

Siuhad Khalil

Rozprawa doktorska

**Lojalność pracodawcy w teorii i praktyce
przedsiębiorstwa**

Promotor: **dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, prof. UŁ**

Promotor pomocniczy: **dr Anna Michalkiewicz**

ŁÓDŹ 2021

*Serdecznie dziękuję mojemu promotorowi,
Pani **prof. nadzw. dr hab. Katarzynie Wojtaszczyk**
oraz promotorowi pomocniczemu **Pani dr Annie Michałkiewicz**
za wsparcie i pomoc w trakcie realizacji pracy.*

*Dziękuję również całemu zespołowi
Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi
za krytyczne uwagi i wsparcie
podczas pisania niniejszej dysertacji.*

Spis treści

Wstęp	5
Część I. Lojalność pracodawcy w świetle studiów literaturowych	11
Rozdział 1. Lojalność jako przedmiot zainteresowania wybranych dyscyplin nauki	11
1.1. Geneza i sens terminu „lojalność”	11
1.2. Pojęcie lojalności w filozofii.....	18
1.3. Lojalność w prawie	25
1.4. Lojalność w pracach psychologów i piśmiennictwie psychologicznym.	34
Rozdział 2. Lojalność w naukach o zarządzaniu	47
2.1. Lojalność a koncepcje i metody zarządzania	47
2.2. Lojalność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	57
2.3. Lojalność pracownika	66
Rozdział 3. Istota lojalności pracodawcy	84
3.1. Lojalność pracodawcy – zagadnienia definicyjne.....	84
3.2. Typologie lojalnych pracodawców	93
3.3. Prawne aspekty lojalności pracodawcy.....	100
Część II. Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów badań własnych	121
Rozdział 4. Koncepcja badań własnych	121
4.1. Metodyka zrealizowanych badań empirycznych	121
4.2. Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich organizacji	126
4.3. Ograniczenia przyjętej metodyki badawczej.....	135
Rozdział 5. Rezultaty badań własnych.....	142
5.1. Zaspokajanie potrzeb fizjologicznych pracowników jako atrybut lojalnego pracodawcy.....	142
5.2. Zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa jako atrybut lojalnego pracodawcy.....	168

5.3. Zaspokajanie potrzeb społecznych pracowników w organizacji jako atrybut lojalnego pracodawcy	192
5.4. Zaspokajanie potrzeb uznania jako atrybut lojalnego pracodawcy	217
5.5. Atrybuty lojalnego pracodawcy w opiniach osób zajmujących różne stanowiska	236
5.6. Polacy i Kurdowie o zaspokajaniu potrzeb pracowniczych w kontekście lojalności pracodawcy	242
5.6.1. Zaspokajanie potrzeb pracowników w Polsce i Kurdystanie Irackim a kształtowanie lojalności pracodawcy	242
5.6.2. Atrybuty lojalnego pracodawcy a zaspokajanie potrzeb pracowników w Polsce i Kurdystanie Irackim	261
5.7. Zaspokajanie potrzeb pracowników cechą lojalnego pracodawcy	265
5.8. Wnioski	269
Zakończenie	280
Bibliografia	285
Literatura	285
Akty prawne	306
Źródła internetowe	308
Spis tabel	313
Spis rysunków i wykresów	324
Załączniki	325
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety w języku polskim	325
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety w języku kurdyjskim	328
Streszczenie w języku polskim	331
Summary in English	333

Wstęp

Lojalność jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin i specjalności naukowych np. filozofii, prawa, psychologii i zarządzania. Zagadnienie lojalności w naukach filozoficznych omawiane jest już od starożytności. Filozofowie wiążą lojalność z moralnością i uważają, że odgrywa ona kluczową rolę w relacjach międzyludzkich np. rodzinnych, zawodowych, religijnych czy politycznych. Filozofom przypisuje się duży wkład we współczesne pojmowanie lojalności. Prawne aspekty lojalności znajdują się m.in. w prawie cywilnym, handlowym i prawie pracy. Prawo cywilne i handlowe określają lojalność jako rezultat równego traktowania akcjonariuszy i wspólników, natomiast prawo pracy opisuje lojalność w kontekście wzajemnego obowiązku między pracownikiem a pracodawcą. Z kolei w psychologii lojalność traktowana jest zwykle jako postawa lub zachowanie, bądź też jako postawa i zachowanie łącznie, przy czym takie zróżnicowanie podejść może wynikać z niejednolitego definiowania pojęcia postawy i zachowania.

Na gruncie nauk o zarządzaniu lojalność dyskutowana jest najczęściej w ramach dwóch specjalności: marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi (zsl).

Z punktu widzenia marketingu analizowane są zwykle lojalnościowe postawy i zachowania klientów. W obszarze zsl (podobnie jak w marketingu) podejmuje się problematykę lojalności dynamicznej, która ma charakter dwukierunkowy, co oznacza, że lojalne zachowania i postawy powinni wykazywać zarówno klienci, jak i oferenci. Jest to konsekwencją przyjęcia założenia, że członkowie organizacji są jej klientami wewnętrznymi. Lojalność w ujęciu dynamicznym można określić zatem mianem relacyjnej, która w odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji oznacza lojalnościowe postawy i zachowania pracowników oraz pracodawcy. Taki pogląd sprawia, że zsl dostrzega obecnie nie tylko lojalność pracownika, ale i pracodawcy¹.

Dodać warto, że lojalność pracodawcy nie jest kategorią jednoznaczną. Choć spotkać można pogląd, że lojalność pracodawcy nie istnieje, gdyż organizacja, nie będąc podmiotem moralnym, nie może być lojalna wobec zatrudnionych, a „traktowanie firmy jako podmiotu moralnego zdolnego do podejmowania i ponoszenia odpowiedzialności oznacza postawienie jej wymagań, których nie

¹ D. Siemieniako, *Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek”, nr 5/2012, s. 8-14.

może ona spełnić ze względu na swój instrumentalny charakter”², w niniejszej rozprawie przyjęto założenie, że lojalność pracodawcy (w stosunku do pracowników) istnieje i jest ważnym narzędziem zarządczym.

Studia literaturowe poświęcone lojalności w zarządzaniu, a szczególnie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, skłaniają do konstatacji, że istnieje luka poznawcza związana z lojalnością pracodawcy. Oczywiście są prace na ten temat. Można tu wymienić choćby polskojęzyczne opracowania napisane przez np. R. Krupskiego i K. Piórkowską-Wojciechowską (2005), I. Świątek-Barylską (2013), J. Moczydłowską (2013), E. Rudawską (2015), E. Robak (2015). Należy jednak zaznaczyć, że poruszane przez wymienionych autorów problemy badawcze koncentrują się zazwyczaj wokół lojalności pracowników, a problematyka lojalności pracodawcy jest w nich poruszana tylko „pośrednio”.

Celem głównym rozprawy była identyfikacja atrybutów lojalnego pracodawcy oraz doprecyzowanie pojęcia lojalności pracodawcy.

Cel został zrealizowany poprzez:

- interdyscyplinarne studia literaturowe poświęcone lojalności;
- badania empiryczne (ankietowe).

Na podstawie zgromadzonej literatury (polskiej i zagranicznej) stwierdzono niedobór badań i opracowań dotyczących lojalności pracodawcy. Dostępne dane literaturowe poświęcone przedmiotowej tematyce miały charakter interdyscyplinarny, a ich autorami byli filozofowie, prawnicy, psychologowie oraz specjaliści zarządzania. Interdyscyplinarność stanowiła utrudnienie dla autora pracy. W trakcie wyboru publikacji do analizy autor skupiał się na pozycjach, w których występują kluczowe słowa, takie jak: lojalność, lojalność pracownika, lojalność pracodawcy. Wykorzystano książki, monografie, artykuły naukowe dostępne w języku polskim i angielskim, znalezione w takich bazach jak: EBSCO, Google Scholar, Wiley Online Library, Scopus, a także publikacje branżowe na portalach (takich jak np. HR Standard) i stronach internetowych oraz w prasie branżowej poświęconej zagadnieniom związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przegląd literatury miał przede wszystkim za zadanie stworzyć kontekst,

² R.F. Duska, *Whistleblowing and Employee Loyalty*, [w:] J.R. Desjardins, J. McCall (red.), *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wadsworth, Belmont 2000, s. 167-172, [za:] A. Lewicka-Strzałecka, *Lojalność pracownika: trwała wartość czy anachroniczna cnota?*, „Człowiek i Społeczeństwo”, t. 38/2014, s. 157.

dzięki któremu pokazano, że lojalność jest terminem złożonym. Interdyscyplinarne studia literaturowe pozwoliły ponadto na „wstępne” określenie charakterystyk lojalnego pracodawcy, które wykorzystane zostały w badaniach empirycznych³.

Według studiów literaturowych lojalność pracodawcy wyraża się w szeregu postaw i zachowań kadry kierowniczej, które przejawiają się w decyzjach dotyczących zasobów ludzkich organizacji. To zaangażowanie pracodawcy w sprawy pracownicze oznacza w praktyce rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb pracowników. W odniesieniu do hierarchii potrzeb A. Maslowa są to przede wszystkim potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne i uznania. W badaniach empirycznych, rozpoznając atrybuty lojalnego pracodawcy, odniesiono się więc do działań zarządczych mających na celu zaspokajanie tych czterech grup potrzeb zatrudnionych.

Badania empiryczne miały na celu rozpoznanie atrybutów lojalnego pracodawcy (z punktu widzenia zarówno pracowników wykonawczych jak i kierowników, czyli reprezentantów pracodawców) oraz sprawdzenie, jak pracodawcy są oceniani przez pracowników ze względu na te atrybuty.

Badania zrealizowano techniką ankietową w 2018 roku i objęto nimi respondentów z Polski i Irackiego Kurdystanu⁴. Ankietę skierowano do osób pracujących zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Próba została wybrana w sposób celowy. Kryterium doboru respondentów było zatrudnienie w małej lub średniej organizacji oraz zajmowane przez nich stanowisko (kierownicze oraz niekierownicze), a także zatrudnienie pracowników na terytorium różnych krajów (Polska lub Kurdystan Iracki). Kwestionariusza nie dystrybuowano wśród zatrudnionych w dużych organizacjach, gdyż przyjęto, że w takich instytucjach trudno jest określić kim jest pracodawca (respondenci mieliby problem z identyfikacją podmiotu/osoby/osób, na temat którego/której/których mieliby się wypowiadać).

Postawiono następujące **pytania badawcze**:

³ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, 2011, https://www.researchgate.net/profile/Wojciech_Czakon/publication/321977541_Metodyka_systematycznego_przeglądu_literatury/links/5a3bf1120f7e9b10e23bb370/Metodyka-systematycznego-przeglądu-literatury.pdf, [dostęp: 15.11.2020]

⁴ Region Kurdystanu (w dalszej części pracy nazwany Kurdystanem) to prawnie usankcjonowana, na mocy irackiej konstytucji z 2005 roku, kurdyjska autonomia w północnym Iraku. W praktyce Region Kurdystanu funkcjonuje jako samodzielne państwo, z własnym prezydentem, parlamentem, systemem edukacji i gospodarką.

1. Jakie atrybuty charakteryzują pracodawcę uważanego za lojalnego?
2. Jak badani oceniają swoich aktualnych pracodawców ze względu na atrybuty przypisywane lojalnemu pracodawcy?
3. Jakie są różnice pomiędzy opiniami pracowników wykonawczych a osób zajmujących stanowiska kierownicze, dotyczące cech lojalnego pracodawcy oraz ocen wystawianych aktualnym pracodawcom (w kontekście przypisywania im cech lojalnego pracodawcy)?
4. Jakie są różnice/podobieństwa pomiędzy Polską a Kurdystanem Irackim w zakresie postrzeganych cech lojalnego pracodawcy?

Celem aplikacyjnym badań było opracowanie listy rekomendacji (w zakresie konkretnych działań zarządczych), których wdrożenie w organizacjach sprawi, że będą one postrzegane przez zatrudnionych jako lojalni pracodawcy.

Dysertacja składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. Część teoretyczną tworzą trzy pierwsze rozdziały; część badawcza to rozdział czwarty i piąty.

Pierwszy rozdział pracy zawiera zagadnienia dotyczące: lojalności oraz genezy zainteresowania badaczy lojalnością w różnych dziedzinach i dyscyplinach naukowych, a także wątki teoretyczne z obszaru filozofii, prawa i psychologii. Tak wieloaspektowa perspektywa wynika ze złożoności badanego problemu. W rozdziale drugim skoncentrowano się na przedstawieniu zagadnienia lojalności w naukach o zarządzaniu i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Omówione zostało w nim pojęcie a także klasyfikacja lojalności pracownika oraz jej koncepcje i pomiary.

Ostatni rozdział części teoretycznej zawiera zagadnienia dotyczące pojęcia lojalności pracodawcy oraz jego charakterystykę. Została tu podjęta próba sklasyfikowania lojalności pracodawcy oraz opisano jego obowiązki prawne.

Część empiryczną pracy rozpoczyna rozdział poświęcony uzasadnieniu przyjętego przez autora postępowania badawczego. Obejmuje on charakterystykę metodyki badawczej oraz prezentuje ograniczenia napotymane podczas przeprowadzania badań własnych. Znajduje się w nim również charakterystyka respondentów i zatrudniających ich organizacji. W rozdziale piątym zaprezentowano wyniki własnych badań oraz wysnute z nich wnioski. Analiza wykazała, że lojalny pracodawca powinien spełniać wszystkie kategorie potrzeb pracowników wg klasyfikacji Maslowa (bezpieczeństwa, społeczne, uznania i fizjologiczne) i ujawniła, że potrzeby te nie są w pełni zaspokajane przez aktualnych

pracodawców. Dowiedziono również, że zdaniem kadry kierowniczej nie istnieje gradacja potrzeb pracowników natomiast wg pracowników wykonawczych, nie wszystkie potrzeby zatrudnionych mają ten sam priorytet. Wykazano też, że osoby zajmujące stanowiska kierownicze i pracownicy wykonawczy odmiennie oceniają aktualnych pracodawców w kontekście przypisywania im cech lojalnego pracodawcy, chociaż są zgodni, że najslabiej wykonują oni potrzeby uznania pracowników. Polacy i Kurdowie w nieco odmienny sposób postrzegają cechy lojalnego pracodawcy i inaczej oceniają poziom zaspokojenia tych potrzeb. Ponadto stwierdzono, że mężczyźni mają wyższe oczekiwania względem pracodawcy niż kobiety i wyżej oceniają poziom zaspokojenia tych potrzeb przez aktualnych pracodawców. Wykazano, że w kształtowaniu oczekiwań wobec pracodawcy istotne znaczenie ma wielkość organizacji zatrudniającej oraz wykształcenie i wiek pracowników. Z kolei na ocenę realizacji wymagań pracowników wpływa forma własności organizacji zatrudniającej, staż pracy w aktualnej organizacji i ogólny staż pracy zatrudnionych.

Należy dodać, że badania poświęcone lojalności pracodawcy autor niniejszej rozprawy zamierza kontynuować w jego rodzinnym kraju (Kurdystanie Irackim). Być może uda się opublikować ich rezultaty nie tylko w piśmiennictwie kurdyjskim, ale i polskim. Jest to o tyle istotne, że w Polsce rośnie zainteresowanie sprawami kurdyjskimi i zacieśnia się więź między oboma krajami, czego dowodem są oficjalne dokumenty.

Współpraca z Kurdystanem Irackim ma dwa główne wymiary: gospodarczy i naukowy.

W Kurdystanie Irackim systematycznie zwiększa się liczba pracujących Polaków, polskich firm inwestujących w regionie i kooperujących z kurdyjskimi przedsiębiorstwami. Powodem tego zainteresowania był pierwszy projekt współpracy gospodarczej między władzami Małopolski a Kurdystanu Irackiego z 2011 roku⁵, który dotyczył wymiany handlowej, budownictwa i infrastruktury,

⁵ Z. Raoof, *Specyfika działalności zagranicznych przedstawicielstw Rządu Regionalnego Kurdystanu*. <http://www.europeistyka.uj.edu.pl/documents/3458728/36aec495-4748-421b-ae9b-524a3e9cc82c>, [dostęp: 25.01.2018]

wydobycia złóż naturalnych, energetyki, zarządzania gospodarką wodną, rolnictwa, edukacji, turystyki oraz wymiany kulturalnej⁶.

Polsko-kurdyjska współpraca rozwija się także w dziedzinie nauki. W 2004 roku Uniwersytety: Salahaddin, Sulejmani i Dohuk podpisały umowę z Uniwersytetem Jagiellońskim o współpracy i wymianie naukowej.

Autor ma nadzieję, że niniejsza rozprawa przynajmniej po części spełnia kryterium oryginalności prac naukowych i wzbogaca ideę lojalności pracodawcy, która wpisuje się w obszar zainteresowania nauk o zarządzaniu.

⁶ Uchwała Nr XIII/212/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 28 października 2011 w sprawie realizacji inicjatywy zagranicznej i podpisania „Deklaracji o współpracy między Województwem Małopolskim a Regionem Kurdystanu”, <https://bip.malopolska.pl/umwm/Article/get/id,61095.pdf>, [dostęp: 25.11.2018]

Część I. Lojalność pracodawcy w świetle studiów literaturowych

Rozdział 1. Lojalność jako przedmiot zainteresowania wybranych dyscyplin nauki

1.1. Geneza i sens terminu „lojalność”

Jedne z pierwszych rozważań poświęconych lojalności znaleźć można w pracach Konfucjusza. Ważniejszymi elementami stworzonej przez niego ideologii były cnoty, którymi powinni charakteryzować się ludzie. Wśród cnót tych, obok prawości, humanitarności, mądrości i poprawności, wymieniana była także lojalność¹⁵. Lojalność, według Konfucjusza dotyczyła nie tylko stosunku do panującego, ale również codziennych międzyludzkich relacji (tzw. zależności społecznych: syna do ojca, żony do męża, młodszego brata do starszego, przyjaciela do przyjaciela)¹⁶; łączyła się z miłością do ludzi i przyjmowaniem postawy bezinteresowności wobec nich.

