



## LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW A ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

**Elżbieta Robak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Opracowanie koncentruje się na zagadnieniu lojalności pracowników analizowanym jako wyzwanie dla zarządzania potencjałem społecznym we współczesnych organizacjach. Pierwsza część zawiera teoretyczne podstawy podejmowanej problematyki, bazując na analizie literatury przedmiotu. Szczególną uwagę zwrócono na różnorodne działania organizacyjne sprzyjające kształtowaniu lojalności pracowników. Część empiryczna opiera się na wynikach badań własnych, które dotyczą postrzegania przez pracowników lojalności i lojalnego pracownika oraz czynników mających największy wpływ na budowanie lojalności pracowników. Celem opracowania jest wskazanie na znaczenie złożonej problematyki lojalności pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.

**Słowa kluczowe:** lojalność, lojalność pracowników, zarządzanie potencjałem społecznym organizacji

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.08

### Wprowadzenie

Lojalność uznawana jest za istotną wartość w relacjach międzyludzkich i ogólnie ujmując, przyjmuje się, iż wyraża się ona w wierności poglądów, stałości uczuć, rzetelności wykonywanej pracy. Zapewniając poczucie bezpieczeństwa, stwarza stan pewnej stabilności warunków i daje podstawy do przewidywania tego, jak zachowają się inne osoby, np. pracownicy w określonej sytuacji (Bogunia-Borowska 2015, s. 25-26).

Na współczesnym, konkurencyjnym rynku lojalność pracowników oddanych swojej organizacji jest cechą bardzo pożądaną, bowiem nie tylko wpływa na zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań, przestrzeganie norm i zasad pracy, wysoki stopień zdyscyplinowania, ale związana jest z poczuciem zadowolenia z przynależności do firmy oraz identyfikacji z nią. Lojalni pracownicy współpracują, ufają sobie nawzajem, a co istotne – promują pozytywny wizerunek swojego miejsca pracy (Chwałbóg 2013, s. 22-23). Te wymienione argumenty, a także szeregi innych, przemawiają za dużym znaczeniem, jakie proces budowania lojalności pracowniczej odgrywa w zarządzaniu potencjałem społecznym współczesnych organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na znaczenie zagadnienia lojalności pracowniczej i działań w organizacjach sprzyjających kształtowaniu lojalności pracowników w zarządzaniu potencjałem społecznym współczesnych organiza-

cji. Część empiryczna zawiera wyniki przeprowadzonych badań ankietowych i wywiadów analizujące opinie pracowników, dotyczące postrzegania przez nich lojalności i lojalnego pracownika oraz czynników mających największy wpływ na budowanie lojalności pracowników. Prezentację wyników badań własnych poprzedza przedstawienie kluczowych pojęć dla poruszanej problematyki.

### **Istota lojalności pracowniczej i jej uwarunkowania**

Problematyka lojalności pracowniczej, odnosząca się do codzienności praktyki organizacyjnej, coraz częściej współcześnie podejmowana jest także w analizach badawczych (Reichheld, Teal 2007; Elegido 2013; Wojtaszczyk 2010; Piórkowska-Wojciechowska 2007; Krupski, Piórkowska-Wojciechowska 2005). Jednakże zarówno praktyka, jak i literatura przedmiotu wskazują na różnorodne sposoby określania pojęcia „lojalność” w odniesieniu do środowiska pracy.

Termin „lojalność” wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza prawo (*lex*). Istotną rolę lojalności w stosunkach międzyludzkich potwierdza zatem jej związek z regułami współżycia społecznego stanowionymi na mocy prawa. W tym kontekście lojalność to postawa charakteryzująca się przestrzeganiem przepisów prawa, konfirmacją działań osób rządzących, ale także wiernością osób darzących się wzajemnym zaufaniem oraz uczciwością w kontaktach międzyludzkich. Objawia się ona poprzez dotrzymywanie przyjętych zobowiązań oraz respektowanie zasad honoru i prawości (Szczepański 2015, s. 66-67).

Jednym z rodzajów lojalności w relacjach społecznych jest lojalność pracownicza, przez którą rozumie się między innymi chęć pozostania pracownika w organizacji oraz wykonywanie z zaangażowaniem powierzonych mu obowiązków, bez względu na występujące tymczasowe problemy w miejscu zatrudnienia (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 20). Lojalność to określona postawa pracownika względem dającego zatrudnienie. Według U. Bukowskiej pracownik oddany organizacji jest stale zaangażowany w pracę, dobrze wypowiada się na temat pracodawcy oraz odrzuca propozycje pracy w innych firmach (Bukowska 2011, s. 26-27). Lojalny pracownik utożsamia się z celami przedsiębiorstwa, z jego wizją i misją, ufając pracodawcy wyznaje podobne wartości i dąży do zaspokojenia podobnych potrzeb (Piórkowska-Wojciechowska 2004, s. 70). W innym ujęciu, pisząc o lojalności, podkreśla się jej odniesienie do wykonywania obowiązków w sposób należyty i staranny tak, aby efekty pracy były jak najbardziej widoczne (Myjak 2011, s. 20).

