

**Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska**

## **LOJALNOŚĆ PRACOWNIKA A RYZYKO PERSONALNE FIRMY**

*Więc w drogę! Wszędzie pójdę z tobą, panie  
Wiernie, uczciwie, póki ducha stanie<sup>1</sup>.*

William Szekspir, *Jak wam się podoba* – II; 3

### **1. Wstęp**

W warunkach turbulentnego otoczenia najważniejszym zasobem organizacji stają się ludzie i relacje zachodzące między nimi. Wzrasta znaczenie pozytywnych relacji międzyludzkich, propagowania zaufania, szacunku, osobistego zaangażowania, lojalności, poczucia przynależności. Czy kształtowanie lojalności pracowniczej w warunkach niepewności oraz turbulencji otoczenia mających swe źródło głównie w globalizacji ma sens? Odpowiedź nie jest jednoznaczna. W artykule przedstawiono wstępny model tworzenia lojalności pracowniczej i próbę ukazania wpływu lojalności pracowniczej na ryzyko personalne w turbulentnym otoczeniu.

### **2. Lojalność elementem kapitału społecznego organizacji**

Kapitał społeczny – pojęcie powszechnie spotykane w literaturze zarówno z zakresu socjologii, jak i zarządzania – najpowszechniej definiowany jest jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów<sup>2</sup>. Kapitał społeczny to powiązania pomiędzy pojedynczymi osobami, czyli sieci społeczne, normy wzajemności i opierające się na nich

---

<sup>1</sup> W. Szekspir, *Dzieła dramatyczne*, przekład L. Ulrich, Warszawa 1980.

<sup>2</sup> F. Fukuyama, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.

zaufanie<sup>3</sup>, to także forma struktury społecznej w przedsiębiorstwie wzmacniająca proaktywne zachowanie się ludzi wewnątrz tej struktury<sup>4</sup>. Badania przeprowadzone przez P. Bullena i J. Onyxa doprowadziły do wyróżnienia sześciu wyznaczników kapitału społecznego: uczestnictwo w sieciach, wzajemność, zaufanie, normy społeczne, wspólnota, proaktywność<sup>5</sup>. Istotne cechy kapitału społecznego to: niepowtarzalność, unikatowości, trudność imitowania (kontakty społeczne, relacje z uczestnikami gry ekonomicznej są unikatowym zasobem, a konkurencja ma niewielką możliwość skopiowania sieci kontaktów)<sup>6</sup>.

Lojalność można zdefiniować jako „prawość, wierność, rzetelność w stosunkach z ludźmi”<sup>7</sup>. Według P.G. Zimbardy i F.L. Rucha być lojalnym wobec jakiejś osoby lub idei: „to uznawać siebie nie tylko za istotę obdarzoną zmysłami, lecz za wrażliwą istotę społeczną, zdolną do wykroczenia poza skoncentrowane na sobie samym, indywidualne sprawy”<sup>8</sup>.

Lojalność pracownika to, oprócz oddania, odpowiedzialności, efektywności, umiejętności współdziałania, profesjonalizmu, elastyczności, kategoria sztuki bycia pracownikiem (*employeeship* według C. Mollera). Lojalny pracownik utożsamia się z firmą, czuje się z nią emocjonalnie związany, to osoba uczciwa, prawa, postępująca zgodnie z ustalonymi normami, reprezentująca i realizująca cele firmy, dbająca o dobre imię firmy i tworzenie odpowiedniego jej wizerunku, zmierną do rozwoju firmy i umacniania jej pozycji rynkowej<sup>9</sup>. Lojalność pracownicza jest według J. Skalika<sup>10</sup> cechą relacji partnerskich przedsiębiorstwa z pracownikami (obok podzielenia celów ogólnych przedsiębiorstwa przez pracowników, znaczne zaangażowania zatrudnionych w ich osiągnięcie, chęci do uczenia się i wykorzystywania posiadanych zasobów wiedzy i umiejętności dla dobra organizacji, gotowości ponoszenia przez pracowników dodatkowego wysiłku w sytuacji zagrożenia przedsiębiorstwa).

<sup>3</sup> R.D. Putnam, *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, „Journal of Democracy” 1995, nr 6.

<sup>4</sup> *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Struzyna (red.), AE, Katowice 2001, s. 135.

<sup>5</sup> P. Bullen, J. Onyx, *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, „Journal of Applied Behavioural Science” 2000, nr 1.

