

ISTOTA ELEMENTÓW ŚRODOWISKA PRACY JAKO CZYNNIKÓW LOJALNOŚCIOWYCH

Milena Grabowska, Małgorzata Słowicka

Koło Naukowe Zarządzania Zasobami Ludzkimi Experience, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

W dobie XXI wieku i koniunkturze wolnego rynku istnienie organizacji uwarunkowane jest przez ich zdolność do pozyskania klientów na oferowane przez nich produkty i usługi. Powszechnie gloszoną tezą jest, że klienci lojalni są bardziej wartościowi niż ci, którzy nie przywiązują się do naszych marek, ze względu na szeroką gamę korzyści jakie zyskują obie strony poprzez tworzenie realnej relacji lojalności. Niewiele natomiast mówi się o lojalności klientów wewnętrznych, którymi są pracownicy organizacji. Dlatego też celem niniejszego opracowania jest rozważenie czym możemy nazwać lojalność pracowników, jak się objawia, jaką rolę odgrywa w wynikach osiągniętych przez organizację oraz wskazanie istoty elementów środowiska pracy, które wpływają na budowę lojalności wśród pracowników w obecnie funkcjonujących na rynku przedsiębiorstwach.

2. Lojalność w miejscu pracy

2.1. Definiowanie lojalności i lojalności pracowniczej

Jak podaje Słownik Języka Polskiego lojalny to taki, który cechuje się uczciwością i rzetelnością w stosunkach z innymi ludźmi lub też taki który jest praworządny, prawomyślny. Natomiast z określeniem lojalność pracowników mamy do czynienia wtedy „kiedy oceniamy zachowanie współpracowników, przełożonych, podwładnych lub własne. Jego intuicyjne rozumienie wydaje się oczywiste (...) okazuje się wówczas, że jest to pojęcie złożone, co znajduje odzwierciedlenie w różnorodności definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu” [Świątek-Barylska, 2013, s. 20]. Zgodnie z tym stwierdzeniem można zauważyć mnogość definicji lojalności, skupiających się na różnych aspektach tego zagadnienia.

Według jednej z prostszych definicji lojalność pracowniczą można zdefiniować jako wykonywanie powierzonych prac w jak najlepszy sposób i z jak najlepszym skutkiem” [Myjak T. 2011, s. 38-42]. Dopelnieniem tego opisu może być przytoczenie następującego fragmentu : „lojalność pracowniczą można zdefiniować jako chęć pozostania w organizacji i związania z nią swojej 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 [Mrzygłód, 2003, s. 77]. Razem opisy te wskazują na swego rodzaju oddanie, poświęcenie i ceniecie bardziej interesu organizacji niż swojego własnego w krótkoterminowej perspektywie. Natomiast działania podejmowane przez lojalnego pracownika wykonywane są z zaangażowaniem i starannością w ramach jego możliwości.

Innym spojrzeniem na lojalność jest wyróżnienie odmiany bezwzględnej i względnej. Ta pierwsza polega na bezwarunkowym (emocjonalnym) oddaniu się interesom firmy, że nawet jeśli przedsiębiorstwo podupada pod względem finansowym i pracownik na tym traci to i tak nie jest on w stanie z niego odejść ze względu na przywiązanie jakie go z nim łączy. Z kolei w przypadku lojalności względnej w tej samej sytuacji pracownik nie miałby wątpliwości czy odejść, jeśli inna firma zaproponowałaby mu dogodniejsze warunki. Pracownik ten będzie wykazywał swą lojalność do momentu konfrontacji z szansą na polepszenie swojej sytuacji. [Baruk A.I. 2005, s. 127,128].

