ILONA ŚWIĄTEK-BARYLSKA

Lojalność pracowników współczesnych organizacji

Istota i elementy składowe

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Lojalność pracowników współczesnych organizacji

WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ILONA ŚWIĄTEK-BARYLSKA

Lojalność pracowników współczesnych organizacji

Istota i elementy składowe

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Ilona Świątek-Barylska – Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
swiatek@uni.lodz.pl

RECENZENT
Małgorzata Czerska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Urszula Dzieciątkowska

SKŁAD I ŁAMANIE
Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI
Barbara Grzejszczak

Ilustracja wykorzystana na okładce
©VAlex – Fotolia.com

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.06282.13.0.H

ISBN (wersja drukowana) 987-83-7525-937-7
ISBN (ebook) 978-83-7969-084-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

Rozdział 1. INTERPRETACJA POJĘCIA „LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW" NA GRUNCIE TEORETYCZNYM 19
1.1. Istota lojalności pracowników – przegląd definicji 19
1.2. Koncepcje opisu lojalności pracowników 26
1.2.1. Lojalność pracowników jako postawa i zachowanie 27
1.2.2. Lojalność pracowników jako relacja pracodawca–pracownik 34
1.2.3. Bierność i aktywność zachowań jako przejawy lojalności pracowników 38
1.3. Lojalność pracowników jako prawne zobowiązanie 42
1.3.1. Odpowiedzialność odszkodowawcza pracowników 42
1.3.2. Zakaz konkurencji jako podstawa lojalności pracowników 44

Rozdział 2. LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W PRZESTRZENI ORGANIZACJI 47
2.1. Adresaci lojalności pracowników 47
2.1.l. Lojalność wobec organizacji 47
2.1.2. Lojalność wobec członków organizacji 54
2.1.3. Lojalność wobec wartości 57
2.1.4. Lojalność wobec zawodu 60
2.2. Klasyfikacje lojalności pracowników 63
2.3. Znaczenie lojalności pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji 69
2.3.1. Lojalność pracowników w nowym modelu biznesu 69
2.3.2. Lojalność pracowników jako element systemu wartości organizacji. 75
2.3.3. Lojalność jako charakterystyka zachowań pracowniczych 82

Rozdział 3. ŹRÓDŁA EWOLUCJI LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW 87
3.1. Lojalność w zarysie historycznym 87
3.2. Ewolucja charakteru relacji pracownik–organizacja 91
3.2.1. Percepcja roli pracownika w organizacji 92
3.2.2. Relacja cele pracownika – cele organizacji 98
3.2.3. Kontrakt psychologiczny 100
3.2.4. Realizacja funkcji personalnej 107
3.3. Zmiany w funkcjonowaniu organizacji 113
3.3.1. Globalizacja otoczenia współczesnych organizacji 113
3.3.2. Kluczowa rola wiedzy w zarządzaniu organizacjami 116
3.3.3. Elastyczność jako odpowiedź organizacji na wyzwania otoczenia 122
3.4. Lojalność pracownicza a stabilność zatrudnienia w zmieniających się organizacjach 128

Rozdział 4. LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH ... 143
4.1. Metodyka badań własnych ... 143
4.2. Wyniki badań lojalności pracowników – etap diagnostyczny ... 150
4.2.1. Lojalność pracowników z perspektywy organizacji ... 150
4.2.2. Lojalność pracownicza z perspektywy zatrudnionych ... 154
4.3. Analiza lojalności pracowników – wyniki badań pogłębionych ... 158
4.3.1. Charakter relacji pracowników z firmą ... 158
4.3.2. Aktywność zachowań jako charakterystyka współczesnej lojalności pracowniczej ... 162
4.4. Elementy lojalności pracowników współczesnych organizacji ... 171
4.4.1. Zaangażowanie jako składowa modelu lojalności pracowników ... 173
4.4.2. Identyfikacja z firmą jako składowa modelu lojalności pracowniczej ... 177
4.4.3. Uczciwość jako składowa modelu lojalności ... 180
4.4.4. Uczestnictwo w organizacji jako składowa modelu lojalności pracowników ... 184
4.5. Tolerancja niepewności a znaczenie składowych modelu lojalności pracowników ... 188

