

Typy lojalności pracowników a zadowolenie z pracy (na przykładzie badań w firmie branży IT)¹

Marta Hulbój

Przedmiotem artykułu są powiązania między lojalnością pracownika a zadowoleniem z pracy określone na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w firmie z branży telekomunikacyjnej. Na początku zidentyfikowano pracowników według prezentowanych przez nich typów lojalności. Można wyróżnić wśród nich osoby z postawą pozytywną, obojętną lub negatywną. Następnie przedstawiono rodzaje zadowolenia z pracy oraz jego determinanty. Zaprezentowano, w zestawieniu z typami lojalności pracowników badanej firmy, wyniki badań zadowolenia z pracy.

Słowa kluczowe: lojalność, lojalność pracownika, zadowolenie z pracy, satysfakcja z pracy, typy lojalności pracownika, rodzaje zadowolenia z pracy.

Wprowadzenie

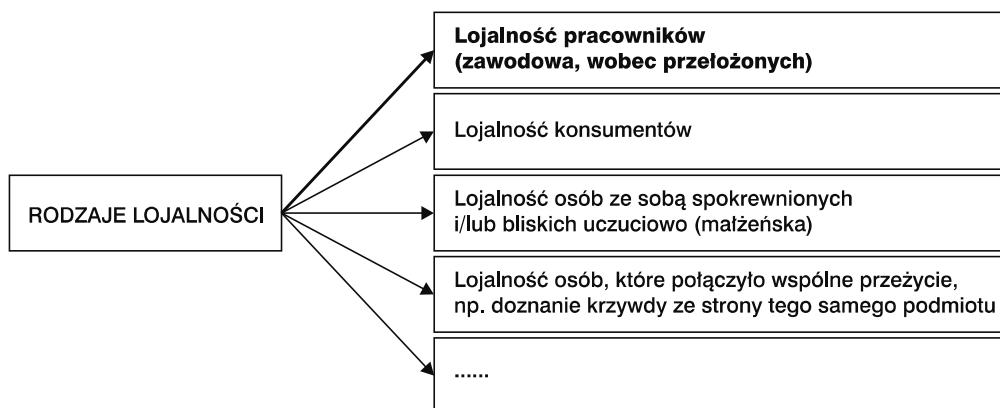
Celem niniejszego artykułu jest określenie, jakie typy lojalności dominują wśród pracowników badanej firmy oraz jaki jest ich związek z zadowoleniem z pracy. Należy przy tym pamiętać, że zadowolenie z pracy nie musi implikować lojalności. Postawa pracownika zadowolonego z pracy nie warunkuje bowiem jego lojalności wobec pracodawcy. Obecnie wiele firm mimo trudnej sytuacji na rynku pracy z punktu widzenia pracobiorców przeżywa problemy z zatrzymaniem najbardziej wartościowych pracowników. Nie należy się temu dziwić, gdyż nawet typy ich lojalności często nie są diagnozowane.

¹ Artykuł opracowano na podstawie pracy magisterskiej obronionej 12.11.2009 r. w Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, na temat: *Typ lojalności pracownika a zadowolenie z pracy*.

1. Istota lojalności wobec pracodawcy i jej wybrane uwarunkowania

Lojalność rozumiana jest jako postępowanie zgodne z przepisami prawa. Oznacza ona wierność wobec przyjętych zasad oraz wartości, zachowanie i działanie zgodne ze zobowiązaniami wobec innych osób, organizacji. Osoba lojalna charakteryzuje się niezłomnością, uczciwością, rzetelnością, solidnością i konsekwencją w stosunkach z innymi ludźmi². Lojalność wobec pracodawcy jest jednym z rodzajów lojalności (por. rys. 1).

Rysunek 1. Lojalność pracowników jako rodzaj lojalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 130; J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej, Instytut Nauk Humanistycznych, Warszawa 2000, s. 44.

Słowo „lojalność” powstało w czasach feudalizmu. Wówczas poddaństwo suwerenowi stanowiło rękojmię powodzenia, a nawet przetrwania państwa. Poniższa definicja słowa „lojalny” pochodzi ze słownika oxfordzkiego i brzmi następująco: „oddany, wierny (obowiązkom, miłości, zobowiązaniu); wierнопoddańczy, przywiązany do prawowitego suwerena lub do rządu swojego kraju”³.

² J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej Instytut Nauk Humanistycznych, Warszawa 2000, s. 44.

³ Za: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 26–27.

Powstaje pytanie: jeżeli tak powinno rozumieć się słowo „lojalny”, to dlaczego ktokolwiek miałby być lojalny w stosunku do jakiegoś przedsiębiorstwa (pracodawcy)? Czy można powiedzieć o organizacji, że jest „prawowita”? Dlaczego jej pracownicy mieliby być „wiernopoddańczy” czy „przywiązani” do niej? Oczywiście pracownicy nie muszą być lojalni i im lepiej są wykształceni i bardziej pewni siebie, tym lepiej to rozumieją. W sytuacji nadwyżki popytu nad podażą pracy, to pracownik jest królem, a pracodawca tym, który powinien okazywać w większym stopniu lojalność.

