

Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami

Anna Lipka

Katedra Zarządzania Organizacjami,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

W artykule, którego inspiracją był model długookresowych relacji: klient – firma, przedstawiono składowe modelu relacji lojalnościowych: pracownik (klient wewnętrzny) – organizacja. Starano się, po pierwsze dokonać w miarę pełnej specyfikacji antecedencji (pierwszej składowej modelu), tj. determinantów powstawania skutecznej, tj. dłużej trwającej i przynoszącej korzyści każdej ze stron, relacji. Zaliczono do nich m.in. stosowany przez firmę rodzaj strategii prolojalnościowej, motywy lojalności oraz rozpowszechnienie wśród pracowników multilojalności. Następnie zidentyfikowano determinanty relacji (druga składowa modelu), a wśród nich m.in. typ lojalności pracowników. Wyodrębniono także skutki relacji (trzecia składowa modelu), do których zaliczono m.in. poziom ryzyka lojalnościowego w firmie i jego implikacje w postaci na przykład (nie)pełnego zaangażowania pracowników i strat na produktywności. Model wymagałby empirycznej weryfikacji.

Słowa kluczowe: luka lojalnościowa, *Employee Relationship Management*, Zarządzanie Relacjami z Pracownikami, antecedencje, determinanty relacji, skutki relacji.

Wprowadzenie

Inspiracją do podjęcia próby zbudowania modelu relacji lojalnościowych pomiędzy pracobiorcą a pracodawcą był artykuł M. Mitręgi pt. „Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B”¹ odnoszący się do marketingu. Jest oczywiste, iż wystę-

¹ M. Mitręga, *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 2, s. 13–19.

pujące w modelu antecedencje, zmienne pośredniczące oraz skutki muszą być inne niż w modelu relacji lojalnościowych pomiędzy pracobiorcą a pracodawcą, gdyż odmienne są podmioty wymiany, a ponadto lojalność pracodawcy i konsumenta – charakteryzują oprócz analogii – pewne odrębności (specyficzne cechy). Podkreślić należy, iż liczba badań empirycznych na temat *stricte* lojalności (rozumianej jako postawa / zachowanie) pracobiorców (a zatem zależności między poszczególnymi zmiennymi) jest niewspółmiernie niższa w porównaniu do liczby takich badań dotyczących klientów (zewnętrznych).

Jednak przy konstrukcji modelu, obejmującego: antecedencje, własności relacji (zmienne moderujące) oraz skutki relacji, niezbędne jest kierowanie się głównie wnioskami ze studiów literaturowych odnoszonych do pracowników (klientów wewnętrznych). Celem niniejszego artykułu nie jest jeszcze ilościowa weryfikacja (m.in. w oparciu o wyniki badań ankietowych oraz analizę dokumentów) ujętej w modelu części zależności – głównie tych związanych z typami lojalności pracobiorców (wartości nie wszystkich zmiennych, np. jakości HC-marketingu można ustalić drogą tychże badań – konieczne w tym zakresie byłyby badania terenowe):

1. Antecedencje → 2. Determinanty relacji → 3. Skutki relacji,

lecz próba ustalenia składników tychże części, co traktować należy jako próbę zbudowania teoretycznego modelu wraz z uzasadnieniem wziętych w nim pod uwagę związków przyczynowo-skutkowych. Powinny one pokazywać drogę do ukształtowania się pożądanых relacji pomiędzy pracownikami a firmą, mierzonymi czasem trwania i siłą związku, a także jego kosztami oraz przychodami generowanymi przez związek. Chodzi o relacje utrzymywane ze strony pracowników ze względu na różne przyczyny (dobro firmy i współpracowników, własne korzyści, brak możliwości zmiany pracodawcy lub zbyt wysokie koszty takiej zmiany, czyli efekt uwięzienia), a ze strony firmy – ze względu na ich wpływ na jej pozycję konkurencyjną (uzyskiwaną dzięki m.in. wpływowi retencji na mniejszą utratę klientów). Kształtowanie tych relacji, określane jako *Employee Relationship Management* (ERM), czyli Zarządzanie Relacjami z Pracownikami (ZRP), jest zorientowane na zmniejszenie luki lojalnościowej (różnicy między pożądaną a rzeczywistą lojalnością).

1. Antecedencje

Wyróżnić można co najmniej kilka antecedencji, czyli determinantów powstawania skutecznej, tj. długotrwałej i przynoszącej wzajemne korzyści,

relacji: pracobiorca – pracodawca, inaczej: uwarunkowań jej rozwoju. Zaliczyć można do nich:

- stosowany przez firmę rodzaj strategii prolojalnościowej,
- jakość marketingu dotyczącego kapitału ludzkiego / HC-marketingu (w tym: inwestycji retencyjnych zależnych od strategii prolojalnościowej),
- stosowanie przez firmę metod diagnozy lojalności,
- cechy socjodemograficzne pracowników,
- motywy lojalności pracobiorców,
- multilojalność pracobiorców i jej nasilenie,
- percepcję czasu przez pracowników oraz
- reprezentowany przez nich typ pracoholizmu.

