

Krzysztof Tomanek*

OD LOJALNOŚCI WSPÓLNOTOWEJ DO ZINDYWIDUALIZOWANEJ. O EWOLUCJI LOJALNOŚCI WŚRÓD POKOLEŃ PRACOWNIKÓW W KORPORACJACH KRAKOWSKICH

Wprowadzenie

Relacje między pracodawcą i pracownikami oraz kontekst kulturowy, w jakim ewoluują w korporacjach przejawiają dynamikę niemalże nieuchwytną dla badań empirycznych. W efekcie rozważania poświęcone tej tematyce częściej opierają się na intuicji, a pojęcia, na jakie powołują się dostosowywane są każdorazowo do kontekstu badań, utrudniając tym samym porównania zebranych wyników. W związku z powyższym główne cele niniejszego artykułu to: zwrócenie uwagi na źródła refleksji nad lojalnością, które umożliwiają zbudowanie spójnego modelu koncepcyjnego analizowanego zjawiska; prezentacja eksperckiego modelu lojalności pracowniczej, będącego wynikiem wskazanych dociekań teoretycznych oraz weryfikacja wskazanego modelu wśród dwóch pokoleń pracowników korporacji krakowskich. Ten ostatni element artykułu pozwoli na wskazanie istotnych różnic zarówno w zakresie poziomu lojalności, jak i rozumienia samego pojęcia wśród respondentów.

Filozoficzne źródła refleksji nad lojalnością

Poszukując odpowiedzi na pytanie o sposób rozumienia lojalności, spotkać możemy wariant najprostszy z możliwych, mianowicie, że „lojalność” oznacza „bycie lojalnym”. W ten sposób przesądzamy, że „lojalność” jest nazwą, a „bycie lojalnym” jej denotacją. Wydaje się jednak, że o lojalności wypadałoby powiedzieć coś więcej niż to, co św. Augustyn napisał niegdyś na temat czasu: „Wszyscy wiedzą doskonale, czym jest, dopóki ktoś nie zapyta o definicję”.

***Krzysztof Tomanek** – doktorant Uniwersytetu Jagiellońskiego. Najważniejsze zainteresowania badawcze Autora związane są z teorią zaufania i lojalności, etycznym wymiarem dylematów życia codziennego. Zawodowo poza uczelnią realizuje się w obszarze analiz data miningowych, w badaniach rynkowych oraz w obszarze programów lojalnościowych.

Z pewnością można być lojalnym wobec przyjaciół, rodziny czy jakiegokolwiek grupy społecznej, ale także wobec własnych przekonań. Postawa taka może być poczytana za cnotę (*ethical virtue*) w sensie, jaki interesuje etyka. Niektórzy są jednak bardziej zakłopotani taką jednoznacznością lojalności. Kant sprowadziłby działanie lojalne do motywu, dla którego zostało podjęte, Jeremy Bentham wiązałby je raczej z efektami, do jakich prowadzą, G. E. Moore zwróciłby uwagę, że sądy dotyczące pojęć moralnych rozumieć należy raczej jako wyraz uczuć.

Według niektórych systemów etyki ten, kto postępuje cnotliwie postrzegany jest jako lepszy moralnie, intelektualnie. Platon i Arystoteles przekonani byli, że posiadanie jednej z cnót pociąga za sobą posiadanie innych. Platon za cnoty kardynalne (*cardinal virtues*) uznał męstwo, umiarkowanie, mądrość i sprawiedliwość. Postać przedstawiona w *Etyce nikomachejskiej* Arystotelesa szczerze udziela dobrodziejstw, a wstydzi się je przyjmować – ale też „Nie zna umiaru, gdy idzie o wymagania, miarkuje za to roszczenia” (Arystoteles 2007). Ten sens lojalności uzasadnia takie kwalifikacje, jak: „lojalność wobec siebie” czy trafniej: „lojalność wobec wyznawanych zasad i wartości”. Ta perspektywa charakterystyczna jest dla etyki dzielności (*virtue ethics*), która w samokształceniu i samodyscyplinie widzi drogę do osiągnięcia szczęścia (Franklin 1961). Giovanni Pico della Mirandola człowieka, który ponad wszelkie zobowiązania rozwija i zmienia swoją naturę, kilka wieków później nazywał *homo Faber* (1992, s. 57). Tymczasem pozostaje jedynie hipotezą, czy jest tak, że człowiek lojalny posiada inne wskazane przez klasyków cnoty, czy też współwystępowanie cnót ma charakter jedynie probabilistyczny (ewentualności tej przyjrzymy się spoglądając na wyniki uzyskane za pomocą skali lojalności).

Cnota wiązana jest także z „powodzeniem życiowym”, „stylem życia”. Podobnie zagadnienie to widział David Hume, dla którego cnoty moralne wzbudzają miłość bądź dumę, są przyjemne lub pożyteczne zarówno dla ich posiadacza, jak i dla otoczenia. Hume zauważył tym samym społeczny wymiar cnót moralnych. Jeśli, dla przykładu, działanie swoje oprę na zobowiązaniu brzmiącym: „Moi rodzice i ja nieświadomie zawarliśmy kiedyś umowę, że oni będą mnie karmić i wychowywać w zamian za moją późniejszą opiekę” (Scruton 2002, s. 42), to jego realizacja przyniesie moim rodzicom poczucie bezpieczeństwa. W tym sensie lojalnym można być wobec innych.

U Kanta kategoria cnoty zyskuje jeszcze na sile. W drugiej *Krytyce* pełni funkcję służebną wobec działania wynikającego z poczucia obowiązku. Pojęcie obowiązku z kolei interesuje Kanta ze względu na różnorodność uzasadnień, jakie ludzie przypisują mu na co dzień. Czy jestem lojalny, ponieważ szanuję prawo, czy też postawa ta ma swoje źródło w obowiązku

posłuszeństwa wobec wyznawanych przez mnie wartości (imperatyw kategoryczny)? Tak brzmiałoby pytanie Kanta. Rozważania te uzasadniają nową kwalifikację: „lojalność wobec istniejącego porządku czy systemu reguł”. Z takim rozumieniem moralności spotykamy się w etyce pracy regulującej działania poprzez kodeksy etyki, skodyfikowane reguły kultury.