<sup>6</sup> W. Dyduch, E. Szczepankiewicz, M. Szczepankiewicz, *Kapitał społeczny jako wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa w Nowej Ekonomii*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, Politechnika Wroclawska, PAN, II Ogólnopolska Konferencja Naukowa Połanica Zdrój, Wrocław 2001.

<sup>7</sup> *Słownik języka polskiego*, W. Doroszewski (red.), PWN, Warszawa 1967.

<sup>8</sup> P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1996.

<sup>9</sup> I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, II Konferencja Naukowa, Łódź 2000.

<sup>10</sup> J. Skalik, *Zmiana organizacyjna w procesie kształtowania relacji partnerskich przedsiębiorstwa*, [w:] *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Zarządzanie zasobami*, Uniwersytet Gdański, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2003, nr 18, s. 16.

Zestawiając ze sobą wymienione cechy kapitału społecznego i lojalności pracowniczej wydaje się uzasadnione uznać lojalność pracowniczą za jeden z wyznaczników kapitału społecznego organizacji.

### 3. Czynniki kształtujące lojalność pracowniczą

Lojalność pracownicza jako jeden z wyznaczników kapitału społecznego organizacji sama znajduje się pod wpływem wielu czynników. Uogólniając, można podzielić je na czynniki środowiskowe (związane bezpośrednio i pośrednio z miejscem pracy) oraz osobowościowe (związane z osobowością i indywidualnym systemem wartości pracownika).

Czynniki środowiskowe to przede wszystkim zadowolenie z miejsca pracy, możliwość rozwoju, wyzwania, poczucie wpływu na rozwój organizacji, kultura organizacyjna, zarządzanie prowadzące do usamodzielniania pracowników (*empowerment* pracowniczy), sprzyjanie tworzeniu sieci kontaktów społecznych, środowisko pracy kreujące przedsiębiorczość, praca zespołowa, możliwość współdziałania, charakter rekrutacji, selekcji, szkoleń, nagradzania, sprawiedliwość organizacyjna, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, lojalność firmy wobec pracownika, dążenie do zgodności pomiędzy celami pracowników a celami przedsiębiorstwa (mechanizm skutecznej interakcji według R. Likerta), poczucie identyfikacji z firmą, poczucie wzajemnego zaufania, traktowanie pracowników jako partnerów.

W wypadku czynników osobowościowych dużą rolę odgrywa dążenie do osiągnięcia stabilizacji, którą zapewnia równowaga pomiędzy adaptacją i kreacją<sup>11</sup>, rodzaj osobowości (np. konformistyczna – nonkonformistyczna) i indywidualny system wartości pracownika. Wywierają one istotny wpływ na potencjalne role zawodowe, stopień przywiązania organizacyjnego i występowanie zachowań etosowych, rozumianych jako „dobrowolne zachowania pracownika wykraczające poza zakres jego obowiązków, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na działanie organizacji zatrudniającej pracownika”<sup>12</sup>.

Świadomość istnienia wymienionych czynników jest ważnym aspektem w tworzeniu modelu kształtowania lojalności pracowniczej.

