

Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

LOJALNOŚĆ PRACOWNICZA W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH – STUDIUM PRZYPADKU

1. Metodyka badań

Do badania (o charakterze celowym) wybrano spółkę córkę z siedzibą w Polsce międzynarodowego przedsiębiorstwa produkcyjnego (branża spożywcza) posiadającego ponad 55 zakładów produkcyjnych na całym świecie i eksportującego swoje wyroby do ponad 80 krajów. Spółka córka z siedzibą w Polsce zatrudnia ponad 180 pracowników w Polsce oraz ponad 40 w oddziałach zagranicznych i zaopatruje oprócz rynku polskiego także pozostałe rynki Europy Środkowej i Południowej oraz sąsiednie państwa Europy Wschodniej, Rosję i kraje nadbałtyckie. Nazwę spółki zastąpiono kodem A¹. W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczące poziomu lojalności pracowniczej oraz uwarunkowań jej kształtowania w badanym przedsiębiorstwie.

Pojęcie lojalności pracowniczej jest rozumiane najczęściej jako utożsamianie się pracownika z organizacją, silne emocjonalne przywiązanie do organizacji (pracodawcy) i jej członków, uczciwość, prawość, postępowanie zgodnie z ustalonymi normami, reprezentowanie organizacji i osiąganie jej celów, dbanie o jej dobre imię i tworzenie odpowiedniego jej wizerunku, zmierzanie do rozwoju organizacji i umacniania jej pozycji rynkowej [Świątek-Barylska 2000, s. 265]. Rozważając pojęcie lojalności pracowniczej, należy wziąć pod uwagę jej dwa wymiary – wymiar zewnętrzny i wewnętrzny [Krupski, Piórkowska-Wojciechowska 2005, s. 45].

Wzrost turbulencji otoczenia implikuje nowe uwarunkowania lojalności pracowniczej o charakterze psychologicznym, kadrowym i organizacyjnym. Do najważniejszych elementów uwarunkowań o charakterze psychologicznym zalicza

¹ Kierownictwo przedsiębiorstwa nie wyraziło zgody na ujawnienie jego nazwy.

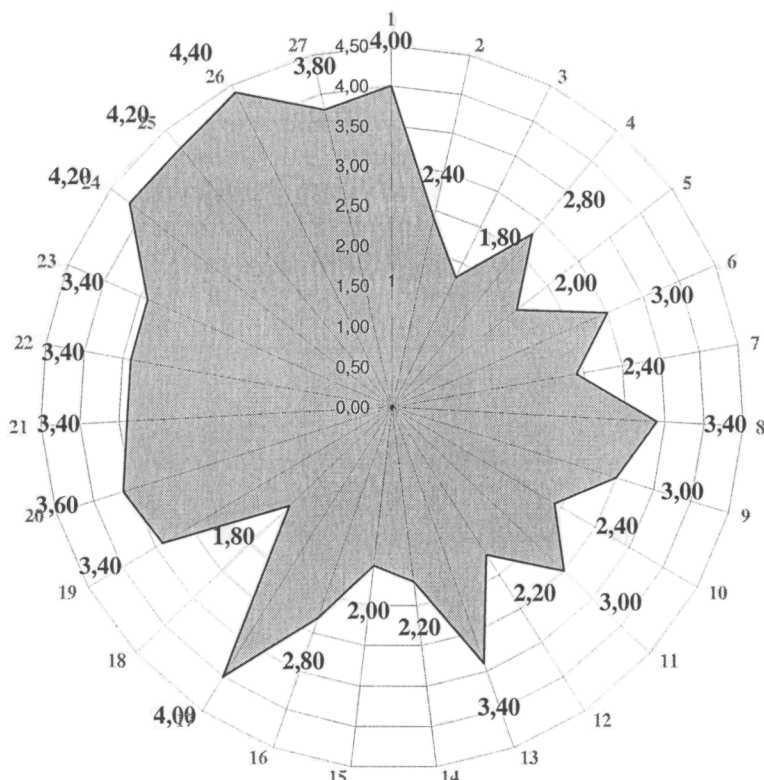
się: dopasowanie organizacyjne pod względem cech psychologicznych (zwłaszcza właściwości osobowości) pracownika i wartości przez niego wyznawanych, monitorowanie wyczerpania emocjonalnego i potencjalnego wypalenia zawodowego, wpływ procesu orientacji, socjalizacji i facylitacji społecznej na osobowość i role zawodowe oraz rolę kontraktu psychologicznego w ugruntowaniu związku emocjonalnego pracownika z pracodawcą. Podstawowymi elementami uwarunkowań o charakterze kadrowym są: proces rekrutacji i selekcji, wprowadzenie do organizacji, szkolenie i doskonalenie, proces motywowania, oceny pracownicze i wynikające z nich potencjalne awanse, przemieszczenia, degradacje czy zwolnienia. Podstawowymi elementami uwarunkowań o charakterze organizacyjnym są: treść pracy, warunki (materialne, psychofizyczne) i stosunki pracy, kultura organizacyjna oraz struktura organizacyjna.