Dzięki dążeniom zwolenników utilitaryzmu kategorie etyki miały stać się mierzalne (Bentham 1791). W myśl tej logiki lojalność można potraktować jako element składowy funkcji szczęście ogółu. Parafrazując myśl J. S. Milla, możemy powiedzieć, że działania są lojalne wobec „ogółu” w takiej mierze, w jakiej wykazują tendencję do promowania szczęścia. Jeśli ponadto uznamy, że szczęście da się zmierzyć (Smoczyński 2009) – i wyrazić w terminach ekonomicznych – wówczas zmiana wartości takich miar, jak PKB, HDI (*Human Development Index*) mówiłaby o lojalności władzy, państwa wobec narodu. Z kolei zwolennicy pośredniej wersji utilitaryzmu zwrócili szczególną uwagę na działania skierowane wobec instytucji. Z końcem lat 50. XX wieku w kąt odchodzą filozofia podmiotu i dociekania na temat wolności i odpowiedzialności. Prym zaczynają wieść rozważania, w których prawdziwy ład zapewniają systemy reguł, ewaluacja i kontrola. Znaczenie traci idea podmiotowości (Foucault 2007), a dominującym staje się język zasad, zaleceń i regulacji korzystnych dla systemów. Amerykański Urząd Pracy w 2000 roku opracował dokument (SCANS¹) regulujący umiejętności niezbędne w elastycznej gospodarce rynkowej (samodyscyplina, zdolność do walki z rutyną, umiejętność realizacji kilku zadań równocześnie, dobra organizacja pracy, samodzielność w wykonywaniu zadań, umiejętność pracy zespołowej (*teamwork*)). Raport obowiązywać miał w praktyce wśród instytucji edukacyjnych. Działania takie prowokują myślicieli pokroju Foucault (Foucault 1995) czy Deleuze do wzmacniania rozważań związanych z ideą regresu podmiotu etycznego. Owy na co dzień żyje w anonimowym świecie reguł niezależnych w swej treści i swoim kształcie od jego woli (Deleuze 1997). Kodeksy etyki korporacyjnej pewne normy moralne uznają za etycznie bezdyskusyjne zwalniając każdego, kto stanął przed dylematem natury etycznej z konieczności samodzielnego podejmowania decyzji, wymagając „jedynie” w zamian internalizacji zasady symetrii powinności i roszczenia.

Z powyższych, skrótowych analiz wyprowadzić można zarys ewolucji rozważań nad lojalnością. Poniższy diagram pokazuje ich następstwo w czasie:

¹United States Department of Labour, *What work requires of schools: A SCANS Report for America 2000*, Washington, D. C., 1991.

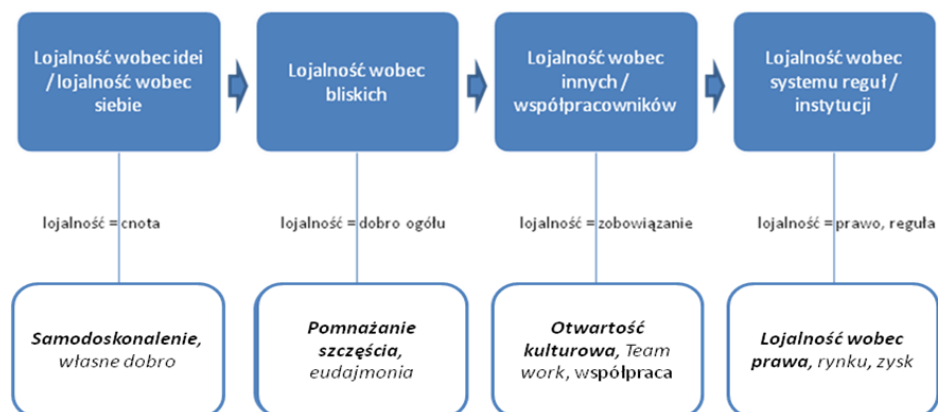


Diagram 1. Syntetyczne ujęcie modeli lojalności.

W pierwszych latach XX wieku Josiah Royce rozważając problem lojalności poszukiwał podobnej logiki analizy (1908).

Bez względu na to, czy uzasadnienie naszych decyzji moralnych wynika z poszanowania prawa, czy też jest konsekwencją przywiązania do wyznawanych przez nas zasad moralnych, filozoficzna analiza lojalności każe zgodzić się, że „Na człowieku nie ciąży żadne zobowiązanie, które by nie wywodziło się z jakiegoś własnego jego aktu” (Hobbes 1954, s. 191). Aby przekonać się, w jakich dziedzinach i jaka lojalność dominuje wśród respondentów, sformułujmy model koncepcyjny pozwalający na taki pomiar.

Ekspercki model lojalności pracowniczej

W badaniach korporacji jedną z pierwszych prób analizy lojalności pracowniczej podjął William Cooper Procter. Wcielił się w rolę pracownika fabryki, której był współwłaścicielem, i żył przez pewien czas w typowych dla ówczesnego robotnika warunkach (Deal, Kennedy 1988, s. 29-30). Dzięki temu doświadczeniu Procter lepiej zrozumiał wagę świadczeń socjalnych, rolę wynagrodzeń jako elementów motywujących do pracy. Henry Ford w swojej autobiografii dochodzi z kolei do następującego wniosku: „Jeśli jest w ogóle jakiś sekret sukcesu, leży on w umiejętności przyjęcia punktu widzenia innych i patrzeniu na rzeczy zarówno z pozycji rozmówcy, jak i własnej” (2003, s. 43). Miał tu na myśli nie tylko partnerów biznesowych, ale również pracowników swoich fabryk, których przekonując do pracy w swoich fabrykach obiecywał możliwość zakupu samochodu w trakcie ich kariery zawodowej. Frederic Winslow Taylor wykorzystał dociekania obu biznesmenów dla poszukiwań naukowych (2007).

Do dziś jednak autorzy publikacji naukowych nie są zgodni, jak wyglądać powinna definicji lojalności (Reichheld, Teal 2007; Eaton 1988, Lewicka-Strzałecka 1999). Próba rozwiązania tego problemu opiera się na wynikach indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród specjalistów zarządzających grupami pracowników (menadżerowie, specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi oraz konsultanci uczestniczący w budowaniu programów lojalnościowych B2E²). Celem badania było sformułowanie użytecznej w praktyce, operacyjnej definicji lojalności.

