

POSTRZEGANIE LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW CZASOWO ZWIĄZANYCH Z ORGANIZACJĄ PRZEZ PRACODAWCÓW

THE PERCEPTION OF LOYALTY OF WORKERS TEMPORARY CONNECTED WITH ORGANIZATION

W ostatnich latach dokonało się wiele przeobrażeń, zarówno w otoczeniu zewnętrznym organizacji, jak i w nich samych, co w konsekwencji doprowadziło do zmian w relacjach pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Zmiany te obejmują m. in. odejście od powszechnie stosowanego wcześniej zatrudnienia typowego, czyli w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin, w kierunku tzw. zatrudnienia elastycznego, czyli w ramach uelastycznionego stosunku pracy (np. umowy terminowe, umowy w niepełnym wymiarze godzin, telepraca) lub w ramach umów opartych na innych regulacjach prawnych niż kodeks pracy (np. umowy cywilnoprawne, praca tymczasowa, samozatrudnienie). Z uelastycznieniem zatrudnienia wiąże się rozluźnienie więzi między pracownikiem a organizacją i w rezultacie spadek lojalności tej grupy pracowników wobec organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań własnych dotyczących oceny przez organizacje lojalności osób świadczących usługę pracy w ramach różnych elastycznych form zatrudnienia.

Problematyka badawcza artykułu koncentruje się wokół następujących kwestii:

- czy w dobie krótkookresowości zatrudnienia organizacjom zależy nadal na lojalności pracowników?
- czy lojalność pracowników czasowych jest dla organizacji tak samo istotna, jak lojalność pracowników stałych?
- czy można różnicować stopień lojalności pracowników ze względu na formę, w ramach której są oni zatrudnieni?

W odpowiedzi na tak postawione pytania sformułowano poniższe hipotezy badawcze:

- w dobie rozwoju elastycznych form zatrudnienia organizacje przywiązują mniejszą wagę do lojalności pracowników;
- można zróżnicować podejście do lojalności pracowników ze względu na charakter ich powiązań z organizacją. W konsekwencji organizacja przywiązuje dużą wagę do lojalności pracowników stałych, natomiast w mniejszym stop-

* dr, Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

niu zależy jej na lojalności pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych;

- forma zatrudnienia wpływa na stopień lojalności pracowników.

Powyższe hipotezy zweryfikowano na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz analizy i oceny wyników badań własnych.

Teoretyczne aspekty lojalności pracowniczej

Obecnie trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu lojalność pracowników stanowi wartość dla organizacji, gdyż lojalność utożsamiana jest ze stabilnym, długoletnim zatrudnieniem, od którego coraz częściej odchodzą pracodawcy, wybierając wartość alternatywną, jaką jest elastyczność.

Kategoria lojalności pracowniczej odnosi się do utożsamiania się pracownika z organizacją, jego silnego przywiązania do organizacji, uczciwości, prawości, postępowania zgodnego z obowiązującymi normami, realizowania celów organizacji oraz dbania o jej dobre imię i kształtowania odpowiedniego jej wizerunku na rynku¹. Ponadto lojalność wyraża się chęcią pozostania członkiem organizacji².

Pojęcie to rozpatrywać można na co najmniej trzech płaszczyznach³:

- ochrony materialnych i niematerialnych zasobów organizacji (przykładowo pracownik lojalny dba o majątek rzeczowy organizacji i stara się tak wykonywać swoje obowiązki, by nie narazić jej na straty finansowe, natomiast pracownik nielojalny jest skłonny zdradzić tajemnice organizacji, a także poprzez swoje niewłaściwe zachowanie, np. zaniedbanie, naraża ją na straty materialne);

- dbałości o dobre imię organizacji i kształtowania jej pozytywnego wizerunku (przykładowo pracownik lojalny dobrze wypowiada się o swojej organizacji oraz podejmuje działania mające na celu wpływanie na jej pozytywny wizerunek, natomiast pracownik nielojalny niepochwlebnie wyraża się o organizacji i nie dba o to, w jaki sposób jego zachowanie – sposób wykonywania pracy, stosunek do klientów – wpływa na jej wizerunek);

- podejmowania działań zmierzających do rozwoju organizacji i umacniania jej pozycji na rynku (przykładowo pracownik lojalny obowiązkowo podchodzi do wykonywanych zadań i dba o efekty pracy, dba o to, by jego działania przynosiły organizacji korzyści, natomiast pracownik nielojalny świadomie podejmuje działania na szkodę organizacji oraz dopuszcza się zaniedbań prowadzących do strat.

Ponadto lojalność pracowniczą charakteryzują dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Wymiar wewnętrzny wiąże się z postawami, przekonaniami i nastawieniem

¹ Zob. K. Piórkowska-Wojciechowska, *Wybrane psychologiczne uwarunkowania lojalności pracowniczej*, s. 1, www.sgh.waw.pl (data dostępu 12.05.2011), za: I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.

