

Zmiany w organizacji a lojalność pracowników

Anna Konieczko

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Współczesne organizacje chcące się rozwijać muszą wprowadzać zmiany, a tym samym zadbać o kapitał ludzki, który stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy na rynku. W tym celu uwaga menedżerów, szczególnie podczas wprowadzania zmian, powinna zostać skierowana ku utrzymaniu lojalności pracowniczej wyrażanej jako świadectwo zaufania pracowników do kierownictwa oraz do misji i celów organizacji, a także tworzenia jej pozytywnego wizerunku. Istotne znaczenie ma umiejętne kształtowanie dynamiki typów lojalności mającej miejsce w warunkach wprowadzania innowacji.

Słowa kluczowe: lojalność pracownicza, organizacja, typy lojalności pracowniczej, zarządzanie zasobami ludzkimi, zmiana.

Wstęp

Współczesne organizacje, chcąc utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, muszą wprowadzać zmiany, a tym samym dbać o swój permanentny rozwój. Powinny przy tym, w coraz większym stopniu, zwracać uwagę na problematykę działań retencyjnych względem pracowników, ponieważ to sposób zarządzania kapitałem ludzkim stanowi obecnie (w dobie zarządzania informacją i wiedzą) istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Temat lojalności pracowniczej poruszany jest przez wielu specjalistów gospodarowania kapitałem ludzkim, zarówno w wymiarze teoretycznym jak i praktycznym. Wymienić należy m.in. K. Piórkowską-Wojciechowską¹,

¹ Wybrane publikacje autorki: *Elastyczność zatrudnienia w kontekście kształtowania lojalności pracowniczej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we

I. Świątek-Barylską², A. Lipkę³. Wiele publikacji dotyczących tego zagadnienia jest poruszanych na łamach czasopisma *Personel i Zarządzanie*⁴. Wyniki badań dotyczących zaangażowania pracowników (czyli jednego z czynników kształtujących lojalność) są również prezentowane w Internecie przez różne instytucje zajmujące się tematem rynku pracy⁵. D. Siemieniako i W. Urban zaprezentowali różne typy lojalności klientów w stosunku do przedsiębiorstw⁶. Wskazana typologia stała się podstawą niniejszych rozważań i została przeniesiona na grunt kapitału ludzkiego w organizacji.

Niniejszy artykuł ma charakter refleksyjny i stanowi próbę określenia dynamiki typów lojalności pracowniczej, na którą znaczący wpływ mają – jak przyjęto – zmiany wdrażane w organizacji. Jego celem jest dodatkowo pokazanie możliwych przekształceń tych typów. Poruszony w artykule problem: *Jak zmiany w organizacji mogą wpływać na lojalność pracowników?*, skłania do postawienia następującej hipotezy: *Zmiany w organizacji mogą wpływać na natężenie lojalności oraz dynamikę jej typów.*

Wrocławiu nr 1141, Wrocław 2006, s. 265–271; *Lojalność pracownicza w organizacjach międzynarodowych – studium przypadku*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami, kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1130, Wrocław 2006, s. 119–128; *Wybrane problemy kształtowania i badania lojalności pracowniczej*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004, s. 697–703.

² Zob. *Rola lojalności pracowniczej w kreowaniu sukcesu organizacji*, w: *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, red. Z., Kreft, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 5, Sopot 2005, s. 383–389.

³ Wybrane publikacje autorki: *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010; *Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim* „Przegląd Organizacji”, 2005, nr 4, s. 22–25; *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak. Wydaw. AE, Katowice 2007.

⁴ Można wymienić np.: J. Mrzygłód, *Lojalność znaczy zaufanie*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 15; B. Bukowska, *Pigułka z lojalności*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 2; S. Rogala-Marciniak, *Bezpieczna przestrzeń. Prozdrowotna kultura organizacyjna jako czynnik wzmacniający lojalność pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 6.

⁵ Zob. np.: *Miłość warunkowa pracownika do pracodawcy*. Badanie zaangażowania pracowników przeprowadzone przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych we współpracy z portalem Pracuj.pl, http://iibr.pl/aktualnosci/rok_2011/milosc_warunkowa_pracownika_do_pracodawcy, 20.03.2012.

⁶ D. Siemieniako i W. Urban wskazują, w swoich publikacjach, istotne czynniki wewnętrzne mające wpływ na kształtowanie się typów lojalności. Są to: zaufanie, przyzwyczajenie i zaangażowanie. *Typy lojalnych klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1; *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.

Znaczenie lojalności pracowniczej i sposobów jej budowania

Dążenie do pozyskania i zatrzymania kompetentnych, samodzielnych oraz ambitnych pracowników i do utrwalenia wysokiego zaangażowania w pracę – prowadzącego do lojalności – jest celem wielu działających współcześnie organizacji, które chcą sobie zapewnić stabilność zatrudnienia.

Lojalność pracowniczą, która jest tematem niniejszej refleksji, można zdefiniować jako:

- „poczucie więzi, przywiązania do przedsiębiorstwa lub darzenie uczuciem osób w nim pracujących”⁷,
- „chęć pozostania w organizacji i związania z nią swej przyszłości, utożsamianie się z jej celami oraz chęć poprawy sytuacji firmy poprzez własne zaangażowanie, a także przedkładanie interesów organizacji nad krótkookresowe korzyści osobiste związane z zajmowanym stanowiskiem”⁸,
- „wierność pracowników wobec firmy, zaufanie do jej kierownictwa, przekonanie do jej wizji i celów, skłonność do poświęceń dla jej dobra”⁹,
- zaangażowanie pracowników w osiąganie sukcesu organizacji oraz uznanie, że praca dla tej organizacji jest dla nich najlepszą możliwością¹⁰.