Zakres podmiotowy i przestrzenny badania obejmuje międzynarodowe przedsiębiorstwo produkcyjne (pracownicy niższych szczebli). Zakres przedmiotowy natomiast obejmuje proces kształtowania lojalności pracowniczej oraz jej poziom w badanym przedsiębiorstwie. Zastosowaną metodą badawczą jest kwestionariusz ankiety, składający się z czterech części. Część pierwsza jest ogólna i służy identyfikacji znaczenia kształtowania lojalności pracowniczej oraz pomiarowi ogólnego poziomu lojalności pracowniczej. Celem części drugiej, trzeciej i czwartej jest identyfikacja kolejno: ogólnych, psychologicznych, kadrowych i organizacyjnych uwarunkowań kształtowania lojalności pracowniczej, stanowiących egzemplifikację modelu kształtowania lojalności pracowniczej.

2. Wyniki badań

Na rys. 1 przedstawiono (na podstawie 27 pytań) poziom lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwie A (skala 1-5). Największe wartości mieszczą się w granicach 4,00-4,40 i dotyczą traktowania przez pracowników problemów przedsiębiorstwa jako swoich (4,00), tworzenia pozytywnych relacji z innymi członkami organizacji (4,20), gotowości ponoszenia dodatkowego wysiłku w sytuacji zagrożenia przedsiębiorstwa (4,20), dbania o dobre imię organizacji i tworzenia pozytywnego jej wizerunku (4,40). Najmniejsze wartości z kolei dotyczą poczucia długu wdzięczności wobec przedsiębiorstwa (2,40), pośredniczenia w odpłatnym świadczeniu usług dla innych przedsiębiorstw (2,00), wiary w uczciwość pracodawcy (2,40), poczucia zaufania do pracodawcy (2,20), odczuwania satysfakcji z pracy w przedsiębiorstwie (2,00) oraz pośredniczenia w nieodpłatnym świadczeniu usług dla innych przedsiębiorstw (2,20). Ogólny poziom lojalności w przedsiębiorstwie A kształtuje się na poziomie 3,05.

Na rys. 2 przedstawiono ogólne uwarunkowania kształtowania lojalności pracowniczej w opinii pracowników. Większość pracowników uważa, że osoby podejmujące w przedsiębiorstwie A ważne decyzje ich dotyczące traktują pracowników uprzejmie (4,90), zdanie pracownika ma wpływ na podejmowanie ważnych