Jedno z pytań podczas prowadzonych wywiadów dotyczyło definicji lojalności pracownika. Analiza wypowiedzi menadżerów ujawnia szeroki zakresowo model lojalności, posiadający jednocześnie wewnętrzny porządek. Najważniejszymi w wypowiedziach okazały się: ontologiczny wymiar lojalności (Wobec kogo/czego jesteśmy lojalni?) oraz ten związany z kapitałem pracownika (Kim jest lojalny pracownik?). Wypowiedzi najciekawsze po- znawczo prezentują poniższe tabele:

(1) Wobec kogo/czego jesteśmy lojalni w pracy:
• „zależy, o czym mówimy: o <u>lojalności między sobą</u> [pracownicy] – <u>pracownika w stosunku do pracownika</u>, <u>pracownika w stosunku do przełożonego</u> czy <u>pracownika w stosunku do zakładu pracy</u>?” (46 lat, menadżer). • „Mówimy o lojalności <u>na zewnątrz</u> zakładu czy <u>w samym przedsiębiorstwie</u>?” (32 lata, specjalista ds. zsz). • „Odpowiem poprzez historię o Kennedym, który odwiedzał NASA. Kennedy przechadzał się korytarzami budynków NASA. Zwrócił uwagę na czarnoskórego człowieka, który mopem szorował podłogę. Spytał go: "Co Ty tu robisz?" Pracownik odparł na to: "Pomagam wysłać człowieka na księżyc". Rozumie pan? To jest to – <u>poczucie misji</u>. To jest to, <u>kiedy człowiek realizuje się w miejscu pracy</u>, powiem więcej, utożsamia się z tym, do czego dąży jego pracodawca i on sam chce tego samego” (52 lata, menadżer). • „Lojalność to taki instynkt samozachowawczy [...] lojalności <u>wobec organizacji</u> nie sposób oderwać od <u>lojalności społecznej</u> osób, które ze sobą współpracują. A więc konieczna jest <u>kultura współpracy</u>” (B, 38 lat, menadżer).

²B2E – bussines to employee. Najogólniej termin ten oznacza wszystkie działania, jakie pracodawca kieruje do zatrudnionych w swoim przedsiębiorstwie pracowników. W węższym sensie B2E odnosi się do konstruowania portali internetowych, środków elektronicznego przekazu, wykorzystywanych do komunikacji pracodawcy z pracownikami.

(2) Lojalny pracownik to...:

- „Pracownik lojalny to taki, który myśli, że działa zgodnie z oczekiwaniami firmy” (32 lata, specjalista ds. zsz).
- „Wydaje się, że taki pracownik lojalny to szczególnie w wypowiedziach na zewnątrz zakładu powinien starać się reprezentować firmę w pozytywny sposób” (25 lat, konsultant).
- „pracownik musi mieć coś do zaoferowania. Spełnianie oczekiwań dla mnie zakłada jakiś minimalizm, znaczy to, że ludzie nie pracują ani za dużo, ani za mało, tylko mieszczą się w tych oczekiwaniach. A lojalność to coś więcej. Raczej chodzi o to, żeby pracownik wiązał się z pracodawcą, żeby swój potencjał mógł uruchomić, rozwijać, a nie tylko robić to, co mu się każe” (36 lata, specjalista ds. zsz).
- „Jest nieuchwytna, to pewna vibracja. Nie chciałbym metafizycznie o tym mówić..., ale jest to taki moment prawdy. To taka dobra atmosfera generowana przez pracowników” (31 lat, menadżer).
- „Z kolei weźmy taką kasjerkę w supermarkecie – jak ona może być lojalna, jeśli pracodawca, który zarabia wiele milionów rocznie czystego zysku, opłaca ją marnie. Lojalność staje się więc funkcją, pochodną poczucia sprawiedliwości” (33 lata, menadżer).
- „Lojalność dziś jest wynikiem jutra. Jestem lojalny wobec pracodawcy, bo widzę kierunek, w jakim on zmierza i widzę szansę dla siebie przy jego boku. Lojalność to pozytywna projekcja przyszłości. W takiej sytuacji lojalnie wzmacniam grupę, a więc i pracodawcę – bo sam wzmacniam w ten sposób swoje szanse na realizację. Bycie lojalnym oznacza więc branie pod uwagę dobra drugiej strony” (43 lata, konsultant).
- „Ważna też jest projekcja samego siebie – musi być ona pozytywna. Musi być świadoma, czyli musi człowiek widzieć cele, do jakich dąży i organizację, która je spełni lub nie. Jest lojalność wzajemną rzetelnością w świadczeniu sobie wzajemnie usług” (38 lat, menadżer).

Analiza wskazanych wypowiedzi pozwoliła na wyróżnienie ogólnych wymiarów lojalności. W ich ramach sformułowane zostały pytania wskaźnikowe (diagram 2).

Wskazane wymiary lojalności pracowniczej nawiązują do opisanych wcześniej wymiarów, jakie lojalność ujawniła w refleksji filozoficznej. W szczególności głębsza analiza pojęć, które stosuje się w celu dookreślenia terminu definiowanego pozwala na takie skategoryzowanie lojalności pracowniczej, w którym uzyskujemy wgląd w sposoby jej rozumienia od minimalistycznego do opatrzonego bardzo szerokimi oczekiwaniami. W efekcie uzyskujemy wielopoziomowe ujęcie, czyli takie, w którym kolejny poziom jest poziomem wyższym w hierarchii oczekiwań pracodawcy wobec pracownika. Tę logikę rozumienia lojalności prezentuje diagram 3.



Diagram 2. Wielowymiarowość pojęcia lojalności w pracy.

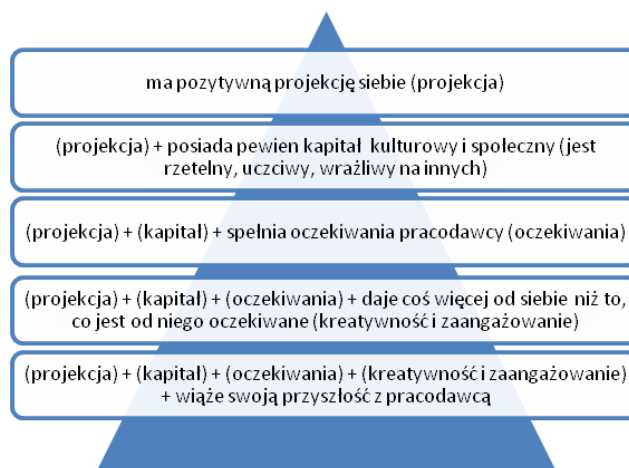


Diagram 3. Hierarchiczne uporządkowanie definicji lojalności pracowniczej.