Poprzez lojalność pracowniczą manifestuje się zaufanie pracowników do kierownictwa oraz celów organizacji. Występuje ona wtedy, gdy istnieje poczucie wysokiego podobieństwa interesów i współzależności między pracownikami a przełożonymi. Lojalność ma istotne zalety strategiczne dla przedsiębiorstw i jest niebagatelnym elementem przewagi konkurencyjnej w warunkach współczesnego, zmiennego otoczenia¹¹.

⁷ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 27.

⁸ I. Świątek-Barylska, *Rola lojalności pracowniczej w kreowaniu sukcesu organizacji*, w: *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, red. Z., Kreft, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 5, Sopot 2005, s. 384.

⁹ W. Śmid, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 191.

¹⁰ R. Gill, *Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change*, "International Journal of Business and Social Science" 2011, Vol. 2, No. 15, s. 25.

¹¹ Por. Z. Antczak, *Organizacja a lojalność (ontologiczne rozważania wokół wybranych zagadnień)*, w: *Zarządzanie w teorii*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 63, Wrocław 2009, s. 86; K. Piórkowska-Wojciechowska, *Wybrane problemy kształtowania i badania lojalności pracowniczej*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004, s. 700.

Wysoki poziom zaangażowania pracowników, który jest jednym z wyznaczników lojalności, sprzyja udoskonaleniu funkcjonowania organizacji oraz ma pozytywny wpływ na realizację celów, zadań statutowych oraz wyniki ekonomiczne, zaś niedostateczne indywidualne zaangażowanie jest jedną z głównych przyczyn niepowodzenia procesów reorganizacji¹². Należy jednak przy tym pamiętać, aby umieć odróżnić autentyczne zaangażowanie lojalnego pracownika od pewnych jedynie przyzwyczajęń, nawyków w zachowaniach¹³. Dlatego bardzo ważne jest podmiotowe podejście do pracownika i do jego potrzeb, poznanie jego oczekiwań względem pracodawcy.

W procesie budowania lojalności pracowniczej istotne znaczenie ma:

- wizerunek dobrego pracodawcy, postępującego sprawiedliwie, etycznie i zgodnie z prawem w stosunku do swoich podwładnych, a także wobec otoczenia zewnętrznego (służy temu opracowanie i wdrożenie kodeksów etycznych),
- przebieg procesu rekrutacyjnego – pozytywne odczucia podczas rozmowy kwalifikacyjnej lub na etapie zatrudniania, poczucie bezpieczeństwa danych osobowych; analiza dokumentacji pracownika i znajomość jego kariery zawodowej oraz kompetencji są początkiem budowy zaufania,
- styl zarządzania stosowany przez bezpośredniego przełożonego rzutujący na sposoby rozwiązywania problemów w organizacji oraz komunikację wewnętrzną,
- właściwy przepływ informacji w przedsiębiorstwie; skuteczna komunikacja wewnętrzna – może stanowić czynnik stabilizujący, pozwalający na zrozumienie celów; przekłada się ona na zwiększenie szybkości i dokładności działania, upraszcza podejmowanie decyzji na różnych szczeblach zarządzania, a także określa zasady współpracy,
- stworzenie warunków sprzyjających utrzymaniu pracowników w organizacji – szczegółowe omówienie praw i obowiązków pracownika i pracodawcy, przydzielenie zadań zgodnych z profilem kompetencyjnym i charakterologicznym podwładnego (owocuje to dyscypliną, eliminuje konflikty uprawnień i obowiązków)¹⁴, zachowanie porządku i wysokich standardów ergonomicznych w miejscu pracy¹⁵,

¹² M. Bugdol, *Zaangażowanie pracowników a doskonalenie jakości*, w: *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wrocław 2008, s. 357.

¹³ K. Piórkowska-Wojciechowska, *Wybrane problemy kształtowania ...*, op. cit., s. 698.

¹⁴ P. Migas, *Kreacja i kontrola lojalności personelu. Korzyści z wdrożenia programu*, http://www.kdbip.com.pl/pliki/P_Migas_KDBiP_d_biznes_art_kontrola_lojalnosci.pdf, 29.12.2011.

¹⁵ Zob. V. Narra, *Ergonomics: a key differentiator to employee loyalty*, "IUP Journal of Management Research" 2009, Vol. 8, issue 9, s. 67–78.

- elegancki proces rozwiązania współpracy (program *outplacement*) – w oparciu o wymogi prawne dotyczące poszczególnych rodzajów zakończenia stosunku pracy oraz zasady etyczne.

Jeżeli organizacja wprowadza zmiany, które dotyczą wymienionych elementów, zgodne z oczekiwaniami personelu, to dynamika poziomu lojalności będzie postępować w kierunku pozytywnym. Wpływ na lojalność pracownika mają również takie czynniki jak: zmieniający się rynek pracy, samoświadomość zmian na nim, stopień zaspakajania potrzeb finansowych, rozwojowych, społecznych pracownika oraz jego nastawienie do pracy¹⁶.