Zdaniem T. Myjak do wyznaczników lojalności pracownika wobec organizacji zaliczyć można:

- identyfikację (utożsamianie się) z firmą oznaczającą formę akceptacji kultury organizacyjnej, klimatu i polityki firmy, jej strategii i celów;
- wykonywanie zadań zgodnie z umiejętnościami, rozumiane jako praktyczne rozwiązywanie problemów zawodowych w sposób efektywny i skuteczny;
- pozycję, jaką jednostka zajmuje w hierarchii firmy;
- stabilizację i pewność zatrudnienia wyrażaną w przeświadczeniu, że praca jest ciągła, o stałym charakterze, warunkach pracy i wynagrodzeniu;

- renomę firmy związaną z opinią o niej, sławę, rozgłos, popularność (Myjak 2011, s. 21-22).

Rozpatrując zagadnienie lojalności pracowników należy nadmienić, iż w literaturze przedmiotu wymienia się różne jej rodzaje, w tym: lojalność wobec samego siebie, wobec przełożonych, kolegów i wreszcie wobec organizacji (Myjak 2011, s. 21).

Analizując lojalność pracowniczą, I. Świątek-Barylska podzieliła ją na kilka typów, mając na uwadze uwarunkowania tego rodzaju postaw i zachowań osób zatrudnionych. Wykonywanie zadań i obowiązków dla organizacji nieposiadającej konkurencji to zdaniem tej autorki przykład *lojalności monopolu*. Z kolei pracownicy, którzy decydują się pracować w określonym przedsiębiorstwie, ponieważ boją się zmian i poszukiwania nowego pracodawcy, są *lojalni z inercji*. Takie osoby wiążą swoją przyszłość z organizacją, która daje im poczucie bezpieczeństwa. *Lojalni z wygody* to pracownicy, dla których komfort jest kluczowym czynnikiem przy podejmowaniu jakichkolwiek decyzji. Natomiast licznymi nagrodami i podwyższaniem wynagrodzenia można zatrzymać ludzi *lojalnych finansowo*. Zaangażowani w życie organizacji, pozytywnie nastawieni i przywiązani do przedsiębiorstwa i pracodawcy są to osoby *lojalne emocjonalnie* (Świątek-Barylska 2013, s. 64).

Autorzy publikacji z zakresu lojalności dzielą motywy lojalności pracowniczej na dwie kategorie: racjonalno-funkcjonalne oraz emocjonalno-symboliczne. Pierwsza kategoria dotyczy osób, dla których istotne są korzyści materialne związane z wynagrodzeniem lub awansem, ale także tych zatrudnionych, którzy z przyczyn prawnych nie mogą opuścić pracodawcy bądź boją się ponoszenia kosztów poszukiwania pracy (Lipka 2012, s. 90). Pracownicy, których lojalność ma podłoże emocjonalno-symboliczne, skupiają się na emocjach, uczuciach i wyznawanych wartościach. Pozostają oni w organizacji, ponieważ czerpią satysfakcję z pracy i czują się spełnieni (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 77).

Uwarunkowań lojalności pracowniczej poszukuje się w odniesieniu do trzech obszarów (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 54-75; Bugdol 2006, s. 182):

- otoczenia organizacji, tworzącego uwarunkowania zewnętrzne obejmujące konkurencję, cechy rynku, wizerunek organizacji, działania marketingowe zorientowane na pracobiorców, a także aspekty demograficzne, społeczne, kulturowe, prawne;
- czynników wewnątrzorganizacyjnych związanych z osobowością organizacji, jakością gospodarowania kapitałem ludzkim oraz strategią, strukturą i kulturą organizacyjną;
- determinant dotyczących bezpośrednio pracowników, stanowiących psychologiczne korelaty lojalności.

Pracownicy pozostają w organizacji, jeśli w ich odczuciu praca przynosi im „dochód” w najszerszym tego słowa znaczeniu, jeżeli mają rzeczywiste powody, aby być oddanymi firmie i przełożonemu oraz jeśli posiadają poczucie zaangażowania w bieżącą działalność i rozwój organizacji (Słocińska 2014, s. 121), a ponadto istnieją bariery związane z odejściem (Szaban 2013, s. 47-49). Chociaż bariery utrudniające zmianę firmy mogą być bardzo różnorodne, to jednak do

kluczowych przeszkód zalicza się bariery psychologiczne, ekonomiczne, prawne i praktyczne. Związane są one z czynnikami emocjonalnymi, np. wdzięcznością wobec organizacji lub racjonalnymi przesłankami dotyczącymi konieczności poniesienia pewnych kosztów, np. odbytych szkoleń, zmianą dogodnej lokalizacji miejsca pracy, uwarunkowaniami prawnymi.

Zdaniem K. Lisieckiej brak poczucia pewności i trwałości zatrudnienia oraz płynność pracowników powodują, że lojalność w klasycznym rozumieniu przywiązania pracownika do organizacji funkcjonuje w coraz mniejszym zakresie. Rodzi się natomiast lojalność zawodowa. Rozwija się poczucie lojalności wobec swojego zawodu. Ta zawodowa lojalność daje satysfakcję z poczucia własnej doskonałości zawodowej i radość z wykonywanej pracy oraz przyczynia się do wytworzenia uznania w kręgach zawodowych (Lisiecka 2002, s. 438).