Inny myśliciel, Sokrates, czuł się odpowiedzialny za „polis”. Służył on swojej ojczyźnie, przygotowując innych do działalności publicznej; wykazywał się trzeźwością umysłu jako urzędnik. Lojalność sokratejska nie miała granic i odnosiła się do kodeksów prawnych kraju, w którym działał. Sokrates optował więc za lojalnością wobec władzy, wnosił o władzę mądrą na wysokim poziomie kultury oraz szacunek dla prawa rozsądnego i sprawiedliwego. Zdaniem Sokratesa ludzkie dążenie do mądrości, polegające na poznawaniu siebie i innych, jest podstawowym przejawem lojalności w stosunku do kraju i władzy¹⁷. Jednocześnie zwracał uwagę, że lojalność wiąże się z dobrocią i, tym samym, „owocuje” szeregiem korzyści¹⁸.

Kolejnym filozofem, który znacząco przyczynił się do formowania się pojęcia lojalności był św. Tomasz z Akwinu. Jako podstawę swoich rozważań na temat lojalności filozof ten przyjął poglądy głoszone przez Arystotelesa i dostosował je do warunków chrześcijaństwa. Zasadniczą wartością nauczania św. Tomasza był

¹⁵ Wielka Encyklopedia Powszechna PWN, 1996, t. 5, s. 797-798.

¹⁶ J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014, s. 28.

¹⁷ L. Chmielowska, *Filozofia polityczna Sokratesa*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, nr 3/2009, s. 7-30; *Lojalność jako wartość etyczna i filozoficzna*, <https://www.bryk.pl/wypracowania/pozostale/filozofia/15061-lojalnosc-jako-wartosc-etyczna-i-filozoficzna.html>, [dostęp: 29.03.2019].

¹⁸ J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia...* op. cit., s. 22.

intelektualizm. Oznacza to, że mądrość i wiedza, którą człowiek zdobywa w ciągu swojego życia, mają doprowadzić go do poznania Boga. Św. Tomasz wychodził z założenia, że istnieje ścisła hierarchia, w której najwyższe miejsce zajmuje Bóg. Następne miejsca w strukturze zajmują: aniołowie (będący łącznikami między Bogiem a ludźmi), ludzie, żywa materia, zwierzęta itd. Zgodnie z tym podziałem to Bóg jest najwyższym dobrem, mądrością i źródłem prawa naturalnego, które stanowi podłoże wszelkiego prawa ludzkiego, ustanawianego na ziemi (zarówno świeckiego, jak i kościelnego). W związku z tym to Bogu należy się postawa lojalności, ponieważ tylko wypełnianie Jego woli może doprowadzić do szczęścia, zbawienia, mądrości oraz do rozwoju nauki. Tak rozumiana lojalność miała charakter kaskadowy (hierarchiczny): wszystkie byty powinny być (bezpośrednio lub pośrednio) lojalne wobec Boga. Z kolei w relacjach ziemskich władcy mieli być lojalni wobec praw bożych, zaś społeczeństwa lojalne w stosunku do monarchów¹⁹. Nauki św. Tomasza z Akwinu wpisują się w nurt filozofii doktryn politycznych²⁰. Warto dodać, że nakreślony przez tego filozofa obraz lojalności obowiązuje do dziś na gruncie funkcjonowania państw, społeczeństw, organizacji, grup społecznych itp.

Z kolei w filozofii I. Kanta, pojęcie Boga nie jest uzasadnieniem dla moralności, ale na odwrót, to prawo moralne, w którym objawia się wolność, ma dowieść możliwości pojęcia Boga²¹. Można powiedzieć, że w kantowskiej ideologii miejsce tomaszowego Boga zajął sam człowiek ze swoją siłą i ze swoimi słabościami. Wzorując się na filozofii Kanta, lojalność względem Boga możemy ustawić na dalszym planie w hierarchii lojalności dając pierwszeństwo umysłowi. Według tego myśliciela priorytetem jest lojalność względem własnego „Ja”. Lojalność wobec prawa istniejącego w ludzkiej naturze to świadectwo człowieczeństwa, które uzasadnia wartość człowieka²².

¹⁹ M. Piechowiak, *Klasyczna koncepcja osoby jako podstawa pojmowania praw człowieka. Wokół Tomasza z Akwinu i Immanuela Kanta propozycji ugruntowania godności człowieka*, [w:] P. Dardziński, F. Longchamps de Bérier, K. Szczucki (red.), *Prawo naturalne – natura prawa*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 3-20; M. Piechowiak, *Tomasza z Akwinu koncepcja godności osoby ludzkiej jako podstawy prawa. Komentarz do rozdziałów 111-113 księgi III Tomasza z Akwinu Summa contra gentiles*, „Poznańskie Studia Teologiczne”, nr 14/2003, s. 219-242; W. Cichosz, *Koncepcja osoby ludzkiej w filozofii św. Tomasza z Akwinu*, „Studia Gdańskie”, t. XIII/2000, s. 175-186.

²⁰ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1958, t. I-II, s. 366.

²¹ I. Kant, *Krytyka praktycznego rozumu*, PWN, Warszawa 1984, s. 5.

²² M. Teslawski, *Lojalność jako wartość etyczna i filozoficzna*, 2016, <https://maciej-teslawski.innpoland.pl/128597,lojalnosc-jako-wartosc-etyczna-i-filozoficzna>, [dostęp: 30.03.2019].

Rozważania na temat lojalności znaleźć też można w pracach, żyjącego na przełomie XVI i XVII wieku, angielskiego filozofa T. Hobbesa²³. Według tego myśliciela państwo i lojalność wobec niego nie jest rezultatem natury, ale wynikiem świadomych decyzji jednostek. Państwo naturalne rodzi się z lęku i nie jest efektem obustronnych relacji, ale jednokierunkowego przyrzeczenia posłuszeństwa i poddaństwa suwerenowi. W tym przypadku mamy do czynienia z lojalnością wymuszoną. Natomiast świadomie stworzone państwo wiąże się z dwustronna „umową” lojalności między władcą i obywatelami. T. Hobbes określa granice tak rozumianej lojalności: obywatel winien być lojalny póki suweren zapewnia mu ochronę i dobrobyt. Niewypełnienie tych zobowiązań zwalnia obywatela z obowiązku lojalności²⁴. T. Hobbes postulował bezwzględność lojalności obywateli wobec państwa i to bez względu na jego ustrój i rozmiar ograniczeń, jakie narzucało. Był zdania, iż jednostka i tak będzie w państwie szczęśliwszy żywot niż w strasznym, prymitywnym, niewygodnym i niebezpiecznym stanie natury, kiedy to cieszyła się absolutną wolnością²⁵.

W wieku XIX o lojalności wypowiadał się inny brytyjski filozof – Th. Hill Green. Wyróżnił on dwie postawy: (1) lojalnego poddanego oraz (2) inteligentnego patriotę. Choć obie postawy cechuje wierność, to inne są motywy i poziom świadomości jednostki, będącej lojalnym poddanym bądź patriotą. Lojalni poddani przestrzegają istniejącego prawa, gdyż dostrzegają w tym korzyści. Nie czują jednak moralnego obowiązku poświęcenia dla dobra wspólnego. Z kolei inteligentni patrioci odczuwają moralny obowiązek wypełniania prawa i zobowiązań, i to oni właśnie, zdaniem Greena, są w stanie stymulować państwo do rozwoju. Inteligentni patrioci winni zatem uczestniczyć w życiu politycznym i tworzyć różnego rodzaju stowarzyszenia, które, podobnie jak rodzina, są źródłem lojalności²⁶.

Podsumowując powyższe rozważania, można wskazać przynajmniej trzy podmioty, w stosunku do których, zdaniem prekursorów (filozofów) rozważań

²³ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 10.

²⁴ P. Załęski, *Od klasycznego republikanizmu do nowoczesnego liberalizmu. Jak arystokratyczną filozofię polityczną Hobbesa zdezawuował Hegel swym burżuazyjnym projektem*, „Przegląd Filozoficzno-Literacki”, nr 1(30)/2011, s. 40-45.

²⁵ A. Szklarska, *Czy strach przed przemocą może stanowić realną podstawę porządku politycznego? Rozmyślania śladami T. Hobbesa*, „Dialogi Polityczne”, nr 22/2017, s. 60.

²⁶ J. Grygień, *Lojalny poddany a inteligentny patriota w filozofii politycznej T. H. Greena*, „Dialogi polityczne. Metapolityka”, nr 8/2007, s. 300-302.

o lojalności, jednostka może być lojalna. Są to²⁷: (1) wskazywane przez Sokratesa – państwo; (2) propagowany przez św. Tomasza z Akwinu – Bóg; (3) człowiek, zgodnie z założeniami I. Kanta.

Choć powyżej zaprezentowano „filozoficzne” poglądy na temat lojalności, to współcześnie termin ten stosowany jest powszechnie, także w języku potocznym. Mimo to lojalność nadal jest trudna do zdefiniowania i nie ma jednego, uniwersalnego określenia tego pojęcia.

W podobnym do dzisiejszego znaczeniu wyrazu „lojalny” po raz pierwszy użyto w XV wieku. Terminem tym opisywano wówczas pracownika, który wykonywał swoje obowiązki w sposób zgodny z wolą suwerena²⁸. Słowo skonkretyzowało się w okresie średniowiecznego feudalizmu, kiedy to zaczęto je stosować jako określenie wiernopoddańczego zachowania wasala²⁹.

Słownik języka polskiego traktuje lojalność jako synonim wierności (np. wobec przyjaciół) lub lojalizmu (wobec władzy)³⁰. Wraz z upływem lat znaczenie słowa „lojalność” ewoluowało i przenikało do kolejnych warstw języka, stając się bazą słowotwórczą dla takich kategorii jak: „lojalny”, „lojalnie”, „lojalizm”, „lojalista”, „lojalistycznie” czy „lojalnościowy”. W użyciu jest także, mające raczej pejoratywny wydźwięk, słowo „lojalka”, które oznacza ustną lub pisemną formę deklaracji lojalności podwładnego wobec kierownictwa czy przedstawiciela władzy³¹.

Zgodnie z ujęciem słownikowym lojalnym jest ten, kto: jest prawy, praworządny, prawomyślny, rzetelny, uczciwy w stosunkach z ludźmi, podporządkowany polityce państwa³². Syntetyzując opinię H. Zgółkowej powiedzieć można, że w różnego rodzaju słownikach „lojalność” ma dwa znaczenia: (1) szersze, zgodnie z którym lojalność odnosić można do postępowania zgodnego z przyjętymi wcześniej założeniami; (2) węższe, dotyczące zgodności z obowiązującym prawem (tabela 1.1.1).

²⁷ M. Stawecki, *Granice lojalności w samorządzie terytorialnym*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 1/2010, s. 133.

²⁸ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania Relacjami z Pracownikami*, Difin, Warszawa 2012, s. 13.

²⁹ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 26.

³⁰ *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa 2003, s. 114.

³¹ H. Zgółkowa, *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Wyd. „Kurpisz”, Poznań 1998, t. 19, s. 280-281; M. Bańko, *Inny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2000, s. 774.

³² J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 435; *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa 1997, s. 395.

Tabela 1.1.1. Szersze i węższe „słownikowe” rozumienie lojalności

Ujęcie lojalności	Charakterystyka	Synonimy
Szersze	Cecha charakteryzująca postępowanie zgodne z przyjętymi wcześniej założeniami; pozostawanie wiernym, oddanym określonej sprawie, bycie uczciwym, prawym.	Prawość, uczciwość, szczerość, otwartość, jawność, prostolinijność, godziwość, szlachetność, wierność ideałom, wiarogodność, oddanie, ofiarność.
Węższe	Cecha określająca zgodność z obowiązującymi prawami, akceptację przepisów, rozporządzeń itp.; postawa konformistyczna.	Prawomyślność, wiernopoddaństwo, lojalizm, legalizm, legalność, wierność wiernopoddańczość, poddaństwo, zależność, służalczość, serwilizm, konformizm, oportunizm, ugodowość, czołobitność, hołdowniczość, uległość.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Zgólkowa, *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, „Kurpisz”, Poznań 1998, s. 281-282.

Węższe rozumienie lojalności związane jest z pochodzeniem tego słowa, które wywodzi się od starofrancuskiego „loialte”, mającego swoje źródło w łacińskich: (1) „lex”, oznaczającym „prawo”; (2) „legalis”, czyli zgodny z prawem, które w odniesieniu do osoby tłumaczy się jako wierna, uczciwa, godna zaufania, prawa³³. Z tej perspektywy lojalność wiązana jest z postawą podporządkowania się przepisom prawa i państwu, zgodą na działania władcy. Tak rozumiana lojalność bazuje na założeniu, że osoby pełniące określone funkcje, będą zachowywać się w sposób honorowy i uczciwie wypełniać swoje obowiązki³⁴. Lojalność w szerszym ujęciu dotyczy natomiast przestrzegania ustanowionych reguł współżycia społecznego i wyraża się w wierności, uczciwości i dotrzymywaniu podjętych zobowiązań. Postawa lojalna przejawia się zatem respektowaniem zasad prawości oraz dotrzymywaniem podjętych zobowiązań³⁵.

Niezależnie od ujęcia (szerokiego bądź wąskiego), lojalność stanowi istotną wartość w relacjach społecznych; daje poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa poprzez możliwość przewidywania ludzkich zachowań w określonych sytuacjach³⁶. Lojalność może więc dotyczyć wszelkich stosunków międzyludzkich, które zachodzą w grupach społecznych: rodzinie, grupie przyjacielskiej, miejscu pracy, partii politycznej, regionie,

³³ J. Sondel, *Słownik łacińsko-polski dla prawników i historyków*, Universitas, Kraków 2003, [za:] S. Waszczak, *Refleksje nad lojalnością jako wartością etyczną i ekonomiczną*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1/2012, s. 15.

³⁴ D. Opalska, *Obowiązek lojalności w spółkach kapitałowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 1.

³⁵ E. Robak, *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 24(2)/2016, s. 82-83; M.S. Szczepański, *Lojalność*, [w:] M. Bogunia-Borowska (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Wyd. Znak, Kraków 2015, s. 66-67.

³⁶ M. Bogunia-Borowska, *Życie w dobrym społeczeństwie. Wartości jako fundament dobrego społeczeństwa*, [w:] M. Bogunia-Borowska (red.), *Fundamenty...* op. cit., s. 25-26.

wspólnocie obywatelskiej; przy czym lojalność jest tym głębsza, im bliższe są więzi jednostki z daną grupą społeczną. Zgodnie z tym założeniem najgłębsza jest lojalność w stosunku do członków rodziny, których łączą więzy pokrewieństwa³⁷.

Podstawą lojalności rodzinnej jest biologiczne pokrewieństwo. Ten rodzaj lojalności jest trudny do uchwycenia, często bowiem lojalność wobec rodziny ma charakter nieświadomych postaw i zachowań. Lojalność rodzinna może spajać rodzinę, wzmacniać poczucie bezpieczeństwa jej członków, służyć działaniom podejmowania (przez młodsze pokolenia) samodzielnego, odpowiedzialnego życia. Lojalność w stosunku do rodziny może jednak także przynosić skutki negatywne – może utrudniać proces separacji i indywidualizacji dzieci czy wzmacniać konflikty międzypokoleniowe³⁸.

Lojalność jest nie tylko elementarną częścią systemu wartości jednostki, lecz również niezbędnym składnikiem konstytuowania się więzi obywatelskich. Jak podaje P. Sztompka, lojalność to jeden z podstawowych elementów wspólnoty. „Wspólnota moralna zakłada szczególny sposób odnoszenia się do innych (...) Trzema podstawowymi składnikami wspólnoty moralnej są: (1) zaufanie, czyli oczekiwanie uczciwego postępowania innych osób wobec nas; (2) lojalność, czyli powinność nienaruszania zaufania, jakim obdarzają nas inni i wywiązywania się z podjętych zobowiązań; (3) solidarność, czyli troska o interesy innych i gotowość podjęcia działań na ich rzecz, nawet gdy narusza to nasze własne interesy. Te trzy wektory wyznaczają swoistą >przestrzeń moralną<, w której sytuuje się każda jednostka”³⁹. Jednocześnie, przyzwolenie na amoralność poprzez np.: nadużycie zaufania, cynizm, posługiwanie się oszustwem i kłamstwem, obojętność, egoizm, jest destrukcyjne dla istniejących więzi społecznych⁴⁰.

By mówić o lojalności, na co uwagę zwraca W. Pycka⁴¹, spełnione muszą zostać przynajmniej cztery warunki: po pierwsze – jednostka musi przynależeć do grupy, po drugie – jednostka musi chcieć bronić *status quo* grupy, po trzecie – lojalność wiąże się z manipulowaniem informacjami, po czwarte – członek grupy bierze na siebie negatywne konsekwencje z funkcjonowania w relacji lojalnościowej (tabela 1.1.2).

³⁷ M. Wolska, *Rodzinna lojalność*, [w:] B. Kosek-Nita, D. Raś (red.), *Kontakty z ludźmi „innymi” jako problem wychowania, opieki i resocjalizacji*, Wyd. UŚ, Katowice 2000, s. 49.

³⁸ Ibidem, s. 55-59.

³⁹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 36.

⁴⁰ Idem, *O potrzebie wspólnoty obywatelskiej*, „Europa”, nr 112/2006, s. 12.