I tak, rodzaj stosowanej przez firmę strategii prolojalnościowej stanowi punkt wyjścia, gdyż tworzy uwarunkowania (sprzyjające mniej lub bardziej) dla budowania lojalności. Z badań empirycznych wynika, iż rodzaj ten jest pochodną tego, czy orientacja organizacji jest bardziej „ku wnętrzu” czy też „na zewnątrz”, a także od tego, który mechanizm wiązania pracowników z firmą uznaje się za priorytetowy. A zatem przy jego wyróżnieniu za podstawę można przyjąć teorię zależności od zasobów (wewnętrznych lub zewnętrznych) J. Pfeffera i G.R. Salancika oraz koncepcję, której twórcą jest A. Etzioni². I tak, strategia przymusu wykorzystuje wewnętrzne zasoby (mówiąc dziś bardziej adekwatnym językiem – kapitał, o ile naturalnie te zasoby są odpowiedniej jakości i wartości) i mechanizm *coercive power*, zaś strategia korzyści – także same zasoby oraz *remunerative power*. Na zasobach wewnętrznych bazuje też strategia określana jako „Normy”, ale tu „klej” wiążący pracowników z firmą stanowi – jak sama nazwa wskazuje – *normative power*. Dwie pozostałe strategie, tj. strategia pozyskiwania nowych specjalistów i menedżerów oraz strategia zarządzania wiedzą bazują w większym stopniu na zasobach zewnętrznych, a dokładnie – na kapitale relacji zewnętrznych. Nie oznacza to, że pomijają dobór wewnętrzny czy wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami. Z badań³ wynika, iż ilość krytycznych zasobów (mało, wiele) oraz ich ukierunkowanie (ku wnętrzu, na zewnątrz) determinują stopień przydatności poszczególnych prolojalnościowych strategii (strategii wiązania pracowników z firmą).

Z kolei dokonany wybór strategii prolojalnościowej determinuje rodzaj inwestycji w retencję pracownika. Rozwój korzystnych relacji pomiędzy pra-

² Za: J. Grieger, R. Ortlieb, H. Pantelmann, B. Sieben, *Strategische Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften, Beurteilung und Umsetzung in Unternehmen*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2010, Nr. 4, s. 341–347.

³ Ibidem, s. 352.

ownikami a firmą wymaga bowiem odpowiednich środków oraz odpowiedniej jakości tych inwestycji. W przypadku przymusu zwrócić należy uwagę na ściśle przestrzeganie przepisów prawnych, na przykład tych o zakazie konkurencji.

Z kolei strategia korzyści skłaniać m.in. powinna do niedookreślenia sukcesji, gdyż ona może być powodem odejścia pracowników o niezaspokojonej dotychczas potrzebie władzy. Istnieje jednak granica, za którą tego typu działanie nie jest stymulatorem retencji, lecz czynnikiem dezorganizującym zachowania pracowników i funkcjonowanie organizacji. W przypadku implementacji strategii retencyjnej typu: „Normy” zadbać należy przede wszystkim o jakość zaspokajania potrzeb afiliacyjnych oraz o identyfikację pracowników z celami firmy. Inwestycje w pozyskiwanie nowych specjalistów i menedżerów mogą polegać na zakupie bądź samodzielnym opracowaniu metod precyzyjniejszej diagnozy potencjału kandydatów na stanowiska. Z kolei strategia zarządzania wiedzą jako strategia prolojalnościowa (retencyjna) wymaga inwestycji m.in. w odpowiedniej jakości systemy IT i eksperckie. Jakość każdej z tych inwestycji uzależniona jest (choć nie tylko) od ponoszonych nakładów. Jeśli da się je określić liczbowo, to można wyznaczać koszty jakości.

Antecedencji – jakość HC-marketingu firmy nie można redukować do jakości inwestycji w lojalność pracowników koherentnych (w większym lub mniejszym stopniu, co też jest miarą ich jakości), ze strategią retencyjną, gdyż obejmuje on także m.in.⁴

- doradztwo w zakresie segmentacji rynkowej (uwzględniającej lojalność),
- monitorowanie i analizę rynku pracy (np. pod kątem określenia rynku zapewniającego dostęp do lojalnych kandydatów do pracy),
- pozycjonowanie oferty na rynku (np. programu lojalnościowego dla najbardziej wartościowych kandydatów, uzależniającego podwyżki ich wynagrodzeń od siły ich związku z firmą),
- specyfikację instrumentów marketingowych (np. sposobów dopasowywania czynników motywacyjnych do typów lojalności kandydatów do pracy),
- zarządzanie marką pracodawcy (kształtowanie wizerunku firmy lojalnej wobec pracowników i ceniącej ich lojalność) oraz dbałość o *Employee Value Proposition*.