Podsumowując przedstawione różnorodne określenia lojalności pracowników i sposoby poszukiwania jej uwarunkowań, należy stwierdzić, że zagadnienia tego nie można sprowadzić jedynie do chęci pozostania pracownika w dotychczasowym miejscu pracy, lecz należy postrzegać w szerszym kontekście. W takim ujęciu, obok woli kontynuacji pracy akcentowane są postawy i zachowania pracowników związane z zaangażowaniem w jak najlepsze wykonywanie powierzonych prac, niezależnie czy skłaniają ich do tego uzyskane wartości, dobro innych zatrudnionych, bądź też wysokie koszty zmiany pracodawcy. Lojalność oznacza zatem poczucie odpowiedzialności za ogólnie pojęty interes pracodawcy, obowiązek dbania o dobro zespołu pracowniczego.

### **Działania organizacyjne wspierające lojalność pracowników**

Chociaż problematyki lojalności wobec firmy dotyczą przepisy prawa pracy (Strzelec, Janowska 2014, s. 80-83), to jednak kształtowanie rzeczywistej lojalności pracowników jest zadaniem bardzo trudnym. Zdaniem B. Bukowskiej i K. Gajdy budowanie lojalności pracowników to długotrwały proces, który ma swój początek, jednak – co istotne – nie powinien mieć końca, żeby w jego efekcie odchodzący z firmy pracownicy stawali się jej ambasadorami na rynku. Proces ten według badaczek składa się z czterech etapów, do których należy (Bukowska, Gajda 2009, s. 64):

- Przyciągnięcie pracowników do przedsiębiorstwa – pozytywny wizerunek pracodawcy stanowi podstawę procesu budowania lojalności wśród przyszłych i obecnych pracowników. Dobry wizerunek pracodawcy umożliwia szybszą i efektywniejszą rekrutację oraz przekłada się na zachowania zatrudnionych osób, bowiem zmniejsza się fluktuacja personelu, występuje większa identyfikacja z przedsiębiorstwem, wzrasta również zaangażowanie w wykonywaną pracę.
- Proces rekrutacji – zarówno rekrutacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna to drugi ważny element budowania lojalności. Szczególnie w przypadku rekrutacji wewnętrznej pracodawca daje do zrozumienia pracownikom, że stawia na ich rozwój oraz że mogą oni wiązać z nim swoją przyszłość.

- Przywiązywanie pracowników do przedsiębiorstwa – obejmuje szereg zróżnicowanych działań, wśród których kluczową rolę stanowi adaptacja nowo zatrudnionych osób, wspieranie rozwoju pracowników, programy lojalnościowe, starania integracyjne, a także zgodność oferty rekrutacyjnej z rzeczywistością.
- Rozstanie pracowników z przedsiębiorstwem – eleganckie pożegnanie jest ostatnim etapem budowania lojalności pracowniczej. Jeżeli proces odejścia pracownika zostanie przeprowadzony we właściwy sposób, to jego pozytywna opinia o przedsiębiorstwie może rozszerzać się na rynku pracy. Czasem także sprzyja to sytuacji powrotu pracownika do pracodawcy.

Autorzy zainteresowani problematyką budowania lojalności pracowników do podstawowych czynników sprzyjających temu procesowi zaliczają (Szaban 2013, s. 47-49; Dolata 2012):

- Interesującą pracę – organizacje stwarzające warunki do samorealizacji pracowników poprzez wykonywanie ciekawej pracy zwiększają ich zadowolenie, za którym idzie wdzięczność wobec organizacji i lojalność.
- Właściwy przepływ i dostęp do informacji – pracownicy, których bezpośrednio z kompetentnych źródeł informuje się o istotnych sprawach firmy, a zwłaszcza nadchodzących zmianach, czują się doceniani, co wzmacnia ich lojalność.
- Zaangażowanie – im bardziej pracownicy zaangażowani są w swoją pracę i funkcjonowanie organizacji, tym ich lojalność jest większa.
- Niezależność i samodzielność – pracownicy mający swobodę działania i większe szanse na samorealizację zawodową, czują się doceniani i odwzajemniają się organizacji swoją lojalnością.
- Zaznaczenie swojej obecności w zespole – pracownicy szczególnie poważani i znani w organizacji mają zwiększone poczucie swojej ważności w organizacji, co sprzyja ich lojalności.
- Relacje międzyludzkie – przywiązywanie do współpracowników, a zwłaszcza dobre relacje z przełożonymi.

Strategie personalne ukierunkowane na kształtowanie lojalności pracowników są różnie określane – jako strategie prolojalnościowe dla pracowników, strategie budowania długookresowych relacji z pracownikami, strategie wiązania pracowników z organizacją (Kwiatek 2007). Koncentrują się one na dbaniu o długotrwałość relacji z pracownikami poprzez spełnianie ich oczekiwań oraz oferowanie coraz większych korzyści (Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 130-132). Efektywne programy lojalnościowe zawierają długoterminowe działania pozwalające pracownikom dobrze poznać przedsiębiorstwo, a następnie przekształcić zbudowane zaufanie w lojalność wobec organizacji. W związku z tym, iż w programach lojalnościowych pracownik traktowany jest jako partner, to komunikacja z uczestnikami programu jest jednym z jego najważniejszych elementów. Zbieranie opinii od pracowników, badanie ich satysfakcji i zaangażowania jest zatem niezbędnym działaniem mającym na celu poznanie ich potrzeb tak, aby tworzone programy odpowiadały ich oczekiwaniom.