Innym, bardziej rozbudowanym podziałem lojalności pracowników jest podział inspirowany podziałem lojalności klientów Petera Wraya. Rozróżniamy lojalność monopolu, która oznacza wierność jednostce która nie ma konkurencji np. praca jako senator, lojalność wynikająca z inercji, która jest rezultatem głębokiego pragnienia poczucia bezpieczeństwa i niechęcią co do podejmowania zmian. Lojalność z wygody występuje u osób u których komfort jest istotnym kryterium podejmowania decyzji. Pracownik tego typu będzie wierny swojej firmie, ponieważ nie chce mu się dojeżdżać do innej, położonej dalej lub nawet zaniecha poszukiwania innej oferty pracy ze względu na trud jaki trzeba włożyć w podjęcie działania. Lojalność finansowa funkcjonuje gdy pracownik jest lojalny ze względu na korzystny dla niego system premiowania i nagradzania pracowników. Ostatni rodzaj lojalności - emocjonalna, charakteryzuje ludzi cechujących się uczuciowością, wewnętrznym przywiązaniem i zaangażowaniem oraz pozytywnym nastawieniem do firmy pracownika [Świątek-Barylska, 2013, s. 64].

Dzięki takiemu spojrzeniu na kwestię lojalności pracowników możemy zauważyć, że ma ona różne oblicza i może być zależna od różnych czynników zewnętrznych (wynagrodzenie, sytuacja na rynku) jak i wewnętrznych samych pracowników (ich potrzeby, charakter, nawyki, sposób postępowania).

2.2. Czynniki wpływające na lojalność pracowników i ich korzyści dla organizacji

Czynniki wpływające na lojalność pracowników zostały sprawdzone w przytoczonym dalej badaniu [Rajput, Singhal, Tiwari, 2016]. Zostało ono przeprowadzone przy pomocy kwestionariusza ankietowego, gdzie pytania oparte były na 5-stopniowej skali Likerta (5 punktów oznaczało silną zgodę, 1 natomiast to silna niezgoda), a ankietowanymi była grupa 100 wybranych pracujących studentów.

.Na podstawie zgromadzonych informacji wyróżniono grupę czterech czynników wpływających na satysfakcję pracowników, które przyczyniają się do budowy lojalności pracowników. Należą do nich:

- możliwość rozwoju (4,259)
- motywacja (2,124)
- środowisko pracy (1,438)
- satysfakcja (1,065)

Pod hasłem najbardziej punktowanej grupy czynników - możliwość rozwoju kryje się szansa na większą pensję, wysokość samej pensji oraz dodatkowe bonifikaty czy też szansa na zdobycie nowych umiejętności.

Kolejny zbiór czynników to motywacja pod którą w prowadzonych badaniach kryje się bezpieczeństwo zatrudnienia, zadowolenie z wykonywanej pracy, adekwatność wykonywanej pracy do wiedzy i umiejętności oraz jasne zrozumienie za co jest się odpowiedzialnym. Respondenci wskazali również na istotę środowiska miejsca pracy, którego główne elementy to relacje ze współpracownikami, sprawiedliwa ocena pracy i czas pracy, a także satysfakcji którą rozumiemy jako szansa do uczestniczeniu w podejmowaniu decyzji, uznanie ze względu na staż pracy i zadowolenie z nazwy/tytułu obejmowanego stanowiska.

Na podstawie tych samych badań wyróżniamy trzy kategorie oznak będących rezultatem lojalności pracowników. Są to:

- stabilność (3,842)
- zaangażowanie w wykonywaną pracę (1,626)
- zaangażowanie w funkcjonowanie organizacji (1,180)

Stabilność w badaniu określono jako emocjonalne przywiązanie do pracy, niechęć do zmiany miejsca pracy, chęć polecenia tego pracodawcy innym i chęć pracowania w danym miejscu pracy w przyszłości.

Kolejna kategoria to zaangażowanie w pracę, które w badaniu traktowane jest jako podejście do pracy gdzie pracownik szuka ulepszeń jakie można by wprowadzić, a także wypowiada się pozytywnie na temat pracy wśród znajomych. Osobną kategorię stanowi zaangażowanie w odniesieniu do całej organizacji. Mówimy tutaj m.in. lojalności i zaangażowaniu w sukces organizacji.