Ponieważ większość respondentów zmienną „poziom satysfakcji” uznała za uzupełniający (determinujący) wymiar lojalności – za taką została ona potraktowana w tych badaniach. Za wskaźniki tego wymiaru uznano: adekwatność wynagrodzenia wobec obowiązków, możliwość godzenia życia zawodowego z osobistym, poczucie szacunku przełożonych, poziom systemu socjalnego, poczucie pewności zatrudnienia.

Model koncepcyjny, powstały przy współudziale praktyków w kolejnym etapie badań, przetestowany został w badaniach kwestionariuszowych prowadzonych w 2009 i 2010 roku wśród pracowników wybranych korporacji krakowskich (pracownicy niższego niż menadżer szczebla). Analiza eksploracyjna ujawniła zróżnicowanie poziomu lojalności wśród respondentów. Naj-

silniej teoretycznie uzasadnioną wyjaśniającą to spostrzeżenie była: strategia działania w firmie – to znaczy typ racjonalności pracowników (Gellner 1992, Flis 2001). Najistotniejszą rolę wyjaśniającą odegrały jednak dwie inne zmienne: sposób rozumienia lojalności przez uczestników badań oraz wiek badanych. Analiza z użyciem pierwszej zmiennej pozwoliła na rozróżnienie: lojalność wspólnotowa – lojalność zindywidualizowana. Wiek respondentów pozwolił przypisać wskazane typy lojalności dwóm grupom pracowników³.

Lojalność wśród pokoleń pracowników korporacji krakowskich⁴

Badaniem objęte zostały osoby pracujące (wszyscy o pozycji niższej niż menadżer), w wieku od 22 do 44 lat. Respondenci charakteryzowali się przede wszystkim wykształceniem wyższym (jedynie osiem osób deklaroowało status studenta). Stan cywilny respondentów przedstawia się następująco: panna/kawaler 205, wolny związek 30, żonaty/zamężna 101, rozwiedziony/rozwiedziona 14. Dominowały osoby nieposiadające dzieci (246 respondentów), jedno dziecko miało 102 uczestników badań, a dwoje respondentów posiadało troje dzieci. W badaniu dominowały kobiety (259 osób) wobec mniej licznej grupy mężczyzn (91 respondentów). Wśród respondentów 48,57% stanowili reprezentanci pokolenia Y, a 51,43% to respondenci pokolenia X.

Weryfikując logikę modelu eksperckiego sprawdzeniu poddany został związek pomiędzy wyodrębnionymi wiązkami pytań. W efekcie analizy czynnikowej okazało się, że powiązania pomiędzy pytaniami nie odzwierciedlały logiki modelu eksperckiego. Niemniej jednak analiza głównych składo-

³ Analiza prowadzona była zgodnie z metodologią *bottom up approach*, związaną między innymi z ideą statystycznego modelowania zjawisk społecznych o czym pisał John Skvoretz (1998). Wykorzystanie tej idei w kontekście badań nad pokoleniami zaproponowały M. Zielińska i D. Szaban (2010). W efekcie wyróżnione zostały grupy wiekowe i profilowo odpowiadające pokoleniom X i Y.

⁴ W badaniu ankietowym, prowadzonym na bazie doboru nieprobabilistycznego, wzięło udział 355 respondentów (5 ankiet zostało odrzuconych z powodu braku ponad 40% odpowiedzi). Wykorzystano również techniki: badania audytoryjnego oraz przede wszystkim ankietę internetową. Eksploracyjny charakter badań, ukierunkowanych na sformułowanie zestawu hipotez do dalszych dociekań empirycznych, weryfikacji już istniejących ustaleń teoretycznych nie pozwala na sformułowanie „zdecydowanych” uogólnień na szerszą populację; wielkość próby wobec ilości osób przynależących do populacji generalnej w Krakowie daje jednak podstawy do „mocnego uzasadnienia” wartości heurystycznej zidentyfikowanego zestawu hipotez, tych weryfikowanych oraz pozwala na zasadne twierdzenie o użyteczności wykorzystanego narzędzia badawczego. Należy jednak dodać, że przetestowanie skali lojalności pracowniczej na próbie 350 nie daje wystarczających podstaw do uznania go za narzędzie trafne i rzetelne. Cel ten osiągnięty zostanie dopiero w badaniach na próbie ogólnopolskiej.

wych zwróciła uwagę na interesujące powiązania pomiędzy pytaniami skali. Umownie nazwałem je strategiami – typami racjonalności respondentów.

Tabela 1

Pełne zestawienie pytań wykorzystanych do pomiaru lojalności

	Składowa					
	1	2	3	4	5	6
W firmie, w której pracuję pracownicy są szanowani przez przełożonych	,938	-,215	-,195	,246	,034	-,049
Czy polecał(a)byś miejsce, w którym pracujesz jako dobre miejsce pracy	,759	-,366	,321	,154	-,012	,066
Zamierzam pracować dla aktualnego pracodawcy przez najbliższe 1-2 lata, 3, 4, 5 i dłużej – do wyboru	,650	,122	,467	-,115	-,166	-,013
Mogę powiedzieć, że jestem pewn(a)y swojego zatrudnienia	,539	,359	-,238	-,082	-,468	,052
W mojej pracy chcę podnosić kwalifikacje i rozwijać zdolności	,527	,346	-,083	,323	,311	,044
Bycie lojalnym wobec pracodawcy oznacza przede wszystkim umiejętność takiego wypełniania obowiązków, która maksymalizuje jego zysk	-,527	,373	,164	,481	,005	,024
Mam świadomość istnienia etycznego kodeksu postępowania w firmie	,489	,405	-,022	-,349	,149	-,015
Mam wpływ na decyzje o ostatecznym kształcie produktów/usług, które w pracy powstają przy moim współudziale	-,054	,873	,053	-,009	,046	-,056
Jeśli spotykam w mojej pracy problemy czy pytania etyczne – wiem, jaką procedurę zastosować, aby je rozwiązać	-,177	,748	-,167	-,042	-,142	,044
Firma, w której pracuję pozwala na pogodzenie życia zawodowego z życiem osobistym	-,200	-,109	,859	-,050	-,298	,010
Zaoferowano mi zadowalający system socjalny	,174	,006	,811	-,076	,396	,004
Podczas aktualnej pracy zdarzyło mi się otrzymywać oferty pracy w innych firmach	-,189	,021	,119	-,770	,256	,033
Jeśli chodzi o efekt mojej pracy – mam wpływ na ich losy	-,024	,269	,081	,669	,123	,018
Polecał(a)by usługi lub produkty, jakie oferuje moja firma, jako najlepsze na rynku	,098	-,272	-,101	,622	-,091	-,012
Moja pensja jest adekwatna do moich obowiązków	,080	,084	,125	-,110	,784	-,035
Firma, w której pracuję ma dobry wpływ na rozwój kultury i społeczeństwa	,208	,185	,304	,144	-,699	-,055
Gdybym wiedział(a), że moja firma prowadzi nieetyczną lub nielegalną działalność zgłosił(a)bym to nawet jeśli miałoby to przeszkodzić w mojej karierze	-,062	-,037	,059	,022	-,053	,909
Staram się, aby moja praca sprawiła, że mój pracodawca odniesie sukces	-,042	-,011	,044	,053	-,035	-,863