² Zob. A. Wojtczuk-Turek, *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 97.

³ Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, w: W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 241, za: K. Korpołewska, *Systemy lojalnościowe*, www.kadry.info.pl.

pracowników, natomiast zewnętrzny – z ich zachowaniami. Atrybutami wewnętrznej lojalności pracownika są przykładowo: silna motywacja endogeniczna do pracy oraz chęć rozwoju i wykorzystywania pozyskanej wiedzy na potrzeby organizacji, natomiast atrybutami lojalności zewnętrznej – nieprzyjmowanie ofert pracy od konkurencyjnych organizacji oraz dbanie o dobre imię organizacji i tworzenie jej pozytywnego wizerunku na rynku⁴.

Ważnym „instrumentem tworzenia warunków do kształtowania się mechanizmów lojalności w organizacji jest kultura organizacyjna”⁵. Współcześnie kultura wielu organizacji nie spełnia tego zadania, coraz częściej, bowiem organizacje poszukują źródeł przewagi konkurencyjnej nie w stabilnym, długookresowym zatrudnieniu, lecz w elastyczności numerycznej⁶ (ilościowej, zatrudnienia) pracowników⁷, umożliwiającej w krótkim czasie i po stosunkowo niskich kosztach zarówno ich pozyskanie, jak i zwolnienie. Zwiększaniu elastyczności zatrudnienia w organizacji służą elastyczne (nietypowe, atypowe) formy zatrudnienia⁸. Krótki okres wykonywania pracy na rzecz danego pracodawcy oraz wysoka mobilność międzyzakładowa pracobiorców nie sprzyja budowaniu lojalności wobec organizacji, którą to lojalność mierzyć można czasem pracy u jednego pracodawcy⁹. Elastyczność wiąże się zatem ze zmniejszeniem lojalności pracowników¹⁰.

Należy również pamiętać, że konsekwencją niełojalności są nie tylko opisane wcześniej straty wynikające z niewłaściwych postaw pracowników i braku ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Współcześnie pracowników określa się mianem kapitału (ludzkiego) organizacji, który sam w sobie posiada wartość (wyrażającą się posiadaną wiedzą, również tą ukrytą, doświadczeniem zawodowym, predyspozycjami, motywacją, określonymi postawami) i generuje wartość dodaną dla organizacji. Utrata tego

⁴ Zob. K. Piórkowska-Wojciechowska, *Wybrane psychologiczne uwarunkowania lojalności pracowniczej*, op. cit., s. 2 i 4, za: R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management” 2005, vol. 9, nr 1, s. 45 i 46.

⁵ J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 131.

⁶ Ten rodzaj elastyczności oznacza zdolność dostosowywania wielkości i struktury zatrudnienia w organizacji do zmieniających się potrzeb wywołanych zmianami w jej otoczeniu zewnętrznym (zob. np. E. Kwiatkowski, *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 18).

⁷ Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, op. cit., s. 243.

⁸ Elastyczne formy zatrudnienia stanowią niejednorodną grupę, do której zalicza się wszystkie formy niebędące umową o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin, czyli niespełniające przynajmniej jednego z warunków charakteryzujących klasyczny (typowy) model zatrudnienia. (Warunki te wymienia m.in. J. Wratny, *Nietypowe formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 117).

⁹ Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, op. cit., s. 243.

¹⁰ Zob. Ł. Sienkiewicz, *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 68.

kapitału, będąca konsekwencją wysokiej płynności pracowników, wywołuje powstanie m.in. następujących kosztów¹¹:

- bezpośrednich – będących konsekwencją często realizowanych procesów rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, ich adaptacji społeczno-zawodowej oraz derekrutacji;

- pośrednich – wynikających ze spadku morale pracowników pozostających w organizacji, a w następstwie tego również spadku jakości świadczonych usług lub/i wytwarzanych dóbr oraz ryzyka utraty klientów;

- niewykorzystanych możliwości – związanych z utratą wiedzy zarówno jawnej, jak i ukrytej, będącej w posiadaniu odchodzących z organizacji pracowników, w których ta zainwestowała w ramach szkoleń pracowniczych;

- utraconej produkcji (usług) – pozostający w organizacji pracownicy mogą być zobligowani do czasowego „wypełniania luk” powstałych na skutek odejść pracowników, co może prowadzić do spadku poziomu produkcji (świadczonych usług).

