +*uilding the ne le der' Le dership ch llenges T the Tuture reve led*, htt$/II, , , .hay&rou$.co7 ILea2er%nT$2' ( ' I 12o%tK$/ ! .' 5.2' 23

*B p rt z $ d ni I= "lepsi pr c d cy OI GG r kuM*o$raco, any $r) e) 5 e, Ttt A%%- cTate%, , , , .aon.co7 .$ an2 12o%tK$ .' ".2' 23

BeTchhe 2 C.C., *The ne num$er y u need t gr* , „5 arvar2 Bu%The%% BevTe, ", @ece7 Der 2' ' ( .

BeTchhe 2 C.C., *The Duest Tr 3 y lty' %re ting J lue thr ugh , rtnership*, 5 arvar2 Bu%The%%BevTe, Boo*, D.7 ., ., ! ! .

BeTchhe 2 C.C., *, rzy ództ pr dzące d l " ln 9ci*, „5 arvar2 Bu%The%% BevTe, Po %*a", 7 aJ2' ' E.

BeTchhe 2 C.C., *Cltim te Duesti n Tr Cnl cking the ) r t 2 d , r Tts nd True 2 r th*, 5 arvar2 Bu%The%%? choo PuDTnTn&4 or$oratTon, D.7 ., ., 2' ' .

BeTchhe 2 C.C., - ea - ., */ Tekt l " ln 9ci' Ckryt sił r z " t "e" Trmy*, 5 e Ton, ; T, Tee 2' ' >.

# ABeT y 4 .A., 4 hat7 an J., *: rg niz ti n l c mmitment nd psych l gic l tt ch! ment: The eTects Tc mpli nce, identiTc ti n, nd intern liz ti n n pr s ci l $eh vi r*, „Journa of A$$ Te2 Psycho o&y" ! E , Vo . > , H%%ue ( .

BeThart) 6 ., 9 u7 ar V., *The mism n gement Tcust mer l y lty*, „5 arvar2 Bu%The%% BevTe, ", Ju y 2' ' 2.

BeTnfu%% B., *( +: , pr st i skuteczn technik z rządz ni t "ą Trmą*, 5 e Ton, ; T, Tee 2' ' ! .

BoDDTn%? .P., # *ch ni rg niz c"i*, PW8, 6 ar%)a, a ! ! E.

Bo*each M., *The = ture T&um n J lues*, Free Pre%%, Ne, <or* ! >( .

Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *Systemy informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001.

Rousseau D.M, Schalk R., *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives*, Sage Publications, London–Delhi 2000.

Rousseau D., Sitkin S., Burt R., Camerer C., *Not so different after all: A cross discipline view of trust*, „Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 23.

Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005

Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G., Mainus A.G. (1988), *Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction*, „Academy of Management Journal" 1998, No. 31.

Rusbult C.E., Zembrodt I.M., Gunn L.K., *Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1982, Vol. 43.

Rybak M., *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową,* [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1998.

Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.

Scarbrough H., Swan J., *Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion*, „British Journal of Management" 2001, Vol. 12.

Schopenhauer A., *O podstawie moralności*, Hachette Livre Polska, Warszawa 2010.

Schuller M., Fuchs G., *Marketing lojalnościowy*, HDT Consulting, Warszawa 2005.

Schusterschitz C., Geser W., Nöhammer H., Stummer E., *Securely attached, strongly committed? On the influence of attachment orientations on organizational commitment*, „Zeitschrift für Personalforschung", Nr. 25(4).

Sen A., *Rozwój i wolność*, Wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 2002.

Si S., Li Y., *Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator*, „The International Journal of Human Resource Management" 2012, Vol. 23, No. 8.

Sienkiewicz Ł., *Atrakcyjność zatrudnieniowa. Problemy definicyjne i ich konsekwencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2010, nr 2(16).

Siewak-Sojka Z., Bronowski J., *Ludzie i religie świata*, Ideograf II, Chorzów 2010.

Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998.

Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

Sikorski Cz., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Wyd. Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000.

Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011.

Skrzypek E., *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

*Słownik języka polskiego*, http://slowniki.gazeta.pl/pl/ewolucja (dostęp: 29.11.2011).