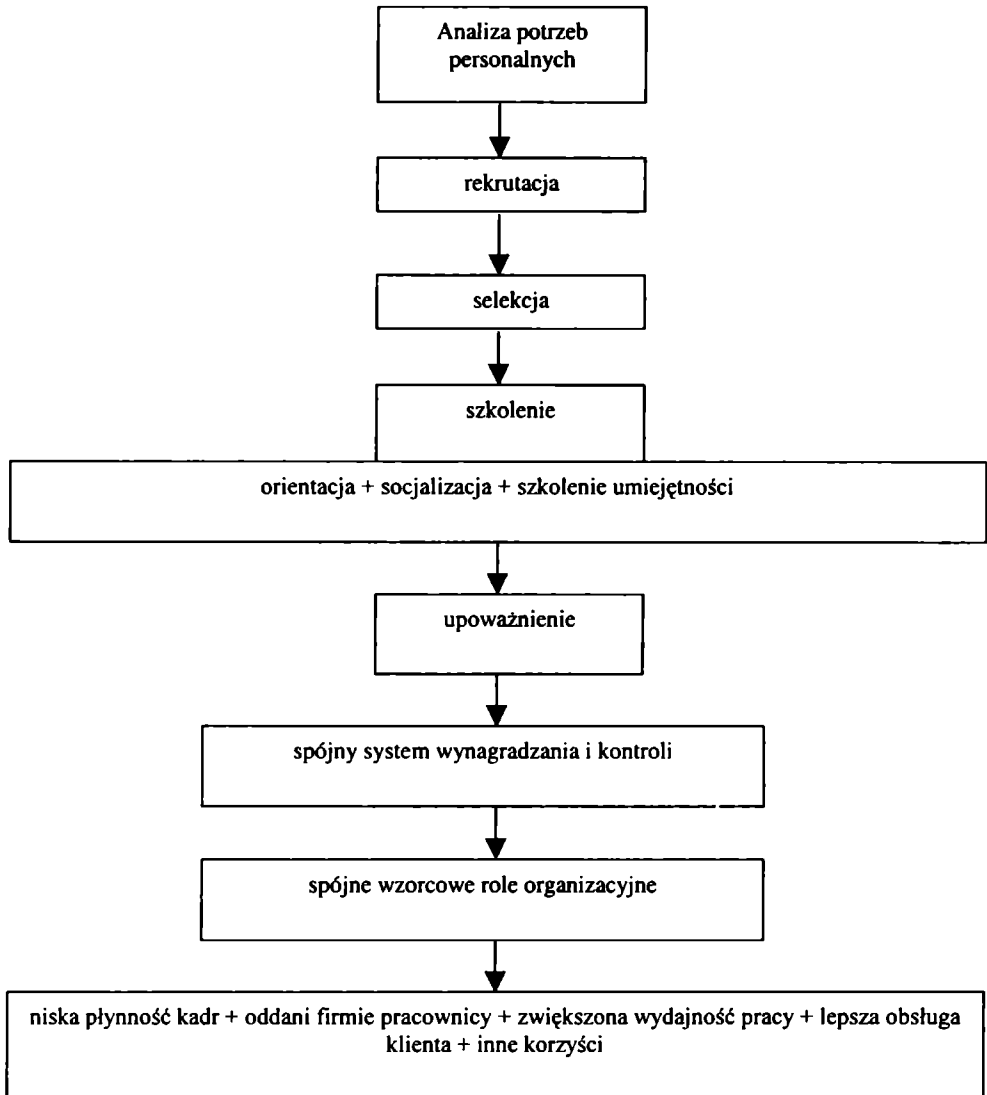
### 4. Model kształtowania lojalności pracowniczej

Kształtowanie lojalności pracowniczej jest procesem skomplikowanym i zaczyna się na poziomie analizy potrzeb personalnych (rys. 1). Po wstępnym określeniu profilu potencjalnego pracownika następuje proces rekrutacji i selekcji, które

---

<sup>11</sup> Szerzej zob.: R.E. Biernacka, *Portretowanie pracowników przez pryzmat cech osobowości konformizm–nonkonformizm*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. VI, S.A. Witkowski (red.), Wrocław 2003.

<sup>12</sup> Tamże.



Rys. 1. Model budowy lojalności pracowniczej

Źródło: opracowanie własne oparte na: E. Rudawska, *Lojalność pracowników jako czynnik determinujący konkurencyjność firm usługowych*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Uniwersytet Częstochowski, Częstochowa 2003; P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.

mają wymiar dualny, tzn. należy analizować je w optyce pracownik – pracodawca i pracodawca – pracownik. W początkowym okresie przebywania w organizacji pracownik zostaje poddany procesowi orientacji i socjalizacji, podczas których nadaje się mu nową osobowość – osobowość zawodową. R. Pascal nazywa to

uczeniem pokory i chrztem bojowym nowego pracownika. Pierwotny szkielet wartości zostaje zrekonstruowany na rzecz tworzenia ról zawodowych, rozumianych jako „taki pożądaný zespół (syndrom, struktura) składników i cech człowieka, formowanych w procesie kształcenia zawodowego oraz rozwijanych, utrwalanych i funkcjonujących w procesie pracy zawodowej, który zapewnia mu aktywny kontakt z materialnym, społecznym lub kulturowym środowiskiem pracy, przyczyniającym się do jego twórczych przeobrażeń”<sup>13</sup>. Jeżeli organizacja dokona resocjalizacji pracownika, następuje jego szersze pojęte szkolenie i usamodzielnianie. Działania pracownika powinny zostać objęte spójnym systemem wynagradzania i kontroli, a wyróżniający się pracownicy powinny stać się wzorem do naśladowania.