Metoda wyodrębniania czynników - Głównych składowych. Metoda rotacji - Promax z normalizacją Kaisera.

a. Rotacja osiągnięta zbieżność w 8 iteracjach.⁵

⁵Dwie miary służące testowaniu możliwości stosowania analizy czynnikowej dają wyniki pozytywne. Wartość miary macierzy korelacji wynosi 0,016 co oznacza, że pytania silnie ze sobą korelują. Miara Kaisera ma trochę gorszą wartość, ponieważ wynosi 0,554 (metoda K-M-O - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). Niemniej jednak przyjmuje się, że dopiero wartości poniżej 0,5 stanowią sygnał do zaprzestania wykonywania analizy czynnikowej. Inny formalny wymóg dla analizy czynnikowej to liczba osób w próbie – która powinna być 1,4 razy większa od liczby pytań. Warunek ten jest spełniony.

Zaobserwowany poziom korelacji pomiędzy zmiennymi skłania do podjęcia próby interpretacji tych związków. Logiczna analiza powiązań (lub analiza przyczynowych związków pomiędzy pozycjami skali analogiczna do efektu modelowania strukturalnego) pozwala na opis względnie spójnych modeli racjonalności, które opisać można jako szczególnego rodzaju strategię lojalnościowe.

Strategia rozwoju i planowania

Strategia ta nosi swoją nazwę z dwóch powodów. Jeśli jestem obdarzany szacunkiem chętniej polecam miejsce, w którym pracuję, jako dobre miejsce pracy. Fakt ten wzmacnia moją motywację do wiązania się z pracodawcą na dłużej (do planowania swojej kariery właśnie z nim). Jeśli wiązę swoją przyszłość z moim pracodawcą, chcę jednocześnie podnosić swoje kwalifikacje, doskonalić swoje zdolności. Wydaje się natomiast, że pewność zatrudnienia niekoniecznie jest tu pochodną wskazanych przekonań. Pozytywna relacja oparta na szacunku oraz długofalowe plany niekoniecznie muszą wiązać się z poczuciem pewności zatrudnienia. Wskazana tu strategia to przede wszystkim domena pokolenia X.

Strategia poczucia pewności i samodzielności

Nazwa tej strategii odnosi się do dwóch spośród czterech wymiarów drugiego czynnika. Istnienie w firmie kodeksu etyki wzmacnia poczucie pewności w podejmowanych decyzjach. Pewność w działaniu operacyjnym dostarcza mi podstaw do działania maksymalizującego zysk pracodawcy. Pewnym problemem jest tu trzecie pytanie wskaźnikowe. Jego wystąpienie w kontekście wskazanych innych pytań można potraktować jako element konieczny równowagi pomiędzy potrzebą istnienia ładu aksjonormatywnego (istnieje kodeks) a potrzebą uczestniczenia w decydowaniu o kształcie tego, co jest efektem mojej pracy. Strategia ta w 8 na 10 przypadków pojawia się wśród przedstawicieli pokolenia Y.

Strategia oparta na potrzebie bezpieczeństwa

Dwa pytania w kolejnym wymiarze w związane są ze sobą w sposób bezpośredni, jako że warunkują zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych. Spełnienie tego elementu motywacji wiąże się w uzyskanych wynikach z pozytywną odpowiedzią na pytanie o zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Strategia ta pojawia się w obu grupach wiekowych.

Strategia samorealizacji

Strategia spełnienia, samorealizacji nazwana została tak ze względu na następujący ciąg logiczny przekonań odpowiadających pytaniom kwestionariusza.

szowym: jeśli produkty, które są „dziełem moich rąk” noszą znamiona mojego autorskiego podejścia, to też chętniej polecam je jako dobre czy najlepsze produkty na rynku. Być może więc należałoby analizę ofert konkurencji uznać za cechę względnie „stałą” dla współczesnego pracownika. Strategia ta nie różnicuje respondentów z uwagi na przynależność pokoleniową.

Strategia adekwatnej lojalności

Uznanie adekwatności wynagrodzenia do wypełnianych obowiązków jest oznaką raczej pozytywnej postawy wobec pracodawcy. W efekcie opinia ta może wpływać (korelować) na przekonania o wpływie firmy, w której pracuję na rozwój kultury i rozwój społeczny. Strategia ta nieco częściej występuje wśród pokolenia Y (6 na 10 przypadków).

Strategia „podwójnej” lojalności

Przewrotnie nazwana strategia podwójnej lojalności denotuje faktycznie postawę jednak wewnętrznie spójną. Bycie lojalnym wobec pracodawcy (powiększanie jego sukcesów) jest zgodą na umowę, którą dobrowolnie podpisałem – ale też nadal pozostanę lojalnym (wiernym swoim przekonaniom) wtedy, gdy wyjawię informacje świadczące o nieetycznych działaniach mojego pracodawcy, ponieważ działanie takie uznaję za dobre dla ogółu (społeczeństwa, kultury). Postawa ta zdecydowanie częściej (w 9 na 10 przypadków) pojawia się wśród Y-ków.

Stosowany tu wobec wyników analizy czynnikowej interpretatywizm pełni przede wszystkim funkcję heurystyczną. Poddaje więc hipotetyczne, względnie spójne rozumienia zaobserwowanych korelacji. W szczególności nie jest to próba formułowania klasyfikacji strategii lojalnościowych, a raczej jest to próba podania typologii i to zawężonej do uzyskanych tu wyników.