*ł nik "6zyk p lskieg , 6 N PWN, 6 ar%)a, a 2' ' ( .
? 7 T2 6 ., *3eksyk n z rządz ni z s $ mi ludzkimi*, 6 y2a, nTt, o @r LeX, 9 ra*: ,
2' ' .
? o o7 on 4 .M., *The l y lty T ct r*, „Per%onne Journa ", ? e$te7 Der ! ! 2.
? $arro, ? ., *The l y lty $usiness*, „Per%onne To2ay" 2' ' ", No. ".
? $T* A., 9 Tnce, T) 9 ., = *e kierunki z rządz niu ludKni < z ng 8 nie rg niz cy"ne*, ., /0 M. 9 o%tera 1re2.3, = *e kierunki z rządz niu*, 6 y2a, nT-t, a A*a2e7 T*T TProfe%bna ne, 6 ar%)a, a 2' ' E.
? tacho, T) -? tanu%ch A., # *rządz nie p przez rt 9ci' , erspekty r z "u spółczesneg przedsi6$i rst* , 6 y2a, nTt, o Po TechnT T S U%T-J ; T, Tee 2' ' ".
? te$han 6 .; ., ? te$hen 4 .6 ., *Wy ier nie pły u przez grupy' , sych l gi rel c"i*, ; 2aL%T 6 y2a, nTt, o P%ycho o&T) ne, ; 2aL% ! ! ! .
? tre au J. 1re2.3, *, sych l gi ' , dr6cznik k demicki' , sych l gi góln* , ; 2aL%T 6 y2a, nTt, o P%ycho o&T) ne, ; 2aL% 2' ' >.
? tre au J., @o TL%T@., *, sych l gi ' , dr6cznik k demicki*, t. 2, ; 2aL%T 6 y2a, -nTt, o P%ycho o&T) ne, ; 2aL% 2' ' E.
? u Tvan M., A2coc* @., *( rketing h ndlu z gr nicznym*, # fTyna 6 y2a, nT) a, 9 ra*: , 2' ' ( .
? u=e* A., @ *k dzi ł Tltr Lnie iemM: perspekty ie p zn cze" met d l gii $ d ; s nd 8 ych*, „9 u tura T? $o=ec) eL%t, o" ! ! ( , nr ( .
? ) afranTec 9 ., BonTM. 1re2.3, *B p rt: ( ł dzi OlOG*, 9 ance arTa Pre) e%a Ba2y MTnT %tr: , , 6 ar%)a, a 2' .
? ) a=*o, %T A., *W kierunku indy idu liz c"i st sunkó pr cy*, ., /0 +. 6 TnTe, %T, A. Poc) to, %T 1re2.3, # *rządz nie z s $ mi ludzkimi runk ch n e"g sp ! d rki*, # fTyna 8 *ono7 T) na, 9 ra*: , 2' ' ".
? ) to7 $*a P., *- ultur e imp nder $ili szy$kich zmi n sp łecznych' # uT nie, l " ln 97, s lid rn 97*, „? tu2Ta ? ocJb o&T) ne" ! ! >, nr ".
? ) y7 aL%a M., 6 o %T 9 ., *@ $h pping < cz6ste" zmi nie pr cy*, htt$/II, , , . ryne* $racy.$ Iarty* u .$h$I, $T%" 2 12o%tK$/ E .2' 3
? ) y7 aL%T 8 ., *: d ( "8esz d ( h met* , H%ry, 6 ar%)a, a ! >' .
? ) y%)*o, %a M., *3 " ln 97*, htt$/II%)y%)*o, %a.Doo&$ I12,( 2! 25( ", tT e,č # JAč N# ? 4, Tn2eXht7 ]tTaT2^ e "_*o7 entar) e 12o%tK$/ .' 5.2' 23
S, TUte*-Bary %a H, *%zł iek rg niz c" < rel c"e i z le8n 9ci*, ., /0 9 . Janu%)*Te-, T) T) e%$: =, # *ch ni ludzi rg niz c"i' C runk ni i kierunki e ! luc"i*, 6 y2a, nTt, o GQ, Q: 2R2' 2.
S, TUte*-Bary %a H, *- szt łt nie rel c"i sp łecznych rg niz c"i 9 ietle z rządz ni przez rt 9ci*, ., /0 6 . B=a%)c) y* 1re2.3, *( et dy rg niz c"i i z rzą! dz ni ' - szt łt nie rel c"i rg niz cy"nych*, PWN, 6 ar%)a, a 2' ' 5.
S, TUte*-Bary %a H, *3 " ln 97 pr c nicz < mit czy rzeczy ist 97*, ., /0+. Jano, %a 1re2.3, # *rządz nie pers nelem dzi9 i "utr* , AD%o , ent, Q: 2R2' ' ' .
S, TUte*-Bary %a H, *( ened8er r li inic" t r i pr p g t r klucz ych rt 9ci rg niz cy"nych*, ., /0 - . čT%t, an, ? .A. 6 T*o, %T 1re2.3, *( ened8er g sp d rce p rte"n iedzy*, 6 y2a, nTt, o G8 , e 6 roc=a, Tu, 6 roc=a, 2' ' .
S, TUte*-Bary %a H, *Bestrukturyz c" pry tyz nych przedsi6$i rst p ; st ! ych*, # fTyna 6 y2a, nT) a ProXI7 a, Q: 2R ! ! E.