⁴¹ W. Pycka, *Dobra i wartości (1): kwestia lojalności*, <http://www.waldemar.pycka.com/artykuly>, [dostęp: 10.11.2016].

Tabela 1.1.2. Warunki istnienia lojalności

Warunek		Charakterystyka
1.	Poczucie przynależności do grupy	Pojawia się jedynie w sytuacji świadomej decyzji o przynależności do grupy lub w momencie uświadomienia sobie takiej przynależności.
2.	Aktywna obrona idei, postulatów oraz członków grupy	Warunkowana jest dobrowolnością wyboru. Lojalność niewymuszona (prawdziwa) występuje w przypadku własnego wyboru. Lojalność nakazana (nadana) dotyczy np. obywatelstwa, rodziny, obowiązujących przepisów.
3.	Gotowość do operowania informacjami w sposób korzystny dla grupy	Przyczynia się do zachowania lojalności wobec grupy lub jednostki poprzez oddziaływanie informacją.
4.	Gotowość do przyjmowania ewentualnych negatywnych skutków związanych z funkcjonowaniem grupy i przynależnością do niej	„Dookreślenie siebie” i „upodmiotowienie” związane ze wzrostem świadomości w kontekście utożsamienia z grupą niesie ze sobą konieczność konfrontacji z możliwymi negatywnymi opiniami dotyczącymi danej struktury, wzięcia odpowiedzialności i winy.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Pycka, *Dobra i wartości (I): kwestia lojalności*, <http://www.waldemar.pycka.com/artykuly>, [dostęp: 10.11.2016].

Lojalność ma charakter wielokierunkowy, oznaczający postawy wobec różnych obiektów, ludzi, idei itd. Często wielość i różnorodność tych relacji jest przyczyną trudnej do pogodzenia wszechstronnej lojalności, tworząc dylemat a nawet konflikt lojalności. Natężenie tegoż dylematu bądź konfliktu (zazwyczaj konflikt poprzedzony jest dylematem) wewnętrznego jednostki jest uwarunkowane jej indywidualnym wyobrażeniem i stosunkiem wobec przedmiotu lojalności. Wobec niemożności bycia lojalnym w stosunku do wszystkich przedmiotów lojalności, jednostka (bądź grupa) staje przed wyborem po czyjej stronie powinna stanąć. W tej sytuacji opowiedzenie się za jedną ze stron oznacza najczęściej potraktowanie innej strony w sposób nielojalny. By uniknąć takiej sytuacji jednostka ucieka się do tzw. pozornej lojalności, która, opierając się na półprawdzie i manipulacji, stanowić może powód zaniku więzi moralnej⁴².

Niekiedy zakłada się także, iż „A może być lojalny wobec B tylko jeśli jest trzecia strona C, która jest potencjalnym konkurentem dla interesów B”⁴³. W takim ujęciu lojalność jest cechą inherentnie wyłączną.

Według M. Ossowskiej prawdziwa lojalność to też nakaz takiego zachowania się wobec nieobecnych, którego nie można się powstydić w ich obecności. Z kolei

⁴² S.M. Kwiatkowski, *Miejsce i rola przywództwa w edukacji*, [w:] S.M. Kwiatkowski, J.M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Wyd. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010; P. Sztompka, *Socjologia*, Wyd. Znak, Kraków 2004; S.M. Kwiatkowski, *O zaufaniu, lojalności i solidarności międzyludzkiej*, „Konspekt”, nr 4(37)/2010, s. 18-20.

⁴³ G.P. Fletcher, *Loyalty. An Essay on the Morality of Relationships*, Oxford University Press, New York 1993, s. 8, [za:] S. Waszczak, *Refleksje nad lojalnością...* op. cit., nr 1/2010, s. 16.

lojalność fałszywa wyraża się niegodnymi postawami i zachowaniami za czyimiś plecami. Jest ona potępiana tym bardziej, im większe jest jej oczekiwanie uzasadnione relacjami i więzami społecznymi w danej grupie⁴⁴.

Powyżej przedstawione myśli pokazują, że lojalność definiowana jest często w dwóch kategoriach: (1) postaw i (2) zachowań jednostki wobec przedmiotu lojalności. Łączne (bahawioralno-afektywne) rozpatrywanie lojalności ujawnia jej swoisty polimorfizm⁴⁵ (tabela poniżej), który wyraża się w spójności zachowań oraz więzi emocjonalnej z przedmiotem.

Tabela 1.1.3. Lojalność w trzech ujęciach

Lojalność w ujęciu afektywnym	Lojalność w tym aspekcie wyraża się poprzez nawiązywanie relacji i przyjmowanie w tej relacji konkretnych postaw. Lojalność jest tutaj kształtowana poprzez emocje i uczucia, jakie wzbudza w człowieku relacja lub grupa, co do której czuje się on lojalny. Ważne jest, że uczucia te determinują sposób myślenia i postępowania człowieka.
Lojalność w ujęciu behawioralnym	Lojalność w ujęciu behawioralnym przejawia się trwaniem w relacji lojalnościowej, pozytywnym wyrażaniu się na temat przedmiotu lojalności, a także w postawie akceptującej narzucone lub zaproponowane warunki czy nakazy.
Lojalność w ujęciu dwuaspektowym	Lojalność w ujęciu dwuaspektowym to kompilacja lojalnościowych postaw i zachowań jednostki. Ważna jest zatem i intensyfikacja poczucia lojalności, i skuteczność tego przywiązania (w jaki sposób i w jakim stopniu człowiek jest w stanie okazać lojalność). Lojalność pojmowana jest z jednej strony jako wierność o charakterze emocjonalnym, z drugiej zaś bazująca na ukształtowanych zachowaniach.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Michalska-Dudek, *Pojęcie, rodzaje i motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych*, [w:] Rapacz A. (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 304, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013., s.193.

Rozważania na temat lojalności dowodzą jej złożoności oraz niejednoznaczności. Z tego też powodu „lojalność pojawia się w różnych kontekstach społecznych i mieści się w obszarach zainteresowań wielu dyscyplin”⁴⁶. Jest przedmiotem badań i analiz humanistów oraz przedstawicieli takich nauk społecznych jak prawo, psychologia czy zarządzanie.

1.2. Pojęcie lojalności w filozofii

Z rozważań na temat lojalności, zawartych w podrozdziale 1.1. wynika, że temat lojalności w środowisku filozofów pojawił się już w starożytności. Według

⁴⁴ M. Ossowska, *Normy moralne*, PWN, Warszawa 1985, s. 136-137.

⁴⁵ A. Winnicka-Wejs, *Polimorfizm lojalności*, [w:] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza...* op. cit., s. 13-20.

⁴⁶ S. Waszczak, *Refleksje nad lojalnością...* op. cit., nr 1/2012, s. 13.

W. Tatarkiewicz⁴⁷ i B.A.G. Fullera⁴⁸ zyciorysy starożytnych filozofów obrazują ich pojęcie oraz stosunek do lojalności. Wskazują także cel jakim jest lojalność. Jednak szersze badania na ten temat podjęte zostały stosunkowo niedawno – dopiero na przestrzeni dwóch ostatnich stuleci. W tej dziedzinie nauki lojalność jest ściśle powiązana z moralnością. Jest ona także uznawana za wartość osobową⁴⁹. Począwszy od starożytności, przez okres średniowiecza, aż do XIX wieku lojalność ukierunkowana była na państwo, Boga i człowieka. Pojęcie lojalności zmieniało się w zależności od najważniejszego obiektu kultu w danym okresie dziejów. Kolejni myśliciele rozwijali je o nowe aspekty przez co lojalność stała się pojęciem złożonym i niejednoznacznym. Także współcześnie termin ten funkcjonuje w wielu obszarach życia społecznego, będąc przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin, spośród których największy wpływ na dzisiejsze pojmowanie lojalności należy przypisać filozofii.

O lojalności wypowiadali się zachodni filozofowie XX wieku m.in.: J. Royce, J. Ladd, M. Konvitz, R.F. Duska czy J. Kleinig.

Kluczową rolę w rozważaniach na temat lojalności odegrał amerykański filozof J. Royce⁵⁰. Jego dzieło *The Philosophy of Loyalty* stanowi obszerne studium lojalności, dając podwaliny dla przyszłych dyskusji na ten temat⁵¹. Poszukując warunków moralnego, wartościowego życia, J. Royce uważa, że muszą one wyjść poza postulat posłuszeństwa konwencyjnej moralności i sprawić, że życie człowieka będzie zaplanowanym przedsięwzięciem prowadzącym do osiągnięcia trwałych i wartościowych celów. Jedną z długotrwałych wartości (w odróżnieniu od impulsywnych i chwilowych) jest dobro wspólnoty, dające oparcie i bezpieczeństwo. Lojalność jest więc zasadniczym elementem dobrowolnego i świadomego współdziałania jednostek w dążeniu do wspólnego celu.

A zatem lojalność składa się z dwóch elementów: woli i działania, przy czym powstanie prawdziwej lojalności możliwe jest tylko w działaniu o podłożu wolnej decyzji podmiotu lojalności. Tak wypełniana lojalność stanowi zarówno podstawową

⁴⁷ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii...* op. cit.

⁴⁸ B.A.G. Fuller, *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1967.

⁴⁹ M. Gołaszewska, *Istota i istnienie wartości*, PWN, Warszawa 1990, s. 120-123.

⁵⁰ J. Royce żył w latach 1855-1916 był tzw. neoheglistą. Jego prace cieszyły się sporą popularnością za jego życia. Ponowne stałe i trwające do dziś zainteresowanie jego filozofią rozpoczęło się w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku, [za:] Z. Ambrożewicz, *Lojalność i zbawienie: Josiaha Royce'a droga do utopii*, „Diametros”, nr 29/2011, s.1.

⁵¹ J. Royce, *The philosophy of loyalty, Topics Ethics, Loyalty*, 1908, <https://archive.org/details/philosophyloyal00roycuoft/page/n5>, [dostęp: 14.03.2019].

cnotę jak i wewnętrzne poczucie obowiązku⁵². Autor teorii lojalności J. Royce odpowiada na pytanie – jak ocenić, która lojalność jest mniej, a która bardziej wartościowa. W jego przekonaniu należy wybierać taką lojalność, która będzie służyć dobru ogółu, nie szkodząc jednocześnie jakiegokolwiek jednostce czy grupie. Według filozofa podstawowym zadaniem „prawdziwej lojalności” jest stawianie kryteriów oceny słuszności działań.

Wolna wola nie jest przymusem, ale rodzi się w rezultacie społecznego uczenia się jednostki. Trwająca całe ludzkie życie nieustanna socjalizacja sprawia, że człowiek jest istotą społeczną, imitującą cudze zachowania zarówno w interakcjach społecznych, jak i w ramach zgodności z sobą i bycia sobą⁵³. Taki schemat dotyczy lojalności jako aktu wolnej woli, modelowanej w drodze społecznego uczenia się (socjalizacji jednostki). Lojalność jednostki (wobec własnej sprawy) musi być zgodna z lojalnością ogólną oraz z lojalnością drugiej strony tej relacji, ponieważ „obustronnie wyniszczający konflikt lojalności jest najwyższym złem”⁵⁴. Jest lojalnością prawdziwą, ponieważ jej cel jest niezgodny z celami lojalności większej społeczności⁵⁵. Innymi słowy, prawdziwa lojalność jest wolą wiary w wieczność i jedność ludzką. Według J. Royce’a istotą lojalności jest postrzeganie przez jednostkę własnych doświadczeń oraz wszelkich doświadczeń ludzkich. Takie – oparte na jedności – podejście do lojalności czyni ją prawdziwą i skuteczną, bowiem staje się wówczas wypełnieniem potrzeb⁵⁶. Zdaniem J. Royce’a, każda prawdziwa lojalność nabiera charakteru społecznego, kiedy jest postawą powszechną. Koncepcja ta, choć wydawać by się mogło, mająca podłoże empiryczne prawdy, zamyka się w pewnym kręgu poglądów idealistycznych dotyczących wiecznego trwania⁵⁷.

Tak rozumiana lojalność ma charakter dynamiczny – jest dokonywaniem przez jednostkę nieustannego wyboru przyjmowanych różnych lojalności, podporządkowując ją dobru uniwersalnemu z perspektywy całej społeczności.

Teoria lojalności według J. Royce’a stanowi punkt wyjścia dla dalszych prac innych filozofów. Autorzy, którzy zarówno rozbudowują samo pojęcie lojalności, jak i badają jego zagnieżdżenie w praktyce społecznej i kulturze, dążą do uogólnienia

⁵² Z. Ambrożewicz, *Lojalność i zbawienie...* op. cit., s. 1-21.

⁵³ Ibidem, s. 8.

⁵⁴ J. Royce, *The Philosophy of Loyalty...* op. cit., s. 55.

⁵⁵ Z. Ambrożewicz, *Lojalność i zbawienie...* op. cit., s. 9.

⁵⁶ Ibidem, s. 11.

⁵⁷ J. Ladd, *Loyalty*, [w:] P. Edwards (red.), *The Encyclopedia of Philosophy*, „Macmillan”, New York 1967, s. 97; Z. Ambrożewicz, *Lojalność i zbawienie...* op. cit., s. 13.

definicji tego pojęcia. Wyzwaniem do podjęcia tej próby jest różnorodność opinii na temat tego ku czemu (jakim obiektom) może być skierowana lojalność.

Przykładem różnicy dotyczącej obiektów lojalności jest pogląd J. Ladda, który uznaje lojalność jako relację między poszczególnymi osobami np. pomiędzy rodzicem a dzieckiem, pracodawcą a pracownikiem, między przyjaciółmi, zatem lojalność nie może być uznawana jako wierność wobec hipotetycznego dobra. Lojalność w takim relacyjnym ujęciu jest bezpośrednio związana z emocjami i interesami pewnych osób, dlatego błędem jest nakładanie na ludzi, niemających związku z rzeczywistością obowiązków, przekraczających ich powinności wobec konkretnych ludzi.

Znane są również poglądy dotyczące braku lojalności. J. Ladd pisze, że osoba, która pozbawiona jest jakiegokolwiek lojalności, jest w pewnym sensie ułomna z perspektywy moralnego agenta. Osoba lojalna posiada stabilną tożsamość. Jest ona określana poprzez tę lojalność, ale również warunkuje schemat życia jednostki. Brak jakiegokolwiek lojalności oznacza życie od jednej preferencji do drugiej⁵⁸. Określenie pewnych preferencji w zakresie lojalności skutkować może przywiązaniem zwykłych ludzi do np. określonych marek, ulubionych drużyn sportowych czy zespołów muzycznych.

Inne stanowisko w kwestii obiektów, do których może być skierowana lojalność, prezentuje M. Konvitz. Wyodrębnił on dwa rodzaje lojalności oraz ich obiekty, które mogą być skierowane po raz pierwszy. Lojalność dotycząca relacji społecznych oraz lojalności wobec rządów, narodów, abstrakcyjnych pojęć, zasad, idei, religii itd. W tym kontekście rodzi się pytanie o odwzajemnianie lojalności przez niektóre obiekty abstrakcyjne⁵⁹.

Nawiązując do wypowiedzi poprzednich filozofów podnoszących kwestie obiektów lojalności R.F. Duska prezentuje pogląd, że genezy lojalności upatruje się w tradycji rycerskiej, twierdząc jednocześnie, że jest dostępna każdemu współczesnemu człowiekowi, jako lojalność wobec rodziny, przyjaciół, idei, kraju itp.⁶⁰.

Rozwijając wcześniej przytaczany pogląd J. Ladda, dotyczący relacji jako obiektu lojalności, J. Kleinig zauważył, że lojalność, występująca jako charakterystyka człowieka, tworzy więź lojalności skierowaną wobec innych obiektów takich jak

⁵⁸ J. Ladd, *Loyalty*, [w:] *The Encyclopedia of Philosophy...* op. cit.

⁵⁹ M. Konvitz, *Loyalty*, [w:] P.P. Wiener (red.), *Encyclopedia of the History of Ideas*, Scribner's, New York 1973, t. 3, s. 108-116; J. Ladd, *Loyalty*, [w:] *The Encyclopedia of Philosophy...* op. cit., s. 97-98.

⁶⁰ R.F. Duska, *Whistleblowing and Employee...* op. cit.

przyjaciele, rodzina, organizacja, ojczyzna, religia. W takim razie nie jest to uogólniona więź, ale sieci powiązań, dzięki którym jednostka jest identyfikowana w znaczący sposób oraz z tych czy innych względów zaakceptowana. Jest ona cenna sama w sobie, ponieważ łączy ją z jej przyjaciółmi, krajem, zawodem, ale nie niczym innym. Identyfikacja ta sprawia, że na jednostkę znaczący wpływ mają sukcesy i porażki obiektów jej lojalności. Jest ona (jednostka) gotowa podejmować ryzyko i ponosić cały ciężar finansowy oraz wszystkie konsekwencje działań inicjowanych przez obiekt⁶¹.

Teoretycy lojalności wskazują na jeszcze jeden aspekt tego zjawiska, a mianowicie na funkcje lojalności. Filozofia lojalności próbuje odpowiedzieć na pytania, czemu służą normy lojalnościowe i jakie jest ich działanie w życiu społecznym.