Występowanie we współczesnych organizacjach segmentacji wewnętrznego rynku pracy¹², w wyniku której struktura zatrudnionych pracowników ze względu na ich związek z organizacją i stabilność zatrudnienia jest silnie zróżnicowana, powoduje, że zagadnienia lojalności pracowniczej nie można traktować jednorodnie. Organizacje są zainteresowane wysoką lojalnością pracowników stałych, czyli osób zatrudnionych najczęściej w ramach umów o pracę na czas nieokreślony lub w ramach innych kontraktów długoterminowych (np. kontraktów menedżerskich), i podejmują działania służące kształtowaniu ich lojalnych zachowań i postaw. Natomiast lojalność pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych, czyli osób „luźno” związanych z organizacją, wydaje się mieć dla nich znacznie mniejsze znaczenie.

Opis próby badawczej

Badanie, o charakterze pilotażowym, zrealizowano w miesiącach luty – marzec 2011 roku wśród 36 podmiotów działających na obszarze województwa śląskiego.

Narzędzie badawcze stanowił samodzielnie przygotowany kwestionariusz ankiety. Składał się on z 13 pytań zamkniętych z różnicznym menu oraz sześćoelementowej metryczki. Dziesięć pytań dawało możliwość odpowiedzi jednokrotnego wyboru, pozostałe trzy – umożliwiały wybór dwóch odpowiedzi.

Ze względu na wielkość, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników, w badaniu uczestniczyły podmioty, które można zaliczyć do czterech grup, tj.: mikro (zatrudniające do 9 pracowników), małe (od 10 do 49 osób), średnie (od 50 do 249 osób) oraz duże (500 i więcej pracowników). Liczebność poszczególnych grup była następująca: mi-

¹¹ Zob. I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, op. cit., s. 242.

¹² Wyróżnić można trzy podstawowe segmenty na wewnętrznym rynku pracy, tj. pracowników stałych, w ramach których wyróżnia się dodatkowo grupę szczególnie ważną dla organizacji, czyli tzw. trzon (rdzeń) zatrudnienia, pracowników peryferyjnych oraz współpracowników zewnętrznych (zob. np. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 126–129). Pracownicy z pierwszej grupy zatrudniania są przede wszystkim w ramach umów o pracę na czas nieokreślony, z drugiej – w ramach m.in. umów terminowych i umów cywilnoprawnych, natomiast z trzeciej – w ramach pracy tymczasowej, *outsourcingu* i *leasingu* pracowniczego.

kroorganizacji przebadano 6, małych – 4, średnich – 8, a dużych – 18. Ponadto wśród dużych organizacji rozróżniono te, które zatrudniają od 250 do 499 pracowników (w badaniu wzięły udział 4 takie organizacje), od 500 do 999 osób (2 organizacje) oraz 1000 i więcej pracowników (12 organizacji). W rezultacie w badaniu wzięło udział po 18 małych i średnich oraz dużych organizacji (tab. 1). Wszystkie mikroorganizacje funkcjonowały co najwyżej na obszarze rynku krajowego, z kolei wszystkie duże organizacje – co najmniej na obszarze rynku regionalnego (tab. 2).

Wśród badanych licznie dominowały organizacje posiadające status podmiotów prywatnych. W badaniu wzięły udział aż 32 takie podmioty, a tylko pozostałe 4 były podmiotami państwowymi (tab. 1).

Pochodzenie kapitału podmiotów prywatnych było zróżnicowane: 16 spośród nich posiadało wyłącznie polski kapitał, 11 – mieszany, a 5 – wyłącznie zagraniczny. Natomiast kapitał wszystkich podmiotów państwowych pochodził wyłącznie z Polski (4 organizacje) (tab. 1).

Tabela 1. Struktura badanych organizacji ze względu na formę własności, wielkość zatrudnienia oraz pochodzenie kapitału

Pochodzenie kapitału			Wielkość zatrudnienia						Ogółem
			do 9 osób	10–49 osób	50–249 osób	250–499 osób	500–999 osób	1000 i więcej osób	
polski	Forma własności	państwowa	0	1	1	1	0	1	4
		prywatna	4	2	7	2	1	0	16
	Ogółem		4	3	8	3	1	1	20
mieszany	Forma własności	prywatna	1	1				9	11
		Ogółem		1	1				9
zagraniczny	Forma własności	prywatna	1			1	1	2	5
		Ogółem		1			1	1	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Występowało również zróżnicowanie badanych organizacji ze względu na zasięg ich działalności. Lokalny zasięg działalności zadeklarowało 5 organizacji, regionalny – 8, krajowy – 7, międzynarodowy – 9, a światowy – 7 podmiotów. Na rynku lokalnym działały wyłącznie małe i średnie organizacje, natomiast zasięg światowy deklarowały wyłącznie duże firmy (tab. 2). Wszystkie badane organizacje, które zdefiniowały zasięg swojej działalności jako lokalny, dysponowały kapitałem wyłącznie polskiego pochodzenia, a działające na rynku regionalnym – polskim lub mieszanym. Podmioty o zasięgu krajowym i międzynarodowym dysponowały kapitałem polskim, mieszanym lub zagranicznym, a o zasięgu światowym – polskim lub mieszanym (tab. 2).