S, TUte*-Bary %*a H, *B l l " ln 9ci pr c nicze" kre niu sukcesu rg niz c"i*, ., /0 +. 9 reft +. 1re2.3, **ukces rg niz c"i' C"6cie z s $ e i pr ces e*, 6 y2) Ta= +ar) U2) anTa GnT, er%ytetu ; 2aL%*Te&o, ? o$ot 2' ' 5.

S, TUte*-Bary %*a H, *Tr nsTrm c" k ntr ktu psych l giczneg " k $r z zmi n rel c" ch pr c nik< rg niz c"* , ., /0 J. ? *a T*, ; . Be=) a 1re2.3, *Str tegiczne i per cy"ne pr $lemy r z "u i zr stu przedsi6$i rst* , 6 y2a, nTet, o G8 , e 6 roc=a, Tu, 6 roc=a, 2' .

S, TUte*-Bary %*a H, *Whistle$l ing s sympt m Templ yee l y lty*, „HnternatTona Journa of Bu%Tne%%an2 ? ocTa ? cTence", , 2ru*u.

S, TUte*-Bary %*a H, *Whistle$l ing pr ktyce' , st y i z ch ni pr c nikó polskich rg niz c"i g spod rczych*, ., /0 ? .A. 6 Te*o, %*T, M. ? tor 1re2.3, *Sukces z rządz niu k dr mi' / l styczn 97 z rządz niu k pit łem ludzkim*, t. 2, 6 y2a, nTet, o G8 , e 6 roc=a, Tu, 6 roc=a, 2' 2.

S, TUte*-Bary %*a H, *# rządz nie poprzez rt 9ci < sz ns czy k nieczn 97 spółczesnych rg niz c"i*, ., /0 M. Bo7 ano, %*a, P. 6 acho, Ta* 1re2.3, - *ncepc"e i n rz6dzi z rządz ni str tegiczneg* , 6 y2a, nTet, o ?; 5 , 6 ar%)a, Te, 6 ar%)a, a 2' ' .

S, TUte*-Bary %*a H, 4) a$ a T., *Wyk rzyst nie rt 9ci rg niz cy"nych pr cesie Trmuł ni str tegii rg niz c"i n n pr Tet*, „Pr) e&U2 # r&anT) acJT 2' , nr .

Tay or ? ., *, łynn 97 z trudnieni ' @ k z trzym 7 pr c nikó Trmie*, # 8 6 o ter% 9 u, er, 9 ra*: , 2' ' .

@eTe Te%; . Jr., *@ k z rządz 7 l " ln 9cią*, , y, Ta2 ) J. 6 e che7 , „; a) eta 6 yDorc) a", 2 .' ".2' ' ! .

*The W lker 3 y lty Beport Tr 3 y lty in the W rkpl ce*, , , , ., a *erTnfo.co7 12o%tK$/ 2>.' 5.2' ' ! 3

Toff er A., *Trzeci T l* , PI6 , 6 ar%)a, a ! ! 5.