Modele lojalności pracowniczej ewoluowały przez lata wraz ze zmianą form zatrudnienia. Pierwotny, tradycyjny model lojalności, bazował na stabilnym, statycznym modelu produkcji, trwałym przez dłuższy okres czasu. Przykładem jest zawód górnik na Górnym Śląsku – przechodzący z ojca na syna i wnuka; powiązanie z zakładem pracy (kopalnią) trwało przez pokolenia. Mocno utrwalona lojalność wobec zakładu była przekazywana pokoleniowo, stanowiąc stabilny i przewidywalny sposób na życie. Model ten ewoluował w kierunku modelu pośredniego – organicznego, charakterystycznego dla lat 90. w Polsce. Wówczas załamaniu uległ tradycyjny model lojalności, dotychczasowe firmy zaczęły ustępować miejsca nowym. Praca w nowo powstałej firmie, powoduje organiczne niejako „wrastanie” pracownika w teraźniejszość i przyszłość firmy. Utożsamianie się pracownika z firmą, z jej sukcesami, rodzi poczucie współtworzenia jej sukcesów, odpowiedzialność i dumę za osiągnięcia. Rodzi też szczególne więzi międzyludzkie – zarówno w ramach zespołu pracowniczego, jak i na linii: przełożony – podwładny – w postaci wzajemnego zaufania i lojalności. Konsekwencją lojalności ograniczonej stała się lojalność współczesna. Krótkotrwałe zatrudnienie w firmie stało się przyczyną rywalizacji. Pracownicy wykazywali się zarówno lojalnością, jak i efektywnością wobec pracodawcy, ale tylko w okresie trwania zatrudnienia⁴.

Konsekwencją niezrozumienia pojęcia lojalności przez kierownictwo wyższego szczebla jest nadmiar nietrafnie dobranych strategii, które miałyby zapewnić firmie lojalność pracownika. Część z nich ma za zadanie wprost przekupienie go. Jednak, aby uzyskać lojalność pracownika, wartość oferowana przez firmę musi sprostać jego wymaganiom, a najlepiej – je przewyższać.

U pracownika poświęcenie można rozumieć jako akceptację utraty konkretnego własnego dobra, np. własnego czasu, w imię wyższego celu. Skłonność do tego typu poświęcenia może wynikać, np. z przyswojenia w środowisku kulturowym postawy wierności i odpowiedzialności. Na poziom lojalności duży

⁴ <http://www.zo.ue.poznan.pl/files/Dal%20Jan%2025.05.2011%20Lojalnosc%20w%20fir-mie.pdf>, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, data dostępu: styczeń 2012 r.

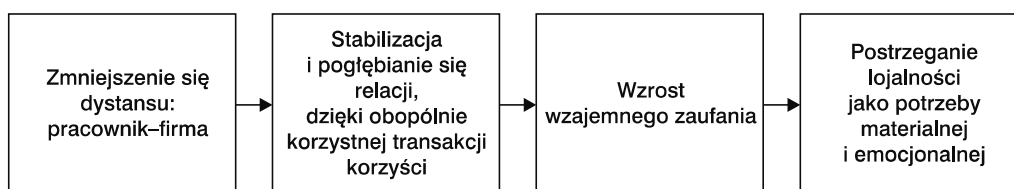
wpływ ma wyznawany przy tym przez pracownika system wartości. Im bardziej postawa pracownika w podejmowaniu decyzji wiąże się z wyznawanymi wartościami, to w tym większym stopniu pracownik będzie lojalny w stosunku do firmy, która wyznaje podobny system wartości, wynikający z jej kultury organizacyjnej⁵.

Zdaniem S. Smyczka, lojalność pracowników jest „kategorią ekonomiczną bardzo złożoną i trudną do identyfikacji”⁶. Z definicji jest ona pozostawaniem u danego pracodawcy z powodu więzi w postaci kontaktu socjopsychologicznego, bez względu na fakt, iż inni pracodawcy oferują lepsze warunki pracy (płacowe, społeczne itp.). Ta więź z pracodawcą jest dla pracownika silniejsza od chęci skorzystania z lepszych warunków pracy proponowanych przez inne organizacje. Trudno jest przewidzieć, czy w przyszłości pracownik będzie pozostawał w takich samych relacjach z pracodawcą, ale nie jest wykluczone, że może żałować, iż nie skorzystał z korzystniejszej propozycji.

Pracownik ufa pracodawcy, jeżeli przekona się, że jego intencje są dobre. Proces zdobywania zaufania jest długotrwały, uzależniony m.in. od sprzyjających zachowań pracodawcy. Nierzadko pracodawca musi ponieść pewne ryzyko, aby wzbudzić zaufanie w pracowniku, dla jego dobra ponosząc również straty.

Lojalność wiąże więc silny związek z zaufaniem w pracy (por. rys. 2). Pracownik wierzy, że bardzo dobre stosunki z pracodawcą nie zmienią się w przyszłości, lub nawet będą jeszcze lepsze.

Rysunek 2. Zaufanie a lojalność



Źródło: S. Smyczek *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 130.

Ekstremalnym przykładem jest lojalność w sytuacji monopolu. Pracownicy nie mają wyboru i muszą pracować u jednego pracodawcy. Ich „lojalność” nie

⁵ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 11.

⁶ S. Smyczek, *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 44.

przypomina oddania. Jest bliższa uczuciu urazy, które powoduje u nich niezadowolenie. Najczęściej jednak pracodawcy działają w sytuacji hipotetycznie konkurencyjnej: teoretycznie ich pracownicy mogą pracować w konkurencyjnych organizacjach, ale w praktyce tego nie robią. Najczęstszą przyczyną takiego zachowania są duże koszty, trudności czy niedogodności związane ze zmianą pracodawcy. Nowe miejsce zatrudnienia szukane jest zatem w ostateczności. Wyniki badań wskazują na to, że pracownicy niejednokrotnie zgodzą się na dużo niższy poziom satysfakcji, aby tylko uniknąć zmiany pracy i związanego z nią poniesienia kosztów, m.in. transakcyjnych. Tej niechęci do zmiany pracodawcy nie można nazwać lojalnością, ponieważ trudno w tej sytuacji mówić o wierności, poczuciu obowiązku czy oddaniu. Trzeba podkreślić, że lojalni pracownicy są mniej podatni na zabiegi konkurencji, ponieważ są przekonani, że ich obecny pracodawca spełnia ich długoterminowe oczekiwania⁷.