Według J. Kleinig lojalność pełni trzy podstawowe funkcje lojalności:

1. Lojalność ma być skutecznym narzędziem do podtrzymywania instytucji ważnych dla społeczeństwa. Wiele takich instytucji jest dziś zagrożonych, ponieważ jednostki kierują się przy wyborze organizacji jedynie własnym interesem. To z kolei determinuje motywację przerywania relacji i zobowiązań wobec niej. Jednostki rezygnują z bycia lojalnym wobec konkretnej organizacji, ponieważ ta przestała spełniać ich oczekiwania i podtrzymywanie z nią relacji przestało być opłacalne. W tej sytuacji to właśnie lojalność wydaje się być istotnym elementem, wspierającym znaczące dla społeczeństwa instytucje. Dzięki postawie lojalności wobec siebie osoby, które odchodzą z instytucji niezadowolone z jej funkcjonowania, są bardziej zmotywowane, aby oczekiwać poprawy ich funkcjonowania i wspierać działania do tego prowadzące. To świadczy o tym, że lojalność może nie tylko hamować destrukcję takich instytucji, ale także pomagać w ich rozwoju⁶².
2. Rolą lojalności jest podtrzymywanie w życiu społecznym zasady wzajemności. Takie przekonanie wynika z faktu, że dzięki lojalności utrwalane są odpowiednie zachowania – osoba jest wdzięczna za otrzymane dobro, zatem sama jest gotowa dać coś od siebie. Ta funkcja w praktyce oznacza kształtowanie postaw lojalnościowych społeczeństwa, członków organizacji, klientów. Reguła wzajemności lojalności ma bardzo duże znaczenie

⁶¹ J. Kleinig, *Loyalty*, [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <https://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>, [dostęp: 14.03.2019].

⁶² A. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, Wyd. Znak, Warszawa-Kraków 1995, s. 80.

z perspektywy tej pracy – lojalność pracodawcy wobec pracowników jest najczęściej odwzajemniana lojalnością pracowników wobec pracodawcy.

3. Lojalność zaspokaja potrzeby przynależności. Człowiek jest istotą społeczną, którą kształtują konkretne relacje z innymi ludźmi (społeczne uczenie się). Warunkiem, który należy spełnić jest świadoma decyzja o nawiązywaniu i podtrzymywaniu konkretnych relacji społecznych oraz współpraca z innymi ludźmi. Kiedy człowiekowi brak jakichkolwiek więzi lojalności, skazuje się on na samotność i wyobcowanie, co z kolei prowadzi do lęków oraz apatii życiowej⁶³.

Rozważania o lojalności obecne są także w polskiej myśli filozoficznej. Zgodnie z tym o czym piszą myśliciele, np. R. Ingarden, dokonywanie wyborów moralnych powinno cechować się motywacją i uświadomieniem celów. Uzasadnienie takich, a nie innych wyborów, opiera się nie tylko na znajomości wartości moralnych, ale również ich kategorii i relacji zachodzących pomiędzy nimi. Tym samym, kryterium oceny danej wartości moralnej (np. lojalności) musi być obiektywne⁶⁴. Innymi słowy lojalność wymuszona nie mieści się w takiej ocenie, a zatem nie jest lojalnością. Gdy w grę wchodzi zachowanie lojalne, należy zastanowić się, jaki system wartości i kodeks postępowania powinno się przyjąć przy podejmowaniu decyzji.

O lojalności wypowiada się także jedna z polskich uczonych – M. Ossowska; jej zdaniem, może ona zależeć od przedmiotu lojalności. Uzasadnieniem takiego poglądu jest przykład relacji obywatel–władza. Lojalność w tym kontekście jest zazwyczaj oceniana pozytywnie – obywatel stosuje się do istniejącego prawa, płaci podatki, wypełnia swoje obywatelskie obowiązki. Powstaje jednak pytanie, czy takie samo zachowanie jest godne uznania, jeśli władza jest narzucona i totalitarna? Czy lojalność wobec takiej władzy powinna być wzorem moralnym? Innymi słowy, ocena powinna mieć swoje źródło wewnątrz człowieka, co oznacza, że taka postawa lojalności nie jest cnotą sama w sobie, ponieważ podlega subiektywnej ocenie jednostki. Lojalność definiuje się jako normę moralną, która wpływa na potrzebę zaufania i poczucia bezpieczeństwa wobec wszystkich pracowników zatrudnionych w danej organizacji. Jak pisze M. Ossowska, norma lojalności nakazuje, aby każde zachowanie wobec nieobecnych było takie, żeby nie być zawstydzonym takim samym zachowaniem w ich

⁶³ J. Kleinig, *Loyalty...* op. cit.

⁶⁴ R. Ingarden, *Wykłady z etyki*, PWN, Warszawa 1989, s. 166-167.

obecności. Dotyczy to postaw oraz działań, które ktoś przejawia, jak i w przypadku kiedy podejmuje je za czyimiś plecami. „Jest to czyn potępiany tym bardziej, im bardziej to oczekiwanie jest uzasadnione przez więzy długotrwałej przyjaźni czy ciepło uczuć rodzinnych”⁶⁵.

Lojalność jest ściśle powiązana z moralnością i jest uznawana za wartość. Filozofowie wskazują, że zjawisko lojalności odnosi się do sytuacji moralnych, z którymi człowiek ma na co dzień do czynienia. Relacje międzyludzkie prowadzą często do dylematów moralnych i konieczności dokonywania wyborów. Każdorazowy wybór moralny pociąga za sobą konsekwencje, a wraz z nimi odpowiedzialność. W związku z tym każdy człowiek dokonuje wyborów na jakiejś podstawie – jednym z ważniejszych czynników warunkujących owe wybory jest lojalność. W literaturze o moralności, lojalność rozumiana jest jako naturalny stan wypływający z człowieka, przejawiający się jako wewnętrzny odruch. Jedynie tak rozumiana lojalność stanowi wartość moralną, natomiast moralność wymuszona (pozorna) nie jest wartością⁶⁶.

Niezależnie od różnych podejść do zdefiniowania zagadnień lojalności, wielu filozofów zgodnie uznaje, że to właśnie ona stanowi główny czynnik spełnienia jednostki w najbardziej ogólnym wymiarze życia ludzkiego.

Natomiast według M. Szyszkowskiej „Lojalność wiąże się z uważnym traktowaniem drugiego człowieka, wrażliwością prowadzącą do korekty naszej egoistycznej natury. Być lojalnym, to nie zdradzać, zwłaszcza dla korzyści. Z lojalności płynie także obowiązek obrony danego człowieka przed negatywnymi osądami oraz poczynaniami innych ludzi. A więc lojalność to coś więcej niż bierna postawa niekrzywdzenia”⁶⁷.

W literaturze przedmiotu związanego z zagadnieniem lojalności, istnieje także rozróżnienie na lojalność przeznaczoną (zadaną) (z ang. *unchosen*) oraz wybraną (z ang. *chosen*). Cechą charakterystyczną tej pierwszej jest brak decyzji w wyborze obiektów i relacji lojalności. Wpływa ona niejako naturalnie z faktu, gdzie i z kim żyjemy. Wobec tego lojalność wobec rodziny, państwa, religii czy ojczyzny wydaje się być naturalna. Ta druga zaś jest wynikiem świadomego wyboru i decyzji o zaoferowaniu swojej lojalności jakiejś organizacji, stowarzyszeniu czy firmie. Warto zwrócić uwagę,

⁶⁵ M. Ossowska, *Normy moralne...* op. cit.

⁶⁶ M. Gołaszewska, *Istota i istnienie wartości...* op. cit.

⁶⁷ Dekompresor, *Nauka #4: Lojalność, wdzięczność i ludzie sędziwi – rozmowa z prof. Marią Szyszkowską*, <http://dekompresor.pl/nauka/lojalnosc-wdzieczosc-i-ludzie-sedziwi-rozmowa-z-prof-maria-szyszkowska>, [dostęp: 25.01.2018]

że w obu tych przypadkach sens obiektów i warunków, w jakich funkcjonują, nie jest jednakowy. Sens obiektów lojalności przeznaczonej nie powinien podlegać dyskusji, weryfikacja oznaczałaby bowiem autodestrukcję – lojalność ta jest więc niejako zadana. Sprzeniewierzenie się rodzinie narusza w jakimś stopniu integralność i tożsamość jednostki. Inaczej jest w przypadku lojalności wybranej. Człowiek sam wybiera, komu chce być lojalny i kiedy reguły przestają być odpowiednie. Wycofanie się ze zobowiązań nie jest wtedy uznawane za złe moralnie, gdyż tak samo, jak świadomy był wybór, tak świadoma może być rezygnacja z niego. Kwestionowanie racjonalności lojalności jednostki może być też w tym przypadku zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne⁶⁸.

Niezależnie od różnych podejść do zdefiniowania zagadnień lojalności, wielu filozofów zgodnie uznaje, że to właśnie ona stanowi główny czynnik spełnienia jednostki w najbardziej ogólnym wymiarze życia ludzkiego. Jak dodaje B. Gert⁶⁹, lojalność to cnota moralna, która bliska jest wdzięczności i bezstronności.

1.3. Lojalność w prawie

Obowiązek lojalności na gruncie prawa w Polsce formułowany był już w okresie przedwojennym. W ówczesnym kodeksie zobowiązań oraz w przedwojennej literaturze prawnej, lojalność dotyczyła w szczególności prawa handlowego oraz zawieranych umów, np. obowiązek lojalności w umowach pośrednictwa⁷⁰.

Wykorzystanie pojęcia lojalności na gruncie prawa obejmuje trzy zasadnicze obszary⁷¹:

1. Lojalność procesowa w odniesieniu do poszkodowanego,
2. Zasada dobrej wiary,
3. Nieposłuszeństwo obywatelskie.

⁶⁸ S. Keller, *Patriotism as Bad Faith*, „Ethics”, nr 3(115)/2005, s. 563-592.

⁶⁹ B. Gert, *Loyalty and morality*, [w:] S. Levinson, J. Parker, P. Woodruff, *Loyalty*, New York University Press, Nowy Jork-Londyn 2013, s. 3-21.

⁷⁰ I. Rosenblüth, *Z motywów do art. 236 projektu części szczegółowej Tilla i Longchamps* [w:] J. Korzonek, I. Rosenblüth, *Kodeks zobowiązań. Komentarz*, Wydawnictwo Księgarnia Powszechna, Kraków 1936, s. 1196, [za:] E. Wójtowicz, *Obowiązek lojalności w umowach pośrednictwa handlowego*, „Przegląd Prawa i Administracji”, nr 3644/2015, s. 277-279.

⁷¹ M. Żbikowska, *O projektowanych zmianach zasady lojalności procesowej*, „Prokuratura i Prawo”, nr 9/2012, s. 83-101; M. Kaczmarczyk, *Nieposłuszeństwo obywatelskie a demokracja*, „Studia Socjologiczne”, nr 1(208)/2013, s. 21-40; W. Dajczak, *Zasady współżycia społecznego czy dobra wiara?*, „Rejent”, nr 1(117)/2001, s. 40-58; D. Opalska, *Obowiązek lojalności w spółkach...* op. cit., Warszawa 2014, s. 1-12.

W każdym z tych wymiarów lojalność sprowadza się do podobnych założeń, ma jednak nieco inny zakres znaczeniowy. Lojalność procesowa, w odniesieniu do poszkodowanego, wiąże się stricte z prawem dotyczącym czynności procesowych. Lojalność ma tutaj swoje odniesienie do informacji procesowej. W nomenklaturze prawnej są to pojęcia tożsame. Teoretycy prawa zazwyczaj podchodzą do definiowania pojęć inaczej niż zwykło się to robić w praktyce prawniczej. Wszelkie czynności pojęcia definiuje się w prawie na zasadzie – od konkretów do abstrakcji. Oznacza to, że wszelkie teoretyczne terminy prawnicze, czy uogólniane stanowiska, są wyprowadzane z konkretnych ustaw i przepisów. Tylko śledzenie konkretnych regulacji i obserwacja ich funkcjonowania w praktyce daje możliwość ustalenia – tak ważnej dla ustawodawcy – teorii potrzebnej do scharakteryzowania pojęcia czy pravidła⁷². W przypadku lojalności procesowej kierunek jest odwrotny, co wynika z faktu funkcjonowania tego procesu i roli, jaką w trakcie trwania procesu przypisuje się właśnie lojalności procesowej. M. Żbikowska zwraca również uwagę na fakt, iż zasada lojalności procesowej jest dwuaspektowa i składają się na nią elementy zarówno prawne, jak i pozaprawne⁷³. Według autorki ważne jest także rozgraniczenie zasady lojalności procesowej od problemu uczciwego procesu karnego.

Zdaniem M. Żbikowskiej pierwszy termin ma charakter stricte prawny, zaś drugi stanowi element pozaprawny. Nie można bowiem uczciwości procesu uzasadniać normami prawnymi, kwestia ta jest bardzo indywidualna i zależy od wielu różnych elementów, także etyki. Konkludując, w przypadku lojalności procesowej, podstawą do uzasadnień jest obowiązujące prawo i jego funkcjonowanie praktyczne. Ważne jest również, że zasady prawne i pozaprawne są ze sobą powiązane. Należy także zauważyć, że sama zasada lojalności procesowej nie została nigdzie prawnie w sposób dokładny zdefiniowana⁷⁴, jedynie częściowo określona w przepisach kodeksu karnego. Tym samym stanowi ważną normę postępowania w określonych sytuacjach prawnych, której

⁷² M. Cieślak, *Zasady procesu karnego i ich system*, [w:] M. Cieślak, S. Waltoś (red.), *Dziela wybrane, Prawo karne procesowe. Artykuły, studia i inne prace*, Wyd. UJ, Kraków 2011, s. 23.

⁷³ M. Żbikowska, *Zasada lojalności w procesie karnym (odniesiona do pokrzywdzonego)*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2015, s. 90.

⁷⁴ *Zasada lojalności procesowej wykracza znacznie poza zasadę informacji prawnej*. W doktrynie zdania na ten temat są podzielone. Zasadę lojalności procesowej w szerokim rozumieniu opisują, uznając ją za naczelną zasadę, m. in.: Z. Jankowski, *Zasada lojalności i sprawiedliwości postępowania karnego*, „Nowe Prawo”, nr 5-6/1982, s. 78-86; A. Kaftal, *Glosa do uchwały z dnia 19 marca 1970 r.*, „Nowe Prawo”, nr 2/1971, s. 299-306; M. Cieślak, *Polska procedura karna. Podstawowe założenia teoretyczne*, Warszawa 1984, s. 366-368; A. Murzynowski, *Istota i zasady procesu karnego*, PWN, Warszawa 1994; S. Waltoś, *Proces karny. Zarys systemu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2005, s. 326-329.

można doszukać się w wielu przepisach karnoprosesowych. Norma ta łączy prawo z zasadami moralnymi poprzez wspólne uzasadnienie aksjologiczne obu tych obszarów⁷⁵. Artykuł prawa karnego mówi o tym, że lojalność procesowa to takie zachowanie organów procesowych, które na wszystkich etapach postępowania karnego prowadzą do ochrony lub zabezpieczenia prawnego chronionych interesów innych uczestników postępowania. Wykładnia prawa zatem wskazuje, że zakres przedmiotowy omawianej zasady procesu karnego obejmuje interesy poszczególnych uczestników postępowania – z uwzględnieniem zarówno interesów ogólnych, jak i indywidualnych. Wdrażanie zasady lojalności procesowej polega na ochronie tych interesów poprzez ich uwzględnienie i zabezpieczenie oraz, co bardzo ważne, takie interpretowanie przepisów prawa, aby było ono w pełnej zgodzie z chronionymi interesami. Zasada ta obowiązuje przez cały okres trwania postępowania karnego i dotyczy całego procesu. Ciężar wykonywania zobowiązania spoczywa na organach procesowych, zaś beneficjentem są uczestnicy procesu. Płyne stąd wniosek, że w przypadku omawianej zasady nie obowiązuje wzajemność, jest to relacja jednostronna. Jest to o tyle interesujące, że – mówiąc bardzo schematycznie – w tym wypadku, to instytucje prawne mają być lojalne wobec obywatela, inaczej niż przyjmowane to było w przypadku filozoficznej myśli na temat lojalności. Tam relacja była odwrotna – to obywatel miał być bezwarunkowo lojalny wobec prawa i wobec państwa. Podsumowując, lojalność pojawiająca się w postępowaniu karnym jest istotna i skodyfikowana przez ustawę i przepisy prawa karnego, wobec tego obowiązek jej wypełniania przez odpowiednie organy jest bezwarunkowy i musi być przestrzegany⁷⁶.

A zatem zasada lojalności procesowej jest dyrektywą dla organów procesowych, dotyczącą wielu aspektów postępowania procesowego, np. nakazuje poszanowanie praw procesowych wszystkich uczestników postępowania, uczciwość w wykonywaniu obowiązków procesowych, poszanowanie gwarancji procesowych oraz zasad sprawiedliwego działania, nie naruszania powszechnie obowiązujących zasad etyczno-moralnych oraz zasad etyki prawniczej. Podobnie jak sama materia, tak też definicja lojalności procesowej, jest mało precyzyjna choćby dlatego, że odwołuje się do aksjologicznego uzasadnienia leżącego w takich pojęciach subiektywnej oceny jak

⁷⁵ *Zasadę lojalności procesowej wyodrębnia się na gruncie prawa na podstawie wnioskowania*, [za:] W. Pogasz, *O legitymowaniu zasad prawa*, „RPEiS”, nr 2/1987, s. 124-134; M. Żbikowska, *O projektowanych zmianach zasady lojalności procesowej*, „Prokuratura i Prawo”, nr 9/2012, s. 84.