-, oru%cha M., *Beligie 9 i t ' %hrze9cij ; st* , A&ora S ., 6 ar%)a, a 2' ' ! .

-, oru%cha M., *Beligie 9 i t ' 1sl m*, A&ora S ., 6 ar%)a, a 2' ' ! .

-, oru%cha M., *Beligie 9 i t ' @ud izm*, A&ora S ., 6 ar%)a, a 2' ' ! .

Ty%) *a T., *, sych l gi ek n miczn* , ; 2aL%*Te 6 y2a, nTet, o Psycho o&Te) ne, ; 2aL%* 2' ' ".

GrDan 6 ., ? Te7 TenTa*o @., *3 " ln 97 klientó ' ( dele, m ty c" , pomi r*, PWN, 6 ar%)a, a 2' ' E.

G%ta, a ) 2nTa 2 c) er, ca ! >" r./ 9 o2e*% $racy, te*%t Je2no Tty/ @) .G. ) ! ! E r., nr 2 , $o) . ! " ) $: Rn. ) 7 .

Gt) ? ., # u, er*er* J.6 ., van Lan&e P.A.M., *Wh t is sm rt in s ci l dilemm 0 ) ifTerenti l eTects Tpriming c mpetence n c per ti n*, „Journa of ? ocTa Psycho o&y" 2' ' ", No. ( ".

Van Vu&t M., 5 art 4 ., * *ci l identity s s ci l glue: The rigins Tgr up l y lty*, „Journa of Per%ona Tty an2 ? ocTa P%ycho o&y" 2' ' ", Vo . E .

6 ater7 an B.5 . Jr., 6 ater7 an J.A., 4 o ar2 B.A., *T rd c reer!resilient rk! Trce*, „5 arvar2 Bu%Tne%%BevTe, " ! ! ", No. >21" 3

6 ayne ? .J., ? hore L.M., čT2en B.4 ., *, erceived rg niz ti n l support nd le der! !mem$er exch nge: č s ci l exch nge perspective*, „Aca2e7 y of Mana&e7 ent Journa " ! ! >, No. "' .

6 e ch J., 6 e ch ? ., *Winning zn czy z yci68 7*, 6 y2. ? tu2Te 8 7 *a, 6 ar%)a, a 2' ' .

6 e ch M., Jac*%on P., *Bethinking intern l c mmunic ti n: č st keh lder ppr ch*, „4 or$orate 4 o7 7 unTeatTon/ An HnternatTona Journa " 2' ' >, Vo . 2, No. 2.

6 e Th M., # *rządz nie k ntr ktem psych l gicznym*, # fTeyna 6 o ter% 9 u, er Bu%Tne%% 6 ar%)a, a 2' ' .

*Whistle$l ing, . r ud nd the / ur pe n Cni n, č n n lysis n the l nd pr ctice Tt ckling Tf ud in / ur pe*, 4 o7 7 T%Tone2 Dy @; ` ` 1CThancTa 4 ontro 3 of the 8 uro$ean 4 o7 7 T%Ton, htt$/IL, , , .$ca, .or&u*Ic7 %%Tecontent.vTe, I2I5EhTRh TRhtI , hT%t eDo, Th&12o%tK$/ 2.' 2.2' 23

6 hTey M.J., 4 oo$er 6 .5 ., *, redicting exit, v ice, l y lty nd neglect*, „A27 ThT%ratTve ? cTence Vuarter y" ! E' , Vo . (".

6 hTey M.J., 4 oo$er 6 .5 ., *Wh tA l y lty0*, „8 7 $ oyee Be%$on%TDTTTe%an2 BTRht% Journa " ! ! 2, Vo . 5, No. (.

6 hyte 6 .5 ., *The : rg niz ti n ( n*, GnTver%Tty of Penn%y vanTa Pre%%, D.7 ., ., 2' ' 2 1, y2. / ! 5 3

6 Te*er A.6 ., *č ttitude versus cti n: The rel ti nship Tver$ l nd vert $eh vi r l resp nses t ttitude $'ect*, „Journa of ? ocTa H%%ue% ! ! , No. ".