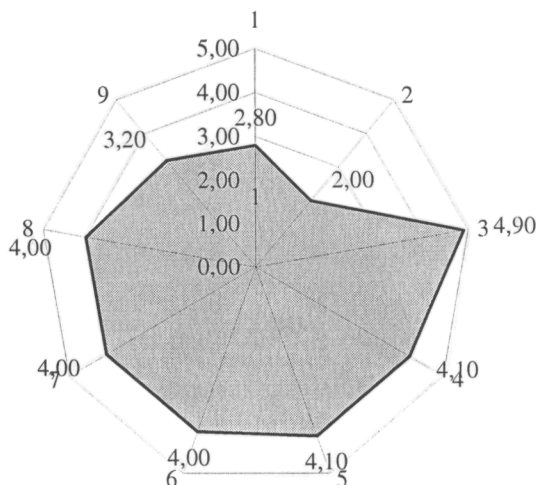


1 – czuję, że problemy przedsiębiorstwa, w którym pracuję, są moimi problemami; 2 – mam duży dług wdzięczności do spłacenia wobec mojego przedsiębiorstwa; 3 – poszukuję innej pracy; 4 – czuję, że mam zbyt mało innych propozycji, aby rozważyć zmianę przedsiębiorstwa; 5 – pośredniczę w odpłatnym świadczeniu usług dla innych przedsiębiorstw; 6 – zbyt wiele zamieszania byłoby teraz w moim życiu, gdybym podjęła/podjął decyzję o zmianie przedsiębiorstwa; 7 – wierzę w uczciwość mojego pracodawcy; 8 – gdybym otrzymał/a ofertę pracy w innym przedsiębiorstwie, zmieniłbym pracę bez zastanowienia; 9 – lubię swoją pracę; 10 – myślę poważnie o zmianie miejsca pracy; 11 – czuję się częścią przedsiębiorstwa; 12 – mam pełne zaufanie do mojego pracodawcy; 13 – pracując w tym przedsiębiorstwie, mam często poczucie osiągnięcia czegoś ważnego, istotnego w realizacji celów przedsiębiorstwa czy komórki organizacyjnej, w której pracuję; 14 – pośredniczę w nieodpłatnym świadczeniu usług dla innych przedsiębiorstw; 15 – odczuwam dużą satysfakcję z wykonywania pracy w tym przedsiębiorstwie; 16 – odczuwam zadowolenie ze współpracy z innymi pracownikami; 17 – odczuwam zadowolenie ze współpracy z moim przełożonym; 18 – wykonuję tylko te polecenia służbowe, które moim zdaniem są właściwe; 19 – wyrażam się pozytywnie o przedsiębiorstwie, w którym pracuję; 20 – dbam o moich klientów; 21 – zdarza mi się podważać autorytet przełożonego; 22 – pracodawca zasługuje na moją lojalność; 23 – zdarza mi się nie postępować zgodnie z innymi członkami organizacji; 25 – jestem gotowy ponosić dodatkowy wysiłek w sytuacji zagrożenia przedsiębiorstwa; 26 – dbam o dobre imię organizacji i tworzenie pozytywnego jej wizerunku; 27 – staram się chronić materialne i niematerialne zasoby organizacji

Rys. 1. Poziom lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwie A – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.

decyzji dotyczących danego pracownika (4,10), podejmowane decyzje są wolne od stronniczości (4,10), przedsiębiorstwo inwestuje w sukces zawodowy pracownika (4,00), pracownicy mogą liczyć na wsparcie przełożonego (4,00), praca w przedsiębiorstwie pozwala pracownikom na samorealizację (4,00). Natomiast sposób przekazywania informacji jest w małym stopniu dostosowany do potrzeb pracowników w tym zakresie (2,80), a biorąc pod uwagę wysiłek pracownika wkładany w pracę, wynagrodzenie nie jest sprawiedliwe (2,00). Poziom spełnienia ogólnych uwarunkowań kształtowania lojalności pracowniczej wynosi 3,68 (skala 1-5).

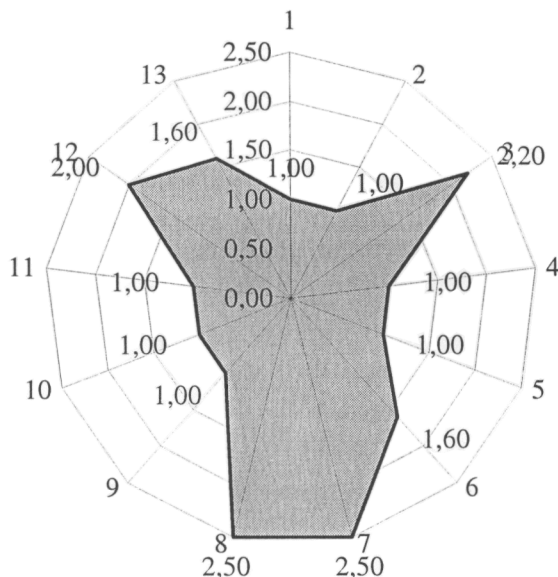


1 – sposób przekazywania informacji dostosowany jest do moich potrzeb w tym zakresie; 2 – biorąc pod uwagę wysiłek, jaki wkładam w swoją pracę, jestem sprawiedliwie wynagradzany/a; 3 – osoby podejmujące w moim przedsiębiorstwie ważne decyzje dotyczące mojej osoby lub moich współpracowników traktują mnie uprzejmie; 4 – w sytuacji, kiedy podejmowane są ważne decyzje dotyczące mojej osoby lub innych pracowników, moje zdanie ma wpływ na te decyzje; 5 – w sytuacji, kiedy podejmowane są ważne decyzje dotyczące mojej osoby lub innych pracowników, podjęte decyzje są wolne od stronniczości; 6 – przedsiębiorstwo, w którym pracuję, inwestuje w mój sukces zawodowy; 7 – mogę liczyć na wsparcie ze strony mojego przełożonego; 8 – praca w moim przedsiębiorstwie pozwala mi się realizować; 9 – ogólnie rzecz biorąc, jestem zadowolony/a z tego, że pracuję w przedsiębiorstwie