Kolejnym nie mniej ważnym czynnikiem wzbudzania lojalności u pracownika jest jego zaangażowanie⁸. Następnym mechanizmem determinującym lojalność pracowniczą jest przyzwyczajenie, ponieważ każde powtarzane zachowanie lojalnościowe staje się nawykiem.

Wyżej wymienione czynniki: zaufanie, zaangażowanie oraz przyzwyczajenie występują w tym samym czasie w różnych kombinacjach oraz z różnym nasileniem: od postawy pozytywnej poprzez obojętną do negatywnej.

Wśród typów lojalności z postawą pozytywną wyróżnia się lojalność świadomą, z rozsądku, zaangażowaną oraz partnerską. Lojalność świadoma (kombinacja 1 – por. tab. 1) charakteryzuje się występowaniem tylko zaufania. Zaangażowanie oraz przyzwyczajenie nie mają żadnego znaczenia. Ten typ lojalności występuje najczęściej na początku współpracy z pracodawcą, kiedy pierwsze pozytywne doświadczenia pracownika budzą w nim zaufanie. Bardzo duży wpływ na wzrost zaufania ma komunikacja bezpośrednia pomiędzy pracownikami oraz poczucie osobistej więzi nowozatrudnionego pracownika z pozostałymi osobami w firmie. Lojalność z rozsądku (kombinacja 9) pojawia się po dłuższym okresie zatrudnienia, kiedy pracodawca spełnia oczekiwania pracownika. Oprócz zaufania dominującą rolę pełni także przyzwyczajenie, które skutecznie podtrzymywane jest przez osobistą więź z innymi współpracownikami. Jednak brak zaufania rodzi bierną i obojętną postawę pracownika. W lojalności z rozsądku mogą występować również motywy lojalności zwią-

⁷ Por. N. Hill, J. Alexander, *Pomiar...*, op. cit., s. 27–28.

⁸ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 295.

zane z korzyściami ekonomicznymi. W wyniku związku zaangażowania pozytywnego oraz zaufania tworzy się kolejny typ lojalności: lojalność zaangażowana (kombinacja 5). Relacja pomiędzy pracodawcą i pracownikiem jest bliska i pozytywna, co przejawia się w przekazywaniu przez pracownika pozytywnych opinii na temat firmy oraz w utożsamianiu się z wartościami reprezentowanymi przez pracodawcę. Pracownik aktywnie uczestniczy w kształtowaniu oferty firmy, dzieli się własnymi zainteresowaniami ze współpracownikami, czerpie także wysokie korzyści ekonomiczne z pracy w organizacji. W kolejnym typie lojalności – partnerskiej (kombinacja 14) oprócz zaufania oraz zaangażowania pozytywnego występuje także dodatkowy czynnik wzbudzania lojalności, jakim jest przyzwyczajenie, utrwalające wcześniej wymienione czynniki. Ta najgłębsza forma lojalności przejawia się w bliskich relacjach pracownika z pracodawcą, silnej identyfikacji z kulturą organizacyjną firmy, przekazywaniu o pracodawcy pozytywnych opinii na zewnątrz. Pracownicy wykazujący się lojalnością partnerską są mniej podatni na działania konkurencji, mimo ewentualnych nieporozumień z pracodawcą.

Kolejne niżej wymienione typy lojalności charakteryzują się postawą obojętną lub negatywną wobec pracodawcy. U pracowników charakteryzujących się lojalnością z rutyny (kombinacja 4) dominującą cechą jest przyzwyczajenie. Pracownik nie jest zadowolony z wykonywanej pracy i nie darzy pracodawcy zaufaniem. Nie przekazuje także żadnych opinii na temat pracodawcy na zewnątrz. Jedyne motywy powodujące dalsze pozostawanie przez pracownika w organizacji to jego chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych oraz korzyści ekonomiczne, jakie można osiągnąć. Nieakceptowana lojalność z przymusu (kombinacja 3) przejawia się u pracownika z zaangażowaniem negatywnym oraz brakiem zaufania wobec pracodawcy. Dalsza współpraca z nieakceptowanym pracodawcą wymuszona jest ograniczeniami zewnętrznymi (np. monopolem na rynku pracy, umową na czas określony obwarowaną karami). Pracownik czuje się przymuszony do pewnych zachowań lojalnościowych, co przejawia się w przekazywaniu negatywnych informacji o pracodawcy. Pracownicy wykazujący ten typ lojalności są skłonni zmienić pracę, gdy sytuacja przymusu zewnętrznego osłabi się lub całkowicie zaniknie. Lojalność charakteryzująca się zaangażowaniem negatywnym oraz przyzwyczajeniem to bezradna lojalność z przymusu (kombinacja 7). Pracownik niejako przymuszony jest do kontynuowania stosunku pracy z danym pracodawcą przez czynniki zewnętrzne, np. monopol lokalny pracodawcy, czemu towarzyszy poczucie bezradności i apatia. Nie jest zadowolony z wykonywanej pracy, wyraża krytyczne opinie na temat pracodawcy, a nawet przeciwdziała stosowanym w firmie praktykom.

Lojalność wyrozumiałą (kombinacja 13) z kolei cechuje zaangażowanie negatywne pracownika, zaufanie oraz przyzwyczajenie. Pracownik do tego stopnia jest przyzwyczajony do pracy, że nie interesują go oferty pracy firm konkurencyjnych, rzadko także wyraża negatywne opinie na temat pracodawcy. Ostatnim typem lojalności jest lojalność warunkowa (kombinacja 8) charakteryzująca się podobnymi zależnościami jak w przypadku lojalności wyrozumiałej. Różnica polega na tym, iż pracownik odejdzie z pracy, jeśli pracodawca nie zniweluje problemu wywołującego negatywne zaangażowanie⁹.