6 T7 aL%% a-? o%no, %% a č ., *3 " ln 97 klient " k yz nie spółczesneg m rketin! gu*, ., /0 B. ; re&or 1re2.3 *( rketing < h ndel < k nsument gl $ lnym sp łe! cze; st ie inTrm cy"nym*, 6 y2a, nTet, o GnT er%ytetu Q: 2) *Te&o, Q: 2R2' ' ".

6 oJta%)c) y* 9 ., ** ił m rki p lskieg pr c d cy < rezult ty $ d ; empirycznych*, „Pr) e&U2 # r&anT)acJT' 2' 2, nr 2.

6 o%TL%% a 6 ., *, sych l gi 8yci sp łeczneg* , ; 2aL%% Te 6 y2a, nTet, o Psycho o&Te) ne, ; 2aL%% 2' ' ".

@e 6 u f 9 ., # 2e*er*en-? chr[ 2er ; ., HacoDuccT @., & *nd hy ret ilers sh uld invest in c nsumer rel ti nships: č cr ss!c untry nd cr ss!industry expl r ti n*, „Journa of Mar*etTh&" 2' ' , Vo . 5, No. ".

# *uT nie sp łeczne' B p rt z $ d ; OIOO*, , , , .cDo%$ 12o%tK$/ 2.' .2' 23

+a, a2) *a A.M., - nsumenci l " lni i niel " lni $ec m rki pr duktu' č n liz segment c"i psych gr Tczne"*, „4 ) a%o$T%7 o P%ycho o&Te) ne" ! ! E, nr ( M' .

+DTe&TeL-MacTU&č ., */ tyk z rządz niu*, 6 y2a, nTet, o 4 HM, 6 ar%)a, a ! ! >.

+2anTu* B., č evThe J.M., *2 r up l y lty: 1mp ct T mem$erA identiTc ti n nd c ntri$uti ns*, „Journa of 8 X$erT7 enta Psycho o&y" 2' ' , Vo . (>.

+han& <., *The eTTects T perceived T irness nd c mmunic ti n n h nesty nd c llusi n in multi! gent setting*, „The AccountTh&BevTe, " 2' ' E, Vo . E( , No. ".

+, Tech P, . *unkc" pers n ln przedsi6$i rst " k Źródł prze gi k nkurency"ne"*, ., /0 8 . GrDano, %% a-? oJ*Th 1re2.3 *Wy$ ry str tegiczne przedsi6$i rst ch' * tr tegie Tunkc" n lne*, „+e%)yty Nau*o, e" 2' , nr >2 1G8 , Po) nanTu3

+ThoDer J.6 ., *The l y lty crisis nd č meric n rkTrce*, „Me2Tea ; rou$ Mana&e-7 ent Journa " ! ! 2, Vo . (! , No. 5.

a: =TL%% a 6 ., = *rg niz c"* , htt$/ILceo.cXo.$ Iarty*u yI5' E' EINo, a.or&anT)acJa. ht7 12o%tK$/ >. ' .2' ' 3

# SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Przebieg procesu badawczego ..... 15

Rysunek 1.1. Model postaw ..... 27
Rysunek 1.2. Typy pracowników w organizacji ..... 32
Rysunek 1.3. Możliwe reakcje pracowników na problemy (*decline*) w organizacji . 40

Rysunek 2.1. Rodzaje reakcji na niezadowolenie ..... 56
Rysunek 2.2. Stosunek pracowników do whistleblowingu wewnętrznego i zewnętrznego ..... 59
Rysunek 2.3. Lojalnościowy cykl wzrostu ..... 71
Rysunek 2.4. Ogniwa łańcucha usługa – zysk ..... 73
Rysunek 2.5. Luki w obsłudze klienta ..... 74
Rysunek 2.6. Ewolucja trzech metod zarządzania – od zarządzania przez instrukcje do zarządzania przez wartości ..... 76
Rysunek 2.7. Rodziny kluczowych wartości organizacyjnych ..... 81