Tabela 2. Struktura badanych organizacji ze względu na pochodzenie kapitału, zasięg działania oraz wielkość zatrudnienia

Wielkość zatrudnienia			Zasięg działania					Ogółem
			lokalny	regionalny	krajowy	międzynarodowy	światowy	
do 9 osób	Pochodzenie kapitału	polski	2	2	0			4
		mieszany	0	1	0			1
		zagraniczny	0	0	1			1
	Ogółem		2	3	1			6
10-49 osób	Pochodzenie kapitału	polski	1	0	1	1		3
		mieszany	0	1	0	0		1
		Ogółem	1	1	1	1		4
50-249 osób	Pochodzenie kapitału	polski	2	1	3	2		8
	Ogółem		2	1	3	2		8
250-499 osób	Pochodzenie kapitału	polski		2		0	1	3
		zagraniczny		0		1	0	1
		Ogółem		2		1	1	4
500-999 osób	Pochodzenie kapitału	polski				1		1
		zagraniczny				1		1
		Ogółem				2		2
1000 i więcej osób	Pochodzenie kapitału	polski		1	0	0	0	1
		mieszany		0	2	1	6	9
		zagraniczny		0	0	2	0	2
		Ogółem		1	2	3	6	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Struktura branżowa według Europejskiej Klasyfikacji Działalności badanych organizacji kształtowała się następująco: górnictwo – 1, przetwórstwo przemysłowe – 2, wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz, wodę – 1, budownictwo – 1, handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego – 5, transport, gospodarka magazynowa i łączność – 1, pośrednictwo finansowe – 13, obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej – 2, administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenia zdrowotne – 2, edukacja – 1, ochrona zdrowia i pomoc społeczna – 4, działalność usługowa komunalna – 1 oraz gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników – 1 organizacja. Jeden spośród badanych podmiotów nie określił branży, w której działa.

Prawie we wszystkich badanych organizacjach (w 34 spośród 36) wykorzystywane były elastyczne formy zatrudnienia. Równocześnie 25 badanych organizacji zatrudniało pracowników w ramach formy typowej, czyli umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin. Oprócz formy typowej najczęściej wykorzystywane były

umowy o pracę na czas określony (27 wskazań) oraz umowy cywilnoprawne (26 wskazań). W dużym zakresie stosowane też były umowy o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (20 wskazań). W mniejszym zakresie badane podmioty wykorzystywały samozatrudnienie (14 wskazań) oraz pracę tymczasową (7 wskazań). Najbardziej stosowaną formą była praca nakładcza (tylko 2 wskazania). Wśród badanych organizacji była takie, które stosowały wyłącznie jedną formę zatrudniania pracowników (takich organizacji było 6), oraz takie, które zadeklarowały, iż wykorzystują aż 6 z 7 sugerowanych form (4 organizacje).

Można zatem założyć, że respondenci posiadali doświadczenia związane z zatrudnieniem i wykonywaniem pracy przez pracowników „elastycznych” oraz wiedzę pozwalającą ocenić ich lojalność.

Analiza wyników badań

Jak już wcześniej wspomniano, lojalność pracowników zwykle wiąże się z długością okresu pracy na rzecz danej organizacji. Jednak w badanych organizacjach dostrzega się również potrzebę lojalności pracowników czasowo z nimi związanych. Taki pogląd wyraziło aż 32 respondentów. Trzech uznało, że jest to obojętne, a tylko jeden nie zauważył takiej potrzeby (tab. 3).

Podobnie ocenili respondenci znaczenie lojalności pracowników niestałych względem stałych. 35 respondentów uznało, że lojalność obu grup pracowników jest tak samo ważna. Tylko jeden respondent uważał, że lojalność pracowników czasowych jest mniej ważna niż pracowników stałych. Ocena ta trochę dziwi, gdyż ten sam respondent zdecydowanie uznał, że istnieje potrzeba lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych (tab. 3).

Tabela 3. Ocena względnego znaczenia i potrzeby lojalności pracowników czasowo związanych z organizacją

		Czy istnieje potrzeba lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych?				Ogółem
		zdecydowanie tak	tak	jest to obojętne	nie	
Lojalność pracowników niestałych jest tak samo ważna jak lojalność pracowników stałych	zdecydowanie się zgadzam	8	9	1	1	19
	zgadzam się	4	10	2	0	16
	nie zgadzam się	1	0	0	0	1
Ogółem		13	19	3	1	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Lojalność pracowników czasowych przekłada się na określone ich postawy i zachowania. Są to przede wszystkim działania na rzecz dobra organizacji (15 wskazań), większe zaangażowanie w wykonywaną pracę (14 wskazań), wiązanie swojej przyszło-