2.3. Systemy lojalnościowe, a programy wspierania pracowników

Każdy z nas ma pewnie nie jedną kartę stałego klienta, na którą zbiera punkty lub dostaje zniżki wraz z dokonywanymi zakupami. Jakże jesteśmy mile zaskoczeni, gdy po zwykłym zarejestrowaniu się do jakiegoś programu otrzymujemy kody rabatowe, bądź produkty za darmo. To jest właśnie nic innego jak pewien system lojalnościowy obrany przez przedsiębiorstwo. Ma on na celu wzmocnić przywiązanie klienta do danej firmy lub marki i stworzyć z nim długotrwałe relacje. Tak samo tworzy się programy lojalnościowe dla pracowników. Obejmują one różne działania podejmowane przez pracodawców mające zachęcić ich do zatrudnienia się w danej firmie oraz stworzyć z nią trwałe relacje.

W obecnych czasach, gdy dominuje rynek pracownika, to pracodawcy muszą zabiegać o to, aby pozyskać osoby chcące pracować w ich firmach. Niestety płaca zasadnicza nie jest obecnie wystarczającym motywatorem do pracy. Dlatego też, tworzone są systemy lojalnościowe. Warto jednak pamiętać o kilku istotnych aspektach przy tworzeniu takich programów:

- musi być on budowany przy współpracy naczelnego kierownictwa oraz pracowników, najlepiej ze wszystkich działów. Dlaczego? Ponieważ jest to program przeznaczony dla pracowników, więc to oni stricte będą z niego korzystać. Warto, aby był on dla personelu atrakcyjny, co zwiększy motywację,
- nie każdego motywuje to samo. Istotne jest, aby stworzony przez przedsiębiorstwo system zawierał kilka opcji do wyboru, ponieważ nie każdy pracownik jest taki sam i każdego mogą angażować różne rzeczy,
- co za dużo, to niezdrowo. Musimy pamiętać o tym, że nie jesteśmy w stanie zadowolić wszystkich, i chociaż byśmy się bardzo starali, i uatrakcyjniali pakiety dla pracowników to nigdy nie uzyskamy 100% satysfakcji całego personelu. Dlatego też, trzeba pamiętać, aby każdy pracownik miał wybór, ale jednak by on był ograniczony w pewnym stopniu.

Stworzenie efektywnego systemu lojalnościowego jest sprawą bardzo skomplikowaną, jednak jeśli przedsiębiorstwo włoży wysiłek w stworzenie programu, który zadowala w większości pracowników i kadrę zarządzającą, to może liczyć na długotrwały sukces i rozwój.

Ostatnio coraz częściej słyszy się o programach wspierania pracowników (ang. Employee Assistance Programs- EAP). W pierwszej chwili można pomyśleć, że jest to to samo co systemy lojalnościowe. Jednak różnica jest dość istotna. Mianowicie program opisany powyżej powinien być stosowany zawsze i dla wszystkich pracowników. Natomiast EAP jest używany wyłącznie w przypadku zatrudnionych mających problemy osobiste, które mają negatywny wpływ na wykonywaną pracę. W przypadku, gdy pracownik ma chorego członka rodziny, bądź zmaga się z traumatycznym przeżyciem, którym może być śmierć bliskiej osoby, rozwód, czy przemoc w pracy i jest na ciągłym urlopie lub też nie

może się skupić na pracy, to zadaniem kierownictwa jest znaleźć rozwiązanie z tej sytuacji. Świadczenia oferowane w ramach EAP są zwykle w całości opłacane przez pracodawców. Naczelne kierownictwo może samo rozwiązać ten problem, na przykład wykorzystując psychologa zatrudnionego w firmie, bądź też skorzystać z zewnętrznych organizacji zajmujących się takimi sprawami. Ważne jest, aby osoba borykająca się z problemem miała możliwość nie tylko kontaktu bezpośredniego, ale także telefonicznego, czy mailowego.

Dzięki takim działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwo zmniejsza się absencja i niedyspozycja zatrudnionego oraz rotacja pracowników, a co za tym idzie, wydatki na rekrutację i szkolenia nowych osób. Dodatkowo, zatrudniony zyskuje wsparcie i świadomość, że firmie naprawdę na nim zależy oraz, że nie zostaje z tym problemem sam. Jednak program ten jest dobrowolny i kierownictwo nie może zmusić pracownika, aby z niego skorzystał. Często też ciężko jest otworzyć się zatrudnionemu przed swoim pracodawcą, co wynika z poczucia wstydu i obawy o to, że problemy mogą być wyśmiane. Mimo tego, że program wspierania pracowników daje wiele wymiernych korzyści i cieszy się ogromną popularnością w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, to w Polsce jest nadal mało znany.