Rozdział 5. LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW W XXI WIEKU ... 193
5.1. Koncepcja modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji ... 193
5.2. Model lojalności a cechy społeczno-demograficzne pracowników ... 201
5.3. Zastosowanie modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji w praktyce gospodarczej ... 203
5.4. Kierunki zmian lojalności pracowników ... 209

ZAKOŃCZENIE ... 219

ZAŁĄCZNIKI ... 223

LITERATURA ... 265

SPIS RYSUNKÓW I TABEL ... 281

OD REDAKCJI ... 285

WSTĘP

Można wskazać kilka przyczyn, które sprawiają, że **lojalność pracowników**[1] **współczesnych organizacji jest zagadnieniem aktualnym i wartym analizy naukowej**. Wskazując na te najbardziej ogólne, należy zwrócić uwagę na systematyczne odchodzenie w zarządzaniu organizacjami od metod opartych na hierarchicznych procesach koordynacji pracy i na wysokim stopniu formalizacji w kierunku nowej filozofii zarządzania, której podstawę stanowią kluczowe wartości organizacyjne (tzw. zarządzanie przez wartości)[2]. Ze względu na wysoki stopień złożoności otoczenia oraz konieczność zachowania przez organizacje i pracowników elastyczności członkowie współczesnych organizacji opierają swoje działania na podstawowych wartościach, które przejmują rolę drogowskazu przy podejmowaniu zarówno decyzji strategicznych jak i operacyjnych[3]. Ponieważ istnieje związek między działaniem zgodnym z głównymi wartościami a zyskownością i rozwojem przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, a także wzrostem intensywności organizacyjnych zachowań obywatelskich, metodę zarządzania przez kluczowe wartości należy postrzegać jako niezwykle ważną i skuteczną[4]. Badania dotyczące lojalności wpisują

[1] Pojęcia: „lojalność pracowników" i „lojalność pracownicza" są w rozprawie stosowane zamiennie. Z punktu widzenia poprawności językowej, pojęcie „lojalność pracowników" jest bardziej precyzyjne, a określenie „lojalność pracownicza" może być interpretowane jako takie, w którym akcentuje się człon przymiotnikowy. W polskiej literaturze przedmiotu częściej jednak używa się pojęcia „lojalność pracownicza" w znaczeniu lojalności pracowników, dlatego też zdecydowano się na użycie obu terminów jako synonimów.

[2] S.L. Dolan, S. Garcia, *Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, „Journal of Management Development" 2002, Vol. 21, No. 2.

[3] K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartości*, „Organizacja i Kierowanie" 2012, nr 1.

[4] Patrz np. A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

się w koncepcję zarządzania przez wartości, a lojalność może stać się wartością, przez pryzmat której zarządza się organizacją – zwłaszcza jej kapitałem społecznym.

Zarządzanie oparte na lojalności (*loyalty-based management*) to metoda, która zyskała na znaczeniu wraz z postępującą zmianą modelu biznesowego. Zmiana ta polega na odejściu od koncepcji maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy na rzecz określenia i realizacji wartości dla klientów[5]. To klient, jego potrzeby i oczekiwania stają się centralnym elementem budowania strategii[6]. Era kapitalizmu klienta charakteryzuje się więc ochroną interesów akcjonariuszy poprzez maksymalizację wartości dla klienta. Ponieważ lojalność klientów i pracowników są od siebie zależne[7], wydawać by się mogło, że cieszą się one jednakowym zainteresowaniem badaczy. Analiza literatury dotyczącej lojalności pokazuje jednak wyraźną przewagę zainteresowania badaczy lojalnością klientów, znacznie mniejszą uwagę poświęcają oni zagadnieniom lojalności pracowników. Zarządzający organizacjami wskazują na lojalność jako postawę i zachowanie, których oczekują od pracowników. Nie potrafią jednak tych oczekiwań sprecyzować. Dyskusjom dotyczącym lojalności pracowników współczesnych organizacji towarzyszą zazwyczaj emocje i odwoływanie się do osobistego systemu wartości. W konsekwencji firmy ponoszą koszty związane z nierentownymi inwestycjami w kapitał ludzki.