Lojalni pracownicy wpływają na redukcję płynności kadr, pracują wydajniej, pozyskują lojalnych klientów, kreują pozytywny wizerunek firmy na zewnątrz. Kapitał ludzki pozostaje w organizacji, przyczyniając się do jej rozwoju. Firma ponosi mniejsze koszty przyszłej rekrutacji, selekcji i szkoleń, stosunkowo łatwiej może wprowadzać zmiany. Jednakże należy sobie zdawać sprawę, że proces wykreowania lojalnych pracowników obciążony jest wysokim stopniem ryzyka.

## **5. Lojalność pracownicza i ryzyko personalne w warunkach turbulencji otoczenia**

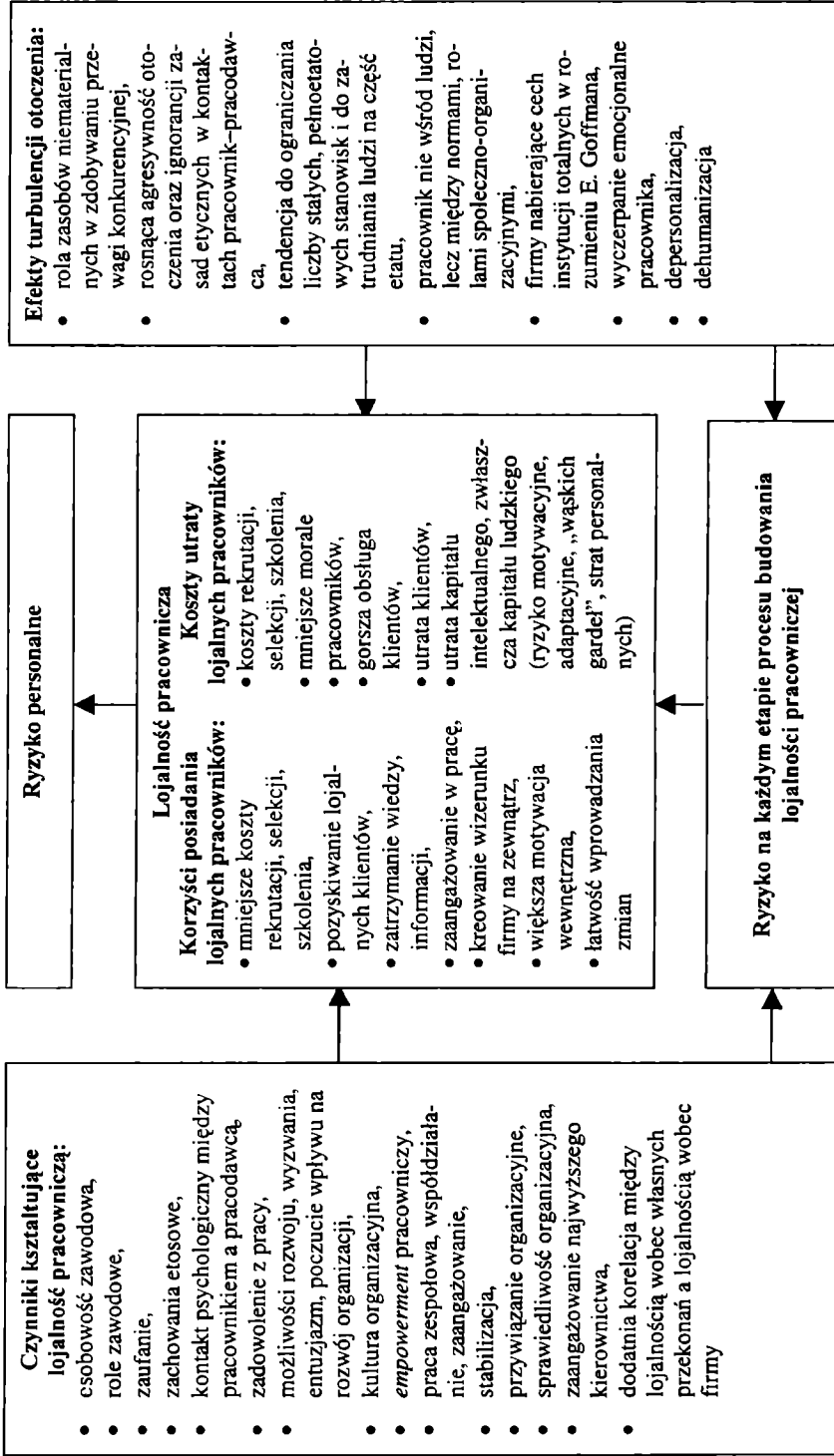
Kształtowanie lojalności pracowniczej w warunkach turbulencji otoczenia niesie ze sobą wysoki stopień ryzyka personalnego (rys. 2). Ryzyko personalne jako rodzaj ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego według A. Lipki związane jest z niemożliwością stwierdzenia, czy w określonym wypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodne z realizowaną strategią personalną firmy<sup>14</sup>. „Dla przedsiębiorstwa ryzyko stwarzają także pracownicy. Trudno jest pozyskać dobrego pracownika, a jeszcze trudniej jest go nie stracić. Przedsiębiorstwo odnoszące sukcesy rynkowe zawdzięcza je zwykle kilku osobom, których utrata niekorzystnie wpływa na działalność firmy. Niekiedy najważniejsi pracownicy odchodzą z pracy i zakładają własne firmy. Właśnie oni stanowią najgroźniejszą konkurencję dla przedsiębiorstwa, w którym dotąd pracowali. Tacy konkurenci na rynku świetnie znają mocne i słabe strony przedsiębiorstw, z których wyszli, i potrafią wykorzystać swoją przewagę”<sup>15</sup>.