Jak już wspomnieliśmy, najlepiej wyjaśniającą zróżnicowanie lojalności była przynależność pokoleniowa. Podział uzyskanych wyników ze względu na tę zmienną pozwolił na wyodrębnienie stosunkowo jednolitych wewnętrznie i wzajemnie zróżnicowanych grup. W konsekwencji dwa modele rozumienia lojalności, jakie wykazała analiza treści pytań otwartych przypisane zostały do wskazanych grup wiekowych.

Z prawej strony obserwujemy ewolucję sposobu rozumienia lojalności jako idei związanej z dbałością o swoje dobro i swoje finanse (pokolenie Y). Z lewej strony widoczne są odpowiedzi pokolenia X. Lojalność, jak widzimy, kojarzona była z dwoma na pozór podobnymi znaczeniami, które jednak nie okazały się tożsame.

Dbanie o siebie w analizowanych wypowiedziach miało dla respondentów dwojakie znaczenie: (1) wiązało się z dbaniem o swoją posadę, pozycję zawodową – co wiązało się ze znajomością reguł definiujących sposób

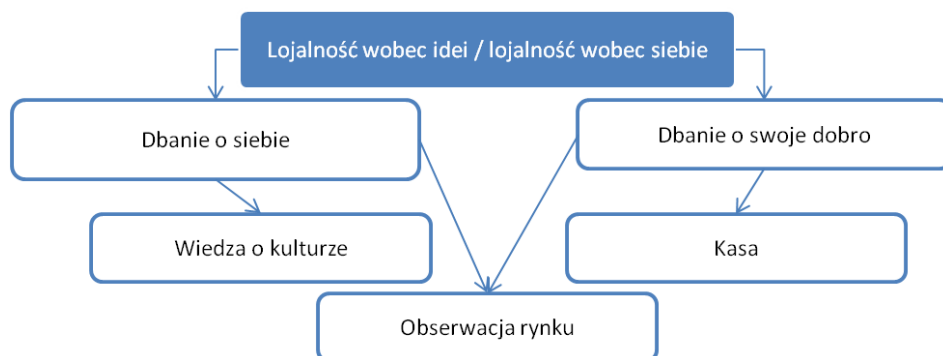


Diagram 4. Lojalność i jej konotacje wśród respondentów.

funkcjonowania w ramach kultury organizacji (wiedza o kulturze); (2) denotowało działania, które nazwałem obserwacją rynku. Oznacza to orientowanie się w zmiennych tendencjach rynku zatrudnienia, obserwację ofert konkurencji oraz wynagrodzeń na podobnych do zajmowanego przez siebie stanowiskach. Dbanie o siebie zatem wiąże się w wypowiedziach respondentów ze znajomością uwarunkowań determinujących działania pożądane (przez organizację – reguły kultury, leżące we własnym interesie – mechanizmy rynkowe). Pierwsze ze wskazanych rozumień specyficzne okazało się dla reprezentantów pokolenia X.

Dbanie o swoje dobro natomiast ujawniło dwa na pozór podobne do uprzednio wskazanych znaczenia: (1) przede wszystkim jest to dbałość o swoją kondycję finansową (kasa); (2) drugie ze znaczeń podobnie oznacza orientację na tym, co dzieje się na rynku zatrudnienia. W tym kontekście jednak rynek wiązany był nie tyle ze znajomością tendencji, jakie w nim zachodzą, a raczej z posiadaniem znajomości. Ten drugi sposób rozumienia lojalności wobec siebie swoisty był dla pracowników przynależących do pokolenia Y.

Inny aspekt badanego zjawiska to lojalność wobec innych pracowników. Analiza wypowiedzi respondentów ujawniła dwa dopełniające się jej wymiary. Jeden to skojarzenia związane z tym, czym lojalność jest w kontekście współpracy z innymi pracownikami. Drugi odnosi się do warunków, jakie muszą być spełnione, aby lojalność mogła zaistnieć w relacjach współpracujących ze sobą w jednym zespole ludzi.

Ten pierwszy zestaw skojarzeń w większości pojawił się u pracowników urodzonych przed rokiem 1982. Widzimy tu koncentrację z jednej strony na cnotach (odpowiedzialność, uczciwość, wyrozumiałość), z drugiej na orientacji na podmiocie działania i relacjach z innymi (pomoc innym, zaufanie).

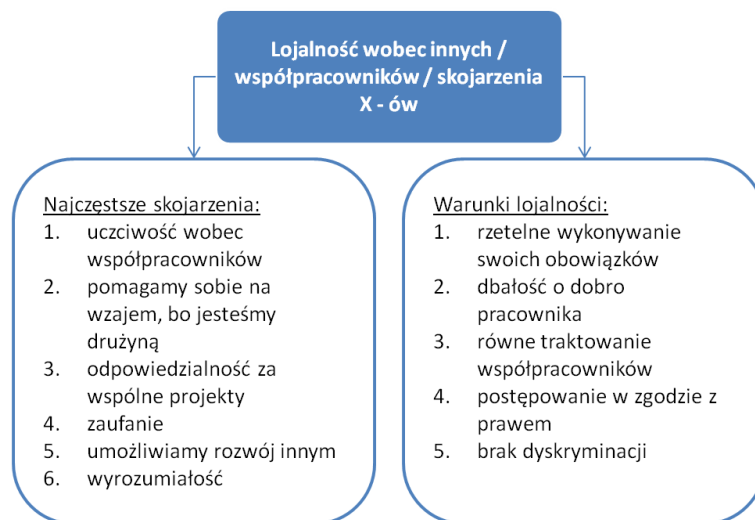


Diagram 5. Skojarzenia związane z pojęciem lojalności wśród reprezentantów pokolenia X.

Świadomość przynależności zespołowej ujawniała się w wypowiedziach akcentujących strukturyzację przestrzeni społecznej na „my” – to znaczy zespół, z którym pracuję – oraz „inni”. O rozróżnieniu tym świadczą między innymi zamieszczone poniżej przykładowe wypowiedzi: „Pomagamy sobie nawzajem, bo jesteśmy drużyną” / „Dla nas najważniejsza jest wzajemna pomoc między sobą to znaczy wśród niższego personelu” / „W zespole zawsze wszyscy wspólnie pracujemy dla efektu końcowego”.

Ponownie akcentowanym jest tu element znajomości reguł kultury, w jakiej funkcjonują pracownicy oraz jakość wykonywanej pracy. Inne skojarzenia pojawiają się w wypowiedziach Y-ków.