Tabela 1. Wybrane kombinacje mechanizmów wewnętrznych lojalności pracowników


Typy więzi	Kombinacje												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Zaufanie	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+
Zaangażowanie pozytywne	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+
Zaangażowanie negatywne	-	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+	-	+
Przyzwyczajenie	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	+	+	+

Objaśnienia:

+ Występuje

- Nie występuje

 Kombinacja mało prawdopodobna

 Kombinacja niewystępująca

Źródło: D. Siemieniako, W Urban, *Typy lojalności klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek”, 2006, nr 1, s. 7–12.

Wymienione typy lojalności były podstawą do przeprowadzenia badań własnych, tj. stanowiły ważny element ich metodyki (por. pkt. 3).

2. Rodzaje zadowolenia z pracy i ich determinanty oraz implikacje

Praca stanowi znaczący wkład dla naszego ogólnego zadowolenia. Definicje zadowolenia z pracy można podzielić na dwie grupy. W pierwszej znajdują się te, które podkreślają specyfikę zadowolenia z pracy zawodowej i odnoszą to pojęcie tylko do sytuacji pracy. Według drugiego stanowiska, zadowolenie

⁹ Opracowano na podstawie: W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, op. cit., s. 85–95.

z pracy jest podobne w swej naturze do satysfakcji związanych z innymi sferami życia i rodzajami aktywności.

Mimo ogromnego zainteresowania zadowoleniem pracowników nigdy nie powstała jednoznaczna, akceptowana przez wszystkich badaczy teoria zadowolenia. „Jedną z przyczyn wieloznacznego zadowolenia jest sam termin „satisfaction”, który w języku angielskim oznacza zarówno zaspokojenie potrzeb, jak i zadowolenie jako stan emocjonalny towarzyszący zaspokojeniu potrzeby. Zawarty w samym terminie związek między zaspokojeniem potrzeb a emocjami pozytywnymi jest świadomie akceptowany w badaniach, które zakładają wpływ emocji dodatnich na efektywność pracy”¹⁰.

Niektórzy badacze, na przykład M. Juchnowicz różnicują zadowolenie i satysfakcję z pracy. Jej zdaniem zadowolenie pracowników nie wywołuje satysfakcji zawodowej. Źródłem zadowolenia z pracy są czynniki zewnętrzne, takie jak wynagrodzenie, relacje ze współpracownikami czy kierownictwem natomiast uzyskanie satysfakcji zawodowej wymaga obecności dodatkowych czynników wewnętrznych, m.in. możliwości uczenia się, odpowiedzialności czy uznania ze strony przełożonych. Zadowolenie z pracy implikuje satysfakcję, jeśli praca zawodowa jest źródłem wyzwań intelektualnych, poczucia sukcesu, samorealizacji czy identyfikacji z organizacją¹¹.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się:

- zadowolenie uwarunkowane ilością i jakością pracy (w latach siedemdziesiątych zostały przeprowadzone badania naukowe wśród czterech grup zawodowych (pracowników administracji, policjantów, pracowników naukowych oraz pracowników linii montażowych); stwierdzono, że pracownicy naukowcy i administracyjni chcieliby czerpać z pracy wewnętrzną satysfakcję, a niedociążenie pracą im to uniemożliwia; zadowolenie wewnętrzne jest najważniejsze dla pracowników linii montażowych i policjantów);
- zadowolenie doraźne i trwałe (wiąże się z samym zaangażowaniem w pracę oraz z wynikami osiąganymi przez nią; ważny jest kontakt z innymi współpracownikami i przynależność do grupy; natomiast zadowolenie trwałe – wiąże się z rozwojem umiejętności, zdolności oraz kształtowaniem osobowości dzięki działalności zawodowej; szczególną uwagę poświęca się satysfakcji związanej ze specyficznymi aspektami pracy, zwanymi „satysfakcjami cząstkowymi”, które związane są m.in. z: płacą, współpracownikami,

¹⁰ X. Gliszczyńska *Motywacja do pracy*, Biblioteka Nauki o Pracy, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 45.

¹¹ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 52–53.

- przełożonymi, perspektywami awansu, obecnie wykonywanym zadaniem czy firmą w ogóle; zazwyczaj pomiędzy satysfakcjami częściowymi zachodzą statystycznie istotne korelacje, które składają się na ogólne zadowolenie z pracy, jednak w różny sposób wiążą się one z pracą i typem organizacji);
- zadowolenie poznawcze (to, co człowiek myśli o swojej pracy i emocjonalne – to, co człowiek czuje w pracy lub wobec pracy (początkowo myślano, że jeśli ktoś dobrze czuje się w pracy, to będzie również dobrze myślał o swojej pracy i odwrotnie; jednak jak pokazuje wiele badań, tak wcale nie musi być; najlepiej jest, jeśli pracownicy są spójnie zadowoleni ze swojej pracy – czyli zarówno dobrze o niej myślą jak i dobrze się czują w pracy; jednak całkowite zadowolenie z pracy należy do rzadkości; nie warto zakładać, że odpowiednia praca to praca, z której pracownicy będą całkowicie zadowoleni; jednak nie warto również podejmować pracy, która powoduje negatywne myśli i złe samopoczucie; takie miejsce pracy w dłuższej perspektywie czasowej spowoduje negatywne konsekwencje zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy; taka praca może negatywnie wpłynąć na zdrowie pracownika oraz na jego efektywność)¹².

Satysfakcja jest rodzajem postawy związanej z pracą. Stanowi emocjonalną reakcję na pogląd o sytuacji w miejscu pracy. Reakcja ta jest określana za pomocą stopnia pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych. O poziomie satysfakcji decyduje także różnica między tym, co pracownik otrzymuje, a tym, o czym jest przekonany, że powinien otrzymać. Osoby niezadowolone z pracy często są w niej mentalnie nieobecne, szukają poparcia, w rezultacie zwalniają się. Natomiast pracownicy z wysokim stopniem satysfakcji unikają nieobecności, utożsamiają się z firmą, są zaangażowani w jej działania.