Do antecedencji relacji pomiędzy pracownikami a firmą zaliczyć można także stosowane przez firmę metody diagnozy lojalności. Jeśli bowiem diagnozuje się tylko zadowolenie z pracy i na dodatek przyjmuje, że zadowolenie to zawsze implikuje lojalność, to nie można oczekiwać, iż uzyska się wśród

⁴ P. Meyer-Ferreira, *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Luchter – Wolters Kluwer Deutschland, Köln 2010, s. 40.

zatrudnionych pożądaną udział lojalnych pracowników czy pożądaną udział reprezentujących określony typ lojalności i to w ciągu określonego czasu. Nie wystarczy także monitorować wizerunku firmy jako pracodawcy, tj. zmian w rankingu pracodawców i ich przyczyn.

Ze względu na konieczność racjonalnego gospodarowania kapitałem ludzkim i kształtowania na określonym poziomie kosztów pracy niezbędne są też:

- diagnozy i prognozy wielkości dochodów generowanych / które będą generowane przez pracowników celem koncentracji programów lojalnościowych – zasadniczego instrumentu *Employee Relationship Management* (Zarządzania Relacjami z Pracownikami) na właściwych adresatach, tj. *Most Value Employees* względnie *Most Growable Employees*, a nie *Below Zero Employees*⁵, czyli na pracownikach, których wartość życiowa jest największa, a ich praca przynosi najwyższe zyski firmie,
- analizy zysków z rekomendacji udzielanych przez pracowników osobom spoza firmy,
- analizy skuteczności i efektywności programów lojalnościowych (zorientowanych na jak najdłuższe zatrzymanie w firmie *Most Value Employees* i *Most Growable Employees* oraz na maksymalizację zysków w całym ich cyklu życia w tejże firmie),
- analizy kohortowe (tabele kohortowe i wykresy krzywych dożycia),
- analizy przyczyn odejść i ich kierunków.

Monitorowania wymaga też dynamika typów lojalności pracowników oraz czynników, które wpływają na jej kierunek i tempo. Interesującym zagadnieniem jest przy tym monitorowanie zdarzeń krytycznych w życiu pracowników (np. zmiany stanu cywilnego czy rodzinnego) mogących wpływać na lojalność pracowników – na jej wzrost lub spadek lub zmianę jakościową (zmianę typu lojalności), na przykład wskutek zmian natężenia lojalności wobec członków ich własnych rodzin.

Adekwatna liczba odpowiedniej jakości metod diagnozy lojalności warunkuje programowanie działań, które ją umocnią lub przekształcą w pożądaną przez organizację i zgodny z jej strategią sposób.

Oprócz antecedencji przypisywanych organizacji należy wyróżnić te związane z osobą pracownika czy kandydata do pracy. Oprócz podstawowych danych socjodemograficznych (płeć, wiek, a także – poziom wykształcenia i staż pracy w obecnej organizacji) chodzi o motywy lojalności, czyli klasy czynników uruchamiających bądź podtrzymujących proces skłaniający do

⁵ W. Stotz, *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007, s. 116.

pozostania w niej lub powrotu do niej. Można je podzielić, w analogii do podziału proponowanego przez A.M. Zawadzką⁶ w odniesieniu do klientów, na racjonalno-funkcjonalne i emocjonalno-symboliczne (por. tabela 1), co nie oznacza, iż jest to jedyna, możliwa typologia.

Tabela 1. Motywy lojalności pracowników

Motywy racjonalno-funkcjonalne	Motywy emocjonalno-symboliczne
<p>Perspektywa uzyskania w przyszłości wyższego wynagrodzenia; Łatwiejsze możliwości awansowe / Nieprzerwanie ścieżki awansowej; Renta z posiadanej wiedzy organizacyjnej; Chęć kontynuowania zadań / projektów; podejmowania w dotychczasowej firmie nowych; Uwarunkowania utrudniające znalezienie nowej, przynajmniej równie atrakcyjnej pracy; Wysokie nakłady na poszukiwanie nowej, przynajmniej równie atrakcyjnej pracy; Brak możliwości odejścia z przyczyn prawnych; Konieczność poniesienia nakładów na przekwalifikowanie się oraz adaptację do nowych warunków pracy (treść pracy, otoczenie społeczne, dojazdy do pracy itp.).</p>	<p>Więzi z pracownikami; Usatysfakcjonowanie pracą w firmie; Zgodność osobistego systemu wartości z hierarchią wartości w kulturze organizacyjnej; Chęć poprawienia swojego wizerunku w dotychczasowej firmie; Poczucie złamania norm społecznych w przypadku odejścia; Poczucie sprawstwa i efektywności zawodowej i niepewność co do ich możliwej zmiany; Posłuszeństwo wobec autorytetu; Chęć kontynuowania, a nawet wzmacniania relacji zaufania; Względy etyczne (np. obciążenie pracą innych w przypadku odejścia).</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Motywy lojalności mogą współwystępować z różnym znakiem (jako inhibitor lub stymulator) i w różnym natężeniu, co pozwala na ich rozpatrywanie pod względem komplementarności czy hierarchii. Można też określać, czy obecna firma stanowi dla kandydata do pracy / pracownika – firmę pierwszego, drugiego czy też dalszego wyboru. Wpływ zgodności z pierwotnymi preferencjami na trwanie w lojalności trudno jest bowiem przecenić.