Rysunek 3.1. Dwie drogi ku efektywności ..... 94
Rysunek 3.2. Nowy kontrakt pracownik – organizacja ..... 104
Rysunek 3.3. Transformacja otoczenia organizacji ..... 113
Rysunek 3.4. Czas pracy u jednego pracodawcy a stanowisko pracownika ..... 133
Rysunek 3.5. Najważniejsze czynniki przy wyborze pierwszej pracy – młodzież akademicka ..... 136

Rysunek 4.1. Adresaci lojalności pracowniczej ..... 155
Rysunek 4.2. Charakter relacji pracownika z firmą..... 158
Rysunek 4.3. Relacje pracownik–organizacja a wykształcenie respondentów..... 160
Rysunek 4.4. Relacje pracownik–organizacja a stanowisko respondentów..... 161
Rysunek 4.5. Oczekiwane zachowanie pracownika wobec problemów w firmie a staż pracy ogółem ..... 163
Rysunek 4.6. Zachowania współczesnych pracowników wobec pogarszającej się sytuacji firmy ..... 165
Rysunek 4.7. Zachowania współczesnych pracowników wobec pogarszającej się sytuacji firmy a wykształcenie respondentów ..... 166
Rysunek 4.8. Zachowania współczesnych pracowników wobec pogarszającej się sytuacji firmy a wielkość firmy ..... 167
Rysunek 4.9. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy zmiana miejsca pracy co kilka lat świadczy o braku lojalności pracownika wobec firmy?” .... 168

Rysunek 4.10. Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy zmiana miejsca pracy co kilka lat świadczy o braku lojalności pracownika wobec firmy?" a wiek respondentów ..... 169
Rysunek 4.11. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Którego z pracowników zatrudnionych przez wiele lat w firmie można uznać za lojalnego?" 171
Rysunek 4.12. Znaczenie składników skali zaangażowanie jako składowych lojalności ..... 174
Rysunek 4.13. Wiek pracowników a ocena znaczenia itemów na skali zaangażowanie ..... 176
Rysunek 4.14. Znaczenie składników skali identyfikacja z firmą jako składowych lojalności pracowniczej ..... 178
Rysunek 4.15. Wiek pracowników a ocena znaczenia zachowań na skali identyfikacja z firmą oraz wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup wieku..... 180
Rysunek 4.16. Znaczenie składników skali uczciwość jako składowych lojalności pracowniczej ..... 181
Rysunek 4.17. Wiek pracowników a ocena znaczenia zachowań na skali uczciwość oraz wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup wieku..... 183
Rysunek 4.18. Znaczenie składników skali uczestnictwo w firmie jako składowych lojalności pracowniczej ..... 184
Rysunek 4.19. Wiek pracowników a ocena znaczenia zachowań na skali uczestnictwo w firmie oraz wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup ... 186
Rysunek 4.20. Znaczenie składowych lojalności pracowniczej a oczekiwanie stabilizacji zatrudnienia ..... 189

Rysunek 5.1. Model lojalności pracowników współczesnych organizacji..... 195
Rysunek 5.2. Rozkład wskaźników syntetycznych lojalności, gdzie: *ID* – identyfikacja, *ZG* – zaangażowanie, *PW* – uczestnictwo w firmie, *ZF* – uczciwość, *LO* – lojalność ..... 197
Rysunek 5.3. Ewolucja relacji pracownik–organizacja ..... 211
Rysunek 5.4. Typy relacji pracownik–organizacja i ich konsekwencje dla kształtowania lojalności pracowniczej ..... 213

# SPIS TABEL

Tabela 1.1. Przegląd definicji pojęcia „lojalność pracowników” ..... 20
Tabela 1.2. Możliwe zależności między postawami a działaniami jednostki ..... 30

Tabela 2.1. Związek między typem pracownika a reprezentowanym rodzajem lojalności ..... 65
Tabela 2.2. Typologia lojalności pracowniczej ..... 67
Tabela 2.3. Grupy wartości oraz ich popularność w badanych firmach ..... 79

Tabela 3.1. Ewolucja relacji pracownik–organizacja ..... 96
Tabela 3.2. Rodzaje kontraktów psychologicznych ..... 105
Tabela 3.3. Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej ..... 109
Tabela 3.4. Różnice pomiędzy koncepcją zasobową i kapitałową ..... 112
Tabela 3.5. Stopień zgodności respondentów z badanymi opiniami na temat stałości zatrudnienia ..... 134
Tabela 3.6. Opinie na temat przewidywanej stałości zatrudnienia ..... 135