Wzrost rangi zarządzania kapitałem społecznym prowadzi przede wszystkim do koncentracji na jego „twardych" elementach (dobór, oceny, szkolenia itp.) i do dbałości o poziom procedur. „Nie zawsze idzie to jednak w parze z troską o jakość «miękkiej», mniej dookreślonej, bardziej imponderabilnej płaszczyzny zarządzania ludźmi w organizacji, jaką jest sfera kształtowania stosunków społecznych w przedsiębiorstwach"[8].

O zasobach ludzkich świadczą obecnie już nie tylko proste wskaźniki (np. liczebność, struktura, rotacja personelu), lecz także takie,

[5] Por. F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007.

[6] Por. R. Marin, *The age of customer capitalism*, „Harvard Business Review", January–February 2010; F.F. Reichheld, *Ultimate Question for Unlocking the Door to Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2006.

[7] Por. F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności*…

[8] E. Karpowicz, *Partnerstwo czy konflikt. Oblicze stosunków społecznych w małych i średnich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2004, nr 5.

które mają charakter jakościowy, jak np. lojalność, zaangażowanie, innowacyjność czy poziom etyczny.

> Od tak pojmowanej jakości zasobów ludzkich zależy zdolność firmy do radzenia sobie z niepewnością, do reagowania na spodziewane, a zwłaszcza niespodziewane zmiany w otoczeniu biznesu, do tworzenia nowych produktów, penetracji rynków, zawierania sojuszy i wychodzenia z nich[9].

W literaturze daje się także zauważyć brak zgodności w interpretacji pojęcia „lojalny pracownik". Spotyka się podejścia, w myśl których lojalność pracowników jest utożsamiana z wysokim wskaźnikiem retencji[10], oraz takie, zgodnie z którymi stanowi ona przejaw zaangażowania organizacyjnego (szczególnie jego komponentu afektywnego)[11]. Powszechne jest opisywanie lojalności pracowniczej jako zbioru postaw i zachowań pracowników analogicznych do postaw i zachowań lojalnych klientów (pozytywne wypowiedzi, przywiązanie do organizacji, niska wrażliwość na propozycje finansowe innych firm itp.). W piśmiennictwie anglojęzycznym rozważania na temat lojalności pracowniczej prowadzone są głównie przez psychologów, którzy koncentrują się na psychologicznych mechanizmach kształtowania zachowań pracowników, kładąc mniejszy nacisk na perspektywę zarządzania organizacjami. W polskiej myśli naukowej zagadnienie lojalności pracowników podejmowane jest sporadycznie, a w jedynym opublikowanym dotychczas zwartym opracowaniu na ten temat autorzy w konkluzji zwracają uwagę na „konieczność szerszych badań teoretycznych i empirycznych nad lojalnością pracowników"[12] oraz na fakt, że do opisu lojalności pracowników nie można bezkrytycznie adaptować typologii lojalności klientów.

---

[9] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 45.

[10] Patrz np. V.Y. Haines, P. Jalette, K. Larose, *The influence of Human Resource Management practices on employee voluntary rates in the Canadian non-governmental sector*, „Industrial and Labor Relations Review" 2010, Vol. 63, No. 2.

[11] Patrz np. J. Bloemer, G. Odekerken-Schroder, *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, „International Journal of Bank Marketing" 2006, Vol. 24, No. 4 oraz J.K. Eskildsen, M.L. Nussler, *The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty*, „Total Quality Management" 2000, Vol. 11, No 4/5–6.

[12] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 193.

Do argumentów przedstawionych na rzecz znaczenia rozważań naukowych na temat lojalności pracowniczej oraz lojalności jako wartości w zarządzaniu współczesnymi organizacjami dodać należy problem tempa i głębokości zmian, w których uczestniczą zarówno pracownicy, jak i organizacje oraz ich otoczenie. Wydaje się, że to właśnie zachodzące zmiany leżą u podstaw braku jednomyślności w rozumieniu lojalności pracowniczej. Tematyka lojalności pracowniczej jako przedmiot zainteresowania menedżerów pojawiła się pod koniec XIX w. William Cooper Procter dążył w swojej firmie do rozwiązania następującego problemu: jak nie tylko osiągnąć wysoką produktywność pracowników firmy, ale także pozyskać ich lojalność[13]. Natomiast jedna z pierwszych rozpraw na ten temat napisana została przez Alberta O. Hirschmana[14], opublikowana w roku 1970, i do dzisiaj stanowi podstawę wielu opracowań dotyczących lojalności[15]. Od tego czasu i pracownicy, i organizacje ulegli istotnym przemianom, a ich otoczenie stało się turbulentne i nieprzewidywalne. Wywołuje to naturalnie zmiany we wzajemnych oczekiwaniach pracodawcy i pracobiorcy oraz ewolucję relacji zachodzących pomiędzy nimi – od stałości do elastyczności, od zatrudnienia na całe życie do współpracy z kilkoma pracodawcami jednocześnie. Stajemy obecnie w obliczu sytuacji, w której posługujemy się terminem „lojalność pracowników" w nowych, odmiennych warunkach. Rodzi się zatem pytanie, jak należy definiować lojalność pracowników współczesnych organizacji. Jak zauważa Piotr Sztompka,