Utożsamianie się pracownika z firmą i jej sytuacją powoduje poczucie odpowiedzialności za współtworzenie jej pomyślności. Czynniki te kształtują szczególne więzi międzyludzkie, zarówno w ramach zespołu pracowniczego, jak i w rela-

cyjach przełożony–podwładny, w postaci wzajemnego zaufania i lojalności (Hulbój 2012). Tym niemniej lojalność współczesnych pracowników nie powinna być kojarzona z wiernopoddańczością, ślepych posłuszeństwem, bezrefleksyjnym wykonywaniem poleceń, których skutki mogą być negatywne dla firmy.

Dzięki przemyślanym działaniom organizacyjnym wspierającym lojalność pracowniczą zmniejsza się fluktuacja personelu, absencja chorobowa pracowników oraz podatność na oferty konkurencji. Lojalni pracownicy bardziej angażują się w pracę oraz życie przedsiębiorstwa, są bardziej kreatywni. Jednak jednym z najważniejszych czynników jest fakt, że lojalni pracownicy są najlepszą wizytówką dla organizacji i można na nich liczyć także w czasie gorszej sytuacji przedsiębiorstwa (Dolata 2012).

## Wyniki badań własnych

Analiza literatury przedmiotu oraz wyniki nielicznych badań dotyczących lojalności pracowników skłoniły autorkę do podjęcia własnych badań w obszarze tej interesującej tematyki. Miały one na celu analizę opinii pracowników dotyczącą postrzegania przez nich lojalności i lojalnego pracownika oraz czynników mających największy wpływ na kształtowanie lojalności pracowniczej. Hipotetycznie przyjęto, iż lojalność to złożone zagadnienie, obejmujące nie tylko kwestie związane z pozostaniem pracownika w dotychczasowym miejscu pracy, ale także inne aspekty zachowań i postaw pracowniczych. Ponadto założono, że trudności w kształtowaniu lojalności zatrudnionych osób dotyczą głównie młodych pracowników.

Podjęta w przeprowadzonych badaniach problematyka odwoływała się między innymi do następujących pytań badawczych:

- Jak badani rozumieją pojęcia: lojalność, lojalny pracownik?
- Jak badani charakteryzują lojalnego pracownika?
- Czy badani zmieniliby swoje dotychczasowe miejsce pracy?
- Jakie czynniki skłaniają badanych do pozostania w organizacji, w której pracują, bądź do jej zmiany?
- Jakie czynniki zdaniem badanych mają największy wpływ na budowanie lojalności pracowników w organizacji?

W celu otrzymania odpowiedzi na powyższe pytania posłużono się metodą sondażu diagnostycznego i techniką ankietową z wykorzystaniem anonimowej ankiety audytoryjnej. Do uzupełnienia i pogłębienia pozyskanych danych posłużono się dodatkowo badaniami jakościowymi o charakterze wywiadów swobodnych. Badania ankietowe przeprowadzono w 2015 roku, natomiast wywiady zrealizowano w 2016 roku.

Z materiału badawczego, jakiego dostarczyły przeprowadzone ankiety, wyselekcjonowano 162 prawidłowo wypełnione kwestionariusze, z których wybrane informacje stały się podstawą dla analizy prezentowanej w niniejszym opracowaniu. Respondentami były 162 osoby – 80 kobiet i 82 mężczyzn o zróżnicowanym wieku, wykształceniu i stażu pracy (*Tabela 1*). Ankietowani pracowali na różnych

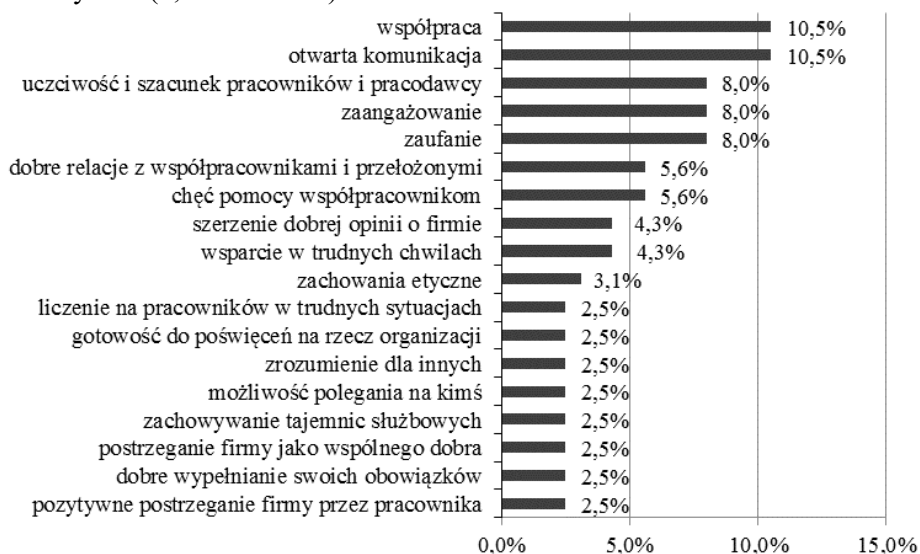
stanowiskach, głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach usługowych oraz produkcyjnych na terenie województwa śląskiego i łódzkiego.