Pracownicy wykazują różne postawy i zachowania lojalnościowe wobec pracodawcy (organizacji, w której pracują), kształtujące się pod wpływem mechanizmów wewnętrznych i kontekstu organizacyjnego, a także zewnętrznego. Przyzwyczajenie, zaufanie i zaangażowanie jako czynniki endogeniczne¹⁷ wpływają na wyodrębnienie kilku typów więzi lojalności – wyróżniając przy tym postawy pozytywne, obojętne i negatywne¹⁸.

Tabela 1. Typy lojalności pracowników kształtowane poprzez mechanizmy wewnętrzne i związane z nimi typy postaw

Typ więzi lojalności	Rodzaj postawy towarzyszącej typowi lojalności	Charakterystyka typu lojalności w odniesieniu do pracownika
Lojalność świadoma	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: optymalny poziom zaufania do organizacji. Może być wynikiem dobrze przeprowadzonego procesu rekrutacyjnego i pozytywnego wizerunku organizacji.
Lojalność z rozsądku	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: wysoki poziom zaufania i przyzwyczajenie do organizacji. Pracownik odczuwa więź z organizacją, jest przyzwyczajony do proponowanych rozwiązań, które akceptuje, jednak nie jest zaangażowany w sprawy organizacji. Może być efektem „zadomowiania” się w organizacji, wygody.
Lojalność zaangażowana	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: wysoki poziom zaufania i zaangażowanie pozytywne w sprawy organizacji. Lojalność ukształtowana przez pewien okres czasu. Pracownik żywi zaufanie do pracodawcy rozwinięte wskutek zaspokojenia jego potrzeb ekonomicznych i społecznych, a tym samym angażuje się w działania i partycypuje w procesach decyzyjnych organizacji.

¹⁶ B. Bukowska, *Pigułka z lojalności*, op. cit., s. 67

¹⁷ Zob. D. Siemieniako, W. Urban, *Typy lojalnych klientów...*, op. cit., s. 8.

¹⁸ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów...*, op. cit., s. 85–94.

Typ więzi lojalności	Rodzaj postawy towarzyszącej typowi lojalności	Charakterystyka typu lojalności w odniesieniu do pracownika
Lojalność partnerska	Pozytywna	Decydujący motyw endogeniczny: wysoki poziom zaufania, zaangażowanie pozytywne i przyzwyczajenie. Najgłębszy stopień lojalności, wypracowany m.in. przez czynnik czasu i przekonania się do pracodawcy. Pracownik osobiście angażuje się w procesy decyzyjne, ma ustalone metody działania, wypracowane zasady komunikacji wewnętrznej, sprawdził się w wielu sytuacjach organizacyjnych (realizując zadania indywidualnie i zespołowo, uczestnicząc w zebraniach czy też spotkaniach koncepcyjnych, rozwiązując konflikty).
Lojalność z rutyny	Obojętna	Decydujący motyw endogeniczny: niski poziom zaufania, przyzwyczajenie. Pracownik wywiązuje się ze swoich obowiązków zawodowych, jednak nie ma potrzeby angażowania się w sprawy organizacji ponad swój zakres zadań, nawet jeśli kompetencje pozwalają mu na rozwój takich zachowań. Pozostaje w organizacji z wygody i z przyzwyczajenia do tego, co ma i co mu firma może zapewnić.
Nieakceptowana lojalność z przymusu	Negatywna	Decydujący motyw endogeniczny: brak zaufania, zaangażowanie negatywne. Pracownik jest zmuszony pracować dla organizacji, gdyż nie ma innych możliwości. Sytuacja może być podyktowana motywami zewnętrznymi: warunkami rynkowymi, warunkami umownymi lub złą sytuacją gospodarstwa domowego nie pozwalającą również szukać nowej pracy.
Bezradna lojalność z przymusu	Negatywna	Decydujący motyw endogeniczny: zaangażowanie negatywne, brak zaufania i przyzwyczajenie. Pracownik czuje się zmuszony pracować dla organizacji, jednak odczuwa poczucie bezradności, apatii, może również wchodzić w konflikty z organizacją. Przyzwyczajenie do pewnych rozwiązań i motywy zewnętrzne decydują o pozostawaniu w organizacji.
Lojalność wyrozumiała	Obojętna	Decydujący motyw endogeniczny: optymalny poziom zaufania, przyzwyczajenie i zaangażowanie negatywne. Pracownik wykonuje swoje obowiązki, ale wstępuje również w negatywne relacje z pracodawcą, wywołane często subiektywnym odbiorem różnych sytuacji organizacyjnych, odbiegających od obiektywizmu.
Lojalność warunkowa	Negatywna	Decydujący motyw endogeniczny: optymalny poziom zaufania, zaangażowanie negatywne. Pracownik wykonuje obowiązkowo swoje zadania; być może chciałby angażować się w procesy decyzyjne, ponieważ ma ku temu predyspozycje oraz kwalifikacje, jednak w organizacji występują bodźce wywołujące jego negatywne zaangażowanie. Pracownik oczekuje od pracodawców usunięcia peyoratywnych czynników. Ten typ może występować głównie w odniesieniu do personelu kluczowego dla organizacji, którego kompetencje są niezbędne do prawidłowego jej funkcjonowania.

Źródło: Opracowano na podstawie: W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów...*, op. cit., s. 85–94; A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki...*, op. cit., s. 156–157, z modyfikacjami.