2.4. Charakterystyka i polityka wybranych przedsiębiorstw, a lojalność pracowników

Pierwszym przykładem przedsiębiorstwa skupiającego się na lojalności pracowników jest Grupa ULTIMO. Jest to firma windykacyjna, powstała w 2002 r., zajmująca się zakupem wierzytelności konsumenckich, głównie z sektora bankowego i telekomunikacyjnego, oraz w odzyskiwaniu należności przeterminowanych. Z pomocą Grupy VSC stworzyła dla swoich pracowników program "Planeta Ultimo". Jest to portal internetowy przeznaczony dla ponad 600 pracowników tej firmy z różnych działów i zespołów, którego celem jest integracja oraz motywacja personelu do współpracy. Dzięki takiemu działaniu firma buduje marketing relacji wewnętrznych, czyli autentyczną troskę wszystkich zatrudnionych o dobro firmy. Dzieje się tak dzięki temu, że naczelne kierownictwo stwarza takie warunki pracy, które sprzyjają tworzeniu się pożądanym przez przedsiębiorstwo postaw.

Program wprowadzony przez Grupę ULTIMO sprzyja również rozwojowi aktywności pracowników. Dzięki organizowanym konkursom i wydarzeniom firmowym rozwija się zarówno zdrowa rywalizacja oraz współpraca między poszczególnymi zespołami. Dla organizacji istotne są również takie czynniki jak: staż pracy, terminowość, punktualność, umiejętność rozwiązywania problemów, czy efektywne zarządzanie czasem i zadaniami. Dlatego też, personel firmy, za realizację zadań i wymagań zgodnych ze standardami i wymaganiami przedsiębiorstwa, otrzymuje punkty, które następnie są wymieniane na nagrody spośród katalogu nagród. Dzięki temu, że pracownicy są świadomi, iż ich trud i

wysiłek zostanie doceniony, mają większą motywację do rozwijania swojej pomysłowości i innowacyjności.

W dalszej kolejności omówimy program realizowany dla pracowników przez Jeronimo Martins Polska, czyli sieć sklepów Biedronka. Pierwszy sklep powstał w 1995 r. i w ciągu 23 lat ta liczba wzrosła do ponad 2820 w ponad 1000 miejscowościach. W Jeronimo Martins Polska zatrudnionych jest około 65 tys. pracowników. Te wszystkie liczby sprawiają, że sieć ta jest drugą co do wielkości firmą w Polsce. Warto, więc przyjrzeć się jak taka wielka organizacja wspiera swój personel pracowniczy. Biedronka realizuje w sumie 17 programów wspierających pracowników, a jednym z nich jest "Razem zadbajmy o zdrowie". Są to działania podejmowane na rzecz profilaktyki zdrowotnej. Sieć oferuje bezpłatne badania i możliwość skorzystania z konsultacji ze specjalistami. Lista oferowanych badań zmienia się co roku i dostosowuje pod kątem ryzyka wystąpienia danych chorób. W tegorocznej, 14. już edycji programu, pracownicy będą mogli skorzystać z dwóch wizyt spośród całej gamy badań. Dla kobiet są to wizyta u ginekologa oraz do wyboru: konsultacja okulisty, internisty, dermatologa albo dietetyka, a także wykonanie morfologii i OB, TSH, FT3, FT4, cytologii, mammografii, USG piersi i USG ginekologicznego. Mężczyznom przysługują natomiast wizyta u: internisty, okulisty, dermatologa, dietetyka lub urologa oraz następujące badania: moczu, morfologia i OB, transaminaza GPT/ALT i kreatynina, EKG, glukoza oraz lipidogram i USG jamy brzusznej. Dodatkowo wszyscy pracownicy mogą również skorzystać z bezpłatnych telefonicznych porad dietetyka oraz trenera aktywności fizycznej.