**Tabela 1. Struktura badanych w odniesieniu do płci, wieku, wykształcenia i stażu pracy**

Płeć	kobiety			mężczyźni	
	80			82	
Wiek	do 24 lat	25-34 lata	35-44 lata	45-54 lata	od 55 lat
	64	52	28	16	2
Wykształcenie	średnie		licencjackie i inżynierskie		magisterskie
	98		48		16
Staż pracy	do 2 lat		3-10 lat	11-20 lat	21 i więcej lat
	58		68	32	4

Źródło: Opracowanie własne

Według ankietowanych, którzy w otwartym pytaniu poproszeni byli o własne określenia, lojalność pracownicza związana jest z takimi wartościami bądź zachowaniami jak: współpraca, otwarta komunikacja – zwłaszcza w kwestii trudnych tematów/problemów (po 10,5% wskazań), zaufanie, zaangażowanie, wzajemna uczciwość i szacunek pracownika oraz pracodawcy (po 8% wskazań), chęć pomocy współpracownikom, utrzymywanie dobrych relacji ze współpracownikami i przełożonymi (po 5,6% wskazań), a także wsparcie w trudnych chwilach, szerzenie dobrej opinii o firmie i obrona jej dobrego imienia (po 4,3% wskazań), zachowania etyczne (3,1% wskazań).

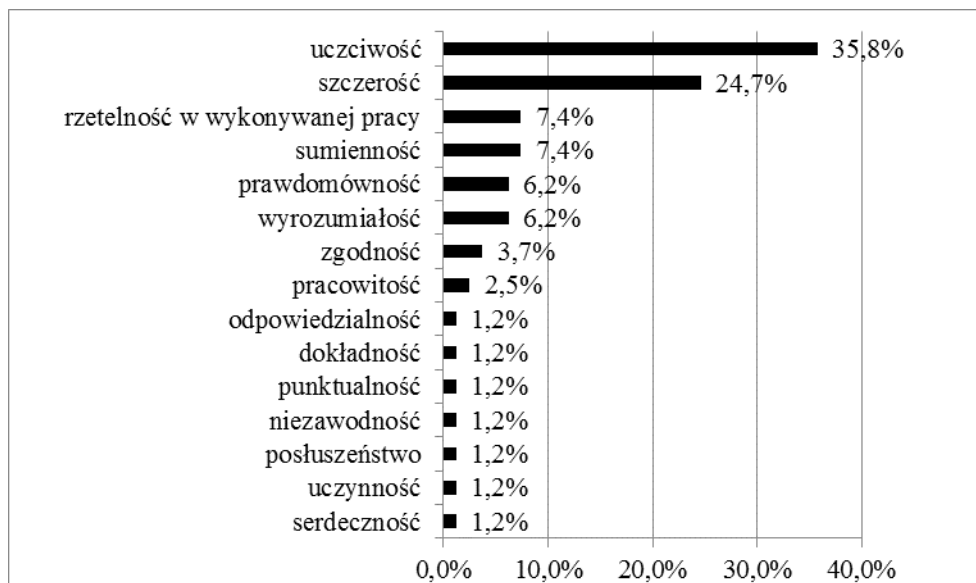


**Rysunek 1. Wartości i zachowania związane z lojalnością pracowniczą**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Badani wymienili również: pozytywne postrzeganie firmy przez pracownika, dobre wypełnianie swoich obowiązków, postrzeganie firmy jako wspólnego dobra, zachowywanie tajemnic służbowych, możliwość polegania na kimś, zrozumienie dla innych, gotowość do poświęceń na rzecz organizacji, możliwość liczenia na pracowników w sytuacjach kryzysowych (po 2,5% wskazań) (Rysunek 1).

Respondenci poproszeni o charakterystykę lojalnego pracownika opisywali go jako osobę: uczciwą (35,8% wskazań) i szczerą (24,7% wskazań), a także sumienną, rzetelną w wykonywanej pracy (po 7,4% wskazań) oraz prawdomówną i wyrozumiałą (po 6,2% wskazań). Do innych cech lojalnego pracownika zaliczono także: zgodność (3,7% wskazań), pracowitość (2,5% wskazań), odpowiedzialność, dokładność, punktualność, niezawodność, posłuszeństwo, uczynność, serdeczność (po 1,2% wskazań) (Rysunek 2).



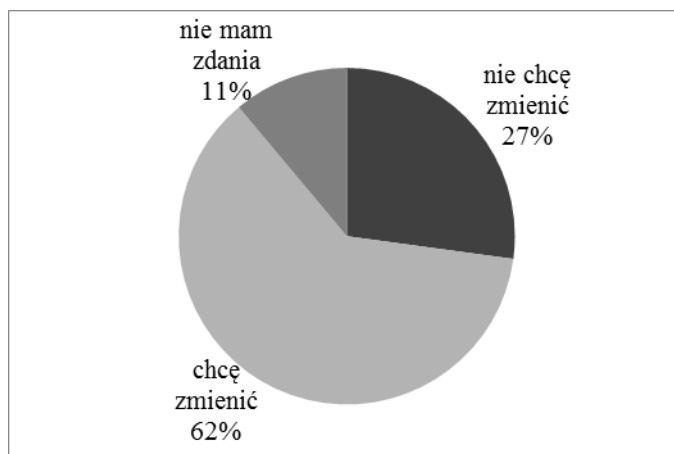
**Rysunek 2. Cechy charakteryzujące lojalnego pracownika**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Takie przedstawienie wizerunku lojalnego pracownika przez ankietowanych świadczy o ujmowaniu go nie poprzez konformistyczne podporządkowanie organizacji, ale głównie w kategoriach charakteryzujących uczciwe, szczerze postępowanie oraz sumienne wykonywanie swoich obowiązków.