Czynniki wpływające na satysfakcję można uporządkować w trzy grupy: organizacyjne, społeczne oraz osobiste (por. rys. 3).

O poziomie satysfakcji z pracy decydują głównie czynniki organizacyjne i społeczne. Jednak nie wszyscy odczuwający wysoką satysfakcję pozostają w firmie, a odejścia pracownika usatysfakcjonowanego nie da się wykluczyć. Osoby z niską satysfakcją z pewnością czekają na okazję odejścia do nowego miejsca pracy¹³.

Satysfakcja z pracy jest zależna (por. rys. 3) m.in. od rozbieżności pomiędzy oczekiwanym poziomem płac a rzeczywistym wynagrodzeniem. Pracownicy

¹² www.arkana.pl, Szkolenia i doradztwo personalne 2008, data dostępu: maj 2008 r.

¹³ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii...*, op. cit., s. 115–116.

oceniają przy tym pozytywniej system płac, jeśli wierzą, że są sprawiedliwie wynagradzani.

Rysunek 3. Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy



Źródło: U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 116, z modyfikacjami.

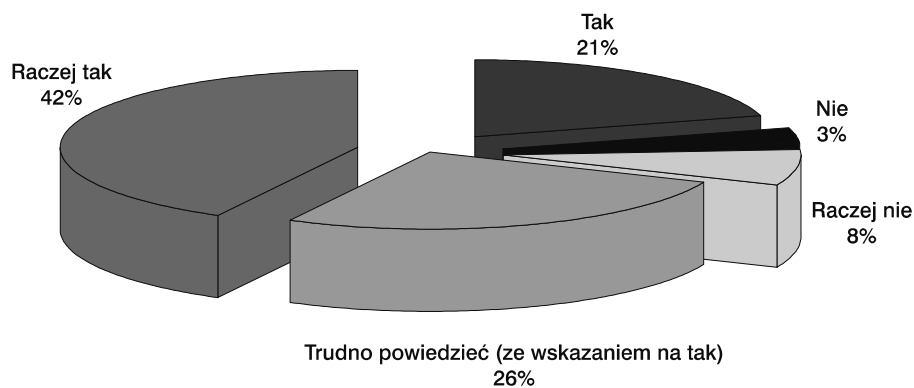
Od września do listopada 2007 r. przeprowadzono badanie na reprezentatywnej próbie losowo – adresowej dorosłych mieszkańców Polski. Myślą przewodnią było ogólnie sformułowane pytanie, jak się żyje Polakom w aspekcie zawodowym.

Z badań tych wynika, że w tym czasie zarobkowo pracowała ponad połowa Polaków (54,1%), w tym 47,7% stanowiły osoby zatrudnione w pełnym wymiarze czasu, 3,8% – w niepełnym, natomiast 2,6% pracowało dorywczo.

Na pytanie dotyczące satysfakcji z pracy zawodowej pozytywnie odpowiedziało 63% ankietowanych, 11% pracujących było niezadowolonych, natomiast, co czwarty pracujący (26%) był średnio zadowolony (por. rys. 4).

Z badań wynika, że na ocenę pracy zawodowej duży wpływ miała wysokość dochodów z pracy. Polacy, którzy osiągają wyższy dochód na osobę w gospodarstwie domowym częściej niż inni pozytywnie oceniają swoje życie zawodowe. Najbardziej zadowolone z pracy były osoby z wykształceniem wyższym ze stopniem co najmniej doktora (85,8%), odpowiednio niższe wykazywały osoby z wykształceniem wyższym magisterskim (75,1%), wyższym licencjackim (69,4%) oraz pomaturalnym (68,3%). Jeśli chodzi o grupy zawodowe, to najbardziej zadowoleni z pracy byli lekarze, kadra kierownicza, górnicy, inni specjaliści z wyższym wykształceniem, nauczyciele, inżynierowie, prawnicy oraz pracujący na własny rachunek. Najmniej zadowoleni byli robotnicy niewykwalifikowani, a także robotnicy najemni zatrudnieni w rolnictwie. Wyższe odsetki zadowolonych z pracy byli wśród mieszkańców województwa małopolskiego (68,9%), pomorskiego (68,1%), kujawsko-pomorskiego (65,5%) oraz śląskiego (65,1%).

Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi na pytania:
„Czy Polacy są zadowoleni ze swojej pracy?”



Źródło: Komunikat z badań Centrum Badania Opinii Społecznej *Warunki życia społeczeństwa polskiego: problemy i strategie*, Warszawa, luty 2008 r.

Według powyższych badań najsilniej na zadowolenie z pracy wpływa to, czy jest ona interesująca, a następnie – czy przynosi dobre zarobki, daje poczucie sensu wykonywanych zadań, a także możliwość rozwoju zawodowego oraz awansu. Słabszy wpływ na postrzeganie wykonywanej pracy ma to, czy wymaga ona doskonalenia umiejętności oraz czy jest adekwatna do posiadanego wykształcenia. Najmniej istotne dla ankietowanych były oferowane przez pracodawców świadczenia socjalne.

Najbardziej usatysfakcjonowane zawodowo są osoby pracujące w instytucjach państwowych. Jedynie w kwestii zarobków lepsze oceny wystawiali pracownicy spółek właścicieli prywatnych i państwa oraz zatrudnieni w sektorze prywatnym. Najmniej zadowoleni pod względem świadczeń socjalnych, zarobków oraz szans na rozwój zawodowy były osoby zatrudnione w prywatnych gospodarstwach rolnych.