⁷⁶ M. Żbikowska, *Zasada lojalności w procesie karnym...* op. cit., s. 92.

sprawiedliwość czy uczciwość⁷⁷. Trudności wynikające z aksjologicznego uzasadnienia zasady lojalności procesowej przenoszą się na brak precyzyjności definicji tego pojęcia, co nie oznacza jednak, że należy zaniechać podejmowania prób opisywania tego typu norm czy reguł moralnych⁷⁸. Zasada lojalności procesowej ujmowana jest na gruncie prawa procesowego w znaczeniu szerokim (*sensu largo*) oraz w znaczeniu wąskim (*sensu stricto*). W ścisłym znaczeniu zasada lojalności procesowej wiąże się z dyrektywą udzielania informacji uczestnikom postępowania procesowego przez organy procesowe. Informacji takich organy procesowe udzielają w przypadku, jeśli jest to ważne z punktu widzenia ochrony ich praw oraz interesów⁷⁹, np. poinformowanie do prawa do obrony (art. 6 k.p.k.), pouczenie o przysługującym prawie, terminie oraz sposobie zaskarżenia decyzji (art. 100 § 8 k.p.k.) czy pouczenie oskarżonego o prawie do odmowy składania wyjaśnień i odpowiedzi na pytania (art. 175 k.p.k.). Zasada lojalności procesowej w art. 16 § 2 k.p.k. (forma względna zasady lojalności procesowej) zobowiązuje organ procesowy do udzielania informacji (uczestnikom postępowania) o prawach i obowiązkach, o których ustawa nie stanowi wyrażnie. Należy podkreślić, że zdaniem Sądu Najwyższego przepisy art. 16 § 2 k.p.k. nie nakładają obowiązku informowania stron przez organ procesowy w zakresie wszystkich uprawnień i obowiązków, a jedynie w zakresie objętym czynnościami procesowymi⁸⁰ (zasada względnej lojalności procesowej). Zasada lojalności procesowej w znaczeniu szerokim (*in sensu largo*) wiąże się przede wszystkim z rzetelnością. Obok opisanego powyżej obowiązku informacji procesowej (na podstawie art. 16 k.p.k.) zasada *sensu largo* jest przejawem lojalnego postępowania organów procesowych wobec obywateli⁸¹. Warto dodać, że w jednym ze swoich orzeczeń SN wyraził pogląd, iż zasada lojalności procesowej obowiązuje nie tylko organ procesowy, ale obie strony postępowania procesowego⁸².

Drugim obszarem, w którym pojawia się temat lojalności na gruncie prawa zobowiązań, jest kwestia tak zwanej dobrej woli (lub dobrej wiary). Pojęcie to ma dość długą tradycję w prawie i jego genezy należy szukać w prawie rzymskim.

⁷⁷ S. Waltoś, *Proces karny...* op. cit., s. 209.

⁷⁸ M. Żbikowska, *O projektowanych zmianach zasady...* op. cit., s. 84-85.

⁷⁹ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. *Kodeks postępowania karnego*, Dz.U. 1997 nr 89 poz. 555, art. 16.

⁸⁰ Postanowienie SN z 15.6.2016 r., V KK 106/16, OSNKW 2016, nr 9, poz. 63.

⁸¹ P. Hofmański, S. Waltoś, *Proces karny...* op. cit., Warszawa 2016, s. 332-335; B. Bieńkowska, [w:] P. Kruszyński, *Wykład prawa karnego procesowego*, Wyd. Temida, Białystok 2012, s. 97 i podana tam literatura.

⁸² Wyrok SN z 16.12.2015 r., V KK 194/15; C. Kulesza, P. Starzyński, *Postępowanie karne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 26-28.

Sformułowanie „dobra wola” może być mylące dla laików, zważywszy na podstawowe, codzienne użycie obydwu członów tego zwrotu. Jednak teoretycy prawa przekonują, że mówiąc o dobrej woli, należy myśleć o pewnej formie lojalności. Źródło tego wyrażenia sięga jeszcze wcześniej niż starożytny Rzym, mianowicie filozofii Arystotelesa i starożytnych Aten. Grecy posługiwali się mianem „wiary” w znaczeniu lojalności. Gdy ktoś składał komuś „wiarę”, oznaczało to, że kontrahent czy współpracownik był pewien, że zobowiązanie zostanie dotrzymane. Podobnie starożytny Rzym przejął od Greków to pojęcie i dostosował je do swoich potrzeb. Nawet, gdy składano przysięgi, powoływano się na Jowisza, rzymskiego odpowiednika Zeusa, który oprócz patriarchatu wśród bogów pełnił między innymi rolę strażnika praworządności⁸³. Rzymskie pojęcie „fides” (wola) z czasem ewoluowało i w prawie nowożytnym zaczęło występować z przymiotnikiem „bona”, to znaczy „dobra”. W pismach Katona również pojawia się sformułowanie „dobra wiara”, oznaczająca postępowanie zgodne z podjętym zobowiązaniem. Pojęcie to było ściśle związane z etyką⁸⁴. W pewnym momencie pojęcie to zaczęło nabierać charakteru formalnego i legitymizującego. Wystarczyło, że kontrahent wypowiedział odpowiednią formułę, zawierającą wyrażenie dobrej woli, a składane zobowiązanie stawało się prawnie obowiązujące. Nie była ważna motywacja ani sposób działania, istotna była odpowiednia formuła. Właściwe stwierdzenie dobrej wiary zaczęło pojawiać się na szeroką skalę w prawie stanowionym przez pretorów rzymskich. Jednym z jego wymiarów były normy prawne, obejmujące różne rodzaje umów, nie tylko wewnątrz kraju, pomiędzy samymi Rzymianami, ale także z przybyszami, zwanymi peregrynami. I właśnie w przypadku tych kontraktów pretorzy rzymscy zdecydowali się na ustalenie konkretnych formuł procesowych, które regulowałyby sposób i wagę zawieranych umów. Bowiem umowy o doniosłym znaczeniu, np. spółka czy sprzedaż, nie musiały być zawierane poprzez ustalone formuły, były zawierane samą mocą porozumienia stron. Trudno ustalić konkretny moment, w którym formułki procesowe dotyczące obowiązku lojalności stały się obowiązującą normą, jednak historycy prawa wskazują na początki II wieku p.n.e. Formuły dobrej wiary dawały sędziom większą swobodę

⁸³ M. Pilich, *Dobra wiara w konwencji o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2.

⁸⁴ W. Dajczak, *Zwrot bona fides w rozstrzygnięciach dotyczących kontraktów u prawników rzymskich okresu klasycznego*, wyd. UMK, Toruń 1998, s. 20-22.

interpretacji procesowej, wymagając jednocześnie od nich dokładnego uzasadnienia⁸⁵. Dobra wiara pełniła trzy funkcje:

1. Kryterium, na podstawie którego interpretowano zgodność postępowania strony ze standardami narzucanymi przez obowiązujące prawo – formuła dobrej wiary przyczyniała się do stosowania w prawie zasad moralnych i uczciwości; ograniczała motywacje do poszukiwania jednostronnych korzyści, kształtując wzajemną lojalność. Prawo dobrej wiary było łamane, gdy motywacją jednej ze stron było wyrządzenie krzywdy drugiej;
2. Stanowiła źródło oceny mocy wiążącej umowy; ta funkcja pomagała określić zakres zobowiązań, czasu trwania umowy oraz powinności stron; formuła dobrej wiary wskazywała na obowiązek wiernego wykonania umowy, zgodnego z jej brzmieniem;
3. Służyła jako uzupełnienie treści czynności prawnej; ta funkcja z kolei pozwalała np. na doprecyzowanie warunków umowy, które nie były dość szczegółowo opisane w umowie lub określić nowe, dodatkowe warunki, które pojawiły się po podpisaniu umowy, a które dotyczyły bezpośrednio stron⁸⁶.

Współcześnie zasada dobrej wiary nie jest wyraźnie zapisana w kodeksach prawych, jednak funkcjonuje podczas zawierania i wykonywania umów, a jej znaczenie jest podobne jak w poprzednich epokach. Podsumowując, starożytne i średniowieczne prawo przyczyniło się do ukształtowania pojęcia lojalności rozumianej jako dobra wiara i wymagającej uczciwości tak przy zawieraniu, jak i wykonywaniu umów.

Trzecim obszarem lojalności jest, wywodzące się z prawa rzymskiego, tzw. nieposłuszeństwo obywatelskie (które należy rozumieć jako uzasadnioną nielojalność). W tym obszarze lojalność przedstawiana jest niejako od strony negatywnej, tj. w jakich sytuacjach nie trzeba i nie powinno się zachowywać lojalności, i jaki ma ona wymiar prawny. Prawnicy i filozofowie pochodzą do problemu nieposłuszeństwa obywatelskiego jako części systemu prawnego. Ważna jest uwaga, że funkcjonuje ono w pełnej zgodzie z powszechnie obowiązującymi zasadami, np. równości wobec prawa. Nieposłuszeństwo obywatelskie dotyczy konfliktów wynikających z problemów konstytucyjnych, tj. zakresu spraw regulowanych przez konstytucję lub inne najważniejsze akty prawne. Korzeni tego zjawiska teoretycy prawa i historycy dopatrują

⁸⁵ M. Pilich, *Dobra wiara w konwencji...* op. cit., s. 6-7.

⁸⁶ W. Dajczak, *Zasady współżycia społecznego...* op. cit., s. 42-43.

się nawet w starożytności, jednak największe znaczenie dla ewolucji i utrwalenia tego zjawiska miał wiek XX. Protesty Afrykańczyków w Stanach Zjednoczonych, na czele z Martinem Lutherem Kingiem, są dobrym przykładem, choć w zasadzie nie spełniały wszystkich założeń definicyjnych. W związku z nasilającymi się protestami, zarówno politycy, jak i prawnicy czy teologowie musieli zacząć myśleć o uregulowaniu prawnym zaistniałej rzeczywistości. W pewnym momencie nieposłuszeństwo obywatelskie stało się objawem zdrowej demokracji. Długie teoretyczne dyskusje na ten temat doprowadziły do wykrystalizowania się poglądu, że nieposłuszeństwo obywatelskie jest nieodłącznym elementem demokracji (np. uzasadnione protesty czy demonstracje wobec rządów totalitarnych) oraz ważną instytucją państwową jako uzasadniona nielojalność. Usankcjonowane nieposłuszeństwo obywatelskie nie jest łamaniem prawa a czasami nawet może być jego przejawem. Kluczowe znaczenie ma uregulowanie nieposłuszeństwa w rzeczowej regulacji uchwalonej przez parlament, w decyzji urzędników, w polityce władz w konkretnej sprawie. Tak rozumiane nieposłuszeństwo nie podważa wartości i legitymizacji władzy. Do kwestii i zakresu nieposłuszeństwa obywatelskiego różni autorzy podchodzą w różny sposób – niektórzy twierdzą, że akt nieposłuszeństwa dotyczy jedynie sytuacji niezwiązanych z prawem, dla innych zakres ten jest związany z prawem⁸⁷. Ważny jest również cel korzystania z instytucji nieposłuszeństwa obywatelskiego – celem tym nie może być łamanie prawa. Tak usankcjonowana nielojalność pozwala „nieposłusznym” wygłaszać swoje poglądy i opinie, apelować do sumień ustawodawców oraz innych osób związanych z funkcjonowaniem państwa. W literaturze podkreśla się, że jedyną słuszną formą nieposłuszeństwa obywatelskiego jest pokojowe działanie, które silniej oddziałuje na motywację przeciwników politycznych. Podsumowując, nieposłuszeństwo obywatelskie paradoksalnie jest pewną formą lojalności wobec państwa rozumianego nie jako wadliwa instytucja, ale państwo jako demokratyczny suweren. Obywatele wyrażają swoje niezadowolenie w sposób zgodny z prawem, nie kontestując jednocześnie w żaden sposób wartości samej władzy czy jej legitymizacji. Pomimo uregulowania prawnego pewnej dopuszczalnej formy nielojalności powstaje dylemat, np.: czy korzyści z nieposłuszeństwa są większe niż korzyści z posłuszeństwa, jakie są koszty bycia lojalnym, a jakie bycia nielojalnym wobec przepisów, itd⁸⁸.

⁸⁷ M. Kaczmarczyk, *Nieposłuszeństwo obywatelskie a pojęcie prawa*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2010, s.20.

⁸⁸ H.D. Thoreau, *Obywatelskie nieposłuszeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 60-61.

Z lojalnością na gruncie prawa można spotkać się nie tylko w postępowaniu procesowym. Jest ona obecna w różnym wymiarze w każdym z podstawowych kodeksów. Podobnie jak w okresie przedwojennym najwięcej miejsca poświęcono lojalności w kodeksie cywilnym, w kodeksie handlowym i w kodeksie spółek handlowych:

1. W kodeksie spółek handlowych zakres obowiązku wzajemnej lojalności zależy w głównej mierze od charakteru prawnego spółki (spółka osobowa lub kapitałowa)⁸⁹. Najszerszy zakres obowiązku lojalności dotyczy spółek osobowych, choć lojalność obowiązuje również wspólników spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zwłaszcza, jeśli mają one cechy typowe dla spółki osobowej⁹⁰. Należy w tym miejscu podkreślić, że zwykle obowiązek lojalności ma szerszy zakres w przypadku wspólników zarządzających niż tzw. wspólników biernych (udziałowców, akcjonariuszy)⁹¹. Przepisy prawa nie rozstrzygają kwestii obowiązku lojalności w relacjach pomiędzy akcjonariuszami i spółką⁹². W doktrynie dominuje pogląd, że obowiązek lojalności dotyczy w największym stopniu wspólników większościowych w spółkach z o.o., natomiast w spółkach akcyjnych obowiązek ten powinien „wyczerpywać się w zakazie wyrządzania szkody akcjonariuszom przez wykonywanie prawa głosu w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami kupieckimi”⁹³. W doktrynie istnieją również (mniejszościowe) poglądy przeciwnie, że w spółce akcyjnej nie ma obowiązku lojalności⁹⁴. W kodeksie handlowym uregulowane zostały tylko niektóre kwestie obowiązku lojalności akcjonariuszy w spółkach akcyjnych oraz wspólników w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, np. obowiązek lojalnego wykonywania prawa głosu przez akcjonariuszy (wspólników) spółki akcyjnej (art. 240 § 2 k.h. i art. 414 k.h.) czy zakaz głosowania w określonych sprawach dotyczących spółki (np. odpowiedzialności) (art. 235 k.h. i art. 406 k.h.)⁹⁵. Zdecydowana większość

⁸⁹ S. Sołtysiński, [w:] S. Sołtysiński, A. Szajkowski, J. Szwaja, *Kodeks handlowy. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1996, t. II, s. 124.

⁹⁰ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037, art. 205.

⁹¹ S. Sołtysiński, [w:] S. Sołtysiński, A. Szajkowski, J. Szwaja, *Kodeks handlowy...* op. cit., s. 125-126.

⁹² A. Szumański, [w:] S. Włodyka (red.), *Prawo spółek*, Wyd. Instytutu Prawa Spółek i Inwestycji Zagranicznych, Kraków 1996, s. 518.

⁹³ S. Sołtysiński, [w:] S. Sołtysiński, A. Szajkowski, J. Szwaja, *Kodeks handlowy...* op. cit., s. 129.

⁹⁴ A. Szumański, [w:] S. Włodyka (red.), *Prawo spółek...* op. cit., s. 518.

⁹⁵ T. Nowak, A. Słupik, *Odpowiedzialność spółki dominującej i członków jej władz wobec spółki zależnej*, „Rejent”, nr 11(103)/1999, s. 74-76.

przedstawicieli doktryny jest zdania, że obowiązek lojalności na gruncie prawa cywilnego i handlowego wynika bezpośrednio z obowiązku równego traktowania akcjonariuszy i wspólników⁹⁶.

2. Bardzo dużo miejsca poświęca kodeks handlowy obowiązkowi lojalności w umowach, zwłaszcza w zakresie świadczenia usług pośrednictwa. Kwestie te regulował już przedwojenny kodeks handlowy oraz kodeks zobowiązań w art. 517–522 k. z.⁹⁷. Obecnie obowiązek lojalności dotyczy zwłaszcza umów najwyższego zaufania⁹⁸, w których przejawem lojalności jest między innymi obowiązek informacyjny wobec drugiej strony umowy⁹⁹. W literaturze podkreśla się, że oprócz kilku uregulowań szczegółowych obowiązek lojalności na gruncie prawa i umów należy traktować jako obowiązek ogólny (obowiązek lojalności, przyzwoitości, zaufania etc.)¹⁰⁰. Nie zmienia to faktu, że obowiązek lojalności występuje z różną intensywnością we wszystkich rodzajach umów wymienionych w przepisach prawa¹⁰¹. Najczęściej lojalność ta jest zobowiązaniem i powinnością dbania o dobro drugiej strony umowy¹⁰². Należy dodać, że w orzecznictwie Sądu Najwyższego lojalność wobec strony umowy jest utożsamiana z zasadami współżycia społecznego¹⁰³. Większość autorów uważa jednak, że w niektórych umowach (np. w umowie agencyjnej) obowiązek lojalności nie zamyka się jedynie w „zasadach współżycia społecznego”¹⁰⁴. W zakresie umów, co do których prawo cywilne nie uszczegóławia obowiązku lojalności, źródłem przepisów w tym zakresie jest art. 354 k.c.¹⁰⁵.

⁹⁶ Obowiązek ten jest wyrażony w przepisach prawa wspólnotowego – w art. 42 Drugiej Dyrektywy Rady Wspólnot Europejskich z dnia 13.12.1976 r., nr 77/91, M. Safjan (red.), *Prawo Wspólnot Europejskich a prawo polskie. Prawo spółek*, Warszawa 1996, s. 55-59.

⁹⁷ K. Kruczałak, E. Rott-Pietrzyk, [w:] S. Włodyka (red.), *System prawa handlowego: Prawo umów handlowych*, Warszawa 2014, t. 5, s. 456; K. Kruczałak, *Prawo handlowe. Zarys wykładu*, Warszawa 2001, s. 467.

⁹⁸ P. Mikłaszewicz, *Obowiązki informacyjne w umowach z udziałem konsumentów na tle prawa Unii Europejskiej*, Warszawa 2008, s. 145-147; D. Opalska, *Lojalność i staranność jako kryteria określające sposób wykonywania zobowiązań*, „Monitor Prawniczy”, nr 5/2013, s. 231-232; J. Pokrzywniak, *Obowiązek lojalności jako element stosunku obligacyjnego*, „Monitor Prawniczy”, nr 19/2003, s. 885-889 oraz podane tam źródła.