Program ten daje nie tylko możliwość skorzystania z tak często odkładanych badań, ale promuje również istotę regularnej kontroli swojego stanu zdrowia i rozwój aktywności fizycznej. Jest to niewątpliwie program promujący troskę o pracownika firmy, a co za tym idzie wzrost lojalności u pracowników.

Ostatnia analizowana firma działa na rynku zagranicznym. Baytech Plastics jest kanadyjskim producentem komponentów plastikowych zajmującym się m.in. ich projektowaniem, produkcją oraz montażem. Specyfika pracy w tej firmie wymaga zatrudnienia dużej grupy wykwalifikowanych inżynierów [Baytech Plastic Capabilities]. Klienci Baytech Plastic oprócz jakości oferowanych produktów i usług doceniają wsparcie jakie otrzymują od specjalistycznego wsparcia inżynierów zajmujących się doradztwem. Poza zadowoleniem klientów, oznaką wskazującą na lojalność pracowników BP jest poziom rotacji pracowników który wynosi zaledwie 1,2% w skali roku. Czynnikiem podawanym jako odpowiedzialne za taki stan rzeczy jest adekwatność wypłacanych pracownikom pensji w stosunku do rynku lokalnego i wysokości stawek w branży, a dodatkowe profity oferowane przez pracodawcę również nie wyróżniają go spośród innych. Nowością natomiast jest system premiowania. Ich wysokość jest zależna od poziomu dziesięć wskaźników będących kryterium efektywności którymi są np. ilość wypadków powodują stratę czasu, absencja

pracowników, szybkość transportu. BP regularnie zapoznaje zatrudnionych z wynikami organizacji, dlatego możliwe jest realne reagowanie na regres ludzi mających bezpośredni wpływ na wyniki przy świadomości korzyści wynikających z podjętych działań. BP nie szczyci się stosowaniem specjalnej polityki pracowniczej. Swoje działania w tym zakresie podporządkowuje trzem zasadom „postępować sprawiedliwie, informować otwarcie i doceniać wysiłek” [Spólnik G.]. Na tym etapie można przypuszczać, że na lojalność pracowników w Baytech Plastics ma wpływ poczucie pracowników o wpływie na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo oraz sprawiedliwa ocena pracy wszystkich pracowników i jego transparentność w tym zakresie.

Natomiast jest jeszcze coś co wyróżnia to przedsiębiorstwo spośród innych, albowiem kładzie ono silny nacisk na aspekt ekologiczny działania przedsiębiorstwa. Ze względu na oferowanie produktów wykonanych tylko i wyłącznie z tworzyw sztucznych przedsiębiorstwo nie ma szan na bycie producentem przyjaznym środowisku. Jednak Baytech Plastic robi w tym zakresie co tylko może. Deklaruje dążenie do minimalizacji wytwarzanych zanieczyszczeń i co roku raportuje ilość szkodliwych substancji wytworzonych w związku z produkcją [Baytech Plastics TSRPS]. Ważna rola przypisana jest na tym polu pracownikom. W filozofii firmy to właśnie oni są zobowiązani do przestrzegania wszystkich obowiązujących przepisów oraz regulacji w zakresie ochrony środowiska, kontrolowania negatywnego oddziaływania działań produktów i procesów, a system szkoleniowy pracowników zapewnia, że są oni do włączenia praktyk przyjaznych środowisku do działalności BP. Na pracownikach więc spoczywa ogromna odpowiedzialność za troskę o czyste środowisko w którym żyją pracownicy i ich rodziny, a firma w tym przypadku pełni rolę przyjaznego „dostawcy” narzędzi i systemów do realizacji tego celu [Baytech Plastic Environmental Best Practices]. Dzięki takiej ideologii pracownicy mają miejsca pracy, poczucie odpowiedzialności i wpływu na podejmowane decyzje, a pracodawca ma stałych pracowników (mniejsze koszty zatrudnienia nowych), w których rozwój można inwestować bez większego ryzyka utraty wkładu i którzy poprzez swoje zaangażowanie i chęć ulepszeń, przy posiadaniu największej wiedzy o przebiegu procesów są w stanie zaproponować wprowadzenie rozwiązań obniżających koszty i generujące tym samym kolejne oszczędności.