O ile takie elementy pracy, jak: orientacja na wyniki, dbanie o jakość, rzetelność w realizacji obowiązków są elementami, które dzielą reprezentanci obu pokoleń, o tyle przedstawiciele *Pokolenia Końca Wieku* (pokolenie X) nie wspominają już o indywidualnej odpowiedzialności, zysku, akcentując odpowiedzialność grupową, zaufanie. W przypadku preferowanych warunków pracy rozbieżność między respondentami pogłębia się. Pokolenie Y zwraca uwagę i silniej akcentuje takie elementy pracy, jak: nastawienie na wyniki, brak wątpliwości w działaniu, pewność siebie, spryt i blef (nazwane tu metodami pracy). Tymczasem dla pokolenia X bliższymi są praca zespołowa, praca zgodna z przyjętą strategią, rzetelność i dbanie o jakość.

Powyższe spostrzeżenia skłaniają do rozróżnienia dwóch typów

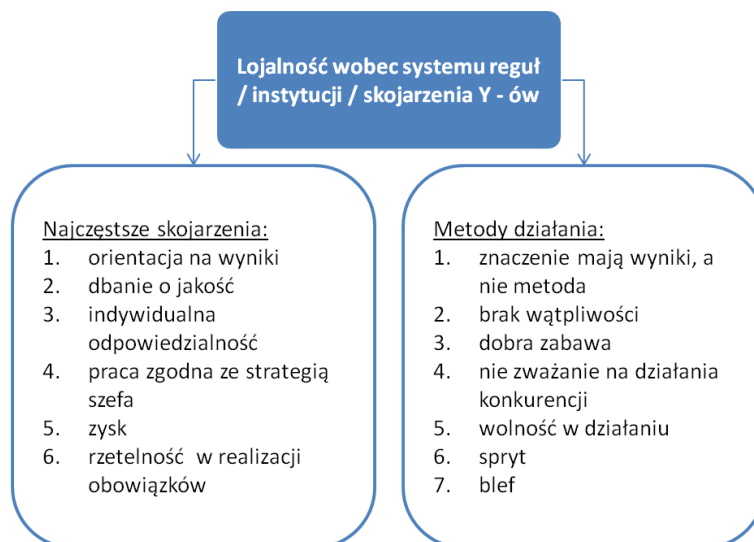


Diagram 6. Skojarzenia związane z pojęciem lojalności wśród reprezentantów pokolenia Y.

lojalności, a mianowicie: lojalności wspólnotowej (pokolenie X) oraz lojalności zindywidualizowanej (pokolenie Y).

Poza analizą jakościową badania kwestionariuszowe pozwoliły na porównanie dwóch grup respondentów w zakresie wyróżnionych w modelu eksperckim wymiarów lojalności.

W obu pokoleniach różnica w średnim poziomie lojalności okazała się istotna statystycznie. Średnie osiągane na skali wyniki dla obu pokoleń wynoszą 38,74 i 30,30 punktów odpowiednio dla pokolenia X i Y. Ogólne wyniki nie wydają się jednak wysokie: respondenci najczęściej uzyskiwali 37 (reprezentanci pokolenia X) i 31 punktów na skali 76-punktowej⁶. Jednocześnie zauważyć możemy dużo większą zmienność uzyskanych wyników wśród respondentów pokolenia X. Ponad trzykrotnie większa jest wśród nich obserwowana wariancja wyników. Oznacza to, że w tej grupie znalazło się więcej osób o wynikach skrajnych. Spójrzmy na porównania wyników poszczególnych wymiarów skali.

Samorealizacja

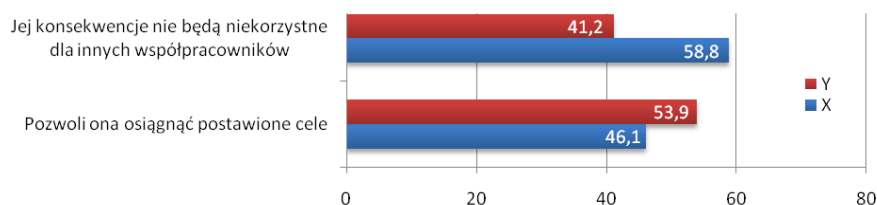
Skala samorealizacji zdefiniowana poprzez pytania dotyczące możliwości

⁶Skala zawierała 19 pytań z kafeterią punktowaną od 0 do 4 punktów. Maksimum równe jest więc $4 \times 19 = 76$ (obliczenie to jest uproszczone, jako że niektóre pytania punktowane były na skali 0-3, inne 0-5).

podnoszenia kwalifikacji, wpływu na decyzję o efektach swojej pracy oraz wpływu na sposób ich wykorzystania nieznacznie różnicuje reprezentantów dwóch pokoleń. Y-ki częściej deklarują, iż posiadają wpływ na ostateczny kształt produktów i usług będących efektem ich pracy, ale to X-y częściej mają większą swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących wykorzystania efektów swojej pracy (wynik niemal dwukrotnie wyższy). Trzeci wskaźnik – chęć podnoszenia kwalifikacji osiągnęła z kolei znacznie wyższy wynik ponownie wśród pokolenia Y (wynik średni = 2,89 wobec 1,7 wśród X-ów). Wyniki te potwierdzają badania ogólnopolskie opublikowane przez ACCA oraz firmę doradczą Mercer [www.accaglobal.com].

Współpracownicy

W omawianych badaniach pytanie diagnostyczne związane z lojalnością między pracownikami dotyczyło uwzględniania konsekwencji swoich decyzji wobec współpracowników.



Wykres 1. Lojalność wobec współpracowników.

Różnicę powyższą wyjaśnia w pewnym stopniu wprowadzone rozróżnienie rozumienia lojalności wśród uczestników badań (lojalność wspólnotowa i lojalność zindywidualizowana).