Jako kwestię kluczową w badaniu lojalności pracowniczej często analizuje się opinie zatrudnionych osób dotyczące chęci pozostania w organizacji, w której pracują, bądź jej zmiany. W przeprowadzonej ankiecie na pytanie, czy badani zmieniliby swoje miejsce pracy, w zdecydowanej większości udzielili oni odpowiedzi twierdzących – 61,7% wskazań. Znacznie mniej, bo tylko 27,2% respondentów chciało kontynuować pracę u dotychczasowego pracodawcy, natomiast 11,1% badanych nie miało w tej kwestii zdania (Rysunek 3).





**Rysunek 3. Opinie badanych dotyczące chęci zmiany miejsca pracy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując wiek badanych, którzy wyrazili chęć zmiany miejsca pracy, zauważyć należy, iż tendencja ta najsilniej występuje wśród najmłodszych respondentów. Osoby z kategorii wieku do 24 lat najczęściej (71,9% wskazań) wyrażały wolę zmiany pracodawcy, 15,6% z nich nie miało zdania na ten temat, a tylko 12,5% miało zamiar kontynuować pracę u dotychczasowego pracodawcy.

Pozyskane dane wskazują zatem, że zwłaszcza dla przedstawicieli najmłodszego pokolenia na rynku pracy charakterystyczne jest niskie poczucie lojalności pracowniczej. Sytuacja ta oznaczać może, iż większą wagę przywiązują oni do utożsamiania się ze swoim zawodem niż z pracodawcą (por.: Przewoźna-Krzemińska 2015, s. 59-69; Robak 2015, s. 70-82; Skalska 2014, s. 62-64). Wśród ogółu badanych najwięcej osób wyrażających chęć zmiany miejsca pracy było zatrudnionych na stanowiskach pracowników szeregowych, co interpretować można jako zamiar rozwoju zawodowego i pozyskania lepszego stanowiska w innym przedsiębiorstwie.

Pogłębieniu pozyskanych informacji służyło pytanie o czynniki, które skłaniają badanych do pozostania u dotychczasowego pracodawcy bądź zmiany miejsca zatrudnienia. Uzasadnienia chęci kontynuacji pracy sprowadzały się głównie do: dobrej atmosfery pracy, dobrych relacji ze współpracownikami i przełożonym, poczucia docenienia i spełnienia zawodowego. Natomiast wśród argumentów związanych z zamiarem opuszczenia obecnego miejsca pracy najczęściej wymieniano (według częstotliwości wyborów): wyższe wynagrodzenie, możliwość rozwoju zawodowego, awans stanowiskowy, dogodne położenie miejsca pracy w stosunku do zamieszkania, zmianę formy zatrudnienia, poprawę warunków pracy, stresującą atmosferę pracy, elastyczny czas pracy, chęć samodzielności w pracy, założenie własnej działalności gospodarczej, ale także brak szacunku i uznania ze strony przełożonego, mobbing, wewnętrzną chęć ciągłych zmian i wyzwania zawodowych.

Jak wynika ze zgromadzonych informacji, motywami zamiaru opuszczenia obecnego miejsca pracy są racjonalno-funkcjonalne i wskazują na przewidywane głównie materialne korzyści związane z wyższym wynagrodzeniem, lepszym stanowiskiem, poprawą warunków pracy. Natomiast motywami zamiaru kontynuacji pracy u dotychczasowego pracodawcy mają charakter emocjonalny i dotyczą odczuwanych więzi, zadowolenia ze współpracy i postrzegania atmosfery pracy.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o źródła lojalności pracowniczej, badani poproszeni zostali także o określenie czynników, które ich zdaniem mają największy wpływ na jej kształtowanie. Ankietowani wymienili wiele różnorodnych uwarunkowań lojalności, które można podzielić na trzy kategorie. Do pierwszej z nich zaliczyć należy czynniki związane z relacjami społecznymi w miejscu pracy, w tym: stosunki pomiędzy pracownikami, a zwłaszcza relacje pomiędzy przełożonym i podwładnymi, atmosferę pracy, związaną z wzajemnym zaufaniem i współpracą, otwartość w relacjach pracowniczych, poczucie więzi ze współpracownikami. Kolejną kategorię czynników dotyczy zatrudniającej organizacji jako pracodawcy, w tym: poczucie stabilności zatrudnienia, wynagrodzenie, warunki pracy, możliwości, jakie stwarza organizacja dla rozwoju pracowników, jasne określanie celów organizacyjnych, lojalność pracodawcy w stosunku do pracowników przejawiająca się dotrzymywaniem obietnic, rodzaj zatrudnienia, jakie oferuje organizacja pracownikowi, dbałość o pracownika i wsparcie w trudnych sytuacjach, docenianie zaangażowania pracowników, przejrzyste i sprawiedliwe zasady kierowania personelem. Ostatnią kategorię stanowiły czynniki związane z charakterystyką zatrudnionych osób, w tym: typy charakterologiczne pracowników, ich nastawienie do pracy, istotne dla nich wartości, np. uczciwość, doświadczenia z poprzednich miejsc pracy oraz przestrzeganie przez nich norm i zasad, dotrzymywanie tajemnic zawodowych.

W celu uzupełnienia i pogłębienia pozyskanych danych ankietowych autorka posłużyła się dodatkowo badaniami jakościowymi, jakimi są wywiady swobodne. Badania te przeprowadzono w 2016 roku z jedenastoma osobami będącymi przedstawicielami kadry kierowniczej. Do respondentów skierowano pytania dotyczące rozumienia przez nich zagadnienia lojalności pracowniczej, jej uwarunkowań i działań związanych z kształtowaniem lojalności w ich miejscach pracy. Przybliżając informacje otrzymane poprzez przeprowadzone wywiady, przytoczono wybrane fragmenty wypowiedzi respondentów szczególnie ilustrujące analizowaną problematykę.