Zbiór antecedencji musi być nieodzownie powiększony o multilojalność pracobiorców i jej nasilenie. Oznacza ona bycie lojalnym wobec dwóch lub większej liczby firm równocześnie. W naszym kraju, w którym poziom wynagrodzeń nie pozwala na zaspokojenie potrzeb finansowych przy pracy w jednej firmie i gdzie istnieje wciąż dużo możliwości wyboru pracy dla pewnej grupy specjalistów, multilojalność odgrywa nie dającą się zbagatelizować rolę (udział polskich pracowników posiadających więcej niż jedną pracę w 2009 roku według Eurostatu wynosił 9,6% przy średniej dla Unii Europejskiej na pozio-

⁶ A.M. Zawadzka, *Konsumenci lojalni i nielojalni wobec marki produktu. Analiza segmentacji psychograficznej*, „Czasopismo Psychologiczne” 1998, nr 3–4, s. 210.

mie 4,5%). Jej drugi motyw – poza finansowym to dążenie do różnorodności w pracy, czyli swoiste przeciwdziałanie monotonii pracy przez samego pracownika. Multilojalność sprawiać może, iż pracownik tylko deklaruje równe traktowanie przez siebie zatrudniające go firmy, a tak naprawdę ma określoną skalę preferencji, którą bezwzględnie wykorzysta przy konieczności rezygnacji z pracy w jednej z tych firm. W tym sensie multilojalny pracownik może okazać się z większym prawdopodobieństwem nielojalny niż pracownik niecharakteryzujący się multilojalnością. Z drugiej jednak strony, multilojalność może trwać latami, podczas gdy lojalność (nawet tzw. partnerska, czyli najbardziej pożądana) nie jest zawsze gwarancją dłuższego i intensywniejszego (w rozumieniu zaangażowania organizacyjnego wyrażającego się nie tylko poświęcanym czasem pracy) związku z firmą.

Pracownik może patrzeć na swoją obecną pracę przez pryzmat:

- wcześniejszych doświadczeń,
- zaspokojenia aktualnych potrzeb,
- poszukiwania czegoś nowego lub wyrównywania rachunków z przeszłości,
- tego co było w przeszłości i tego, co będzie później,
- oczekiwań na korzystną przyszłość zawodową,

czyli charakteryzować się⁷: orientacją na przeszłość lub ukierunkowaniem na teraźniejszość (byciem teraźniejszym hedonistą lub teraźniejszym fatalistą lub holistą) lub nastawieniem na przyszłość. W zależności od perspektyw postrzegania czasu istnieje potrzeba zróżnicowania narzędzi oddziaływania na lojalnościowe postawy / zachowania, jeśli celem jest wykorzystanie lojalności jako behawioralnej dźwigni wartości firmy.

Do stosowania zdywersyfikowanego repertuaru środków motywacyjnych skłania też identyfikacja różnych typów pracoholizmu u pracowników, które – podobnie jak percepcja czasu – stanowią antecedencje rozwoju w zamierzonym kierunku relacji pracowników z firmą. Jeśli stosuje się klasyfikację pracoholizmu według J. Spence'a i A. Robbinsa⁸, to pomocne w identyfikacji typu pracoholika jest zapytanie o poziom zaangażowania w pracę, poziom odczuwanej wewnętrznej presji oraz poziom satysfakcji z pracy. Dla tej klasyfikacji, w przypadku pracoholika nie zajmującego się pracą, niezaangażowanego (*unengaged workaholic*), a także odprężonego, zrelaksowanego pracownika (*relaxed worker*) oraz pracownika pozbawionego złudzeń (*disenchanted worker*)

⁷ P. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 68–132.