Rys. 2. Aspekt ogólny kształtowania lojalności pracowników (opinie 23 pracowników) – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do psychologicznych uwarunkowań kształtowania lojalności pracowniczej w opracowaniu przedstawiono aspekt wypalenia zawodowego (rys. 3) oraz warunków pracy pod względem potencjalnego wyczerpania emocjonalnego (rys. 4). Poziom częstotliwości występowania syndromów wypalenia zawodowego wynosi 1,60 (skala 1-5). Wśród pracowników bardzo rzadko obserwuje się poczucie przeciążenia pracą (1,00), poczucie przewlekłego stresu związanego z miejscem



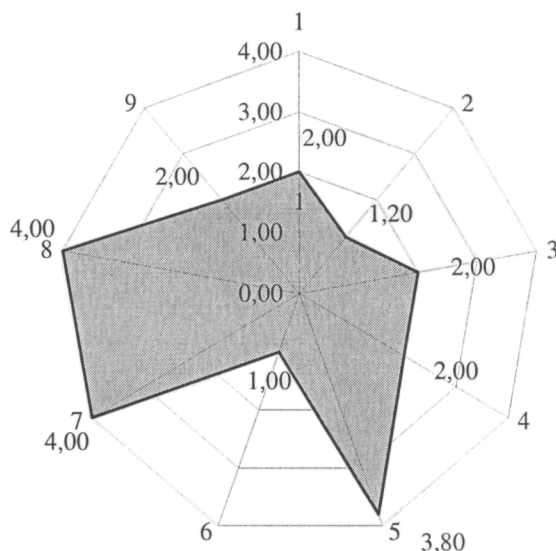
1 – poczucie przeciążenia pracą; 2 – poczucie przewlekłego stresu związanego z miejscem pracy; 3 – systematyczne uchylanie się od obowiązków; 4 – poświęcanie coraz większej ilości czasu na pracę, czemu jednak towarzyszy nie rosnąca, lecz malejąca skuteczność; 5 – konfliktowość w relacjach z innymi; 6 – niechętnie, nieufne odnoszenie się do otoczenia; 7 – lęk o przyszłość; 8 – poczucie krzywdy; 9 – poczucie winy; 10 – chronicznie złe samopoczucie; 11 – obniżona odporność organizmu, przejawiająca się w częstych infekcjach oraz chorobach układu krążenia i układu pokarmowego; 12 – nieodczuwanie konieczności dokształcania się, zmian w sposobie realizacji pracy; 13 – negatywna postawa wobec dokształcania się

Rys. 3. Syndromy wypalenia zawodowego – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.

pracy (1,00), konfliktowość w relacji z innymi (1,00), chronicznie złe samopoczucie (1,00), obniżoną odporność organizmu (1,00). Częściej (jednak wciąż na niskim poziomie) można zaobserwować systematyczne uchylanie się od obowiązków (2,20), lęk o przyszłość (2,50), poczucie krzywdy (2,50), nieodczuwanie konieczności dokształcania się (2,00).

Potencjalny wpływ warunków pracy na wyczerpanie emocjonalne pracownika kształtuje się na poziomie 2,44 (skala 1-5). Na stosunkowo wysokim poziomie pracownicy określają wymóg dużego tempa pracy (3,80), odbieganie danego stanowiska pracy od jego obrazu w oczach pracownika (4,00), stawianie wymagań mniejszych niż możliwości pracownika (4,00). Natomiast stosunkowo rzadko praca na danym stanowisku wymaga realizowania zadań sprzecznych z systemem wartości pracownika (1,20) i rzadko stawia wymagania przekraczające możliwości pracownika (1,00).