Z badania przeprowadzonego przez firmę doradztwa personalnego Aon Hewitt w pierwszej połowie 2011 r. dotyczącego poziomu zadowolenia pracowników w Polsce, wynika iż 62% Polaków jest zadowolonych z warunków pracy, natomiast tylko 22% badanych satysfakcjonują zarobki. 55% badanych ocenia swoje stosunki z przełożonymi pozytywnie. 37% respondentów jest zadowolonych ze szkoleń i możliwości rozwoju, a 30%¹⁴ z możliwości awansu. Wyniki

¹⁴ Badanie „Najlepsi pracodawcy” przeprowadzone w 2011 r. przez firmę doradztwa personalnego Aon Hewitt na grupie 41 tys. pracowników i 549 przedstawicieli najwyższej kadry zarządzającej.

badania potwierdzają, iż zadowolenie w znacznym stopniu wpływa na zaangażowanie w pracę. Osoby, którym zależy na wykonywanych obowiązkach w 70% (gdzie średnia wynosiła 45%) są w niej nieobecni tylko osiem dni, zaś absencja w pracy zaangażowanych tylko w 38% wynosiła aż 19 dni. Przyczyną spadku zaangażowania są m.in. zbyt częste zmiany strategii, niejasna droga rozwoju firmy czy poczucie braku wkładu w pracę zespołu. Podniesienie poziomu zaangażowania w pracę wśród pracowników miałyby wpływ nie tylko na obniżenie absencji, ale również na poprawę atmosfery w miejscu pracy oraz podniesienie odsetka pracowników utożsamiających się z firmą¹⁵.

Satysfakcja z pracy w stopniu mniej lub bardziej pozytywnym ma wpływ m.in. na:

- produktywność,
- zachowania prospołeczne i nieproduktywne,
- absencję,
- fluktuację.

W badaniach dowiedziono słabego, aczkolwiek pozytywnego, związku pomiędzy satysfakcją z pracy a poziomem wykonywanych zadań. Interpretowano ten związek również odwrotnie, iż to satysfakcja miałyby pozytywnie wpływać na produktywność. Satysfakcja ma swoje źródło w zaspokajaniu potrzeb. W konsekwencji zaspokojonych potrzeb możemy sami nagradzać siebie, podnosząc poziom wykonywanych zadań.

Wysoka satysfakcja z pracy sprzyja zachowaniom prospołecznym. Z kolei nieprzyjemne zachowania pracowników wpływają negatywnie na produktywność, sprzyjają wadliwości produkcji, niskiej jakości usług, buntom, itp. Niezadowoleni pracownicy niechętnie poszukują nowych rozwiązań, nie wykazują gotowości do wyrzeczeń oraz dodatkowego wysiłku. Niezadowolenie z pracy wpływa na społeczne zachowania pracowników, a szczególnie problem ten dotyka osób powyżej 30 roku życia. Według teorii sprawiedliwości J.S. Adamsa ważnym czynnikiem wpływającym na zadowolenie z pracy, motywację oraz efektywność jest indywidualna ocena przez pracownika słuszności otrzymanej nagrody¹⁶. Z kolei nagrody podlegają wartościowaniu. Ocena pozytywna wywołuje satysfakcję, która zwiększa ich wartość i generuje w przyszłości działania prowadzące do ponownego uzyskania nagrody¹⁷.

¹⁵ M. Piątkowska, *Gdy nie ma pasji w pracy, firma to czuje w kieszeni*, „Gazeta Wyborcza”, „Gazeta Praca” 23.01.2012 r., nr 4 (871).

¹⁶ J. Stoner, A. F. Frejman, R. Edward, D. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 473–475.

¹⁷ M. Andrałójć, J. Szambelańczyk, *Satysfakcja z pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna

Wiele osób nie zawsze odpowiada szczerze na pytania dotyczące absencji w pracy. W firmach o wysokich wynagrodzeniach występuje większa absencja niż w firmach, w których pracownicy zarabiają mniej. Częściej przychodzą też do pracy osoby wykonujące interesującą, absorbującą pracę, niż osoby wykonujące prace rutynowe. Większe zadowolenie z pracy oraz zaangażowanie w wykonywane zadania sprzyjają niższej absencji.

Związek pomiędzy niską satysfakcją z pracy a wysoką fluktuacją został już wielokrotnie potwierdzony. Wyższa fluktuacja występuje wśród pracowników niezadowolonych z pracy, niezaangażowanych organizacyjnie. Częstszym odejściom z pracy sprzyja również pozytywna, dla osób pragnących ją zmienić, sytuacja na lokalnym rynku pracy – niska stopa bezrobocia, a rzadszym – wysoka.

3. Metodyka badawcza i rezultaty jej zastosowania

Badana firma jest operatorem telefonii przewodowej w Polsce. Obejmuje swoim zasięgiem największe polskie miasta. Oferuje usługi bazujące na dostępie do sieci stacjonarnej TP, dostęp do lokalnej pętli abonenckiej i hurtowy dostęp do abonamentu. Firma ta świadczy szeroką gamę stacjonarnych usług telekomunikacyjnych, w tym telefoniczne usługi głosowe, usługi transmisji danych i dostępu do Internetu oraz sieciowe usługi hurtowe. Dodatkowo, we wrześniu 2008 r. spółka wprowadziła do oferty dla klientów biznesowych usługi mobilne i konwergentne (stacjonarne i komórkowe). Celem firmy jest osiągnięcie pozycji najczęściej wybieranego przez klientów dostawcy usług szerokopasmowych i wzrost dzięki zdobyciu wiodącej pozycji na polskim rynku usług szerokopasmowych.

W celu weryfikacji poziomu zadowolenia badanych pracowników z pracy oraz przyporządkowania do odpowiedniego typu wykazywanej lojalności przeprowadzono badanie ankietowe. Próbkę badawczą stanowiły osoby zatrudnione w dziale technicznej obsługi klienta.