> intuicyjnie zdajemy sobie sprawę z ogromnej wagi takich czynników w naszym życiu codziennym, a także w procesach społecznych i historycznych największej skali. A mimo to rzadko poddawane są one systematycznej analizie. Tymczasem ingerencji imponderabiliów zawdzięczamy […] owe ciągłe niespodzianki i zaskoczenia, które spotykają nas w toku transformacji[16].

[13] T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London 1988, s. 29–30.

[14] A.O. Hirschman, *Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1970. Polskie wydanie: idem, *Lojalność, krytyka, rozstanie*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.

[15] Patrz np. K. Dowding, P. John, *The three exit, three voice and loyalty framework: A test with survey data on local services*, „Political Studies" 2008, Vol. 56.

[16] P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych. Zaufanie, lojalność, solidarność*, „Studia Socjologiczne" 1997, nr 4, s. 5.

Brak ogólnie przyjętego sposobu definiowania lojalności pracowników współczesnych organizacji wpływa także na prowadzone prace badawcze. Procedury badawcze wykorzystywane w wielu opracowaniach naukowych dotyczących lojalności pracowników cechują się ogólnie przyjętą logiką ilościowego postępowania badawczego, zgodnie z którą punktem wyjścia analizy wybranej zmiennej jest jej zdefiniowanie i operacjonalizacja. Autorzy przyjmują zatem pewne definicje lojalności pracowników i w kolejnych krokach badawczych poszukują interesujących ich zależności i uwarunkowań, weryfikując tym samym postawione hipotezy. Mamy więc w tych badaniach do czynienia z sekwencją: analiza literatury – hipoteza badawcza – badania empiryczne – analiza uzyskanych wyników – wnioski. Skutkuje to dwoma rodzajami zagrożeń dla prowadzonych badań. Po pierwsze, istnieje niebezpieczeństwo „automatycznego" wykorzystania wcześniej opracowanych definicji badanego zjawiska oraz narzędzi badawczych, które przecież wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacjach i ich otoczeniu również podlegają zmianom, a niekiedy wręcz dezaktualizacji[17]. Po drugie, ci badacze, którzy dostrzegają konieczność redefinicji pojęć, odwołują się do własnego, jednostkowego rozumienia analizowanego zjawiska, co ogranicza porównywalność uzyskiwanych wyników. Ze zjawiskiem takim mamy właśnie do czynienia w sferze badań dotyczących lojalności pracowników. Różnorodność definicji, sposobów mierzenia i ujmowania tego zagadnienia skłaniają do podjęcia wysiłków nad uporządkowaniem i ujednoliceniem sposobu rozumienia lojalności pracowników we współczesnych organizacjach. Dzięki temu możliwe będzie dostosowanie definicji lojalności pracowników do realiów funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych oraz do charakterystyki zatrudnionych w nich osób. Z kolei popularyzacja takiej definicji może stanowić podstawę komparatywności badań prowadzonych przez uczonych. Jednocześnie zaprezentowana w pracy propozycja zastosowania modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji do oceny poziomu lojalności pracowniczej ma walor pragmatyczny i stanowi opis narzędzia diagnostycznego, które może być wykorzystane w zarządzaniu organizacją.

[17] Odwołania do tradycyjnych, dezaktualizujących się definicji lojalności pracowników spotykane są w najnowszej literaturze przedmiotu. Patrz np. S. Si, Y. Li, *Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: Organizational commitment as a mediator*, „The International Journal of Human Resource Management" 2012, Vol. 23, No. 8.