Procesy te stają się jeszcze bardziej skomplikowane w dobie globalizacji. Globalizacja implikuje ignorancję zasad etycznych w kontaktach pracownik–pracodawca, tendencję do ograniczania liczby stałych, pełnoetatowych stanowisk. W tej sytuacji K. Perechuda postuluje traktować pracowników korporacji oraz organiza-

<sup>13</sup> K. Czarniecki, *Rozwój zawodowy człowieka*, IWZZ, Warszawa 1985.

<sup>14</sup> A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 25.

<sup>15</sup> A. Lipka, wyd. cyt., s. 21, za: M. Wierzińska, *Ryzyko w gospodarce rynkowej w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 81.



Rys. 2. Ryzyko personalne w aspekcie lojalności pracowniczej i turbulencji otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

cji sieciowych jako indywidualne firmy. Akuratna wydaje się tutaj koncepcja dryfującego pracownika wiedzy, który „jest niezależnym nomadą, wchodzącym w interakcje sieciowe, mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej”<sup>16</sup>.

Z jednej strony propaguje się walkę konkurencyjną przez innowacje osiągane dzięki współdziałaniu ludzi<sup>17</sup>, a z drugiej – człowiek musi uczyć się żyć nie wśród ludzi, ale między normami i rolami społeczno-organizacyjnymi<sup>18</sup>. K. Obłój uważa, że firmy nie są przyjazne, bo „coraz powszechniejszy model firmy jest tak skonstruowany, aby był maksymalnie efektywny, a nie sympatyczny, firma to miejsce pracy, a nie klub towarzyski”<sup>19</sup>.

Niektóre firmy nabierają cech instytucji totalnych w rozumieniu E. Goffmana. Wskazuje on na następujące cechy organizacji totalnych:

- przełamanie barier, które oddzielają poszczególne dziedziny życia człowieka;
- we wszystkich fazach codziennej działalności członkowie organizacji pozostają w bezpośrednim towarzystwie dużej liczby innych członków;
- cały dzień jest ściśle zaplanowany;
- poszczególne czynności są przymusowe i stanowią część jednego planu ogólnego, którego celem jest realizacja oficjalnych zadań danej instytucji;
- zaspokajanie wielu różnych potrzeb ludzkich przez biurokratyczną organizację zespołów ludzi – bez względu na to, czy w danych okolicznościach jest to konieczny albo skuteczny sposób organizacji;
- podział na personel i podwładnych<sup>20</sup>.

Stosuje się *mobbing*, techniki dehumanizacji<sup>21</sup>, uzależnia się pracowników od firmy i władzy przełożonego, zmusza się ich do pracy ponad siły, co bardzo często prowadzi do wypalenia zawodowego.