Opracowany w celach badawczych kwestionariusz ankiety podzielony został na dwie części. Pierwsza część miała na celu określenie ogólnego poziomu zadowolenia z pracy oraz poszczególnych jego aspektów (zadowolenia z atmosfery w pracy, komunikacji, wizerunku pracodawcy na rynku pracy, możliwości rozwoju pracownika, wynagrodzenia, itp.). W części drugiej identyfikowano

typ lojalności wobec pracodawcy (respondenci mieli za zadanie wybranie jednego stwierdzenia spośród 9 podanych).

W przeprowadzonej ankiecie uczestniczyło 89 respondentów. Wśród przebadanych osób dominowali mężczyźni, w liczbie 77 badanych. Pracownicy, którzy wypełnili ankietę to w większości osoby młode, w wieku 26–30 lat, z wykształceniem niepełnym wyższym lub wyższym, pracujący w badanej firmie od 1 roku do 3 lat na stanowisku konsultanta do spraw technicznego wsparcia klienta.

W badaniu własnym wykorzystano typologię lojalności proponowaną przez D. Siemieniako i W. Urbana, bazującą na trzech mechanizmach wewnętrznych (por. tab. 1).

Według nich, jak wspomniano, lojalność wyrażać się może w trzech rodzajach zaangażowania (pozytywnym, negatywnym oraz braku zaangażowania). Pożądanym zaangażowaniem wśród pracowników jest zaangażowanie pozytywne, charakteryzujące się chęcią dzielenia się z firmą własnymi zasobami (np. wiedzą, przyjaźnią) oraz oczekiwaniem, że będzie się obdarowanym przez firmę, co uwarunkowane jest zaufaniem. Z kolei postawy negatywne oraz obojętne nie są pożądane przez pracodawców. Postawa pracownika nie niosąca za sobą zachowania lojalnościowego może stanowić o charakterystyce potencjalnie lojalnego pracownika, ale nie jest nazywana lojalnością¹⁸. W badaniach starano się określić najliczniejszy segment ze względu na lojalność i zadowolenie (por. rys. 5).

Rysunek 5. Podział pracowników według kryterium zadowolenia z pracy i lojalności wobec pracodawcy

Zadowolenie z pracy	Pracownicy zadowoleni i niełojalni	Pracownicy zadowoleni i lojalni
	Pracownicy niezadowoleni i niełojalni	Pracownicy niezadowoleni i lojalni
	Lojalność wobec pracodawcy	

Źródło: A. Lipka, *W stronę...*, op. cit., s. 134.

Zdecydowana większość spośród ankietowanych jest – ogólnie rzecz biorąc – zadowolona z pracy. 49 spośród 77 mężczyzn jest raczej zadowolonych lub

¹⁸ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, op. cit., s. 14–15.

zdecydowanie zadowolonych, jedynie 3 mężczyźni są zdecydowanie nieusatisfakcjonowani obecną pracą. Najbardziej zadowoloną grupą wiekową są pracownicy najmłodsi (w wieku 20–25 lat). Jeśli chodzi o poziom wykształcenia, to najwięcej osób zadowolonych stanowią przedstawiciele najliczniejszej grupy badanych z wykształceniem niepełnym wyższym. Na uwagę zasługuje fakt, iż wśród pracowników z wykształceniem policealnym i wyższym nie ma osób niezadowolonych z pracy. 40 spośród 60 osób ze stażem pracy od 1 roku do 3 lat jest raczej lub zdecydowanie zadowolonych z pracy. W tej grupie ankietowanych jest również 6 osób zdecydowanie lub raczej niezadowolonych z pracy. Wyniki badania wskazują na to, że ogólnie najbardziej zadowoleni są pracownicy dojeżdżający do pracy nie więcej niż 30 km, co znajduje odzwierciedlenie również w ich czasie dojazdu do pracy. Najbardziej ogólnie zadowoleni pracownicy dojeżdżają do pracy maksymalnie 1 godzinę. Natomiast, jeżeli weźmiemy pod uwagę wynagrodzenie, najwięcej zdecydowanie zadowolonych pracowników jest w grupie zarabiającej 2500–3500 PLN brutto.

Najczęściej występującym typem lojalności wśród respondentów jest lojalność z rozsądku, najrzadziej zaś lojalność wyrozumiała. Dominujący typ lojalności zidentyfikowano u 22 osób (5 kobiet i 17 mężczyzn). Są to pracownicy w wieku do 30 lat, głównie z wykształceniem wyższym oraz niepełnym wyższym, pracujący w firmie od 1 roku do 3 lat. Wysokość ich aktualnego miesięcznego wynagrodzenia brutto mieści się w przedziale od 1500 do 2500 PLN.

Najczęściej występujący typ lojalności – lojalność z rozsądku, reprezentują osoby o profilu cechującym się:

- zaufaniem do pracodawcy,
- przyzwyczajeniem,
- dłuższym okresem zatrudnienia (od 1 roku do 3 lat),
- więzią ze współpracownikami,
- brakiem zaangażowania, biernością oraz obojętnością wobec pracodawcy,
- brakiem przekazywania opinii na temat firmy przez pracownika na zewnątrz,
- chęcią pozostania w firmie ze względu na korzyści finansowe.

Istnieje powiązanie pomiędzy dominującym typem lojalności, z cechami pracowników ogólnie zadowolonych z pracy oraz z poszczególnych jej aspektów. Osoby w wieku do 30 lat reprezentujące dominujący w firmie typ lojalności częściej niż osoby reprezentujące inny typ lojalności są raczej lub zdecydowanie ogólnie zadowolone z pracy, co także znajduje swoje odzwierciedlenie w rozkładzie odpowiedzi wg stażu pracy, według którego najbardziej zadowoleni są pracownicy zatrudnieni od 1 roku do 3 lat.