3. Podsumowanie

W zależności od specyfiki organizacji i wyznawanej przez nią filozofii występują różne kombinacje czynników, które ostatecznie kształtują poziom lojalności pracowników. Wpływ na lojalność mają również czynniki zewnętrzne, niezależne od firmy i jej pracowników, wewnętrzne wynikające z podejmowanych przez kierownictwo działań. Jednak jak powiedział Willard Marriott “Nie możesz uczynić gości szczęśliwymi, mając nieszczęśliwych pracowników”, bowiem zadowolenie pracownika przekłada się bezpośrednio na

wykonywaną przez niego pracę. Dzięki temu wysiłek jaki kadra zarządzająca włoży w zachowanie lojalności pracowników zwróci się podwójnie, ponieważ zyska zadowolonych, zmotywowanych pracowników, którzy będą w firmie pracować przez wiele lat z większym zaangażowaniem oraz klientów, którzy odczują pozytywną atmosferę miejsca pracy w oferowanych produktach (wyższa jakość) lub usługach (milsza obsługa).

Bibliografia

1. Baruk A. I. (2005) *Marketing Personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin.
2. *In-house specialities* (2018), Baytech Plastics, <http://www.baytechplastics.com/capabilities> (dostęp: 07.05.2018).
3. *Integrating Best Practices* (2018), Baytech Plastics, <http://www.baytechplastics.com/environmental> (dostęp: 07.05.2018).
4. *Kim Jesteśmy - Jeronimo Martins Polska S.A.* (2018), Biedronka, <http://www.biedronka.pl/index.php/pl/onas/kim-jestesmy> (dostęp: 07.05.2018).
5. *Marketing relacji a marketing wewnętrzny* (2018), IBD Business School, <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/marketing-relacji-a-marketing-wewnetrzny/> (dostęp: 07.05.2018).
6. Mrzygłód J. (2003) *Lojalność znaczy zaufanie* „Personel i Zarządzanie”, nr 15/16.
7. Myjak T. (2011) *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
8. *Na co zwrócić uwagę tworząc program lojalnościowy dla pracowników?* (2014), Biznes Musi Sprzedawać, <http://biznesmusisprzedawac.pl/what-to-pay-attention-to-when-creating-a-loyalty-programme-for-employees/> (dostęp: 07.05.2018).
9. *O firmie ULTIMO S.A.* (2018), ULTIMO, <https://ultimo.pl/o-firmie-ultimo> (dostęp: 07.05.2018).
10. *Pracownicy Biedronki przejdą badania i spotkają się ze specjalistami. Dlaczego?* (2018), Strefa Biznesu, <http://www.pomorska.pl/strefa-biznesu/firma/prowadzenie-firmy/a/pracownicy-biedronki-przejda-badania-i-spotkaja-sie-ze-specjalistami-dlaczego,13067445/> (dostęp: 07.05.2018).
11. *Program lojalnościowy jako sposób na pozytywny employer branding!* (2017), Employer Branding Institute, <https://ebinstitute.com/blog/program-lojalnoscowy-jako-sposob-pozytywny-employer-branding/> (dostęp: 07.05.2018).
12. *Programy wspierania pracowników* (2013), Miesięcznik “BENEFIT”, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=874> (dostęp: 07.05.2018).

13. Rajput S. Singhal M. Tiwari S. (2016) *Job satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians*, Fairfield Institute of Management and Technology, New Delhi.
14. Słownik języka polskiego, WN PWN, 2003.
15. *Jak budować lojalność pracowników?* (2016) Spólnik G. <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/jak-budowa-lojalno-pracownik-w.html> (dostęp: 07.05.2018).
16. *System wspierania pracowników- EAP*, Employees, <https://employees.pl/system-wspierania-pracownikow-eap> (dostęp: 07.05.2018).
17. Świątek-Barylska I. (2013) *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
18. *Toxic Substance Reduction Plan Summary* (2018), Baytech Plastics, <http://www.baytechplastics.com/tsrps> (dostęp: 07.05.2018).