Przedmiot zainteresowania stanowi w niniejszej pracy lojalność pracowników zatrudnionych we współczesnych organizacjach analizowana z perspektywy nauk o zarządzaniu. Zgodnie z obowiązującym w nich interdyscyplinarnym podejściem do badanych zagadnień, by uzyskać obraz lojalności pracowników w organizacjach gospodarczych, przyjętą w badaniach perspektywę nauk o zarządzaniu wzbogacono innymi aspektami (psychologicznym, socjologicznym, prawnym).

Konsekwencję studiów nad zagadnieniem zarządzania na podstawie lojalności stanowi sformułowanie celu pracy. **Celem głównym** rozprawy jest opracowanie modelu[18] lojalności pracowników odpowiadającego warunkom funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych[19]. Tak postawiony cel główny został uszczegółowiony w podziale na cele teoretyczne i cele utylitarne.

Cele teoretyczne:

– prezentacja, uporządkowanie i poszerzenie dorobku naukowego w zakresie lojalności pracowników wraz z identyfikacją i wyjaśnieniem problemów opartych na założeniach, które zdezaktualizowały się z uwagi na zmiany dokonujące się zarówno w samych organizacjach jak i w ich otoczeniu,

– scharakteryzowanie źródeł ewolucji lojalności pracowników,

– identyfikacja i weryfikacja znaczenia lojalności pracowników oraz jej elementów składowych we współczesnych organizacjach gospodarczych,

– określenie zależności między elementami modelu lojalności pracowniczej,

– określenie związku pomiędzy składowymi modelu lojalności pracowniczej a cechami społeczno-demograficznymi pracowników.

Cele utylitarne:

– identyfikacja przejawów lojalności pracowników w kontekście zmian zachodzących na poziomie jednostki, organizacji i otoczenia,

– opracowanie metody diagnostycznej pozwalającej na określenie poziomu lojalności pracowniczej w organizacji oraz jej składowych.

[18] Modelem nazywamy „opis ukazujący działanie, budowę, cechy, zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu". Patrz: *Słownik języka polskiego*, www.sjp.pwn.pl (dostęp: 9.05.2010)

[19] Wg M. Bielskiego, organizacje gospodarcze to przedsiębiorstwa i związki przedsiębiorstw. Ich głównym celem jest generowanie zysku, który następnie może być w swobodny sposób rozdzielany między właścicieli. Patrz: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 38.

Prezentowana rozprawa ma także charakter poznawczy i zostają udzielone w niej odpowiedzi na następujące pytania:

– jakie jest znaczenie lojalności pracowniczej dla funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych?

– czy we współczesnych organizacjach istnieje przestrzeń dla lojalności pracowniczej?

– jaki charakter mają współczesne relacje pracownika z organizacją?

– jakie jest miejsce lojalności pracowniczej w systemach wartości organizacji?

– jacy są adresaci lojalności współczesnych pracowników?

Teza pracy i założenia badawcze. U podstaw prowadzonych w rozprawie rozważań leży teza, że lojalność pracowników wymaga redefinicji z uwagi na przekształcenia dokonujące się w środowisku wewnętrznym i otoczeniu współczesnych organizacji.

Przedstawiana praca została oparta na następujących założeniach:

1. Zmiany zachodzące w organizacjach oraz ich otoczeniu wpływają na sposób postrzegania i modelowania relacji pomiędzy organizacją a pracownikami.

2. Lojalność pracowników jest wartością cenioną przez współczesnych pracodawców.

3. Istnieje różnorodność podejść do zagadnienia lojalności pracowników, co wynika z jego złożoności oraz z przekształceń, którym ono nieustannie podlega.

4. Lojalność pracowników nie ma jednoznacznie określonego i akceptowanego desygnatu, jej badanie można zatem oprzeć na opiniach przedstawicieli kadry zarządzającej i pracowników.

5. Kadra zarządzająca reprezentuje cele organizacji, a tym samym jej opinie na temat oczekiwanych postaw i zachowań pracowników można uznać za perspektywę organizacji.