Tabela 4.1. Charakterystyka respondentów badania ankietowego na etapie diagnostycznym ..... 148
Tabela 4.2. Charakterystyka respondentów badania ankietowego na etapie badań pogłębionych ..... 149
Tabela 4.3. Przykładowe przejawy lojalności pracowniczej ..... 152
Tabela 4.4. Wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla cech społeczno-demograficznych respondentów i ich oceny relacji pracownik–organizacja ..... 159
Tabela 4.5. Wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla badanych zależności (zachowanie pracownika w sytuacji problemowej a zmienne społeczno-demograficzne) ..... 163
Tabela 4.6. Wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla badanych zależności (zachowanie pracownika w sytuacji problemowej a cechy społeczno-demograficzne) ..... 165
Tabela 4.7. Statystyka odpowiedzi dla skali zaangażowanie (w %; N = 501) ..... 175
Tabela 4.8. Statystyka odpowiedzi dla skali identyfikacja z firmą (w %; N = 501) ..... 179
Tabela 4.9. Statystyka odpowiedzi dla skali uczciwość (w %; N = 501) ..... 182

Tabela 4.10. Statystyka odpowiedzi dla skali uczestnictwo w firmie (w %; N = 501) .. 185
Tabela 4.11. Wskaźniki wagi itemów skali identyfikacja z firmą a oczekiwanie gwarancji wieloletniego zatrudnienia ..... 189
Tabela 4.12. Wskaźniki wagi itemów skali uczciwość a oczekiwanie gwarancji wieloletniego zatrudnienia ..... 190
Tabela 4.13. Wskaźniki wagi itemów skali uczestnictwo w firmie a oczekiwanie gwarancji wieloletniego zatrudnienia ..... 191

Tabela 5.1. Ocena rzetelności skal cząstkowych (wartość współczynnika alfa--Cronbacha) ..... 194
Tabela 5.2. Statystyki rozkładu wskaźnika lojalności ogółem i wskaźników cząstkowych ..... 196
Tabela 5.3. Korelacja między wskaźnikiem ogólnym lojalności (*LO*) a wskaźnikami cząstkowymi ..... 198
Tabela 5.4. Macierz rotowanych składowych ..... 199
Tabela 5.5. Wartość prawdopodobieństwa testowego *p* dla zależności pomiędzy składowymi modelu a cechami społeczno-demograficznymi respondentów ..... 202
Tabela 5.6. Poziomy lojalności pracowników ..... 206
Tabela 5.7. Ścieżka rozwoju lojalności pracowniczej ..... 207
Tabela 5.8. Poziomy składowych lojalności pracowniczej ..... 207

# OD REDAKCJI

okto Ilona Świątek-Ba ylTka ukończyła w 1 8 ! Ttu" ia # a$i-Tte Tkie na č y" ziale %kono# iczno-&oc'olo$iczny# ( niwe Tytetu ) *" zkie$o+ na kie unku o $anizac'a i za zą" zanie! č oku 1 , uzyTkała tytuł " okto a nauk ekono# icznyc- na po" Ttawie ozp awy " okto Tkie' *č Tstrukturyz cj pryw tyzow nych przTdsiębiorstw p ń-stwowych* napiTane' po" kie unkie# p o.! " - a/ ! 0" ziTtawy 1anow-Tkie'. 2 " 1 8 ! 'eTt zat u" niona w ( niwe Tytecie ) *" zki# + w 3 ate" ze 0a zą" zania 4lata 1 8 51 , o az ponownie o" oku 26667. č latac- 1 , 52666 / yła p acownikie# 0akła" u 0a zą" zania 8e Tonele# !

č ozwo'u zainte eTowań naukowyc- " Ilony Świątek-Ba ylTkie' " a'e Tię zauwa9y: " wa etapy! č pie wTzyc- latac- p acy naukowe' koncent owały Tię one na teo ii o $anizac'i i za zą" zania i wpiTywały w z# iany zac- o" zące o" 1 8 ! w polTkie' $oTpo" a ce! ; ezultat tyc-zainte eTowań / a" awczyc- Ttanowiła inte " yTcyplina na ozp awa " okto Tka+kt* ą ; a" a č y" ziału 0a zą" zania ( ) eko# en" owała " o < a$ o" y = iniTt a %" ukac'i < a o" owe'!