⁸ Por. W. Paluchowski, E. Hornowska, *Pracoholizm a system wartości i uwarunkowania temperamentalne*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S.S. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 6.

trudno – z uwagi na poziom zaangażowania w pracę niski lub poniżej średniej – mówić o pozytywnym wpływie na kształtowanie się prolojalnościowych relacji. Korzystniejsza z tego punktu widzenia jest identyfikacja:

- entuzjasty pracy (*work enthusiast*) o wysokim poziomie zaangażowania w pracę oraz zadowolenia z pracy, a także niskim poziomie odczuwania przymusu pracy,
- pracoholika (*workaholic*) o wysokim poziomie zaangażowania w pracę i wysokim poziomie odczuwanej presji, a niskim stopniu zadowolenia z pracy lub
- entuzjastycznego pracoholika (*enthusiast workaholic*) o wysokiej ocenie wszystkich trzech wymiarów, tj. zaangażowania w pracę, wewnętrznej presji oraz zadowolenia z pracy.

2. Determinanty relacji

Do determinant relacji zaliczyć trzeba przede wszystkim typ lojalności pracobiorców. Przy jego ustaleniu można posłużyć się różnymi typologiami, przy czym wskazane wydaje się odwołanie się w tym względzie – choć nie bezkrytycznie – do literatury marketingowej dotyczącej klientów (zewnętrznych). Przydatne mogą być przykładowo następujące typologie:

- podział na lojalność: rzeczywistą, zwyczajową i wymuszoną⁹,
- wyróżnienie: „więźniów”, „kupionych lojalistów”, „oderwanych lojalistów”, „zadowolonych klientów”, „apostołów”¹⁰,
- wyodrębnienie: wyznawców, terrorystów, wyrachowanych, zakładników¹¹,
- specyfikacja: zadowolonych lojalnych, szczęśliwych wędrowców, zakładników, łowców okazji¹²,

⁹ M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, w: *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 107.

¹⁰ C.F. Curasi, K.N. Kennedy, *From Prisoner to Apostol: A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Business*, „Journal of Service Marketing” No. 4, za: K. Cyran, *Korzyści z udziału w programach lojalnościowych – w opinii konsumentów*, w: *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 245.

¹¹ T.O. Jones, W.E. Sasser, *Why Satisfied Customers Defekt*, „Harvard Business Review” November / December 1995, Vol. 73, s. 88–102.

¹² N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 34.

- segmentacja na: sabotujących, nomadów, utraconych, multilojalnych, totalnie lojalnych, ambasadorów¹³.

Najwłaściwsze jednak wydaje się wyróżnianie – celem budowy modelu relacji – typów lojalności pracowników na podstawie mechanizmów wewnętrznych lojalności, opisywanych w literaturze przedmiotu. Są to mechanizmy uniwersalne, a więc znaleźć mogą odniesienie także do związku pracowników z firmą. Wynika to stąd, iż zaufanie, przyzwyczajenie oraz zaangażowanie organizacyjne można – przynajmniej do pewnego stopnia kształtować za pomocą odpowiednich narzędzi personalnych (np. określonych składników wynagradzania czy technik socjalizacji). Można je też próbować diagnozować za pomocą pytań w anonimowej ankiecie (mając świadomość, że chodzi o deklaracje i subiektywne postrzeganie), na przykład o to, czy pracownik:

- darzy firmę zaufaniem (a jeśli tak, to czy absolutnym czy też ograniczonym),
- przeszedłby do innej firmy, gdyby nie istniała konieczność zmiany nawyków nabytych w dotychczasowej pracy,
- poleca(ł) albo odradza(ł) innym pracę w firmie oraz
- wyraża gotowość do uczestnictwa w nowych projektach lub realizacji nowych zadań.

A zatem: udzielania rekomendacji potencjalnym kandydatom do pracy czy gotowości do uczestniczenia w nowych projektach / zadaniach proponuje się nie zaliczać do skutków relacji (por. punkt 3), za te ostatnie uznając jednakże rodzaje zaangażowania organizacyjnego (por. poniżej).

Obok typu lojalności dalszymi determinantami relacji lojalnościowych są:

- waga przywiązywana przez pracowników do długotrwałej relacji,
- symetryczność znaczenia długookresowej relacji dla pracownika i organizacji,
- akceptacja sposobu realizacji przez firmę jej celów,
- autoocena własnej lojalności i jej zmiany,
- stosunek do zachowań obywatelskich.

Wagę przywiązywaną przez pracowników do długotrwałej relacji można stopniować przykładowo następująco: bardzo ważna, dość ważna, umiarkowanie ważna, mało ważna, zupełnie nieważna. Przy określaniu symetryczności znaczenia relacji można pytać, czy obu stronom w jednakowym stopniu zależy na jej utrzymaniu czy też tylko jednej ze stron i której. Symptomatyczne jest uzyskanie odpowiedzi: „żadnej ze stron”. Pogłębionej interpretacji wymaga też

¹³ A.M. Schüller, *Kunden mit Wertschätzung und Respekt verwöhnen*, „io new management”, 2010, Nr. 10, s. 46–49.