1 – prowadzi do sytuacji stresowych; 2 – wymaga realizowania zadań zawodowych, które są sprzeczne z Pani/Pana systemem wartości; 3 – wymaga realizowania zadań zawodowych, które są sprzeczne z Pani/Pana naturą; 4 – wymaga spełniania sprzecznych oczekiwań przełożonego; 5 – wymaga dużego tempa pracy; 6 – stawia wymagania przekraczające Pani/Pana możliwości; 7 – stawia wymagania mniejsze niż Pani/Pana możliwości; 8 – odbiega od mojego obrazu takiego stanowiska pracy; 9 – nie daje możliwości samorealizacji, odpowiedzialności czy awansu

Rys. 4. Warunki pracy na danym stanowisku w aspekcie potencjalnego wyczerpania emocjonalnego – wyniki badań

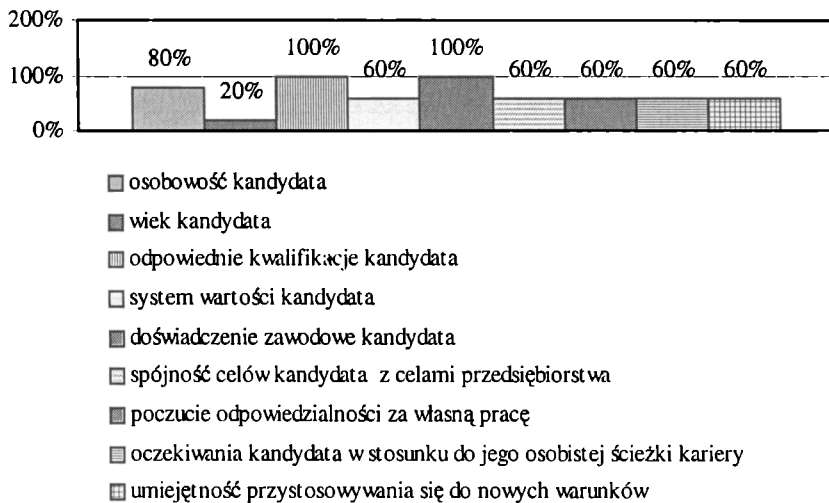
Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do kadrowych uwarunkowań kształtowania lojalności pracowniczej w opracowaniu przedstawiono wyniki badań dotyczące kryteriów branych pod uwagę podczas rekrutacji pracowników (rys. 5), rozmów z pracownikami dotyczących ich rozwoju zawodowego (rys. 6) oraz kryteriów wynagrodzeń (rys. 7).

W odniesieniu do organizacyjnych uwarunkowań kształtowania lojalności pracowniczej w opracowaniu przedstawiono wyniki badań dotyczące wyposażenia w narzędzia pracy (rys. 8), czasu wykonywania pracy (rys. 9) oraz możliwości konsultowania decyzji pracowników z przełożonymi (rys. 10).

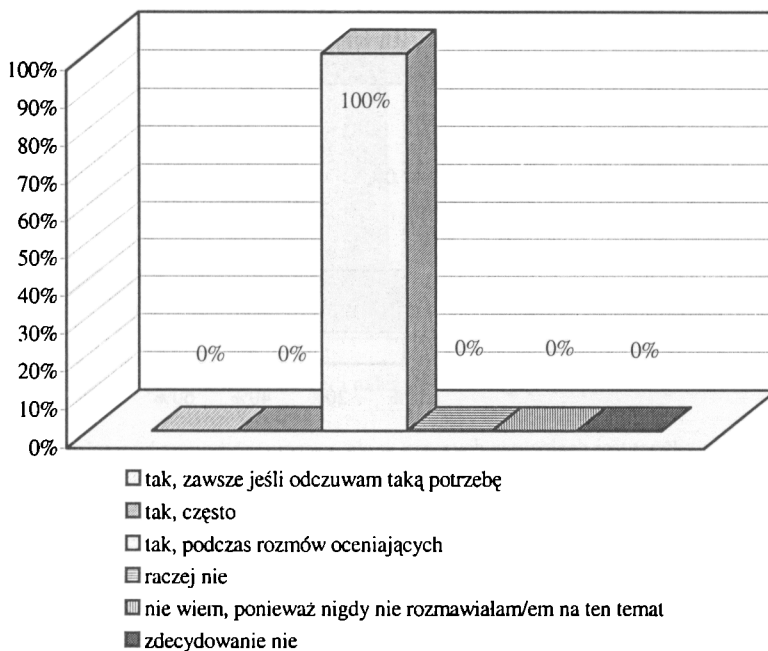
W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że:

- ogólny poziom lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwie A kształtuje się na poziomie średnim (3,05 w skali 1-5),
- nie zauważa się wśród pracowników syndromów wypalenia zawodowego i wyczerpania emocjonalnego, jednakże warunki pracy nie spełniają do końca oczekiwań pracowników,



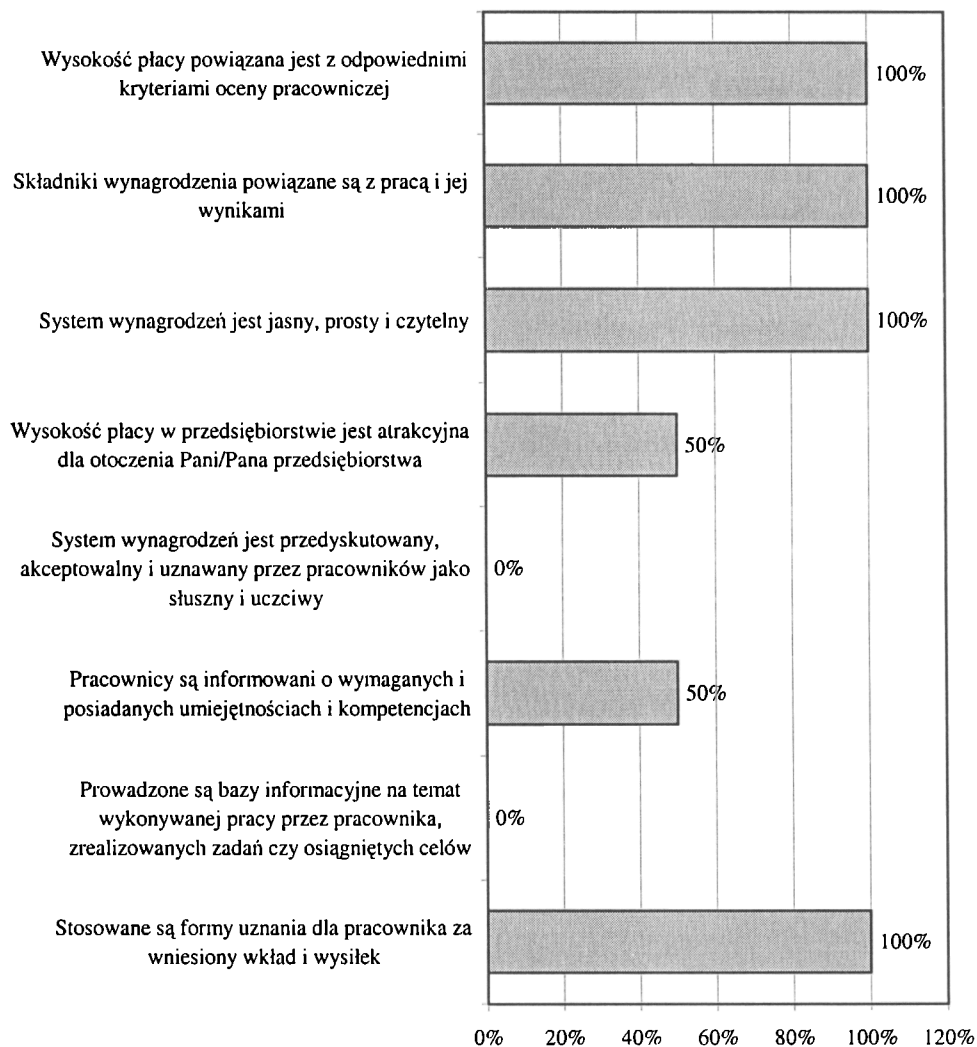
Rys. 5. Kryteria brane pod uwagę przy rekrutacji pracowników – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Rozmowy z pracownikami dotyczące rozwoju zawodowego – wyniki badań

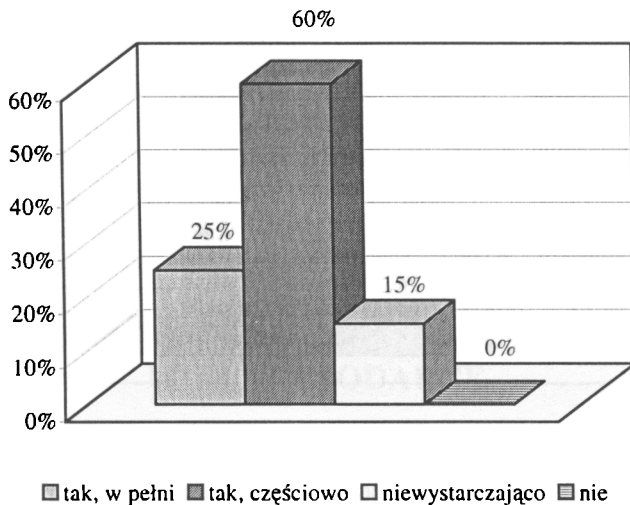
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Kryteria wynagrodzeń – wyniki badań