8o o/ onie ozp awy " okto Tkie' zainte eTowania auto ki zaczęły ewoluowa: w Tt onę po" TyTte# u Tpołeczne$o o $anizac'i+w Tzcze$*l-no>ci za zą" zania p zez wa to>ci! 0aowocowało to po" 'ęcie# po$łę/ io-nyc- Ttu" i*w na" lo'alno>cią p acownik*w zap ezentowanyc- w ni-nie'Tze' # ono$ a.ii!

? uto ka o" / yła Tze e$ Tta9y i Tzkoleń za$ anicznyc- związanyc- z ozwo'e# naukowy# o az po" noTzenie# ko# petenc'i " y" aktycz-nyc- w@č ielkie' B ytanii 4( niAe Tity o. %" in/ u $- +B&t ate$ic = ana-$e# ent! C u# an ; eTou ce = ana$e# entDE = i" " leTeF ( niAe Tity BuTineTT &c- ool+Gon" on+HBuTineTT %n$liT- H ainin$DEI ity ( niAe Ti-ty+Gon" on+HH- e = ana$e# ent an" BuTineTT eAelop# ent! H ainin$ .o H aine TDV+ we J anc'i 4( niAe TitK Gyon II+ H o# pute ? i" e" = ana$e# entDV o az &tanac- 0'e" noczonyc- 4H- e ( niAe Tity o. HeFaT at ? uTtin+HH ainin$ 8 o$ a# .o t- e H anT.e o. 3 nowle" $e! = aTte o. &cience in &cience an" Hec- nolo$y I o# # e cializationD+= &&HI 7.

Doktor Ilona Świątek-Barylska łączy w życiu zawodowym pracę naukową, dydaktyczną i szkoleniowo-doradczą. Jest autorką i współautorką ponad 40 publikacji z dziedziny zarządzania (10 przed doktoratem), w tym sześciu artykułów w języku obcym (angielskim i francuskim – trzy przed doktoratem), jednej książki, sześciu rozdziałów w książkach (trzy przed doktoratem). Prowadzi zajęcia w języku polskim i angielskim na studiach licencjackich, magisterskich oraz podyplomowych w obszarze społecznych aspektów funkcjonowania firm oraz kształtowania zachowań organizacyjnych; są to zajęcia z następujących przedmiotów: zarządzanie przez wartości (*Management by Values*), kształtowanie strategii personalnych w organizacji, zachowania organizacyjne, komunikacja i negocjacje w organizacji, metody i techniki zarządzania (*Management Methods*), Human Resource Management and Organization Development. Z jej inicjatywy przedmiot zarządzanie przez wartości został włączony do programu studiów w językach polskim oraz angielskim. Prowadziła także zajęcia na uczelniach zagranicznych w Holandii, Hiszpanii, Portugalii oraz Turcji.

Jest promotorem ponad 150 prac licencjackich i magisterskich (w językach polskim i angielskim). W latach 2003–2006 była opiekunem programowym bloku specjalizacyjnego zachowania ludzi w organizacji (wraz z dr. Tomaszem Czaplą), a w latach 2005–2011 specjalności Business Management (w języku angielskim) na kierunku zarządzanie na UŁ (wraz z dr. Jerzym S. Czarneckim). Od roku 2005 jest członkiem Rady Wydziału Zarządzania z ramienia pracowników niesamodzielnych posiadających stopień naukowy doktora.

Pracując na UŁ, autorka aktywnie uczestniczy w życiu gospodarczym jako: szkoleniowiec – realizuje szereg projektów dla pracowników i kadry menedżerskiej przedsiębiorstw, konsultant, a także piastując w latach 1999–2003 funkcję prezesa zarządu austriackiej firmy Catro Poland Doradztwo Personalne sp. z o.o.

Doktor Ilona Świątek-Barylska wielokrotnie otrzymywała nagrodę Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego za osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne i naukowe.