ści zawodowej z daną organizacją oraz chęć współpracy z innymi współpracownikami na rzecz organizacji (10 wskazań). Rzadziej jako przejaw lojalności pracowników czasowych respondenci wskazywali dbanie o dobre imię organizacji i dochowywanie tajemnicy zawodowej (po 10 wskazań). Tylko trzech respondentów uznało za przejaw lojalności pracowników zatrudnionych czasowo ich kreatywne podejście do usprawniania swojej pracy.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę dziewięciu par czynników, pod kątem wspierania lojalności pracowników czasowych. Czynniki te w każdej parze zostały tak dobrane, by jeden wyraźnie wspierał lojalność, a drugi raczej nie. Zasugerowano następujące pary: wysokie wynagrodzenie – niskie wynagrodzenie, dobra atmosfera w pracy – zła atmosfera w pracy, ciekawa praca – nieciekawa praca, możliwość rozwoju zawodowego – brak możliwości rozwoju zawodowego, możliwość samodzielnego podejmowania decyzji – brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji, perspektywa awansu pionowego – perspektywa awansu tylko poziomego, stabilne (stałe) zatrudnienie – niestabilne (czasowe) zatrudnienie, praca w pełnym wymiarze godzin – praca w niepełnym wymiarze godzin oraz elastyczny czas pracy – nieelastyczny czas pracy. Odnosząc się do wynagrodzenia jako czynnika wspierającego lojalność pracowników czasowych, 11 respondentów oceniło, że wysokie wynagrodzenie wspiera lojalność w bardzo dużym stopniu, 18 – że w dużym stopniu, a 5 – że w małym. Po jednym z respondentów uznało, że poziom wynagrodzenia nie wpływa na lojalność pracowników oraz że niskie wynagrodzenie wpływa na lojalność w małym stopniu. Najwyżej jako czynnik wspierający lojalność respondenci ocenili dobrą atmosferę w pracy. Dobra atmosfera w pracy w bardzo dużym stopniu wspiera lojalność zdaniem 11 respondentów, w dużym stopniu zdaniem 21, a w małym tylko zdaniem 4. Stosunkowo wysoko ocenili respondenci również pozytywny wpływ możliwości rozwoju zawodowego na lojalność. Odpowiednio 11 i 16 ankietowanych określiło go jako bardzo duży i duży, natomiast 6 uznało za mały. Dwóch respondentów nie dopatrzyło się możliwości wspierania lojalności za pomocą rozwoju zawodowego. Również wysoko zostało ocenione wspieranie lojalności przez stabilność zatrudnienia. Choć wbrew temu, co można byłoby przypuszczać, nie był to czynnik dominujący na tle pozostałych. Wpływ ten jako bardzo duży, duży i mały określiło odpowiednio 13, 17 i 3 respondentów (tab. 4). Pozostałe czynniki mają, zdaniem respondentów, mniejsze znaczenie w zakresie wspierania lojalności pracowników czasowych. Pewna, choć nieliczna, część respondentów uważa np., że lojalność wspiera perspektywa awansu wyłącznie poziomego (2 wskazania), brak możliwości samodzielnego podejmowania decyzji (4 wskazania), niepełny wymiar czasu pracy (4 wskazania) oraz stałe godziny pracy (4 wskazania). W największym stopniu obojętne wobec lojalności są zdaniem respondentów: wymiar czasu pracy (8 wskazań), perspektywa awansu poziomego / pionowego (7 wskazań) oraz sztywny / elastyczny czas pracy (6 wskazań).

Zdaniem 26 respondentów, wraz z wydłużaniem się okresu wykonywania pracy na rzecz danej organizacji wzrasta poziom lojalności pracowników. Równocześnie 24 spośród nich dostrzega bardzo duży bądź duży wpływ stabilności zatrudnienia na lojalność. Za obojętny uznaje wpływ długości okresu świadczenia pracy na lojalność pracowniczą siedmiu badanych, natomiast trzech uważa, że wraz z wydłużaniem okresu świadczenia pracy poziom lojalności nie wzrasta (tab. 4).

Tabela 4. Wpływ wydłużania okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji oraz stabilności zatrudnienia na poziom lojalności pracownika

Wpływ		Wydłużanie okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji a wzrost poziomu lojalności				Ogółem
		zdecydowanie tak	tak	obojętny	nie	
Stabilne (stałe) zatrudnienie	w bardzo dużym stopniu	2	8	2	1	13
	w dużym stopniu	6	8	1	2	17
	w małym stopniu	0	1	2	0	3
	obojętny	0	1	1	0	2
	negatywny	0	0	1	0	1
Ogółem		8	18	7	3	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Stosunkowo liczna grupa badanych (11 wskazań) uważa, że charakter umowy nie wpływa na poziom lojalności pracowników. Większość (25 wskazań) jednak taki dodatni wpływ diagnozuje. Równocześnie zdecydowana ich część to osoby dostrzegające wpływ wydłużania okresu świadczenia pracy na rzecz danego pracodawcy na wzrost lojalności (tab. 5).