⁹⁹ P. Mikłaszewicz, *Obowiązki informacyjne w umowach...* op. cit.

¹⁰⁰ J. Pokrzywniak, *Obowiązek lojalności jako...* op. cit.

¹⁰¹ D. Opalska, *Lojalność i staranność...* op. cit.

¹⁰² J. Pokrzywniak, *Obowiązek lojalności jako...* op. cit.

¹⁰³ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 października 2003 r. V CK 241/02, LEX nr 175961; Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 kwietnia 2013 r. II CSK 557/12, OSNC 2014/2/13.

¹⁰⁴ K. Kruczałak, E. Rott-Pietrzyk, [w:] S. Włodyka (red.), *System prawa...* op. cit., s. 492; J. Pokrzywniak, *Obowiązek lojalności jako...* op. cit.

¹⁰⁵ M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron stosunku pracy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr 2(65)/2018, s. 306.

3. Obowiązek lojalności ma szerszy zakres znaczeniowy niż wynika to z obowiązku współdziałania stron, o którym stanowi art. 354 kodeksu cywilnego¹⁰⁶. Choć ustawodawca uregulował wprost obowiązek lojalności jedynie w zakresie umowy agencyjnej (art. 760 k.c.)¹⁰⁷, to prawny obowiązek lojalności nie ogranicza się tylko ani do uregulowań szczegółowych, ani do ich sumy, np. zakaz konkurencji, obowiązek dbałości o dobro wspólnika, czy ustawowe obowiązki informacyjne¹⁰⁸.

Z zaprezentowanych powyżej zagadnień i ich analiz wynika, że pojęcie lojalności dotyczy wielu aspektów prawa i wielu jego obszarów, a między innymi: prawa cywilnego, prawa handlowego, prawa pracy. W każdym z tych obszarów istnieją ściśle uregulowania prawne, ale pozostaje też powszechnie uznawana kwestia lojalności przyjmowanej jako zwyczaj, dobra wola, czy przyjęte zasady postępowania. Te uregulowania i zasady pełnią ważną kwestię w relacjach pracodawca–pracownik oraz na gruncie formalnego prawa pracy¹⁰⁹.

1.4. Lojalność w pracach psychologów i piśmiennictwie psychologicznym

W pracy, w punkcie 1.1, zostało napisane, że lojalność jest ujmowana: (1) wyłącznie jako postawa, (2) tylko jako zachowanie/zachowania, (3) łącznie jako postawa i zachowanie (tabela 1.1.3). Ta różnorodność podejść wynika z braku zgodności, w psychologii, co do relacji pomiędzy kategorią „postawy” a „zachowania”. Funkcjonuje natomiast przeświadczenie o ich związku.

W rzeczywistości jest znacząca zgodność postaw z zachowaniem, jednak nie jest wykazywana w badaniach, gdyż mierzą one postawy i zachowania na różnorodnych poziomach ogólności lub stosują jednostkowe akty behawioralne jako wskaźniki zachowania, czy też porównują szczegółowe zachowania z ogólnymi postawami. Zazwyczaj spójność zachowania z postawami jest znacznie większa w sytuacji wskaźników działań zagregowanych. Jednokrotny pomiar zachowania jest bardziej narażony na nietrafność i brak rzetelności niż pomiary wielokrotne. Pojedyncze działanie może być jednak wskaźnikiem zachowania, i może być dobrze przewidywane,

¹⁰⁶ K. Kopaczyńska-Pieczniak, [w:] A. Kidyba (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz, t III: Zobowiązania - część szczególna, Komentarz do art. 760 k.c.*, Warszawa 2010.

¹⁰⁷ E. Wójtowicz, *Obowiązek lojalności w umowach...* op. cit., s. 284.

¹⁰⁸ J. Pokrzywniak, *Obowiązek lojalności jako element...* op. cit., s. 885-889; E. Wójtowicz, *Obowiązek lojalności w umowach...* op. cit., s. 277-279.

¹⁰⁹ Omówiono je w p. 3.3.

pod warunkiem zachowania jednakowej szczegółowości określenia postawy i przewidywanego zachowania. Postawa wobec określonego działania nakierowanego na dany obiekt jest dobrym predyktorem działania, jest także konkretniejsza od ogólnej postawy wobec obiektu¹¹⁰.

Określenie poziomu zgodności zachowania z postawą uzależnione jest także od innych zmiennych, tzw. moderatorów zgodności, które odpowiadają na pytania: jaka to postawa, kto ją wyznaje, jakie to zachowanie, jak i w jakich warunkach dochodzi do jego wykonania? W oparciu o te zmienne można wyróżnić sytuacje indywidualizujące, dezindywidualizujące oraz skryptowe. Sytuacje indywidualizujące umożliwiają postępowanie zgodne z preferencjami człowieka, prowokują do myślenia o sobie, swoich poglądach, skłaniają do zastosowania wyciągniętych wniosków we własnym działaniu. Taka autokoncentracja przekłada się na wzrost zgodności zachowania z własnymi poglądami. Jeśli występuje czasowe nasilenie identyfikacji jednostki z jakąś grupą, jej symbolami i wartościami, w sposób regulujący jej zachowanie poprzez zmniejszenie znaczenia wpływu osobistych opinii i wartości to mamy do czynienia z sytuacją dezindywidualizującą¹¹¹.

Skrypt to dobrze utrwalony i zazwyczaj jednakowy sposób zachowań dla danej grupy osób. Sytuacje skryptowe występują jako automatycznie zainicjowany, gotowy już, ciąg zachowań, wymuszający jednakowe zachowania wszystkich uczestników. Kluczowe jest tu także wyrażanie woli i wartości raczej grupowych niż własnych.

Kontynuując analizę postawy należy podkreślić funkcjonującą w literaturze przedmiotu jej trzelementową strukturę:

1. Emocjonalny komponent postawy: odnosi się do uczuć negatywnych i pozytywnych; oznacza pojawiające się w stosunku do obiektu (np. kierownika) emocje, np.: smutek, lęk, zachwyt, radość, niecierpliwość. Emocje wpływają na fizjologię człowieka powodując reakcje somatyczne. W praktyce w sytuacjach, gdy odczuwamy lęk, mamy stresującą pracę czy czujemy radość, emocje powodują np.: przyspieszone bicie serca, wzrost ciśnienia krwi, ból żołądka.
2. Poznawczy komponent postawy: dotyczy wiedzy, jaką posiada człowiek, a także jego przekonań czy wierzeń w stosunku do obiektu (np. organizacji).

¹¹⁰ W. Soborski, *Postawy, ich badanie i kształtowanie*, Wyd. Naukowe WSP, Kraków 1987, s. 17-24.

¹¹¹ B. Wojciszke, *Postawy i ich zmiany*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2000, t. 3, s. 204.

Dzieje się tak wówczas, gdy człowiek ma wiedzę na temat jakiejś organizacji, wyobraża sobie współpracę z nią, chce tam pracować.

3. Behawioralny komponent postawy: odnosi się zarówno do postępowania, jak i intencji zachowania. Istotę stanowią tu predyspozycje do działania w określony sposób wobec organizacji. Istnieje różnica pomiędzy intencją zachowania, a przejawianiem konkretnych działań, czyli zachowaniem. Człowiek zachowuje się różnie w niektórych sytuacjach, czasem postępuje zgodnie z wewnętrznym przekonaniem, a czasem nie wychodzi poza intencję¹¹².

Postawy są zatem połączeniem komponentu poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Składają się na ABC postaw (skrót ABC od pierwszych liter angielskich słów affect, behavior, cognition), rozumiane jako spójność uczuć, przekonań i zachowań. Wynika z tego, iż pojęcie postawy najlepiej oddaje to, co nazywa się mechanizmem, który reguluje zachowanie człowieka¹¹³.

Zgodność zachowania z własnymi poglądami czy postawami poszczególnych członków grupy zanika w pewnych warunkach, gdyż sensem zachowania staje się nie ekspresja siebie, ale wyrażanie symbolicznych wartości grupy¹¹⁴.

*Przekonanie o silnym związku postawy z zachowaniem przyczyniało się do popularności problematyki postaw w psychologii: pozytywnemu nastawieniu do obiektu towarzyszą zachowania takie jak: aprobata, ochrona itp., natomiast stosunkowi negatywnemu – zachowania destruktcyjne, potępienie, zwalczanie*¹¹⁵.

Jeżeli pewne zachowanie jest sprzeczne z postawą wywołuje uczucie dyskomfortu. Zmiana postawy, jaka wynika z własnej obserwacji i analizy nazywa się dysonansem poznawczym. Aby zniwelować poczucie dyskomfortu, czyli właśnie dysonansu, ludzie podejmują działania zmieniając swoją postawę na pasującą do podjętego przez nich zachowania. Jeśli człowiek nie posiadał postawy w danej kwestii dysonans się nie pojawi, ponieważ nie wystąpi rozbieżność, czyli nie wywoła to uczucia dyskomfortu. Postawy mogą pozostać niezmiennie jeżeli człowiek znajdzie argumentację lub usprawiedliwienie zachowania wzbudzającego dysonans. Im więcej

¹¹² E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 314.

¹¹³ D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 152.

¹¹⁴ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...* op. cit.

¹¹⁵ J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik...* op. cit., s.86.

jednostka zainwestowała w określoną postawę, tym większą rolę odgrywa ona w jej własnym wizerunku, i tym silniejsze będą skutki dysonansu¹¹⁶.

Niejasności związane ze strukturą postawy „zaowocowały” wyodrębnieniem jej komponentu wewnętrznego i zewnętrznego. Wymiar wewnętrzny obejmuje komponent poznawczy i emocjonalny; wymiar zewnętrzny ma związek ze sposobem, w jaki przejawia się lojalność, czyli z zachowaniem. Postawę, prócz struktury, charakteryzują także: przedmiot/obiekt postawy, kierunek, siła, złożoność, zwartość, trwałość oraz miejsce w strukturze postaw¹¹⁷.

Na pierwszy komponent postawy (wewnętrzny) składa się element poznawczy i stosunek emocjonalny. Natomiast zachowanie przedstawia się jako zewnętrzny komponent¹¹⁸. Zdaniem dualistów wewnętrzne i zewnętrzne postawy to byty zlokalizowane w oddzielnych częściach umysłu, które umożliwiają występowanie różnych wartości w sytuacjach postawy wewnętrznej i zewnętrznej. Odpowiadają za nie inne procesy mentalne, a istniejące różnice między tymi postawami można określić za pomocą pojęć takich jak: refleksyjny, impulsywny, powolny czy szybki. Nie można zakładać, że między postawą wewnętrzną i zewnętrzną istnieje konflikt a priori, bo wykazują niezależność i przejawiają się w różnych sytuacjach¹¹⁹.

Termin „postawa” w literaturze psychologicznej został użyty po raz pierwszy w roku 1862 przez H. Spencera i A. Baina, którzy określili ją jako psychiczny stan gotowości do słuchania czy uczenia się czegoś¹²⁰. W. Soborski przedstawił własną definicję postaw. Uważa on, że: „jest abstrakcyjną, hipotetyczną kategorią psychologiczną”, nieuzależnioną od bezpośredniej obserwacji. Można powiedzieć, że jest to „uwewnętrzniony stosunek do przedmiotów i zdarzeń jako reprezentantów przypisywanych im przez jednostkę wartości”¹²¹. Postawa została również zdefiniowana przez S. Nowaka, który twierdzi, że postawą danego człowieka wobec określonego przedmiotu jest całość stosunkowo trwałych dyspozycji do otoczenia tegoż przedmiotu i emocjonalnego reagowania na niego, jak i potencjalnie towarzyszącym tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom stosunkowo permanentnych przekonań

¹¹⁶ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...* op. cit.

¹¹⁷ W. Soborski, *Postawy, ich badanie...* op. cit.

¹¹⁸ W. Soborski, *Postawy, ich badanie...* op. cit., s. 17-18.

¹¹⁹ J. DeCoster, J.M. Banner, R.E. Smith, R.G. Semin, *On the inexplicability of the implicit: Differences in the information provided by implicit and explicit tests*, „Social Cognition”, No 24/2006, s. 5-21.

¹²⁰ J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2001, t. 3, s. 67-79.

¹²¹ W. Soborski, *Postawy, ich badanie...* op. cit., s. 25.

o naturze oraz własnościach tego przedmiotu¹²². Kolejną definicję proponuje B. Wojciszke: postawa to niezmienna skłonność ustosunkowania się (negatywnego lub pozytywnego) do pewnego obiektu, czyli ocenianie i reagowanie wobec niego wyznaczonymi emocjami. Różne mechanizmy kształtowania, takie jak: klasyczne i instrumentalne warunkowanie oraz częstotliwość kontaktu z ich obiektem, mogą mieć wpływ na tworzenie postawy poprzez przekonania i zachowania kierowane na obiekt¹²³. Inne stanowisko zajmuje T. Mądrzycki, który definiuje postawę jako permanentną i właściwą „organizację poznawczą, uczuciwo-motywacyjną i behawioralną przedmiotu”, która bezpośrednio łączy się z danym przedmiotem lub klasą przedmiotów¹²⁴. Podsumowując, w literaturze przedmiotowej, postawa definiowana jest jako ocena ludzi, przedmiotów lub poglądów¹²⁵ oraz „generalnie pozytywne lub negatywne nastawienie wobec kogoś lub czegoś, znajdujące odzwierciedlenie w przekonaniach, emocjach oraz zamierzonych zachowaniach”¹²⁶.

Niejasności związane z relacją między postawą a zachowaniem sprawiają, że w literaturze psychologicznej definicję lojalności sprowadza się (bez niepotrzebnego rozróżniania na „postawę” i „zachowanie”) do specyficznej postawy, na którą składają się trzy komponenty: emocjonalny, poznawczy i behawioralny. „Postawa” jest rozumiana jako emocjonalne i poznawcze ustosunkowanie, a zachowanie – nie jest traktowane jako jej składowa, jest jednak przejawem postawy¹²⁷.

Definicją lojalności zajęli się M. Van Vugt i C. M. Hart, przedstawiając ją jako wieloelementową konstrukcję, składającą się z emocji, poznania i zachowania. Osoby lojalne doświadczają silnych pozytywnych emocji oraz związku emocjonalnego z członkami grupy, poznawczo lojalność może wyrażać się przez zaufanie wobec kompetencji członków grupy, jak i optymizmu w ocenie przyszłości grupy, a behawioralnie w skłonności do ochrony grupy, nawet ryzykując osobiste straty¹²⁸. Psychologiczny aspekt lojalności podejmuje J. Weinberger twierdząc, że „lojalność to koncepcja emocjonalna z silnymi nieświadomymi komponentami, czyli nie dająca się

¹²² S. Nowak, *Teorie postaw*, PWN, Warszawa 1973, s. 20.

¹²³ B. Wojciszke, *Postawy i ich zmiany*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik...* op. cit., s. 105.

¹²⁴ T. Mądrzycki, *Psychologiczne mechanizmy kształtowania się postaw*, Warszawa 1970, s. 19.

¹²⁵ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...* op. cit., Poznań 2006, s. 180.

¹²⁶ D.G. Myers, *Psychologia społeczna...* op. cit.

¹²⁷ B.P. Niehoff, R.H. Moorman, G.L. Blakely, *The Influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment*, „Group and Organization Management”, No 26(1)/2001, s. 93-113.

¹²⁸ R. Rosmus, *Uwarunkowania lojalności pracowniczej*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal”, nr 23(2)/2017, s. 227.

zmierzyć za pomocą bezpośredniego raportu”. W praktyce oznacza to, że nie można pytać ludzi wprost o powód lojalności wobec konkretnego obiektu, np. sklepu i oczekiwać uzyskania szczerzej odpowiedzi. Ludzie zazwyczaj nie mają świadomości i wiedzy o stowarzyszeniach i ich sposobach napędzających lojalność¹²⁹.

W opozycji do lojalności stawiana jest nielojalność, czyli niezachowanie lub złamanie lojalności¹³⁰. Jednak, na co wskazują rezultaty badań empirycznych, nie każdy akt nielojalności oceniany jest jako moralnie naganny. Przykładem mogą być badania dotyczące kłamstw, na podstawie których wyróżniono akceptowalne postawy i zachowania nielojalne (tabela 1.4.1).

Tabela 1.4.1. Akceptowalne nielojalne postawy i zachowania

Opis postawy nielojalnej
Nielojalność mająca na celu ochronę drugiej strony przed małą krzywdą lub poczuciem wstydu.
Nielojalność niepowodująca krzywdy innych, jednak stwarzająca ochronę przed możliwą karą, wynikającą z popełnionego błędu.
Nielojalność godząca w osoby na oficjalnych stanowiskach, jednak nie powodująca krzywdy, a jednocześnie przynosząca korzyść osobie nielojalnej.
Nielojalność usprawiedliwiana, jednak motywowana ochroną korzyści uzyskanych wcześniej w sposób nieuczciwy.

Źródło: S. Lindsold, P. Walters, *Categories for acceptability of lies*, „The Journal of Social Psychology”, No 1/1983, s. 129, [za:] A. Błachnio, *Psychologia zdrady*, Difin, Warszawa 2008, s. 22.