Zmiany w organizacji a natężenie lojalności pracowników

Przejścia w typach więzi lojalności, zarówno w kierunku pozytywnym jak i negatywnym, mogą być wywołane zmianami wprowadzanymi w organizacji. Zmiana była i nadal jest postrzegana (przez personel) w wielu organizacjach jako zagrożenie dla dotychczasowego sposobu funkcjonowania¹⁹. Zmianę można zdefiniować jako proces wypełnienia luki między niedoskonałą teraźniejszością a pożądanym stanem przyszłym²⁰. Zmiana w organizacji wyraża się w dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i pozostałym kapitałem w wymiarze czasu i przestrzeni²¹. Innowacją w organizacji może być kompleksowe lub częściowe przekształcenie struktur i ról społecznych, zwyczajów i wartości, które kształtują postawy oraz relacje między pracownikami w celu lepszego jej funkcjonowania i rozwoju. Może być reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym (zmiany polityczno-prawne, ekonomiczne, socjalno-kulturowe), jak i wewnętrznym (wysoki poziom edukacyjny oraz postawy i zachowania personelu, zmiany profilu działania i zakresu usług, zmiany strukturalne). Wśród podstawowych form zmian dotyczących organizacji można wymienić: transformację, reorganizację, restrukturyzację²². Literatura przedmiotu wskazuje jednocześnie na inne rodzaje zmian, biorąc pod uwagę zróżnicowane kryteria podziału²³ takie jak np.:

- stopień zmian: reprodukcyjne, transformacyjne,
- charakter impulsu naprawczego: dobrowolne, przymusowe,
- związek czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia: reaktywne, antycypacyjne,
- charakter zmian: adaptacyjne, innowacyjne,
- zakres zmian: cząstkowe, całościowe,
- przedmiot zmian: technologiczne, strukturalne, skierowane na ludzi,
- sposób przeprowadzania zmian: ewolucyjne, rewolucyjne,
- ciągłość procesu zmian: stopniowe, skokowe.

¹⁹ M. Mrówka, *Znaczenie kapitału ludzkiego w procesie wdrażania zmian strategicznych*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wyd. AE, Katowice 2007, s. 212.

²⁰ M. Jasińska, *Zarządzanie procesem zmian*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie: środowisko, procesy, system, zasoby*, red. J. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008, s. 264.

²¹ B. Nogalski, A. Mazur-Jelonek, *Skutki procesu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych polskiego sektora energetycznego*, w: *Dynamika zarządzania organizacjami: paradygmaty, metody, zastosowani*: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity, kom. red. H. Henzel. Wydaw. AE, Katowice 2007, s. 342.

²² Zob. M. Jasińska, *Zarządzanie procesem zmian...*, op. cit., s. 266–267.

²³ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydaw. AE, Poznań 2002, s. 15.

Z uwagi na przedmiot zmian można wskazać kilka ich przykładów w organizacji:

- na stanowisku pracy (nowy zakres czynności i obowiązków wymagający nauki oraz samodyscypliny, nabyciu nowych umiejętności),
- w sposobie komunikowania się,
- w strukturze organizacyjnej (zmiana przełożonego, zmiana stylu kierowania, utrata lub zdobycie pozycji),
- dotyczące miejsca wykonywania pracy,
- zmiany technologiczne (nowe urządzenia itp.),
- zmiany związane z sytuacją materialną, warunkami premiowania,
- przejęcia, fuzje.

Zmiany w organizacji mogą prowadzić do pogłębiania lub osłabienia lojalności. Kapitał ludzki jest najważniejszym czynnikiem przesądzającym o powodzeniu wprowadzenia zmian. Istotne znaczenie w tym procesie mają cechy charakterystyczne dla danego pracownika. Dlatego przed wprowadzaniem zmian należy dokonać segmentacji pracowników pod kątem kryteriów mających związek z lojalnością i wartością pracowników dla organizacji. I tak segmentacja może obejmować podział personelu na:

- kluczowych pracowników, których nieobecność może spowodować straty dla organizacji, wywołać problemy związane z ich zastąpieniem, ponieważ ich wysoki poziom kompetencji i wiedzy jest czynnikiem sukcesu w firmie; dla których zmiany są wyzwaniem, koniecznością i szansą rozwoju,
- szeregowych pracowników, którzy wykonują prace w ramach zakresu swoich obowiązków, dla których ogromne znaczenie ma przyzwyczajenie do pewnych sposobów pracy i funkcjonowania w organizacji; dla których zmiany są powodem obaw.

Przy kształtowaniu lojalności, w czasie wdrażania zmian, należy mieć na uwadze, że nawet jeśli zmiany są pożądane przez personel, a ich wprowadzaniu towarzyszą entuzjastyczne postawy, mimo to może wystąpić osłabienie poziomu lojalności pracowników. Jednym z powodów jest fakt, że jakiegokolwiek modyfikacje organizacyjne oznaczają odejście od istniejącego stanu oraz, że ich wyobrażenie może okazać się odmienne od rzeczywistości²⁴. W pewnych grupach pracowników zmiana sama w sobie może powodować opór lub postawy obojętne, ponieważ jej zastosowanie (zwłaszcza nieoczekiwane) „burzy” istniejącą sytuację organizacyjną. Może to prowadzić do spadku lojalności wobec organizacji, wobec pracodawcy. Z drugiej strony inni pracownicy traktują