odpowiedź na pytanie o stopień akceptacji sposobów realizacji przez firmę jej celów. Odpowiedzi: „nie akceptuję” lub „nie znam celów” nie rokują dobrze przebiegowi relacji, ale mogą być też potraktowane przez kierownictwo jako wyzwanie, któremu można sprostać. Jeśli chodzi o autoocenę własnej lojalności i jej zmiany, to niezbędne w tego rodzaju diagnozie są pytania o natężenie własnej lojalności wobec firmy oraz określenie, czy wzrosło ono czy też zmalało albo pozostało na tym samym poziomie w określonym interwale czasowym. Stosunek do zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior*) można próbować zidentyfikować, prosząc (w anonimowym badaniu ankietowym) pracowników o pogląd na temat dopuszczalnych sytuacji, w których od pracownika wymaga się więcej przy tym samym lub nawet niższym wynagrodzeniu. Uzyskanie danych na ten temat jest ważne zwłaszcza w warunkach spowolnienia lub kryzysu gospodarczego.

Oprócz nich uwzględnienia wymagają tzw. czynniki kontekstowe, sprawiające, iż zależności pomiędzy antecedencjami, determinantami relacji oraz jej wynikami nie mają charakteru uniwersalnego, czyli:

- sytuacja na rynku pracy (rynek pracodawcy lub pracobiorcy, relacje popytowo-podażowe na różnych jego segmentach, stopień rywalizacji o określonych pracowników (jej największe nasilenie to *the war for talent*), dyferencjacja warunków pracy i płacy oferowanych przez różnych pracodawców, transparentność warunków rynkowych, koszty zmiany pracodawcy – koszty przejścia) oraz
- ocena przez pracobiorcę swoich szans na rynku pracy (ocena szans uzyskania co najmniej równie atrakcyjnej pracy w innej firmie) oraz zysków z przejścia do innej organizacji.

3. Skutki relacji

Kształtowanie antecedencji i determinant relacji stanowi realizację wspomnianej wyżej koncepcji ERM / ZRP (odpowiednika CRM – *Customer Relationship Management*), która ma przynieść w końcowym efekcie zmniejszenie luki lojalnościowej i wzrost wartości pracowników¹⁴. Są to skutki agregujące w sobie cząstkowe skutki długookresowych (trwałych) relacji: pracobiorca – pracodawca takie, jak:

¹⁴ A. Lipka, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, Vol. 9, nr 4 (34), s. 207.

- określony poziom ryzyka lojalnościowego w firmie (skutki pozytywne w przypadku jego oceny jako niskiego lub bardzo niskiego, a skutki negatywne – gdy jest on wyższy od średniego i występuje zjawisko „uciekającego pracownika” (inaczej: „niewiernego pracownika”¹⁵), powodujący deficyty bądź nadwyżki kapitału ludzkiego; skutki można odnosić nie tylko do poziomu ryzyka, ale również wiązać je z (nie)ukształtowaniem się określonych typów lojalności; poprzez zarządzanie ryzykiem lojalnościowym można wpływać na prawdopodobieństwo i/lub rozmiar tych skutków),
- zaangażowanie afektywne (*affective commitment*, czyli emocjonalne związanie z organizacją),
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*, manifestujące się w działaniu opartym na przekonaniu, że zawdzięczenie czegoś firmie zobowiązuje do pozostania w niej – jeśli wymaga tego jej dobro – także w trudniejszych gospodarczo czasach),
- zadowolenie pracobiorcy / zaangażowanie trwania (*continuance commitment*, wyrażające się w woli nie podejmowania pracy gdzie indziej mimo nawet nieusatisfakcjonowania pracą ze względu na brak alternatyw pracy (*low-alternatives commitment*), niedługi czas do emerytury lub obawę o utratę korzyści (*high-sacrifice commitment*),
- ewentualne straty lub wzrost na produktywności wskutek (nie)pełnego zaangażowania pracowników¹⁶.

W rezultacie mamy do czynienia z pozytywnym lub negatywnym wpływem lojalności pracowników (dokładniej: jej wybranych składowych, na przykład zaangażowania afektywnego wchodzącego w zakres zaangażowania organizacyjnego¹⁷) na wartość rynkową firmy (skutek pozytywny to wykorzystanie lojalności jako dźwigni tej wartości). Pozytywny wpływ wynika m.in. z wyższej innowacyjności zaangażowanych¹⁸, wyższej wartości wskaźnika rekomendacji i niższego poziomu stresu¹⁹, wyższej efektywności pracy²⁰, wyższego odsetka

¹⁵ A. Kehrel, U. Kehrel, *Gefahr erkannt, Gefahr gebannt*, „Personalwirtschaft” 2011, Nr. 4, s. 38.

¹⁶ K. Derdzińska, *Budowanie zaangażowania pracowników – model sześciu kroków*, „Personel Plus” 2010, nr 12 (37), s. 12.

¹⁷ A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 476.

¹⁸ B. Sajkiewicz, *Motywowanie do innowacyjności*, w: *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 169.