Psychologowie często koncentrują się nie na lojalności jako takiej, ale na lojalności wobec organizacji. W literaturze przedmiotowej można znaleźć różne definicje lojalności organizacyjnej. J. W. Graham opisał ją jako „identyfikację z organizacją, wierność jej liderom i organizacji jako całości oraz wykraczanie poza partykularne interesy jednostki, zespołu pracowniczego i działu”. Zdaniem I. Świątek-Barylskiej lojalność organizacyjna widoczna jest w zachowaniach jednostki, np.: ochrona organizacji przed zagrożeniami, dbanie o dobrą reputację, praca zespołowa, służąca interesom całości¹³¹. Według B.P. Niehoffa, R. Moormana, G.L. Blakela i J. Fullera ważnym aspektem w lojalności organizacyjnej jest jej promowanie oraz obrona wizerunku, a także poparcie poprzez aktywne okazywanie dumy

¹²⁹ A. Hanft, *The Psychology of Loyalty* <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=100641> [dostęp: 13.05.2019]

¹³⁰ A. Błachnio, *Psychologia zdrady*, Difin, Warszawa 2008, s. 104.

¹³¹ T. Chirkowska-Smolak, M. Wnuk, *Lojalność pracowników wobec organizacji – operacjonalizacja pojęcia oraz weryfikacja psychometryczna skali lojalności wobec organizacji – badania pilotażowe*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2018, s. 187.

z przynależności do niej, np. powstrzymywanie się od negatywnych opinii i publicznego narzekania na organizację¹³².

Lojalność wobec organizacji mierzona jest przez psychologów za pomocą: zaangażowania czy przywiązania¹³³. „Zamęt” pojęciowy dodatkowo potęguje fakt, że oba terminy (zaangażowanie i przywiązanie) bywają stosowane zamiennie, bądź jeden z nich wyjaśniany jest za pomocą drugiego. Przykładowo: anglojęzyczne „commitment” rozumiane jest jako zaangażowanie, wyrażające się w przywiązaniu oraz przynależności pracownika do organizacji¹³⁴.

Jednymi z najbardziej znanych definicji zaangażowania w psychologii są te stworzone przez: W.A. Kahn, J.P. Meyer i N.J. Allen, W. Schaufeli i A. Bakker.

Zaangażowanie zostało zdefiniowane przez W.A. Kahna jako „poziom zainwestowania wewnętrznej energii w wykonywane zadania. Osoba zaangażowana będzie się starała w jak największym stopniu wykorzystywać swoje zasoby, podczas gdy osoba niezaangażowana raczej nie jest tym zainteresowana”¹³⁵.

W.A. Kahn wyjaśnia trzy aspekty zaangażowania. Pierwszy z nich to fizyczny, czyli wkładanie przez pracowników energii potrzebnej do wykonania należących do nich zadań w organizacji. Następny aspekt – poznawczy – dotyczy wiary w organizację oraz jej członków, np. liderów, a także w warunki pracy. Trzeci, emocjonalny aspekt, odnosi się do pozytywnego lub negatywnego stanu uczuć pracobiorców wobec organizacji i jej liderów¹³⁶. W.A. Kahn określa proces zaangażowania jako wkładanie „całych prawdziwych siebie”, czyli gdy mówimy, myślimy i czujemy, że wykonujemy zadania w najlepszy możliwy sposób, dbamy o to co robimy i zabieramy głos dla dobra interesu organizacji oraz posiadamy poczucie obowiązku do robienia wszystkiego, co w naszej mocy¹³⁷.

Twórcami kolejnego modelu zaangażowania są J.P. Meyer i N.J. Allen. Według nich zaangażowanie organizacyjne składa się z trzech wymiarów:

¹³² B.P. Niehoff, R.H. Moorman, G.L. Blakely i Fuller, [za:] I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, wyd. UŁ, Łódź 2013, s. 22.

¹³³ T. Chirkowska-Smolak, M. Wnuk, *Lojalność pracowników...* op. cit., s. 186.

¹³⁴ D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, nr 94/2015, s. 318-320.

¹³⁵ A. Springer, *Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1(39)/2016, s. 15.

¹³⁶ J. Haffer, R. Haffer, *Osobiste a zespołowe zaangażowanie w pracę*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(182)/2018, s. 51-53.

¹³⁷ Ibidem.

1. Zaangażowania emocjonalnego – wiąże się z pozytywnymi uczuciami związanymi z organizacją i pracą dla niej;
2. Zaangażowania normatywnego – odzwierciedla poczucie obowiązku pozostania w organizacji;
3. Zaangażowania trwania – oznacza związanie pracownika z organizacją ze względu na korzyści, jakie osiąga jako jej uczestnik¹³⁸.

Natomiast w teorii W. Schaufeliego i A. Bakker'a zaangażowanie definiowane jest jako pozytywne poczucie spełnienia związane z wykonywaną pracą. Zaangażowanie to opisywane jest przez następujące wymiary: wigoru, gdy pracownik czuje energię do pracy, jest odporny i wkłada dużo wysiłku w pracę; oddania – pracownikowi zależy na pracy, uważa ją za ważną, celową, inspirującą i pełną wyzwań; absorpcji, kiedy zatrudniony skupia się na zadaniach zawodowych, nie odczuwa upływu czasu i ma trudności z oderwaniem się od pracy¹³⁹.

Polscy psychologowie rozumieją zaangażowanie jako zachowanie skierowane na cel, niepodlegające sankcjom (kulturowym, formalnoprawnym, instytucjonalnym) z powodu swej dobrowolności, podkreśla to endogenność zaangażowania, czyli wrodzone, stałe cechy psychiczne kształtujące się pod wpływem dojrzewania i środowiska, inaczej mówiąc temperament. Zaangażowanie jest wartością instrumentalną dla podmiotu, czyli potrzebną do osiągnięcia celu oraz zdobycia jakiegoś innego dobra w sposób świadomy lub nie¹⁴⁰. Należy dodać, że pod pojęciem zaangażowania (od anglojęzycznego „involvement”) rozumie się także partycypowanie (uczestnictwo)¹⁴¹. Choć koncepcja uczestnictwa jest wspólna dla wielu dziedzin i dyscyplin nauk¹⁴², to zwykle pod pojęciem tym rozumie się „proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli”¹⁴³.

¹³⁸ N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, No 63/1990, s. 1-18.

¹³⁹ A. Wołpiuk-Ochocińska, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1(12)/2016, s. 138-139.

¹⁴⁰ D. Kanafa-Chmielewska, *Zaangażowanie społeczne z perspektyw psychologicznej*, „Psychologia społeczna”, 3(38)/2016, t. 2, s. 311.

¹⁴¹ D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako...* op. cit.

¹⁴² K. Szelańska-Rudzka, *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 217/2011, s. 237.

¹⁴³ M. Chyłek, *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 90/2011, s. 183.

Pojęcie „przywiązanie” ma swoją genezę w 1958 roku. Wprowadził ją do psychologii brytyjski lekarz i psychoanalityk J. Bowlby na XXI Międzynarodowym Kongresie Psychoanalizy, wraz z koncepcją przywiązania zwaną etologiczno-ewolucyjną teorią osobowości. Pozwala ona zrozumieć więź między dzieckiem a opiekunem we wczesnych latach życia oraz jakie ma ona znaczenie w późniejszym rozwoju człowieka¹⁴⁴.

Relacje w koncepcji J. Bowlby’ego oparte są na podstawie pierwotnego regulatora i organizatora procesów emocjonalnych, poznawczych oraz neurofizjologicznych. Praktyka zintegrowana z relacją jest podstawą rozwoju potencjału samoregulacyjnego osoby. Zgodnie z tą koncepcją jakość relacji przywiązaniowej między jednostkami (dzieckiem a opiekunem) jest jednym z najistotniejszych i gruntownych predyktorów rozwoju dziecka¹⁴⁵. J. Bowlby definiuje „przywiązanie” jako stan, w którym dana osoba odczuwa mocną potrzebę szukania bliskości innej konkretnej osoby, zwanej postacią przywiązania¹⁴⁶. Kiedy człowiek czuje się bezpiecznie i pewnie – mówić można o przywiązaniu ufnym, natomiast jednostka przywiązana lękowo żywi skrajne uczucia wobec obiektu, do którego jest przywiązana, np. silną miłość i strach przed odrzuceniem¹⁴⁷. Przywiązanie jako zjawisko obserwowalne, wrodzone, charakteryzujące się stałą potrzebą pierwotną jednostki do znalezienia związku z inną osobą definiuje R. Zazo¹⁴⁸. Nieco inną definicję przywiązania przedstawia M. Plopa, który określa ją jako system zachowań i reakcji, posiadający trwałą tendencję do ugruntowania się i charakteryzujący się permanentnością¹⁴⁹. G. Richard i Ph. Zimbardo rozumieją przywiązanie jako relację społeczno-emocjonalną, posiadającą charakter intensywny i trwały. Emocjonalna relacja między dzieckiem a matką, ojcem lub opiekunem daje początek rozwojowi społecznemu. Przywiązanie ma bezpośredni związek z empatią, niezbędną do stworzenia więzi społecznych¹⁵⁰.

Literatura przedmiotu przedstawia różne funkcje przywiązania. Do nich należy funkcja biologiczna, emocjonalna, poznawcza, społeczna i duchowa. Pierwsza funkcja

¹⁴⁴ P. Marchwicki, *Teoria przywiązania J. Bowlby’ego*, „Seminare. Poszukiwania naukowe”, Towarzystwo Naukowe Franciszka Salezego, 2006, t. 23, s. 365-383.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ J. Holmes, *John Bowlby. Twórcy psychoterapii. Teoria przywiązania*, GWP, Gdańsk 2007, s. 112.

¹⁴⁷ Ibidem.

¹⁴⁸ R. Zazzo, *Przywiązanie. Ujęcie interdyscyplinarne*, PWN, Warszawa 1987, s.30.

¹⁴⁹ M. Plopa, *Psychologia rodziny: teoria i badania*, Wyd. Impuls, Kraków 2005, s. 101.

¹⁵⁰ R.J. Gerrig, P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2012, s. 332.

przywiązania (biologiczna) została wprowadzona przez J. Bowlby'ego i jest uważana przez niego za podstawę i pierwotną funkcję przywiązania. Biologiczna funkcja dotyczy trwania w bliskości z opiekunem, celem zaspokojenia potrzeb biologicznych, ochroną przed niebezpieczeństwem i gwarancją przeżycia. Następna funkcja przywiązania to emocjonalna, która modyfikuje system regulacji emocji, fundamentalny do zdobycia i zachowania balansu emocjonalnego, poprzez samo uspokajanie się i relacje z otoczeniem¹⁵¹. Trzecia funkcja poznawcza rozumiana jest jako uczenie się siebie, zaufanie do drugiego człowieka oraz badanie otoczenia. Funkcja społeczna to zdobywanie kompetencji społecznych, interpersonalnych, budowanie relacji z innymi¹⁵². Ostatnia z funkcji przywiązania to duchowa czyli nadzieja oraz kształtowanie fundamentalnej postawy ufności czy nieufności¹⁵³.

Podsumowując powyższe rozważania stwierdzić należy, że zdefiniowanie lojalności (z perspektywy psychologicznej) jest niezwykle trudne. Biorąc jednak pod uwagę, że (dość często) jest ono utożsamiane z zaangażowaniem, to, odwołując się do zaprezentowanych wcześniej definicji, wyróżnić można następujące postawy i zachowania, składające się na lojalność:

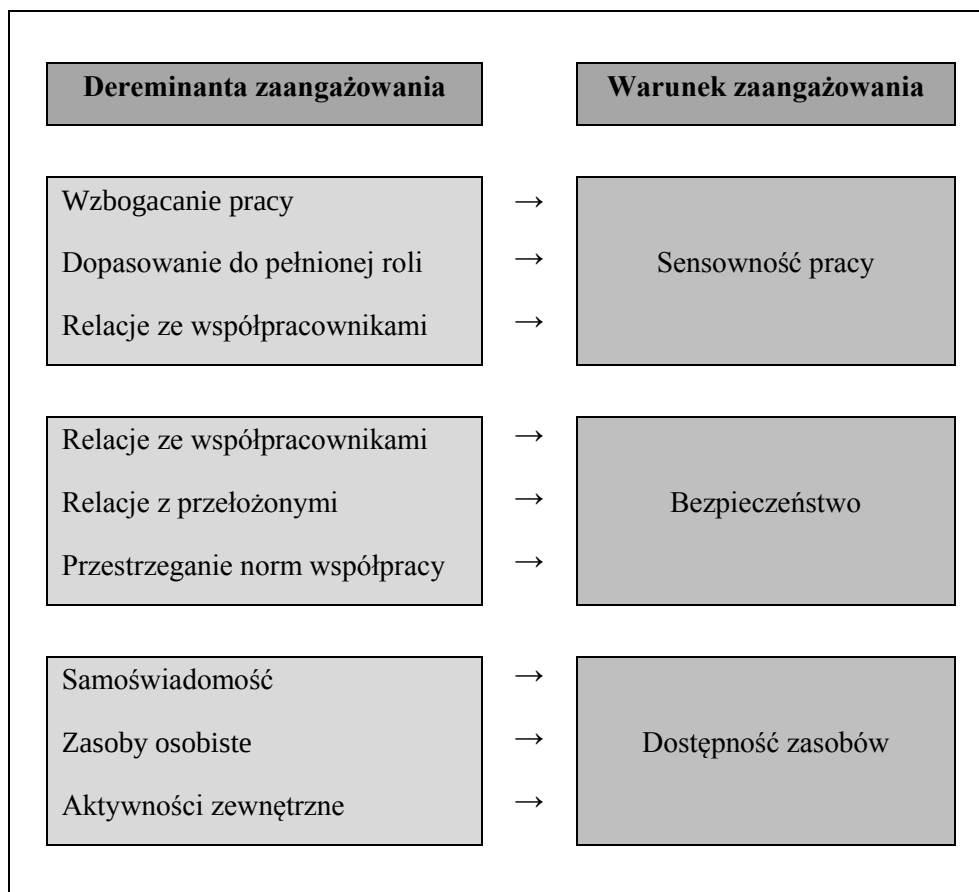
1. Identyfikacja z wartościami i celami obiektu lojalności;
2. skłonność do podejmowania wysiłku na rzecz przedmiotu lojalności;
3. chęć utrzymania relacji z adresatem lojalności;
4. partycypowanie w decyzjach dotyczących przedmiotu lojalności.

Lojalność (utożsamiana z zaangażowaniem, a szczególnie zaangażowaniem organizacyjnym) determinowana jest szeregiem czynników. Odwołując się do koncepcji W. Kahna stwierdzić można, że część z tych czynników kształtuje sensowność pracy, część zaś bezpieczeństwo bądź dostępność psychologiczną (rysunek poniżej).

¹⁵¹ L. Krzywicka, *Typ przywiązania i jego konsekwencje dla rozwoju dziecka*, http://www.teczaserc.pl/files/97_Typy%20przywi%C4%85zania.pdf [dostęp: 04.09.2019]

¹⁵² M. Plopa, *Psychologia rodziny: teoria i badania...* op. cit., s. 97.

¹⁵³ K. Oatley, J.M. Jenkins, *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003.



Rysunek 1.4.1. Determinanty osobistego zaangażowania w pracę

Źródło: T.W. Britt, *Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, No 25/1999; D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, No 1/2004, [za:] J. Haffer, R. Haffer, *Osobiste a zespolowe zaangażowanie w pracę*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(182)/2018, s. 56.

W odniesieniu do koncepcji W.A. Kahna można wyodrębnić determinanty lojalności, opierające się o trzy badane warunki psychologiczne. Określają one stopień zaangażowania i przywiązania w swoją rolę w pracy. Ich występowanie ma wpływ na osobiste angażowanie się pracowników w pracę, a ich brak skutkuje zanikiem zaangażowania, są to: poczucie sensowności pracy (*meaningfulness of work*), bezpieczeństwo psychologiczne (*psychological safety*) i dostępność psychologiczna (*psychological availability*)¹⁵⁴.

1. Poczucie sensowności pracy (*meaningfulness of work*): jest związane z czynnikami t.j. sektor pracy (publiczny/prywatny) i jej charakter. Na poziomie organizacji kluczowe może być budowanie kultury „poczucia sensu”. Wyróżnia się trzy czynniki psychologiczne warunkujące poczucie sensowności pracy:

¹⁵⁴ D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, No 1/2004.

— wzbogacenie pracy (*job enrichment*): wzbogacenie może obejmować np.: ograniczanie pewnych form kontroli pracy co pokazuje zwiększanie zaufania do pracowników, zmiany w zakresie kompetencji zwiększające poziom odpowiedzialności, zwiększanie swobody decyzyjnej w ramach stanowiska pracy, wprowadzanie zadaniowego trybu pracy i uelastycznianie czasu pracy, informowanie o kondycji ekonomicznej i planach strategicznych organizacji, umożliwianie rozwoju pracowników¹⁵⁵.

— dopasowanie do pełnionej roli (*work role fit*): stanowi „zgodność szeroko ujmowanych kompetencji i celów osobistych z możliwościami, jakie stwarza wykonywany zawód”. Udowodniono, że takie dopasowanie jest kluczowe dla wyników i poczucia sensu pracy pracownika.

— relacje ze współpracownikami (*co-worker relations*): relacje interpersonalne w miejscu pracy, związane z zaangażowaniem pracowników, można podzielić na relacje z przełożonymi oraz relacje ze współpracownikami. Relacja z przełożonym odnosi się do poziomu wsparcia od przełożonego oraz sposobu kontroli pracy przez niego, natomiast relacje między współpracownikami dotyczą wzajemnej współpracy i konfliktów. Organizacja, w której są satysfakcjonujące relacje interpersonalne daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa.