²⁴ Por. E. Quinn, *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa 2007, s. 404.

zmianę jako coś pożądanego, co może złamać rutynę, stagnację i stymulować rozwój, poprawiając tym samym sytuację materialną. Jeśli jest ona zgodna z oczekiwaniami, z dostarczanymi informacjami na jej temat, można przyjąć, że w wyniku wprowadzenia tej zmiany lojalność pracownicza wzrośnie. Jeśli natomiast obraz tej zmiany będzie inny niż w rzeczywistości, wówczas może ona wywołać proces obniżania poziomu lojalności. Ma to związek z tym, iż każdy pracownik w czasie wchodzenia w proces zmian dokonuje osobistego bilansu potencjalnych zysków i strat, zarówno w sferze ekonomicznej jak i społecznej. Dla niego korzystne zmiany to takie, które wzbogacają motywację do pracy, zwiększają perspektywę na awans i wzrost pozycji społecznej, czynią pracę lżejszą i przyjemniejszą, dają wymierne i intratne skutki finansowe²⁵, i mogą przyczynić się do wzrostu lojalności.

Uwarunkowania dynamiki typów lojalności

Dynamika typów lojalności w aspekcie wprowadzania zmian w organizacji jest uzależniona od wielu czynników, w tym czynników natury:

- *informacyjnej*: procedura komunikowania się wewnątrz organizacji oraz informowania o zmianach, przepływ informacji góra – dół/ dół – góra. Komunikacja w procesie zmiany powinna być jasna i prosta; informacje muszą być konkretne i należy je przekazywać regularnie; pracownicy powinni być poinformowani zarówno o tym, co się dzieje, gdzie, kiedy, ale również o tym jaki to ma wpływ na nich samych i ich pracę, co się dla nich zmieni, dlaczego i w jakim terminie; im więcej informacji o odpowiedniej jakości zostanie przekazanych, tym mniej zostanie wolnej przestrzeni do własnej interpretacji²⁶,
- *organizacyjnej*: proces podejmowania decyzji o zmianach, planowanie zmian poprzedzone analizą sytuacji w organizacji, wyznaczenie celu zmiany (nieokreślony cel każdej podejmowanej zmiany wprowadza chaos, rodzi konflikty, a w efekcie – dezaprobatę wobec zmiany), tempo wprowadzania zmian, zaplecze psychologiczno-społeczne zarezerwowane dla pracowników stawiających opór wobec zmian, określenie lidera zmian,
- *psychologicznej/emocjonalnej*: nastawienie wobec zmian, poziom pewności siebie, umiejętność odnalezienia się w nowej sytuacji, elastyczność w nabywaniu nowych kompetencji, poziom śmiałości, aktualna sytuacja osobista,

²⁵ M. Jasińska, *Zarządzanie procesem zmian...*, op. cit., s. 277.

²⁶ M. Zowczak, *Ludzkie oblicze transformacji*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 11, s. 56.

- *ekonomicznej*: motywatory płacowe, np. wprowadzenie, na czas przekształceń, nowego systemu premiowania, zwiększenie świadczeń socjalnych,
- *pozaorganizacyjnej*: sytuacja na rynku, propozycje konkurencji względem pracowników.

Kierunki dynamiki typów lojalności

Biorąc pod uwagę wymienione przykłady zmian w organizacji, czynniki natury informacyjnej, organizacyjnej, emocjonalnej, ekonomicznej i pozaorganizacyjnej, a także segmentację pracowników oraz typy lojalności wymienione w tabeli 1 można podjąć próbę egzemplifikacji dynamiki typów lojalności. Zmiana zachowań lojalnościowych pracowników wywołanych innowacjami może przebiegać w kierunku od postawy pozytywnej do negatywnej lub od postawy negatywnej do pozytywnej. Na lojalność składa się przy tym zaufanie, zaangażowanie pozytywne i przyzwyczajenie.

Założyć należy, iż typ lojalności partnerskiej jest celem niejednej organizacji, którego osiągnięcie jest wyznacznikiem sukcesu we wzajemnych relacjach pomiędzy personelem a przełożonym. Tak głęboka lojalność nie rodzi się natychmiast, ale wymaga wielu znaczących zabiegów oraz czasu. Można mianowicie przyjąć, że pracownika rozpoczynającego pracę w organizacji (do której aplikował i przyjął warunki współpracy) cechuje typ lojalności świadomej. Przeważa zaufanie podyktowane zewnętrznym wizerunkiem organizacji, przebiegiem rekrutacji, pierwszymi pozytywnymi relacjami z przełożonymi i współpracownikami. Po pewnym czasie praca buduje przyzwyczajenie do tego, co znane i powtarzalne. Wystąpienie zmiany w organizacji może skutkować przejściem do lojalności zaangażowanej, a następnie do partnerskiej lub też w przeciwnym kierunku do lojalności wyrozumiałej, warunkowej, lub bezradnej lojalności z przymusu. Przytoczona dynamika jest uzależniona od cech pracownika, jak również od całego procesu wprowadzania zmiany (organizacyjnego i informacyjnego). Jeśli pracownik reprezentuje grupę personelu, dla której zmiany są synonimem rozwoju, a jego poziom świadomości zmian jest wysoki, to dynamika typu lojalności rozwinie się w pozytywnym dla organizacji kierunku. Jeśli natomiast zmiana będzie stanowić zagrożenie dla jego planów, na przykład kariery, to może nastąpić warunkowanie lojalności lub obojętny stosunek dla postępowania pracodawcy wyrażający się w lojalności wyrozumiałej.