Tabela 5. Wpływ charakteru umowy na poziom lojalności pracowników a wydłużanie się okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji

Wpływ charakteru umowy na poziom lojalności pracowników		Wydłużanie okresu świadczenia pracy przez pracownika na rzecz danej organizacji a wzrost poziomu lojalności				Ogółem
		zdecydowanie tak	tak	obojętny	nie	
zdecydowanie tak	tak	1	5	1	0	7
	tak	7	10	1	0	18
	obojętny	0	3	4	3	10
	nie	0	0	1	0	1
Ogółem		8	18	7	3	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Pomimo że część respondentów uznała, iż charakter umowy nie wpływa na lojalność lub jest względem niej obojętny (tab. 5), to wszyscy oni równocześnie wskazali po dwie formy zatrudnienia, w ramach których zatrudnieni pracownicy wykazują się najwyższą lojalnością wobec organizacji bądź też jej brakiem. Formami, które w opinii

respondentów najbardziej sprzyjają lojalności, są umowy o pracę, zawarte w oparciu o regulację kodeksu pracy. W ich ramach największą zaś lojalnością wykazują się pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas określony (20 wskazań). Na drugim miejscu respondenci wskazują umowę o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (12 wskazań). Równie wysoko pod tym względem oceniają oni samozatrudnienie (11 wskazań). Nasuwają się w tym miejscu dwa spostrzeżenia. Pierwsze dotyczy diagnozy silniejszego oddziaływania na lojalność umów na czas określony niż umów na czas nieokreślony, lecz w niepełnym wymiarze godzin. W tym miejscu można byłoby spodziewać się odwrotnej tendencji. Drugie – względnie wysokiej oceny wpływu samozatrudnienia na lojalność. W związku z tym, że samozatrudnionych traktuje się jak „wolnych strzelców” (*freelancers*), to można by zakładać, iż ich lojalność wobec różnych organizacji, na rzecz których wykonują pracę, jest stosunkowo niska. Uzyskany w badaniu wynik może być konsekwencją tego, że w polskich warunkach osoby samozatrudnione to często byli pracownicy organizacji nadal silnie z nią związani, których lojalność wobec niej zdołała się już wcześniej wykształcić i nadal utrzymuje. Część respondentów jako formy, z którymi wiąże się najwyższa lojalność, wskazała: umowę na zastępstwo, umowę na wykonanie określonej pracy oraz umowę zlecenie (tab. 6). Pozostałe formy, czyli umowa agencyjna, umowa o dzieło, praca tymczasowa i umowa o pracę nakładczą, wymieniano sporadycznie bądź wcale. W tej ostatniej grupie dziwić może niska ocena wpływu umowy agencyjnej na lojalność. Umowa agencyjna, ze względu na możliwą bezterminowość jej zawierania, powinna być postrzegana jako sprzyjająca lojalności w wyższym stopniu.

Tabela 6. Formy zatrudnienia, w ramach których pracownicy wykazują się najwyższą lojalnością wobec organizacji lub jej brakiem

Forma zatrudnienia	Najwyższa lojalność (liczba wskazań)	Brak lojalności (liczba wskazań)
Umowa o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (np. ½ etatu)	12	4
Umowa na czas określony	20	3
Umowa na zastępstwo	9	8
Umowa na wykonanie określonej pracy	7	5
Umowa o dzieło	2	10
Umowa zlecenie	7	8
Umowa agencyjna	3	5
Umowa o pracę nakładczą	0	6
Praca tymczasowa	1	20
Samozatrudnienie	11	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Ocena tych samych form zatrudnienia dokonana z odwrotnej perspektywy, czyli zmierzająca do wskazania tych, w ramach których pracownicy wykazują się brakiem lojalności, jest w zasadzie konsekwentnym uzupełnieniem oceny wcześniejszej. Jako formę zatrudnienia, która wiąże się z brakiem lojalności, respondenci najczęściej wskazywali pracę tymczasową (20 wskazań). Wybór ten nie dziwi, gdyż pracownicy

tymczasowi *de facto* są pracownikami agencji pracy tymczasowej, a nie organizacji – użytkownika, ponadto wykonują pracę przez stosunkowo krótki okres i często kierowani są do kolejnych pracodawców – użytkowników. Nie ma zatem wystarczająco długiego czasu na wykształcenie się postawy lojalności. W drugiej kolejności jako formę niesprzyjającą lojalności respondenci wymieniali umowę o dzieło (10 wskazań). Pozostałe były rzadziej wymieniane, i co ciekawe, najrzadziej wskazywano tu samozatrudnienie – tylko dwa razy (tab. 6).