Kolejne cechy charakteryzujące typ lojalności z rozsądku – brak zaangażowania oraz bierność, również znajdują odzwierciedlenie w rozkładzie odpowiedzi na pytania zadane ankietowanym. Pracownicy twierdzą, iż nie mają wpływu na decyzje, która dotyczy ich osobiście oraz nie mają zadowolającego ich stopnia niezależności (autonomii) podczas wykonywania zadań. Spora grupa pracowników jest niezadowolona z możliwości rozwojowych zapewnianych przez pracodawcę oraz z podziału kompetencji w firmie.

Analizując rozkład odpowiedzi z pierwszej części ankiety dotyczącej zadowolenia z pracy można potwierdzić tezę o chęci pozostawania w firmie przez pracowników tylko ze względów finansowych, bowiem większość badanych pracowników jest ogólnie zadowolona z wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, w tym z premii.

Cechą charakterystyczną dominującego typu lojalności pracowników jest rozwijanie więzi ze współpracownikami oraz przełożonym. Pracownicy najbardziej zadowoleni z atmosfery koleżeństwa panującej w badanym dziale i firmie oraz z relacji z przełożonymi reprezentują typ lojalności z rozsądku. Są zadowoleni, przyzwyczajeni, zżyci ze współpracownikami oraz bierni i obojętni, co związane jest z brakiem samodzielności podczas wykonywania zadań.

Podsumowanie

Lojalni pracownicy wykazują różne postawy i zachowania lojalnościowe wobec pracodawcy, kształtujące się pod wpływem różnych bodźców. Nie zawsze lojalny pracownik jest usatysfakcjonowany z pracy, ale z drugiej strony poczucie lojalności pracowników wobec organizacji może zwiększać ich przywiązanie organizacyjne. Różne postawy uwarunkowane są m.in. wiekiem, doświadczeniem zawodowym i innymi cechami ankietowanych pracowników. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań własnych, z których wynika iż większość badanych pracowników jest zadowolona z pracy, zaś najczęściej występującym typem lojalności jest lojalność z rozsądku, charakteryzująca się tym, iż obok zaufania do pracodawcy i więzi ze współpracownikami występuje brak zaangażowania, bierność oraz obojętność wobec pracodawcy.

Każdy pracodawca jest świadomy tego, iż o wartości firmy decydują w znacznym stopniu pracujący w niej ludzie. Zarządzający korporacjami, dużymi, średnimi lub też małymi firmami, mając świadomość posiadania lojalnych i zadowolonych pracowników nie muszą obawiać się zmian zachodzących na rynku pracy, bowiem mają świadomość, że nawet w przypadku, gdy będą one miały miejsce, ich podwładni nie wybiorą np. lepiej płatnej posady u konkurencji.

W podsumowaniu należy dodać iż wyniki badań dotyczą wyłącznie jednego działu badanej firmy i tylko dla niego są reprezentatywne. Nie można ich zatem generalizować.

Bibliografia

- Andrałojć M., Szambelańczyk J., *Satysfakcja z pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej Instytut Nauk Humanistycznych, Warszawa 2000.
- Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Biblioteka Nauki o Pracy, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005
- Piątkowska M., *Gdy nie ma pasji w pracy, firma to czuje w kieszeni*, „Gazeta Wyborcza”, „Gazeta praca” 23.01.2012 r, nr 4 (871).
- Siemieniako D., Urban W., *Typy lojalności klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1.
- Smyczek S., *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Stoner J., Frejman A. F., Edward R., Gilbert D. Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Życie zawodowe Polaków*, Komunikat z badań *Warunki życiowe społeczeństwa polskiego: problemy i strategie*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, luty 2008.
- www.arkana.pl, Szkolenia i doradztwo personalne 2008, data dostępu: maj 2008 r.
<http://www.zo.ue.poznan.pl/files/Dal%20Jan%2025.05.2011%20Lojalnosc%20w%20firmie.pdf>, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, data dostępu: styczeń 2012 r.

Summary

Types of Employees' Loyalty vs. Job Satisfaction (IT Company Case Research)

The subject of the article is the connections between loyalty and job satisfaction based on surveys questionnaire conducted in a company of telecommunications industry. At the beginning workers were identified by type of loyalty presented by them. One can distinguish among them persons with a positive attitude, indifferent or negative. Then the types of job satisfaction and its determinants were presented. The results of research on the impact of job satisfaction, compared with the types of loyalty of tested employees were presented and discussed in the final part of the article.

Keywords: loyalty, employee loyalty, job satisfaction, types of employee loyalty, types of job satisfaction.

Резюме

Типы лояльности работников и удовольствие от работы – на примере исследований в ИТ-фирме

Предметом статьи является взаимосвязь между лояльностью работника и удовольствием от работы, определенная на основании анкетных исследований, проведенных в фирме телекоммуникационного сектора. Сначала работники были отобраны по типу присущей им лояльности. Среди них можно выделить людей с положительным, равнодушным или отрицательным отношением. Затем в статье описаны виды удовольствия от работы, а также его детерминанты. Представлены результаты изучения удовольствия от работы в сочетании с типами лояльности работников исследованной фирмы.

Ключевые слова: лояльность, лояльность работника, удовольствие от работы, удовлетворение от работы, типы лояльности работника, виды удовольствия от работы.

Mgr Marta Hulbój

Absolwentka Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach. Obecnie pracownik administracyjny Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W sferze jej zainteresowań znajdują się sposoby budowania lojalności i zaangażowania u pracowników. Interesuje się również problematyką osób niepełnosprawnych na rynku pracy oraz metodami rekrutacji i selekcji osób z dysfunkcjami.