Sytuacja może mieć odmienny charakter w stosunku do pracowników, dla których przyzwyczajenie i zaufanie do organizacji stanowi o ich uczestnictwie

w jej działaniach. Wskazani pracownicy reprezentują typ lojalności z rozsądku. Lubią wykonywać swoje obowiązki, czują więź z organizacją, są przyzwyczajeni do miejsca pracy, lokalizacji, osób z którymi współpracują. Jakakolwiek zmiana (delegowanie do innego miejsca wykonywania pracy, zmiana otoczenia współpracowników, wprowadzenie nowego urzędnika do obsługi) może spowodować u nich poczucie zagrożenia utraty tego, co znane i wygodne. Efektem tego uczucia będzie przejście do lojalności z rutyny lub wyrozumiałości, lub też utrata zaufania co może wywołać bezradną lojalność z przymusu. Aby temu zapobiec, lub złagodzić negatywny charakter dynamiki tego typu lojalności, przełożeni muszą wziąć pod uwagę emocjonalny czynnik wprowadzania zmian oraz zapewnić pełną informację, przekonującą, że zmiana będzie korzystna i rozwijająca, a także powinni zadziałać motywatorem płacowym. Zaufanie do organizacji stanowi przy tym grunt, który pracodawca/menedżer powinien wykorzystać celem pogłębiania poziomu zaangażowania pracowników w sprawy organizacji doprowadzając tym samym do więzi partnerskiej.

Wysoki poziom zaufania oraz pozytywne zaangażowanie w działalność organizacji charakterystyczne dla typu lojalności zaangażowanej, stanowi już tylko krok dla budowy lojalności partnerskiej. Wprowadzanie zmian może pogłębić ten typ więzi. Personel, który chętnie partycypuje w podejmowaniu decyzji, ma możliwość wyrażania swoich opinii w sprawach istotnych modernizacji, uczestniczy w ważnych rozmowach korporacyjnych, czuje się wtedy bardziej doceniany i zauważany, a także poinformowany. Jeśli natomiast decydowanie o zmianach i ich wdrażanie jest tylko i wyłącznie domeną osób na najwyższych szczeblach w organizacji, bez względu na opinie nawet kluczowych pracowników, może nastąpić warunkowanie lojalności wyrażonej negatywnym zaangażowaniem (lojalność warunkowa) lub pasywne przyglądanie się rozwojowi zmian, bez proponowania swojej wiedzy i kompetencji przydatnych w ich wdrażaniu (lojalność z rozsądku).

Trudniej wygląda sytuacja jeśli pracownicy firmy mają nastawienie negatywne i nie darzą wysokim poziomem zaufania swoich przełożonych. Wypracowanie metod osiągnięcia poziomu lojalności zaangażowanej, partnerskiej stanowi nie lada wyzwanie dla menedżerów.

Osoby, które pracują w organizacji z przyzwyczajenia, z wygody, które cechuje również niewysoki poziom zaufania do przełożonych oraz zaangażowanie negatywne (lojalność z rutyny, lojalność wyrozumiałości), trudniej jest przekonać do wprowadzanych zmian. Reakcja na nie może spowodować przejście do bezradnej lojalności z przymusu. Aby temu zapobiec i wywołać pozytywny kierunek zmian typu lojalności (np. z rozsądku) należy wdrażać zmiany stopniowo, a także zastosować dodatkowe świadczenia pieniężne, co

może doprowadzić do przyzwyczajenia do proponowanych rozwiązań, a także zwiększenia poziomu zaufania do organizacji. Jeśli zostanie osiągnięta postawa aprobująca to proces budowy lojalności zaangażowanej będzie łatwiejszy. Dynamika z typu lojalności warunkowej do lojalności z rozsądku, a w efekcie do lojalności zaangażowanej jest możliwa dzięki zmianom wprowadzonym po dokładnej analizie przyczyn osłabienia lub utraty lojalności pracowników. Ważnym elementem jest tutaj proces komunikacyjny, aby klarownie wskazać jakie bodźce mogą decydować o zmianie postawy negatywnej lub obojętnej w pozytywną. Pakiet zmian powinien być tak przygotowany, aby sprostać oczekiwaniom wielu pracowników. Najbardziej złożonym problemem dla organizacji jest występowanie nieakceptowanej lojalności pracowniczej z przymusu lub jej pogłębienie w postaci bezradnej lojalności z przymusu. Do tego stanu może doprowadzić stałe niezadowolenie pracownika np. z wynagrodzenia, ze współpracy z przełożonym lub innymi zatrudnionymi. Pracownik z różnych powodów nie rezygnuje z pracy, ale może działać na jej niekorzyść, na przykład szerząc negatywne opinie o organizacji w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Ta negatywna postawa może przejść w obojętną (wyrażoną lojalnością z rutyny lub wyrozumiałą), jeśli organizacja zastosuje określone działania mające na celu zneutralizować dotychczasowe zachowanie pracownika. Można również podjąć wysiłek i przygotować strategię, która pozwoli na przechodzenie pracownika z tych typów lojalności w lojalność zaangażowaną. Modele takie mogą zakładać różne praktyki (np.: rotację stanowisk, wzrost wynagrodzenia na skutek podnoszenia kwalifikacji zawodowych, podniesienie skuteczności procesów komunikacyjnych), które spowodują zaspokojenie społecznych i ekonomicznych potrzeb pracownika. Syntetyczne ujęcie dynamiki typów lojalności (tabela 2) wywołanej wprowadzaniem zmian w organizacji nie wyczerpuje listy możliwych kombinacji, wynikających z różnorodności procesów innowacyjnych.