¹⁹ W. Stotz, *Employee Relationship Management*, op. cit., s. VI–VII.

²⁰ A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe...*, op. cit., s. 489.

pracowników reprezentujących zachowania obywatelskie²¹. Oprócz korzyści dla organizacji można mówić o korzyściach długookresowych relacji z firmą (w tym: zaangażowania organizacyjnego) dla pracowników w postaci²²: nieprzeżywania problemów związanych z nieprzejrzystą ścieżką kariery i groźbami nieuzyskania pracy, a także możliwości bycia kreatywnym (dzięki dłuższemu okresowi czasu „zanurzenia” się w danym obszarze pracy), odczuwania dobrostanu psychicznego oraz niższego ryzyka wypalenia zawodowego.

Uzyskanie korzystnego wpływu (przy dopuszczalnych kosztach relacji: pracownik – organizacja) uwarunkowane bywa nie tylko wymienionymi determinantami, ale następuje także dzięki²³: zarządzaniu różnorodnością, wykorzystaniu kompetencji, kształtowaniu równowagi: praca – życie, odpowiedniemu kierowaniu oraz zarządzaniu zdrowiem. Odpowiednie kierowanie zawiera w sobie tak ważną sprawę, jak sterowanie odpowiednim przebiegiem tzw. przełomowych epizodów relacji z pracownikiem. One bowiem (np. nieadekwatność kary do uchybień popełnionych przez pracowników) mogą stanowić punkt zwrotny, rzutujący na decyzję o przyjęciu przez pracownika alternatywnej (albo dotychczas dla niego drugiej czy kolejnej pod względem ważności – przy multilojalności) pracy i odejściu z firmy, co w przypadku *Most Value Employees* ma dla niej znaczące konsekwencje ekonomiczne.

Podsumowanie

Powyższe rozważania mogą być pomocne, jak się wydaje, specjalistom personalnym ds. kształtowania trwałych (długookresowych) relacji z pracownikami (marketerami personalnymi – tak można by ich, być może, określać), czyli relacji o dużej sile, opartych nie tylko na więzach prawno-ekonomicznych, ale i społeczno-kulturowo-psychologicznych. Stawiają na pierwszym planie działania marketingowe wobec klientów wewnętrznych, które to w całościowym marketingu relacji²⁴ (terminu użytego po raz pierwszy pod koniec lat siedem-

²¹ Ibidem.

²² A. Szabowska-Walaszczyk, *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. Zawadzka, PWN, Warszawa 2010, s. 165–166.

²³ B. Behrens, *Lebensphasenorientiertes Personalmanagement*, w: *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices*, Gabler, Wiesbaden 2009, s. 136.

²⁴ L.L. Berry, *Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives*, „*Journal of the Academy of Marketing Science*” 1995, nr 23/4, s. 236, za: M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 13.

dziesiątych przez B.B. Jackson²⁵), stanowią zaledwie jeden z pięciu strategicznych elementów (inne to: rozwój rdzenia usługi, dopasowanie oferty do potrzeb klienta, wzbogacenie usługi, materialne motywowanie klienta zewnętrznego do lojalności). Model: Antecedencje → Determinanty relacji → Skutki relacji, z wyżej scharakteryzowanymi szczegółowymi składnikami, wymagałby empirycznej weryfikacji. Jego wykorzystanie w praktyce może się przyczynić do skuteczniejszej retencji pracowników, bazującej nie na działaniach ogniskujących się na zmiennych socjodemograficznych czy psychograficznych pracowników, lecz na zmiennych behawioralnych (jak: reprezentowanym typie lojalności wobec organizacji i jego dynamice, skłonności do podwyższania wartości dodanej przynoszonej firmie).

Wydaje się, iż powinien być on stosowany łącznie z modelami ujmującymi relacje i zwrot z nich (*return on relationships*) dla innych podmiotów – klientów zewnętrznych (ewntualnie – także inwestorów), bo gospodarowanie kapitałem ludzkim i klienckim tworzy integralną całość. Przekonuje o tym idea *Balanced Scorecard*, ale i takie ujęcia jak na przykład “attraction selection model” według F. Wangenheim’a, von, H. Evanschitzky, M. Wunderlich’a²⁶. Konsekwentne podejście do tego zagadnienia wymaga ewolucji strategii marketingowych i personalnych (a może i inwestycyjnych) w kierunku większej dbałości o ich koherencję.

Opisany model, po weryfikacji empirycznej, może być wykorzystany w controllingu personalnym, łączonym ewentualnie z controllingiem marketingowym. Wymagałoby to jednak opracowania odpowiednich mierników.

Bibliografia

- Behrens B., *Lebensphasenorientiertes Personalmanagement*, w: *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices*, Gabler, Wiesbaden 2009.
- Berry L.L., *Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, nr 23–24.
- Curasi C.F., Kennedy K.N., *From Prisoner to Apostol: A Typology of Repeat Buyers and Loyal Customers in Service Business*, „Journal of Service Marketing”, no. 4.