Opis procesu badawczego. Przeprowadzone badania mają charakter jakościowy z elementami analizy ilościowej. Jakościowy charakter prowadzonego postępowania badawczego wiąże się z odejściem od prekonceptualizacji hipotez badawczych. Według Dariusza Jemielniaka, formułowanie hipotez badawczych i ich testowanie

> sprawdza się w badaniach społecznych z zastosowaniem metod ilościowych, lecz nie sprawdza się dla znacznej części projektów jakościowych, w których rozpoczęcie procesu badawczego z założoną hipotezą jest po prostu błędem: zaletą ba-

> dań jakościowych jest ich eksploracyjny charakter, tj. docieranie do prawdy o ludziach w sposób często wykraczający poza to, co osoba opracowująca projekt badawczy sobie wyobraża, a także w sposób zorientowany raczej na rozumienie percepcji świata przez badanych, a nie poprzez abstrakcyjne kategorie pojęciowe[20].

Dlatego też w toku postępowania sformułowano szczegółowe pytania badawcze, które wraz z opisem metodyki badań zaprezentowano w rozdziale 4. Prowadzony proces badawczy można podzielić na dwie części, z których każda wpłynęła na realizację celu pracy. **Część pierwsza**, mająca charakter badań wtórnych, polegała na analizie literatury z takich obszarów, jak: zarządzanie, psychologia, socjologia, filozofia czy prawo. Przeprowadzona analiza literatury (piśmiennictwo polskie oraz anglojęzyczne) ma charakter systematyzująco-wyjaśniający oraz koncepcyjny. Sięgnięto do źródeł o charakterze zwartym – publikacje książkowe (ponad 150 pozycji), periodycznym – czasopisma (ponad 150 pozycji) oraz do źródeł elektronicznych – internet (ok. 20 pozycji).

Druga część procesu badawczego składa się z dwóch etapów prac empirycznych: badań diagnostycznych i badań pogłębionych przeprowadzonych w krajowych organizacjach gospodarczych. Etap pierwszy miał na celu zebranie informacji na temat znaczenia lojalności pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami oraz sposobu jej definiowania z dwóch perspektyw: organizacji (firmy) oraz pracowników. Ten etap badań został przeprowadzony na podstawie:

– analizy dokumentacji oraz innych danych źródłowych (*desk research*),

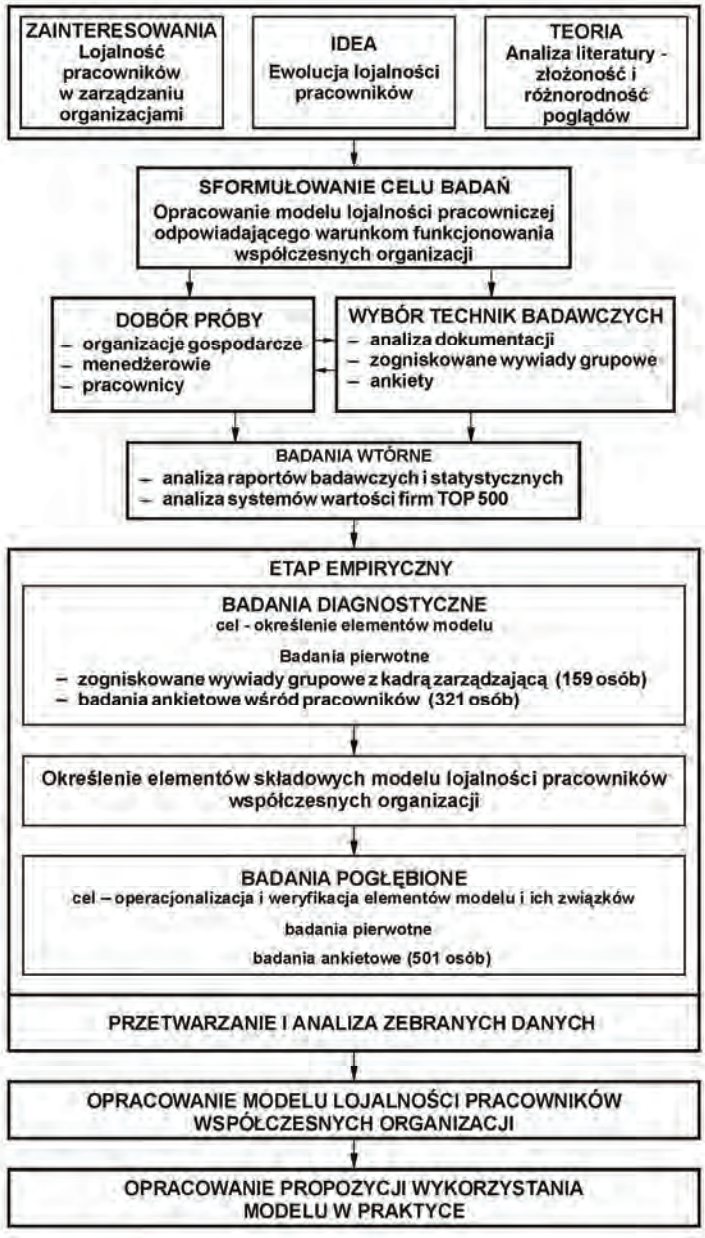
– zogniskowanych wywiadów grupowych z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw (159 osób),