Bez względu na to, czy zmiany mają charakter wewnętrzny (dotyczą ustaleń na stanowiskach pracy, zmian w strukturze organizacyjnej, sposobach komunikowania się), czy też głębszy (fuzje i przejęcia), niezastąpionym elementem w procesie ich wprowadzania jest wyznaczenie lidera zmiany, który dogłębnie zanalizuje problem, jak również zbuduje właściwe scenariusze działania. Wszystko po to, aby personel nie czuł się zagrożony lub przytłoczony, czy też zbyt rozentuzjasmowany wizją nowości, a spokojnie i skutecznie przeszedł proces zmian, poprzez rozbudzenie zaangażowania w jego realizację, co w późniejszym czasie zaprocentuje wysoką lojalnością. Współpraca lidera zmiany wraz z menedżerami ma na celu wypracowanie takich planów i harmonogramów działania, po zastosowaniu których dynamika typów lojalności z postawą

negatywną podąży w kierunku zaangażowania pozytywnego. W opracowanych programach działania powinny znaleźć się rodzaje zmian, warunki ich wprowadzania, określenie ich wpływu na działalność organizacji oraz system informowania o nich, jak również zestaw współmiernych czynników retencyjnych (tych, które są znaczące w procesie zmian), mających wpływ na kształtowanie lojalności, odpowiednich dla różnych grup (segmentów) pracowników. Do czynników retencyjnych, które mogą wspomóc proces modyfikacji w organizacji, w trakcie i po wprowadzaniu zmian, można zaliczyć: możliwości awansu, rozwoju i nauki, wyższe wynagrodzenie lub dodatkowy system premiowania i świadczeń pozapłacowych, życzliwość oraz kompetencja przełożonych i współpracowników, środowisko pracy i kultura organizacyjna²⁷.

Tabela 2. Przykładowa dynamika typów lojalności determinowana wystąpieniem zmian w organizacji

Typ więzi lojalności	Zmiana typu lojalności sprzyjająca wdrażaniu zmian	Zmiana typu lojalności nie sprzyjająca wdrażaniu zmian
Lojalność świadoma	Lojalność partnerska; Lojalność zaangażowana	Lojalność wyrozumiała; Lojalność warunkowa; Bezradna lojalność z przymusu
Lojalność z rozsądku	Lojalność partnerska; Lojalność zaangażowana	Lojalność z rutyny; Lojalność wyrozumiała; Bezradna lojalność z przymusu
Lojalność zaangażowana	Lojalność partnerska	Lojalność warunkowa
Lojalność partnerska		Lojalność z rozsądku; Lojalność warunkowa
Lojalność z rutyny	Lojalność z rozsądku; Lojalność zaangażowana	Bezradna lojalność z przymusu
Nieakceptowana lojalność z przymusu	Lojalność wyrozumiała; Lojalność z rutyny	Bezradna lojalność z przymusu
Bezradna lojalność z przymusu	Lojalność wyrozumiała; Lojalność z rutyny	
Lojalność wyrozumiała	Lojalność z rozsądku; Lojalność zaangażowana	Bezradna lojalność z przymusu
Lojalność warunkowa	Lojalność z rozsądku; Lojalność zaangażowana	Nieakceptowana lojalność z przymusu

Źródło: Opracowanie własne.

²⁷ Por. K. Sowińska-Bonder, A. Kaźmierczak, *Pracownik nasz pan? Cz. 1*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12, s. 67.

Do efektywnego budowania lojalności i współdziałania w procesie zmian, oprócz analiz, obserwacji, opracowanych programów działania i wprowadzenia odpowiednich narzędzi, przełożeni mogą również wykorzystać niekonwencjonalne rozwiązania jak np. poczucie humoru wyrażone anegdotami, żartami dotyczącymi życia w organizacji²⁸ lub też metodę *storytelling*²⁹, która jest cennym medium dla komunikacji wewnętrznej. Menedżerowie poprzez opowiadanie historii o organizacji, szczególnie w okresie zmian, wpływają na pogłębianie się lub budowanie relacji z pracownikami, przekazując im przy tym w ciekawy sposób wiedzę korporacyjną.

Podsumowanie

Wiele czynników ma wpływ na kształtowanie się lojalności pracowniczey, a także na jej dynamikę. Jednym z nich jest wprowadzanie zmian. Przekształcenia lojalności są z jednej strony efektem m.in. zmian, a z drugiej strony – sprzyjają ich implementacji. Przekształcenia te dotyczą, co wykazano, zarówno natężenia, jak i dynamiki lojalności. Od przełożonych, od ich świadomości organizacyjnej i znajomości swojego personelu, determinowaną wzajemną i jasną komunikacją zależy, czy ta dynamika będzie podążała w kierunku pozytywnym czy też negatywnym. Odpowiednio przygotowane i wprowadzone zmiany mogą wywołać postawy aprobowane w organizacji rozwijającej się. Artykuł może stanowić wstęp do badań nad dynamiką typów lojalności w różnych przedsiębiorstwach, zarówno produkcyjnych, usługowych czy też organizacjach non-profitowych.