*„Lojalny pracownik dobrze reprezentuje swoje miejsce pracy i broni swojej organizacji, jeśli jest taka potrzeba. Taki pracownik jest wobec swojego przełożonego szczery, oddany, bezpośredni, nie knuje za jego plecami. Żeby mieć lojalnych i oddanych pracowników, trzeba być lojalnym wobec nich. Ja staram się pomagać im w trudnych sytuacjach, bronię ich dobrego imienia w relacjach z innymi osobami, a przede wszystkim nie podważam ich zdania i nie osądzam bez rozmowy z nimi, żeby wyjaśnić i zrozumieć daną sytuację, wydarzenie”.* Kobieta, dyrektor szkoły.

*„Lojalność pracowników to nie tylko zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa i jego sytuację, czy też szacunek wobec przełożonych. Lojalny pracownik jest także fair wobec swoich współpracowników. To jest bardzo ważne, bo niektórzy*

*ludzie starają się zyskać zawodowo w nieuczciwy sposób – podkopując pozycję innych, bezwzględnie konkurując, albo po prostu nie chcą ze sobą współpracować*". Kobieta, kierownik działu w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym.

*„Loyalny pracownik jest związany z firmą na dobre i na złe. Dla niego zarobki nie są czynnikiem pierwszoplanowym. Takich pracowników obecnie jest bardzo mało. Długotrwały staż w jednej firmie, przywiązanie do jednego pracodawcy jest w przypadku menedżera wręcz wadą, bo świadczy o tym, że on się nie rozwija zawodowo*". Mężczyzna, kierownik w firmie handlowej.

*„W moim przedsiębiorstwie pracodawca jest raczej zainteresowany wymianą kadry niż zapewnieniem sobie lojalnych pracowników. Co z tego, że istnieją programy lojalnościowe, różnego rodzaju bonusy, ale jak pracodawca chce zmienić kadrę – to zmienia ją w dogodnym dla siebie czasie i te programy są bez znaczenia*". Mężczyzna, kierownik w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

*„Współcześnie nie można mówić o lojalności pracownika, jako przywiązaniu do jednego pracodawcy, bowiem zmiana miejsca pracy bardzo często podyktowana jest chęcią rozwoju, szukaniem wyzwań zawodowych. Można natomiast lojalność ujmować poprzez wykonywanie pracy z jak największym oddaniem i zaangażowaniem*". Kobieta, dyrektor urzędu.

Badani różnie ujmowali lojalność w środowisku pracy i w różnorodny sposób interpretowali lojalnego pracownika, jednak wszyscy oni podkreślali trudności w jednoznacznym ustosunkowaniu się do tego zagadnienia. Problemy te wynikają w ich opiniach głównie z szybkich zmian, jakie dokonują się we współczesnych organizacjach, zwłaszcza w sferze funkcjonowania pracowników i zarządzania potencjałem społecznym. Co ważne – wielu respondentów przyznawało, iż chociaż lojalni pracownicy są obecnie niezwykle cenni, w związku z dynamiczną i niestabilną rynkowo pozycją wielu przedsiębiorstw, to jednak osoby zarządzające nie chcą bądź nie potrafią budować lojalnych zespołów pracowniczych. Istniejące w niektórych przedsiębiorstwach programy lojalnościowe także często nie spełniają swoich założeń, stanowiąc jedynie swoisty dodatek motywacyjny, który nie zastępuje relacji pracowniczych sprzyjających kształtowaniu wzajemnego zaufania, współpracy i zaangażowania w sprawę firmy.

Z pozyskanych od badanych informacji wynika także, iż niezwykle ważne w budowaniu więzi z organizacją są relacje w zespołach pracowniczych i postrzegana przez nich atmosfera pracy. Dobra komunikacja w przedsiębiorstwie, współpraca, przełożony posiadający autorytet oraz indywidualne traktowanie rozwoju każdego pracownika mogą zatem stanowić klucz do kształtowania lojalności współczesnych pracowników.

## **Podsumowanie**

Budowanie swoistej społecznej równowagi wewnątrz organizacji opiera się na wzajemnym zrozumieniu między firmą a jej pracownikami oraz zaangażowaniu w realizację celów i potrzeb obydwu stron. Zatrudnione osoby muszą być przekonane o słuszności misji i celów organizacji oraz o tym, że traktowane są uczciwie,

a w związku z tym opłaca się im działać w jej ramach i wykazywać lojalność (Koźmiński, Jemieliński 2008, s. 150).