²⁵ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000, za: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 40.

²⁶ Model opisany w: T.J. Gerpott, M. Paukert, *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse*, “Zeitschrift für Personalforschung” 2011, Nr. 1, s. 32.

- Cyran K., *Korzyści z udziału w programach lojalnościowych – w opinii konsumentów*, w: *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, red. S. Makarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- Derdzińska K., *Budowanie zaangażowania pracowników – model sześciu kroków*, „Personel Plus” 2010, nr 12 (37).
- Gerpott T.J., Paukert, M. *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine Metaanalyse*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2011, Nr. 1.
- Grieger J., Ortlieb R., Pantelmann H., Sieben B., *Strategische Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften, Beurteilung und Umsetzung in Unternehmen*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2010, Nr. 4.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2000.
- Jones T.O., Sasser W.E., *Why Satisfied Customers Defekt*, „Harvard Business Review” November / December 1995, Vol. 73.
- Kehrel A., Kehrel U., *Gefahr erkannt, Gefahr gebannt*, „Personalwirtschaft” 2011, Nr. 4.
- Lipka A., *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34).
- Meyer-Ferreira P., *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Luchter – Wolters Kluwer Deutschland, Köln 2010.
- Mitręga M., *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 2.
- Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, w: *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Paluchowski W., Hornowska E., *Pracoholizm a system wartości i uwarunkowania temperamentalne*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S.S. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz B., *Motywowanie do innowacyjności*, w: *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Schüller A.M., *Kunden mit Wertschätzung und Respekt verwöhnen*, „io new management” 2010, Nr. 10.
- Spik A., Klineciewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Stotz W., *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.

- Szabowska-Walaszczyk A., *Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. Zawadzka, PWN, Warszawa 2010.
- Zawadzka A.M., *Konsumenci lojalni i nielojalni wobec marki produktu. Analiza segmentacji psychograficznej*, „Czasopismo Psychologiczne” 1998, nr 3–4.
- Zimbardo P., Boyd J., *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Summary

Model of Long Term Loyalty Relationships Between Employee and Organization – Proposition

The paper, inspired by a long-term client-company relationship model, highlights the components of a model of loyalty relationships between an employee (an internal client) and an organisation. The study aims to present a relatively complete specification of antecedents (the first component of the model), i.e. the determinants of an effective relationship, understood as a long-term bond benefiting both parties. The antecedents include the type of loyalty strategy applied by the company, the drivers behind loyalty and the spread of multi-loyalty among employees. Next, the paper identifies the determinants of the relationship (the second component of the model), including, e.g. the type of employees' loyalty. The third component of the model looks at the results of the relationship, such as the level of loyalty risk in the organization and its implications, e.g. in the form of (incomplete) employee buy-in and productivity losses. Empirical verification of the model would be advantageous.

Keywords: loyalty gap, *Employee Relationship Management*, internal client, model of loyalty relationships between an employee and an organization, antecedents, the determinants of an effective relationship, the results of the relationship.

Резюме

Предложение модели долгосрочных, базирующихся на лояльности, отношений между фирмой и работниками

В статье, инспирированной моделью долгосрочных отношений: клиент-фирма, представлены модели базирующихся на лояльности отношений: работник (внутренний клиент) – организация. Авторка пыталась во – первых создать по мере возможности полную спецификацию антецедентов (первой составляющей модели), т. е. детерминантов возникновения эффективных, т. е. более продолжительных и приносящих пользу обеим сторонам отношений. К ним отнесены м. пр. применяемый фирмой вид стратегии, стимулирующей лояльность, мотивы лояльности, а также распространенность среди работников мультилояльности. Затем определены детерминанты отношений (вторая составляющая модели), а среди них м. пр. тип лояльности работников. Описаны также последствия отношений (третья составляющая модели), к которым отнесены м. пр. существующий в фирме уровень риска, связанного с лояльностью и вызываемые им осложнения в виде например (не)полного увлечения сотрудников работой и снижения продуктивности. Модель требовала бы эмпирической верификации.

Ключевые слова: „лояльный” пробел, Employee Relationship Management, Управление отношениями с работниками, антецеденты, детерминанты отношений, последствия отношений.

Prof. dr hab. Anna Lipka

Od 30 lat – pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego (wcześniej Akademii Ekonomicznej) w Katowicach, od 10 lat – profesor a od 5 lat – kierownik Katedry Zarządzania Organizacjami. Autorka 10 książek, inicjatorka i współautorka – również 10 – tytuł ostatniej: „Lojalność pracowników. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami (Employee Relationship Management)”. Przy poszukiwaniu problematyki badawczej z zakresu kapitału ludzkiego od lat stara się stosować strategię typu „r”.