Przełożeni

Pracownicy wykonawczy, specjaliści stają nierzadko przed dylematem, w którym na jednej szali znajduje się lojalność wobec przełożonego, na drugiej – w zależności od problemu – lojalność wobec własnych zasad, etyki zawodowej, innych pracowników, rodziny. Nieznacznie wyższy wynik w tym wymiarze przejawili reprezentanci pokolenia X (średnia = 8 wobec 7 punktów Y-ków). Ciekawym jest tu wynik związany z analizą ofert konkurencji. Oba pokolenia niezmiennie aktywnie przyglądają się ofertom, jakie na rynku pracy istnieją dla stanowisk dla nich zajmowanych, co potwierdza wcześniejszą intuicję (por. odpowiedzi dla pytania otwartego). W tym przypadku uzyskane wyniki (dla pytania o analizę ofert konkurencji) oznaczają

wybór najczęściej pierwszej pozycji kafeterii: „Staram się analizować oferty i zdarzyło mi się uczestniczyć w rekrutacjach dla innych pracodawców”.

Organizacja

W czasach kryzysu mówiąc o lojalności wobec organizacji podkreśla się przede wszystkim te zachowania, które nie wyrządzą jej większej szkody. Taką opinię podzielają również specjaliści Centrum Adama Smitha: „W firmie najważniejsze jest, żeby pracownik nie kradł, bo to się zdarza nagminnie: od wynoszenia sprzętu biurowego po większe kradzieże” (Klinger 2010). Lojalność wobec pracodawcy w wykorzystanej tu skali zdefiniowano poprzez odwołanie do następujących aspektów postaw pracowniczych: polecenie miejsca pracy, przekonanie o pozytywnym wpływie firmy na kulturę i społeczeństwo, polecenie produktów i usług firmy, lojalność wobec firmy pomimo jej nieetycznych praktyk, wiedzy o istnieniu kodeksu etycznego w firmie oraz wiedzy o jego treści (wiedza o procedurach, jakie w sobie zawiera). Uśrednione wartości są podobne dla X-ów jak i Y-ków (odpowiednio 14 i 12 punktów).

Podsumowanie

Charakterystyka lojalności pokoleń wpisuje się w szeroko dziś dyskutowaną problematykę zróżnicowania pokoleniowego. W kontekście lojalności wobec pracodawcy możemy mówić o przejściu od lojalności będącej trwałym elementem kapitału kulturowego (pokolenie X) do lojalności negocjowanej (pokolenie Y) z jednej strony oraz zmianie polegającej na przejściu od lojalności wspólnotowej do zindywidualizowanej. Ten kierunek badań wymaga naturalnie rozszerzenia, np. o problematykę związaną z etyką pracy, ewolucją relacji między pracodawcą i pracobiorcą w kierunku nowego kontraktu psychologicznego. W związku ze złożonością zagadnień lojalności pracowników podkreślić należy heurystyczną przede wszystkim wartość prezentowanych wyników. W tym sensie uzupełniają one np. diagnozę Mai Biernackiej o erozji wspólnoty normatywnej w pracy, w szczególności wśród przedstawicieli pokolenia Y oraz o przejściu od kolektywizmu do indywidualizmu w zachowaniach pracowników w kulturze korporacyjnej (Biernacka 2009).

Literatura

ARYSTOTELES (2007), *Etyka nikomachejska*, księga IV, PWN, Warszawa.

- BENTHAM J. (1781), Wprowadzenie do zasad moralności i prawodawstwa, tłum. B. Nawroczyński (rozdziały 1-4), dostępne na stronie: <http://www.adrianzandberg.pl/materialy/myslpolityczna/bentham.html>
- BIERNACKA M. (2009), Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa.
- DEAL T. E., KENNEDY A. A. (1988), Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Perseus Books, New York, s. 29-30.
- DELEUZE G. (1997), Różnica i postrzeganie, Wydawnictwo KR, Warszawa.
- DELLA MIRANDOLA G. P. (1992), Mowa o godności człowieka, „Przegląd Tomistyczny”, t. V, s. 157.
- EATON J. (1988), The Firm and Worker Loyalty, Working Paper No E.88-30, The Hoover Institution Stanford University, August.
- FLIS M. (2001), W poszukiwaniu kryterium kultury symbolicznej, Alma Mater, nr 29/2001.
- FORD H. (2003), My life and work, Kessinger Publishing, Whitefish, MT.
- FOUCAULT M. (1995), Troska o siebie, [w:] idem, Historia seksualności, przeł. B. Banasiak, T. Komendant, K. Matuszewski, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa.
- FOUCAULT M. (2007), Słowa i rzeczy, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Warszawa.
- FRANKLIN B. (1961), Żywot własny, PIW, Warszawa.
- GELLNER E. (1992), Postmodernism, Reason and Religion, Routledge, London.
- HOBBS T. (1954), Lewiatan, PWN, Warszawa, s. 191.
- KLINGER K. (2010), Ideał dla polskiego pracodawcy – pracownik mierny, bierny, ale wierny, „Dziennik Gazeta Prawna”, 26 V.
- LEWICKA-STRZAŁECKA A. (1999), Etyczne standardy firm i pracowników, IFiS PAN, Warszawa.
- REICHHELD F. F., TEAL T. (2007), Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- ROYCE J. (1908), The philosophy of loyalty, The Macmillan Company, New York.
- SKVORETZ J. (1998), Theoretical Models: Sociology’s Missing Links, [w:] A. Sica, What Is Social Theory? The Philosophical Debates, Malden.

- SCRUTON R. (2002), Co to znaczy konserwatyzm, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 42.
- SMOCZYŃSKI W. (2009), Szczęście w liczbach, „Polityka”, nr 50(2735).
- TAYLOR F. W. (2007), Principles of Scientific Management, Filiquarian Publishing, LLC., Minneapolis.
- ZIELIŃSKA M., SZABAN D. (2010), Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń, referat wygłoszony podczas XIV Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego, „Co dzieje się ze społeczeństwem”, Kraków.

Krzysztof Tomanek

From Community Loyalty to Individualized Loyalty. Evolution of Loyalty among Generations of Corporate Employees in Cracow

Abstract

Employee loyalty to the employer undergoes dynamic changes. This phenomenon takes various forms, in particular in complex organizational structures such as corporate culture. In contemporary discussions on the issue the loyalty does not only mean profit multiplication or observing the code of work ethics.

The aim of the article is to identify the sources of reflections on loyalty which are derived from the conceptual model of employee loyalty. Later in this article the theoretical construct is compared with the empirical results. Questionnaire research shows how accurately the action strategies have been described by the expert model. The analysis of registered results indicates the significant diversity in the level and way of understanding loyalty among the representatives of two generations of co-operating employees. A look at the results of the qualitative and quantitative research strengthens the heuristic capacity of making a distinction between individualized loyalty (common among young employees - 'generation Y') and community loyalty (characteristic for 'X generation' employees).