Tabela 7. Ocena lojalności z punktu widzenia charakteru umowy, miejsca wykonywania pracy, liczby organizacji, na rzecz których świadczona jest praca, oraz pracy tymczasowej

		Czy charakter umowy wpływa na poziom lojalności pracowników?				Ogółem
		zdecydowanie tak	tak	jest obojętny	nie	
Czy pracownik wykonujący pracę w domu może być lojalny wobec organizacji, na rzecz której pracuje?	zdecydowanie tak	2	0	1	0	3
	tak	3	13	5	1	22
	miejsce pracy nie wpływa na lojalność	1	3	4	0	8
	nie	1	2	0	0	3
	Ogółem	7	18	10	1	36
Czy pracownik wykonujący pracę na rzecz kilku organizacji może być w równym stopniu lojalny wobec każdej z nich?	zdecydowanie tak	0	1	0	0	1
	tak	5	13	3	1	22
	nie	2	3	2	0	7
	zdecydowanie nie	0	0	1	0	1
	nie mam zdania	0	1	4	0	5
	Ogółem	7	18	10	1	36
Czy pracownik tymczasowy może być lojalny wobec pracodawcy użytkownika?	zdecydowanie tak	0	0	1	0	1
	tak	3	10	5	1	19
	nie	3	5	3	0	11
	nie mam zdania	1	3	0	0	4
	Ogółem	7	18	9	1	35

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Oceniając wpływ miejsca wykonywania pracy – praca w domu *versus* praca wykonywana w siedzibie pracodawcy – zdecydowana większość respondentów uznała, że pracownik wykonujący pracę w domu może być lojalny wobec organizacji, na rzecz której ją wykonuje (tab. 7). Tylko trzy osoby oceniły, że pracownik w tej sytuacji nie

będzie lojalny, a kolejnych osiem było zdania, że miejsce wykonywania pracy nie wpływa na lojalność.

W dużym stopniu podobnie odnieśli się respondenci do ewaluacji lojalności pracowników wykonujących pracę na rzecz więcej niż jednego podmiotu. Przeważająca liczba respondentów uznała, że pracownik świadczący prace na rzecz kilku organizacji może być wobec każdej z nich w równym stopniu lojalny (tab. 7). Tylko ośmiu badanych ma przeciwny pogląd, a kolejnych pięć osób nie ma w tej materii zdania.

Trochę inaczej rozkłada się struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny lojalności pracowników tymczasowych wobec pracodawcy użytkownika. Tu wprawdzie aż 20 respondentów uznało, że pracownik tymczasowy może być lojalny, ale równocześnie 15 oceniło, że nie. Dalsze cztery osoby nie miały na ten temat zdania (tab. 7).

Tabela 8. Analiza krzyżowa struktury odpowiedzi na pytania dotyczące potrzeby budowania lojalności wobec organizacji pracowników czasowo z nią związanych, potrzeby lojalności tych pracowników oraz znaczenia lojalności pracowników dla organizacji

Czy istnieje potrzeba lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych?			Czy firmie zależy na lojalności pracowników?		Ogółem
			zdecydowanie tak, zależy nam na lojalności wszystkich pracowników	jest nam to obojętne	
zdecydowanie tak	Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych?	zdecydowanie tak	6	1	7
		tak	5	0	5
		nie	1	0	1
	Ogółem		12	1	13
tak	Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych?	zdecydowanie tak	3	0	3
		tak	13	0	13
		jest to obojętne	2	1	3
	Ogółem		18	1	19
jest to obojętne	Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych?	tak	0	1	1
		jest to obojętne	2	0	2
	Ogółem		2	1	3

POSTRZEGANIE LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW CZASOWO ZWIĄZANYCH Z ORGANIZACJĄ

nie	Czy istnieje potrzeba budowania lojalności wobec firmy pracowników czasowo z nią związanych?	tak			
			1		1
Ogółem			1		1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Respondenci dostrzegają zarówno potrzebę lojalności wobec organizacji pracowników czasowych (niestałych), jak i potrzebę budowania ich lojalności. Wskazuje to odpowiednio 32 i 30 respondentów. Co ciekawe, jedna osoba, która uważa, że zdecydowanie istnieje potrzeba lojalności wobec organizacji pracowników czasowych, równocześnie twierdzi, że nie ma potrzeby budowania tej lojalności. Z kolei inna osoba uważająca, że istnieje potrzeba budowania lojalności pracowników czasowych, uznaje, iż nie ma potrzeby, by pracownicy czasowi byli lojalni względem organizacji. Trzech respondentów uznało za obojętne, czy pracownik czasowy jest lojalny, czy też nie, natomiast pięciu – uważa za obojętną potrzebę budowania lojalności tej grupy pracowników (tab. 8).

Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacjom zależy na lojalności wszystkich pracowników – tak zadeklarowało 33 respondentów. W kontekście wcześniej przedstawionych wyników dziwne może wydać się, że żadna z organizacji nie wybrała odpowiedzi stanowiącej, iż organizacji zależy tylko na lojalności pracowników stałych. Tylko przedstawiciele trzech organizacji uznali, że dla ich firm lojalność pracowników jest obojętna (tab. 8).

W przedstawionej powyżej analizie wyników badań ankietowych nie uwzględniono różnicowania odpowiedzi ze względu na cechy badanych organizacji, takie jak wielkość, branża, forma własności, pochodzenie kapitału oraz zasięg działalności, ponieważ cechy te nie wpływały na charakter ocen dokonywanych przez respondentów.

Podsumowanie

Nawiązując do sformułowanych we wstępie problemów i hipotez badawczych, można stwierdzić, że w badanych organizacjach dostrzega się potrzebę lojalności pracowników, choć są i takie, które traktują lojalność w sposób obojętny. Większość respondentów zadeklarowała, że w ich organizacjach lojalność wszystkich pracowników jest tak samo ważna. Jednak z analizy pytań szczegółowych wynika, że dostrzegają oni różnice w zakresie poziomu lojalności pracowników, których umownie zalicza się do trzech segmentów wewnętrznego rynku pracy. Poziom lojalności jest tutaj proporcjonalny do siły związku pracownika z organizacją. Siła związku pracownika z organizacją jest konsekwencją zawartej z nim umowy. Respondenci w większości opowiedzieli się za stanowiskiem, że charakter umowy wpływa na lojalność, co potwierdzili, wskazując formy zarówno najbardziej wspierające lojalność, jak i te, z którymi wiązać można jej brak.

BIBLIOGRAFIA

- Gableta M. 2003.** *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Korpolewska K.**, *Systemy lojalnościowe*, www.kadry.info.pl.
- Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K. 2005.** *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management” vol. 9, nr 1.
- Kwiatkowski E. 2003.** *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPISS, Warszawa.
- Łucewicz J. 1999.** *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Piórkowska-Wojciechowska K.** *Wybrane psychologiczne uwarunkowania lojalności pracownicze*, www.sgh.waw.pl (data dostępu 12.05.2011).
- Sienkiewicz Ł. 2009.** *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Świątek-Barylska I. 2005.** *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartość*, w: W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Świątek-Barylska I. 2000.** *Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość?*, w: *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Wojtczuk-Turek A. 2009.** *Organizacyjne uwarunkowania zaangażowania*, w: M. Juchnowicz (red.), *Postawy pracowników wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Wratny J. 2003.** *Nietypowe formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPISS, Warszawa.

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia problematykę dotyczącą lojalności pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem lojalności pracowników wykonujących pracę w ramach elastycznych form zatrudnienia. Oprócz krótkiego wprowadzenia teoretycznego skoncentrowano się w nim na prezentacji wyników badań własnych zrealizowanych wśród 36 organizacji funkcjonujących na obszarze województwa śląskiego. Badania pozwoliły stwierdzić, że organizacje dostrzegają potrzebę lojalności pracowników, choć są i takie, które traktują lojalność w sposób obojętny. Większość respondentów zadeklarowała, że w ich organizacjach lojalność wszystkich pracowników jest tak samo ważna. Jednak z analizy pytań szczegółowych wynika, że dostrzegają oni różnice w zakresie poziomu lojalności pracowników, których umownie zalicza się do trzech segmentów wewnętrznego rynku pracy. Poziom lojalności jest tutaj proporcjonalny do siły związku pracownika z organizacją. Siła związku pracownika z organizacją jest konsekwencją zawartej z nim umowy. Respondenci w większości opowiedzieli się za stanowiskiem, że charakter umowy wpływa na lojalność, co potwierdzili, wskazując formy zarówno najbardziej wspierające lojalność, jak i te, z którymi wiązać można jej brak.

SŁOWA KLUCZOWE: lojalność pracowników, nietypowe zatrudnienie, elastyczne formy zatrudnienia

SUMMARY

This article is about employees loyalty towards the organization. Especially it concerns loyalty of employees who work as atypical workers. The article contains theoretical part and research part. The research took place in February and March 2011. It was carried out among 36 organizations which are function in the area of Silesia voivodship. Three hypothesis were verified. First: during the atypical forms of employment development, organizations are less interested in employees loyalty. Second: the loyalty of atypical (temporary) workers is less important for organization then the loyalty of typical (permanent) workers. Third: the form of employment impacts on the level of employees loyalty.

KEYWORDS: employees loyalty, employment flexibility, flexible (atypical) forms of employment