Bibliografia

- Antczak Z., *Organizacja a lojalność (ontologiczne rozważania wokół wybranych zagadnień)*, w: *Zarządzanie w teorii*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 63. Nauki o Zarządzaniu 1, Wrocław 2009.
- Bugdol M., *Zaangażowanie pracowników a doskonalenie jakości*, w: *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wrocław 2008.
- Bukowska B., *Pigułka z lojalności*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 2.

²⁸ Zob. M. Zowczak, *Ludzkie oblicze transformacji...*, op. cit., s. 5.

²⁹ Por. R. Gill, *Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change...*, op. cit., s. 23.

- Gill R., *Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change*, "International Journal of Business and Social Science" 2011, Vol. 2. No. 15.
- Jasińska M., *Zarządzanie procesem zmian*, w: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie: środowisko, procesy, system, zasoby*, red. J. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008.
- Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Lipka A., *Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim* „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4.
- Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Migas P., *Kreacja i kontrola lojalności personelu. Korzyści z wdrożenia programu*, http://www.kdbip.com.pl/pliki/P_Migas_KDBiP_d_biznes_art_kontrola_lojalnosci.pdf, z dnia 29.12.2011.
- Miłość warunkowa pracownika do pracodawcy*. Badanie zaangażowania pracowników przeprowadzone przez Interaktywny Instytut Badań Rynkowych we współpracy z portalem Pracuj.pl, http://iibr.pl/aktualnosci/rok_2011/milosc_warunkowa_pracownika_do_pracodawcy, z dnia 20.03.2012.
- Mrówka M., *Znaczenie kapitału ludzkiego w procesie wdrażania zmian strategicznych*, w: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydaw. AE, Katowice 2007.
- Mrzygłód J., *Lojalność znaczy zaufanie*, „Personel i Zarządzanie”, 2003, nr 15.
- Narra V., *Ergonomics: a key differentiator to employee loyalty*, "IUP Journal of Management Research" 2009, Vol. 8, Issue 9.
- Nogalski B., Mazur-Jelonek A., *Skutki procesu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych polskiego sektora energetycznego*, w: *Dynamika zarządzania organizacjami: paradygmaty, metody, zastosowani: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity*, kom. red. H. Henzel. Wydaw. AE, Katowice 2007.
- Piórkowska-Wojciechowska K., *Elastyczność zatrudnienia w kontekście kształtowania lojalności pracowniczej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1141, Wrocław 2006.
- Piórkowska-Wojciechowska K., *Lojalność pracownicza w organizacjach międzynarodowych – studium przypadku*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami, kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, Stanisław A. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1130, Wrocław 2006.
- Piórkowska-Wojciechowska K., *Wybrane problemy kształtowania i badania lojalności pracowniczej*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004.
- Quinn E., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa 2007.
- Rogała-Marciniak S., *Bezpieczna przestrzeń. Prozdrowotna kultura organizacyjna jako czynnik wzmacniający lojalność pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 6.

- Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- Siemieniako D., Urban W., *Typy lojalnych klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1.
- Sowińska-Bonder K., Kaźmierczak A., *Pracownik nasz pan? Cz. 1*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12.
- Świątek-Barylska I., *Rola lojalności pracowniczej w kreowaniu sukcesu organizacji*, w: *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, red. Z., Kreft, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 5, Sopot 2005.
- Šmid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.
- Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak. Wydaw. AE, Katowice 2007.
- Zowczak M., *Ludzkie oblicze transformacji*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 11.

Summary

Change in Organisation vs. Employees' Loyalty

Modern organizations, which want to grow, should implement changes, and take care OF human resource as well, because it is important to make a firm more competitive. Considering that, the managers attention should be focused on employees' loyalty. The loyalty may define how employees' trust in managers, in organization's mission and purpose, thus as good image. Creating the dynamics of types of employees' loyalty as a result of introducing innovations is of great importance.

Keywords: employee loyalty, types of employee loyalty, innovation, organization, human resource management.

Резюме

Изменения в организации и лояльность работников

Современным организациям, желающим развиваться, необходимо осуществлять изменения, а тем самым позаботиться о человеческом капитале, который является элементом, обуславливающим конкурентное преимущество фирмы на рынке. С этой

целью внимание менеджеров, особенно во время внедрения изменений, должно быть сосредоточено на поддержании лояльности персонала, проявляющейся как свидетельство доверия к руководству, а также уверенности в миссии и целях организации, в создании ее положительного имиджа. Существенное значение имеет умелое формирование динамики типов лояльности, имеющей место в условиях введения инноваций.

Ключевые слова: лояльность работников, организация, типы лояльности работников, управление человеческими ресурсами, изменение.

Mgr Anna Konieczko

Absolwentka Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach (kierunek: Ekonomia) oraz Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach (kierunek: Informacja Naukowa i Bibliotekoznawstwo). Pracownik Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z przedmiotu „Źródła Informacji Naukowej” na studiach doktoranckich UE w Katowicach. Zainteresowania naukowe: zarządzanie instytucjami niekomercyjnymi (w tym bibliotekami i ośrodkami informacji), gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacjach, problematyka rynku pracy.