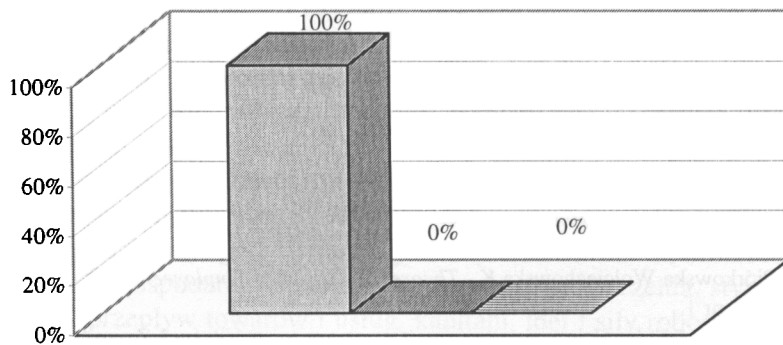
Źródło: opracowanie własne.

– kryteria brane pod uwagę przy rekrutacji pracowników, możliwość odbywania rozmów na temat rozwoju zawodowego, powiązanie wysokości płacy z kryteriami oceny pracowniczej, stosowanie form uznania za wniesiony wkład i wysiłek, swoboda w podejmowaniu decyzji (konieczność konsultowania problemów decyzyjnych z przełożonymi tylko w przypadkach krytycznych) przyczyniają się do kształtowania lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwie A,



Rys. 8. Wyposażenie w narzędzia pracy – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.



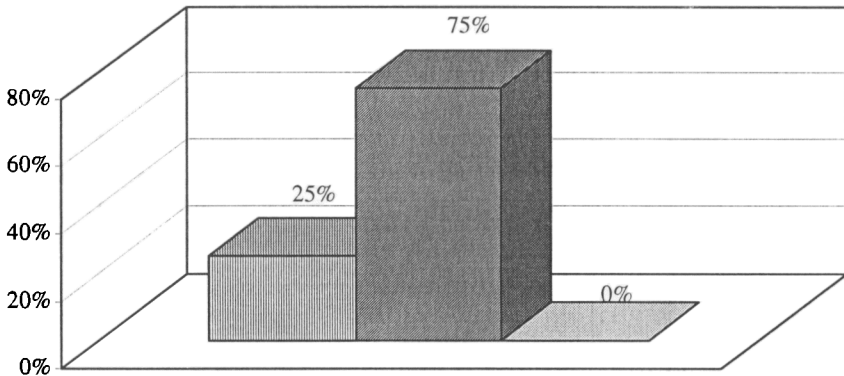
jest uzależniony od warunków umowy i należy go bezwzględnie przestrzegać

jest uzależniony od warunków umowy, ale w pewnych sytuacjach jest możliwość odstępstw od tych warunków

jest zależny tylko od pracownika, ponieważ dla przełożonych nie liczy się czas wykonywania pracy, ale ostateczne efekty

Rys. 9. Czas wykonywania pracy – wyniki badań

Źródło: opracowanie własne.



- większość decyzji dotyczących pracy wymaga konsultacji z przełożonymi
- konsultowanie problemów decyzyjnych tylko w przypadkach krytycznych
- pełna swoboda w podejmowaniu decyzji

Rys. 10. Konsultowanie decyzji z przełożonymi

Źródło: opracowanie własne.

– wskazane byłoby przeprowadzenie badań porównawczych nad kształtowaniem lojalności pracowniczej w przedsiębiorstwach krajowych i międzynarodowych.

Literatura

- Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K., *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, "Management" 2005, vol. 9, nr 1.
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

EMPLOYEE LOYALTY IN THE INTERNATIONAL ORGANIZATION – CASE STUDY

Summary

The article presents the results of chosen aspects of research on employee loyalty in the international organization. In fact, in the article the following issues are presented: research methodology, the concept of employee loyalty, the conditions of employee loyalty and particular results of research dealing with the level of employee loyalty and its psychological, personal and organizational conditions.