– ankiet skierowanych do pracowników przedsiębiorstw (321 ankiet).

Celem drugiego etapu badań empirycznych, etapu badań pogłębionych, była weryfikacja elementów składowych modelu lojalności pracowników, określenie ich znaczenia oraz wzajemnych zależności. Badania przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza ankiety, na który odpowiedziało 501 respondentów[21]. Przebieg procesu badawczego przedstawiono na rysunku 1.

[20] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, PWN, Warszawa 2012, s. X.

[21] W badaniach ankietowych prowadzonych na etapie badań diagnostycznych i pogłębionych uczestniczyły różne grupy respondentów.



Rysunek 1. Przebieg procesu badawczego
Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 128

Układ i treść pracy. Układ pracy zdeterminowany został zdefiniowanym celem, postawioną tezą i przyjętymi założeniami badawczymi. Praca składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano interpretacje pojęcia „lojalność pracowników" na gruncie teoretycznym. Z uwagi na złożoność i niejednoznaczność terminu dokonano przeglądu definicji, wskazując na cechy charakterystyczne dla lojalności pracowników. Przenikające się wątki teoretyczne z obszaru zarządzania, psychologii, socjologii, filozofii czy prawa stanowią odzwierciedlenie złożoności badanego problemu. W rozdziale tym, jako wynik studiów literaturowych, zaprezentowano koncepcje lojalności pracowniczej, które jednocześnie stanowiły punkt wyjścia badań empirycznych. Rozdział ten zamyka charakterystyka prawnych uwarunkowań lojalności pracowników wobec organizacji.

Rozdział drugi poświęcony został dwóm grupom zagadnień. W pierwszej części rozdziału zaprezentowano adresatów lojalności. Wskazano zarówno tych, których można by nazwać tradycyjnymi adresatami lojalności, np. organizację czy grupę, jak i tych stosunkowo nowych, np. zawód. W części drugiej omówiono rolę lojalności pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Zwrócono uwagę na miejsce lojalności pracowniczej w koncepcji zarządzania opartego na lojalności, w systemach wartości organizacji oraz na jej znaczenie dla uzyskiwanych wyników i kształtowania relacji pracowników z organizacją.

W rozdziale trzecim scharakteryzowano różnorodne źródła ewolucji lojalności pracowników. Prezentowane czynniki pogrupowano na te, które związane są z kształtowaniem relacji na linii pracownik–organizacja, oraz na te związane ze zmianą warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Scharakteryzowane w pracy procesy zmian z jednej strony składają się na tło, na którym można obserwować i rozumieć ewolucję lojalności pracowników w organizacji, z drugiej natomiast – stanowią obraz współczesnych organizacji, w których kształtuje się lojalność pracowników.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań własnych, które pozwoliły na określenie charakteru relacji pracowników i organizacji oraz na zdefiniowanie elementów składowych lojalności pracowników współczesnych organizacji.

Rozdział piąty poświęcony został omówieniu propozycji modelu lojalności pracowników współczesnych organizacji. Opisano elementy modelu i ich wzajemne zależności. Wskazano również poziom synte-

tycznego wskaźnika lojalności oraz wskaźników cząstkowych. W rozdziale tym zaprezentowano także możliwość wykorzystania zaproponowanego modelu w praktyce gospodarczej. Rozdział kończy się analizą ewolucji lojalności pracowniczej oraz przewidywanych kierunków zmian.

Prezentowaną rozprawę zamyka zakończenie, w którym zawarto podsumowanie prowadzonego postępowania badawczego oraz nakreślono możliwości dalszych prac naukowych.