Zarówno wyniki przeprowadzonych ankiet, jak i wypowiedzi badanych udzielone podczas wywiadów potwierdziły przyjęte hipotezy, wskazując na kilka istotnych aspektów lojalności pracowników:

- Interpretując lojalność, badani pracownicy wskazywali głównie na uczciwe, szczerze postępowanie oraz sumienne wykonywanie swoich obowiązków, a nie konformistyczne podporządkowanie organizacji.
- Większość badanych, a wśród nich głównie ludzie młodzi, wyraziła chęć zmiany miejsca pracy, co stwarza duże wyzwanie dla pracodawców, którzy postrzegają w nich cennych pracowników. Zwłaszcza nowa generacja pracobiorców wymaga szczególnego podejścia uwzględniającego jej specyficzne potrzeby.
- Wśród czynników, które mają największy wpływ na kształtowanie lojalności, respondenci uwypuklili znaczenie relacji społecznych w organizacji związanych z wzajemnym zaufaniem, szacunkiem, współpracą i otwartą komunikacją. Z drugiej strony natomiast bardzo silnie podkreślona została rola, jaką odgrywa w tym względzie stabilność zatrudnienia, odpowiednie wynagrodzenie i warunki pracy oraz możliwości rozwoju pracowników stwarzane przez organizacje.
- Podejmowane w organizacjach programy lojalnościowe nie zastąpią lojalności pracodawcy w stosunku do pracowników, przejawiającej się dbałością o pracowników, dotrzymywaniem obietnic, docenianiem zaangażowania zatrudnionych osób oraz przejrzystymi i sprawiedliwymi zasadami kierowania personelem.

Prezentowane w opracowaniu analizy dotyczące interesującej problematyki lojalności pracowników jedynie zarysowują to złożone zagadnienie. Biorąc pod uwagę różnorodne korzyści, jakie mogą płynąć z posiadania lojalnych pracowników, należałoby szeroko rozwinąć aktywność badawczą w tym obszarze, skłaniając osoby zarządzające potencjałem społecznym współczesnych organizacji do refleksji i działań w tym zakresie.

## Literatura

1. Bogunia-Borowska M. (2015), *Życie w dobrym społeczeństwie. Wartości jako fundament dobrego społeczeństwa*, [w:] Bogunia-Borowska M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Znak, Kraków.
2. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
3. Bukowska B., Gajda K. (2009), *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
4. Bukowska U. (2011), *Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe*, [w:] Teczek J., Czekaj J., Mikuła B., Oczkowska R. (red.), *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków.
5. Chwalibóg E. (2013), *Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Management Forum”, nr 322.
6. Dolata Z. (2012), *Jak budować lojalność zespołu?*, <http://www.blog.refa.pl> (dostęp: 04.09.2016).

7. Elegido J.M. (2013), *Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?*, "Journal of Business Ethics", Vol. 116.
8. Hulbój M. (2012), *Typy lojalności pracowników a zadowolenie z pracy (na przykładzie badań w firmie branży IT)*, [http://eeim.kwartalnik.com.pl/wpcontent/uploads/2014/10/23\\_Marta\\_Hulboj\\_1232012.pdf](http://eeim.kwartalnik.com.pl/wpcontent/uploads/2014/10/23_Marta_Hulboj_1232012.pdf) (dostęp: 20.07.2016).
9. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
10. Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K. (2005), *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, "Management", nr 1.
11. Kwiatek P. (2007), *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Lipka A. (2012), *Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", nr 1.
13. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa.
14. Lisiecka K. (2002), *Mobilność pracowników w organizacji a ich kreatywność*, [w:] Wawak T. (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
15. Myjak T. (2011), *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
16. Piórkowska-Wojciechowska K. (2004), *Wybrane problemy kształtowania i badania lojalności pracowniczej*, "Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", nr 1032.
17. Piórkowska-Wojciechowska K. (2007), *Wpływ procesu orientacji, socjalizacji i facylitacji społecznej na zmiany postaw i zachowań pracowniczych*, [w:] Potocki A. (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
18. Przewoźna-Krzemińska A. (2015), *Poszukiwanie zatrudnienia przez absolwentów uczelni wyższych a zapotrzebowanie na nich sygnalizowane przez współczesny rynek pracy*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Robak E. (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
19. Reichheld F.F., Teal T. (2007), *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, One Press, Gliwice.
20. Robak E. (2015), *Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających nowoczesnymi organizacjami*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Robak E. (red.), *Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
21. Skalska A. (2014), *Jak na dłużej zatrzymać pracownika generacji Y w firmie*, "Personel i Zarządzanie", nr 1.
22. Słocińska A. (2014), *Spoleczne środowisko pracy jako element kształtujący zaangażowanie pracowników*, "Humanizacja Pracy", nr 3 (277).
23. Strzelec D., Janowska A. (2014), *(Nie)lojalny pracownik*, "Personel i Zarządzanie", nr 4.
24. Szaban J.M. (2013), *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
25. Szczepański M.S. (2015), *Lojalność*, [w:] Bogunia-Borowska M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Znak, Kraków.
26. Świątek-Barylska I. (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

27. Wojtaszczyk K. (2010), *Wymóg lojalności czy propozycja wartości dla pracownika? Co stanowi podstawę trwałego związku zatrudnionego z organizacją?*, „Humanizacja Pracy”, nr 4-5.

## **LOYALTY OF EMPLOYEES AND MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ORGANIZATION SOCIAL POTENTIAL**

**Abstract:** The paper focuses on the issue of employees' loyalty analyzed, as a challenge for the management of social potential in modern organizations. The first part contains the theoretical basis of the issue basing on the analysis of literature. Particular attention was paid to various organizational activities, which support shaping employees' loyalty. The empirical part is based on the results of own research, which refers to the loyalty perceived by employees and the factors having the greatest impact on building employees' loyalty. The aim of the elaboration is to indicate the importance of the complex issues of loyalty of employees in the management of modern organizations.

**Keywords:** loyalty, employees' loyalty, management of social potential of organizations