W obliczu zderzenia procesu kształtowania lojalności pracowniczej z turbulencją otoczenia firma może z jednej strony odnieść korzyści wynikające z posiadania lojalnych pracowników albo z drugiej – ponieść koszty ich utraty. Wpływ lojalności pracowniczej na ryzyko personalne można rozumieć w dwojaki sposób: jako wpływ bezpośredni albo wywierany przez zagrożenia pojawiające się na każdym etapie kształtowania lojalności pracowniczej. Całość rozpatrywanego toku myślenia obrazuje rys. 2.

<sup>16</sup> K. Perechuda, *Koncepcja dryfującego pracownika wiedzy*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, AE, Wrocław 2003.

<sup>17</sup> *Lepiej inwestować w ludzi niż w komputery*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 6.

<sup>18</sup> K. Jaremczuk, M. Szałańska, *Stosunki współdziałania w przedsiębiorstwie*, AE, Poznań 2000, s. 131.

<sup>19</sup> <http://www.praca.gazeta.pl/praca/1,47391,733899.html>.

<sup>20</sup> E. Goffman, *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnych socjologii zachodnich*, W. Derczyński, A. Jasińska-Kania (red.), PWN, Warszawa 1975.

<sup>21</sup> Szerzej zob.: P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, wyd. cyt.

## 6. Podsumowanie

Artykuł stanowi przyczynek do dalszej dyskusji na temat kształtowania lojalności pracowniczej. Autor dowodzi istnienia zależności pomiędzy procesem kształtowania lojalności pracowniczej w turbulentnym otoczeniu a ryzykiem personalnym. Wyniki współczesnych badań naukowych nad kapitałem społecznym, lojalnością i ryzykiem personalnym dowodzą, że te kategorie mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji, jednak czy rzeczywiście „cała konstrukcja życia społecznego opiera się w gruncie rzeczy na lojalności i czy degeneracja tej lojalności może być śmiertelną trucizną”<sup>22</sup>?

## Literatura

- Biemacka R.E., *Portretowanie pracowników przez pryzmat cech osobowości konformizm–nonkonformizm*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. VI, S.A. Witkowski (red.), Wrocław 2003.
- Bullen P., Onyx J., *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, „Journal of Applied Behavioural Science” 2000, nr 1.
- Czarnecki K., *Rozwój zawodowy człowieka*, IWZZ, Warszawa 1985.
- Dyduch W., Szczepankiewicz E., Szczepankiewicz M., *Kapitał społeczny jako wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa w Nowej Ekonomii*, [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, Politechnika Wrocławska, PAN, II Ogólnopolska Konferencja Naukowa Polanica Zdrój, Wrocław 2001.
- Fukuyama F., *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York 1995.
- Goffman E., *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnych socjologii zachodnich*, W. Derczyński, A. Jasińska-Kania (red.), PWN, Warszawa 1975.  
<http://www.praca.gazeta.pl/praca/1,47391,733899.html>.
- Jaremczuk K., Szałańska M., *Stosunki współdziałania w przedsiębiorstwie*, AE, Poznań 2000.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, za: M. Wierzińska, *Ryzyko w gospodarce rynkowej w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- Lepiej inwestować w ludzi niż w komputery*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 6.
- Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- Perechuda K., *Koncepcja dryfującego pracownika wiedzy*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, AE, Wrocław 2003.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), AE, Katowice 2001.
- Putnam R.D., *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, „Journal of Democracy” 1995, nr 6.
- Rudawska E., *Lojalność pracowników jako czynnik determinujący konkurencyjność firm usługowych*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Uniwersytet Częstochowski, Częstochowa 2003.
- Skalik J., *Zmiana organizacyjna w procesie kształtowania relacji partnerskich przedsiębiorstwa*, [w:] *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Zarządzanie zasobami*, Uniwersytet Gdański, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2003, nr 18.

<sup>22</sup> P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, wyd. cyt.



*Słownik języka polskiego*, W. Doroszewski (red.), PWN, Warszawa 1967.

Szekspir W., *Dzieła dramatyczne*, przekład L. Ulrich, Warszawa 1980.

Świątek-Barylska I., *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, II Konferencja Naukowa, Łódź 2000.

Zimbardo P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 1996.

## EMPLOYEE LOYALTY AND PERSONAL RISK

### Summary

The article is a contribution to further discussion about the creation of employee loyalty in a turbulent environment. The author proves the existence of relationships between employee loyalty and personal risk. Results of contemporary research into social capital, loyalty, personal risk prove that these categories have influence on enterprise existence and development.

But is the structure of social life based on loyalty indeed? Can loyalty degeneration lead to enterprise death?