2. Bezpieczeństwo psychologiczne (*psychological safety*): to „poczucie zdolności do wykazania się i zatrudniania siebie bez obawy o negatywne konsekwencje dla wizerunku, statusu lub kariery”¹⁵⁶. Omawiane poczucie bezpieczeństwa oparte jest na trzech warunkujących je składnikach, są to: relacje ze współpracownikami (*co-worker relations*), relacje z przełożonym (*supervisor relations*), postrzeganie norm współpracy (*co-worker norm adherence*). Pierwsze dwa składniki były już wspomniane w poprzednim punkcie, natomiast normy współpracy są to nieformalne reguły służące określaniu właściwych zachowań, ustalaniu zasad współpracy oraz unikaniu błędów, które mogą determinować wyniki grupy i/lub jej przetrwanie. Presja przestrzegania normatywnych zasad obowiązujących w zespołach może skutkować zmniejszeniem bezpieczeństwa psychologicznego.

¹⁵⁵ Podejście F. Herzberg, J.R. Hackmana i G.R. Oldhama.

¹⁵⁶ W.A. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, No 33/1990, s. 708.

3. Dostępność psychologiczna (*psychological availability*): dotyczy indywidualnych cech jednostki, które można podzielić na trzy najważniejsze czynniki:

— Zasoby osobiste: złożone są z czynników osobowościowych, dyspozycyjnych i poznawczych, będących częścią psychologicznego aspektu radzenia sobie. W praktyce są to: przekonania na swój temat, w tym samoakceptacja i pozytywna samoocena, optymizm, wiara w siebie, poczucie kontroli nad stresującymi wydarzeniami, poczucie sprawczości, umiejętność poradzenia sobie z trudnymi sytuacjami, wsparcie społecznie. Omawiane zasoby wpływają na poziom zaangażowania w pracę.

— Samoświadomość: to wiedza na temat własnych uczuć i możliwości oraz realistyczna ocena własnych zdolności, mająca znaczenie w indywidualnym procesie decyzyjnym.

— Aktywności zewnętrzne: działania związane są z uczestnictwem w aktywnościach poza pracą (np. inna praca, kościół, szkoła, wolontariat). W obszarze aktywności zewnętrznych znacząca jest także umiejętność skutecznej regeneracji sił podczas wypoczynku, co wspiera fizyczny i psychiczny dobrostan pracownika potrzebny do tego, by zachować wysoki poziom energii (wigoru) i zaangażowania w pracę¹⁵⁷.

¹⁵⁷ J. Haffer, R. Haffer, *Osobiste a zespołowe zaangażowanie...* op. cit., s. 55-62.

Rozdział 2. Lojalność w naukach o zarządzaniu

2.1. Lojalność a koncepcje i metody zarządzania

Lojalność, choć jest przedmiotem zainteresowania ekonomii, to przedstawiciele tej nauki raczej rzadko pochyłają się nad lojalnością jako wartością etyczną. Ekonomisci częściej rozpatrują korzyści, jakie generowane są dla organizacji przez lojalnościowe postawy i zachowania jej interesariuszy. Przyjmując, że wzrost gospodarczy jest praktycznie niemożliwy bez organizacji, mających lojalnych klientów¹⁵⁸, rozważają oni (ekonomisci) przykładowo związki między lojalnością a: utrzymaniem klientów, zmniejszaniem zakresu kontroli, wdrażaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania, oszczędnością kosztów (np. wymiany pracowników), poprawą wizerunku organizacji czy poziomem kreatywności zatrudnionych¹⁵⁹. Powiedzieć więc można, że lojalność znajduje się w obszarze analiz specjalistów z zakresu zarządzania.

W naukach o zarządzaniu badania związane z lojalnością wpisują się w koncepcję zarządzania przez wartości (*management by values*) oraz zarządzania opartego na lojalności (*loyalty-based management*)¹⁶⁰. W *management by values* lojalność, będąca istotną wartością w relacjach międzyludzkich i przekazywana z pokolenia zarządzających na kolejne pokolenie, uznawana jest za jeden z nośników efektywności współczesnego przedsiębiorstwa¹⁶¹. Z kolei zarządzanie oparte na lojalności zakłada, że w praktyce działania organizacji ważniejsze od kreowania wartości dla akcjonariuszy jest maksymalizowanie wartości dla klientów¹⁶². Według F.F. Reichhelda „liderzy lojalności” odnoszą sukcesy, gdyż projektują wszystkie systemy biznesowe wokół osi, którą jest lojalność klienta. „Rozumiejąc ekonomiczne skutki zatrzymywania klientów w kategoriach kosztów i przychodów, liderzy lojalności potrafią inteligentnie reinwestować przepływy pieniężne w celu zdobycia i utrzymania najlepszych klientów i pracowników. Projektowanie tego

¹⁵⁸ F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 10.

¹⁵⁹ A. Lipka, S. Waszczak, *Cechy klienta wewnętrznego w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” nr 55/2012, s. 11.

¹⁶⁰ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. UŁ, Łódź 2013, s. 7-8.

¹⁶¹ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości: jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007, s. 38; M. Bratnicki, P. Kordel, *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach*, [w:] K. Jeremczuk (red.), *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999, s. 17.

¹⁶² F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności...* op. cit. [za:] I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., s. 8.

samowzmacniającego się systemu oraz zarządzanie nim jest kluczem do osiągnięcia wysokiej lojalności klienta”¹⁶³.

Warto dodać, że w literaturze z zakresu zarządzania funkcjonują też pojęcia „zarządzania lojalnością klienta” oraz „zintegrowanego zarządzania lojalnością”. Pierwsza z wymienionych metod zakłada postępowanie zgodne z następującymi założeniami¹⁶⁴: (1) większość klientów kupuje portfelowo, (2) nie wszyscy klienci firmy są równi z punktu widzenia osiągniętej zyskowności, (3) utrzymanie lojalności wiąże się z postawami, motywacjami, stylem i strategią zakupów klientów, które różnią się w zależności od charakteru produktu. Jak dodaje S. Wilmańska-Sosnowska, efektywne zarządzanie lojalnością klienta wymaga także sprowadzenia relacji między przedsiębiorstwem a nabywcą na płaszczyznę emocjonalną¹⁶⁵. Natomiast w zintegrowanym zarządzaniu lojalnością „chodzi przede wszystkim o lojalność wobec wartości i zasad, które pozwolą przedsiębiorstwu na zaspokojenie potrzeb wszystkich trzech grup: klientów, pracowników oraz inwestorów. Główną zasadą jest tworzenie tak dużej wartości dla klientów, żeby wiele z niej pozostało jeszcze dla pracowników i inwestorów. Zysk nie jest traktowany jako podstawowy cel, ale jako element niezbędny do zapewnienia dobrobytu i przetrwania wszystkich tych grup”¹⁶⁶.

Choć, zgodnie z ideą marketingu, wyróżnia się klientów zewnętrznych i wewnętrznych, to, na co uwagę zwraca m.in. I. Świątek-Barylska¹⁶⁷, badacze znacznie więcej uwagi przywiązują do analizowania lojalności tych pierwszych.

Zagadnieniem lojalności klienta marketing zajmuje się od lat 70. XIX wieku. Prowadzone współcześnie badania empiryczne dowodzą, że zarówno praktycy jak i teoretycy zarządzania wskazują, iż kształtowanie lojalności klientów to jeden z ważniejszych trendów w marketingu; istotniejszy nawet niż zdobywanie nowych rynków czy zarządzanie marką¹⁶⁸. Dzięki lojalnym klientom organizacja osiąga szereg bezpośrednich i pośrednich korzyści¹⁶⁹. Do grupy tych pierwszych zalicza się m.in.:

¹⁶³ F.F. Reichheld, *Zarządzanie oparte na lojalności*, „Harvard Business Review Polska”, https://www.hbrp.pl/b/zarządzanie-oparte-na-lojalnosci/XhnWo3lj?NO_COOKIES=1, [dostęp: 01.03.2019].

¹⁶⁴ M. Goławska, *Zarządzanie lojalnością klientów*, „Marketing i Rynek”, nr 5/1999, s. 32.

¹⁶⁵ S. Wilmańska-Sosnowska, *Lojalność klienta jako wyzwanie współczesnego marketingu*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 179/2005, s. 220.

¹⁶⁶ D. Szwejca, *Zintegrowane zarządzanie lojalnością jako koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2012, s. 432.

¹⁶⁷ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., s. 8.

¹⁶⁸ D. Szwejca, *Zintegrowane zarządzanie lojalnością jako koncepcja...* op. cit., s. 430.

¹⁶⁹ Ł. Skowron, M. Gąsior, *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin, Warszawa 2017, s. 95-96.

łatwość utrzymania tej grupy nabywców i niższe koszty jej obsługi, możliwość racjonalnego podnoszenia cen bez ryzyka utraty lojalnych klientów, rozprzestrzenianie się pozytywnych opinii na rynku dzięki skłonności lojalnych nabywców do polecania produktów lub usług danej marki. Z kolei lista pośrednich korzyści obejmuje: dostarczanie firmie nowych idei i pomysłów, poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, wzrost wskaźnika utrzymania pracowników.

Jednak, jak zauważają R. Benett i S. Rundle-Thiele, poziom lojalności klientów, rozumianej jako lojalność wobec marki (produktu, usługi, producenta/dostawcy itp.), zmienia się, przy czym ostatnie lata (począwszy od lat 70. XX wieku) charakteryzuje zanikanie lojalności (rysunek poniżej).

Narodziny lojalności wobec marki	Złoty wiek lojalności wobec marki	Utajona lojalność wobec marki	Początki lojalności wobec wielu marek	Zanikanie lojalności wobec marki
1870–1914	1915–1929	1930–1945	1946–1970	1971–obecnie

Rysunek 2.1.1. Zmiany w poziomie lojalności klientów

Źródło: R. Benett, S. Rundle-Thiele, *The brand loyalty life cycle: Implications for marketers*, „Journal of Brand Management”, No 12(4)/2005, s. 250-263.

Zmiany w poziomie lojalności wywołane są szeregiem czynników o charakterze rynkowym oraz jednostkowym (osobniczym)¹⁷⁰. Do grupy determinantów rynkowych zaliczyć należy: poziom konkurencyjności rynków oraz siłę oddziaływania konkurencji na nabywcę, poziom zróżnicowania marek, koszty zmiany dostawcy produktu bądź usługi; do uwarunkowań indywidualnych należą z kolei: dostrzegane przez klienta korzyści wynikające z zakupu danej marki, potrzeba różnorodności, poziom satysfakcji z zakupu, gotowość do ponoszenia ryzyka czy stopień zaufania do sprzedającego.

Ze względu na fakt, że termin „lojalność klienta” używany bywa zamiennie z takimi określeniami, jak: przyzwyczajenie, powtórne zakupy, preferencje, zaangażowanie, wierność, zatrzymanie, przekazywanie pozytywnych opinii, przymus¹⁷¹ jest on też różnie definiowany. Przykładowo, D.A. Aaker pod pojęciem tym rozumie

¹⁷⁰ Ibidem, s. 84-85.

¹⁷¹ A. Warzecha, *Lojalność pracownika a lojalność klienta na przykładzie przedsiębiorstw MLM (marketingu wielopoziomowego)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 1(23)/2012, s. 62.

skłonność nabywcy do permanentnego kupowania produktu lub usługi tej samej marki¹⁷². J. Griffin dodaje, że klient lojalny nie tylko korzysta z produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo i dokonuje zakupów w sposób powtarzalny i regularny, ale także poleca daną ofertę innym i nie reaguje na oferty i promocje innych producentów¹⁷³.

S. Smyczek podkreślając, że lojalność konsumenta bywa mylona z innymi obszarami zachowań konsumenckich bądź utożsamiana z odmiennymi zjawiskami rynkowymi (takimi jak przykładowo satysfakcja klienta), uważa iż „lojalność wobec marki to stopień, w jakim nabywca konsekwentnie utrzymuje pozytywną postawę w stosunku do danej marki i wykazuje chęć jej zakupu mimo istnienia czynników ekonomicznych przemawiających za kupnem konkurencyjnej marki”¹⁷⁴.

Przyjmuje się, że lojalność klienta jest kombinacją jego postaw oraz rzeczywistych i intencjonalnych zachowań związanych z marką. Postawą może być chęć ponownego zakupu lub rekomendowania marki innym konsumentom; zachowania odzwierciedlające lojalność to z kolei: powtarzanie zakupów produktów lub usług danej marki, zakup większej ilości bądź szerszego asortymentu produktów danej marki, rekomendowanie marki innym nabywcom¹⁷⁵. Lojalność ma zatem wymiar emocjonalny, a dzięki nastawieniu klienta relacja z firmą-dostawcą produktu lub usługi jest długookresowa i głęboka¹⁷⁶. Jednak nabywca, zanim stanie się lojalnym, przechodzi, zgodnie z behawioralnym ujęciem lojalności, przez tzw. drabinę lojalności (rysunek 2.1.2).

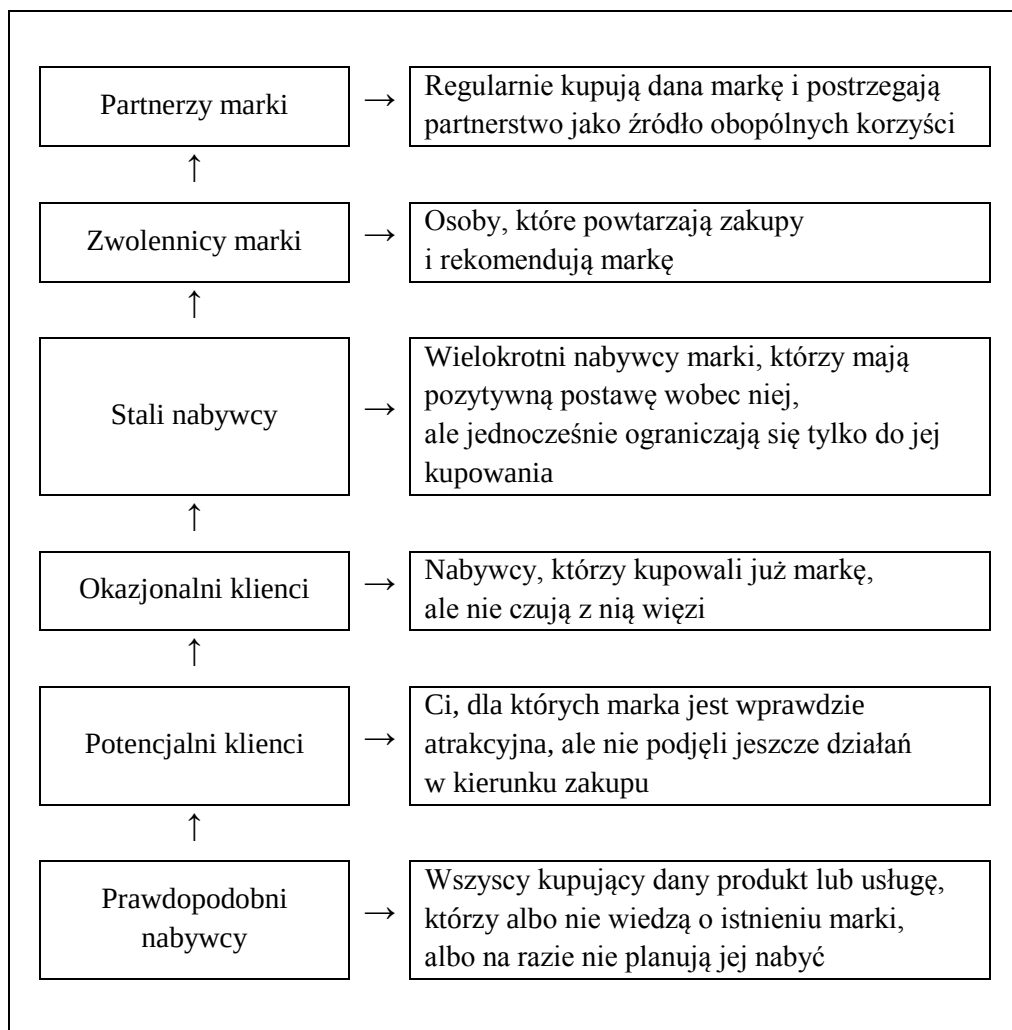
¹⁷² D.A. Aaker, *Managing brand equity*, The Free Press, New York 1991, s. 39.

¹⁷³ J. Griffin, *Customer Loyalty: how to earn it, how to keep it*, Jossey-Bass, 2002, s. 22-24.

¹⁷⁴ S. Smyczek, *Lojalność konsumentów na rynku: wybrane zagadnienia*, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2001, s. 41.

¹⁷⁵ M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 53.

¹⁷⁶ V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta*, PWE, Warszawa 2010, s. 83-84.



Rysunek 2.1.2. Drabina lojalności klientów

Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29-30, [za:] M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 55-56; E. Rudawska, *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 51-52.

Podobne kategorie klientów wyróżniają D.A. Aaker i M.K. Witek-Hajduk. Pierwszy z badaczy dzieli konsumentów na¹⁷⁷: nielojalnych, zwyczajowych, usatysfakcjonowanych, przywiązanych oraz lojalnych. M.K. Witek-Hajduk rozróżnia natomiast nabywców¹⁷⁸: kierujących się ceną, korzystających z okazji, zmieniających marki, lojalnych wobec marki.

A. Sagan, biorąc pod uwagę trzy składowe lojalności (silna postawa wobec marki, rekomendacja produktu, nieposzukiwanie alternatyw), wskazuje na trzy typy lojalności¹⁷⁹:

¹⁷⁷ D.A. Aaker, *Managing brand equity...* op. cit., s. 40.

¹⁷⁸ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s. 68.

¹⁷⁹ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 120.

1. Lojalność pozorną, dla której charakterystyczna jest słaba rekomendacja, nieposzukiwanie alternatyw, słaba postawa wobec marki;
2. lojalność ukrytą, wyrażającą się wysoką stopą referencji, szukaniem alternatywnych produktów/usług, silną postawą;
3. lojalność rzeczywistą, której towarzyszą wysokie wskaźniki rekomendacji, nieposzukiwanie alternatyw i silna postawa.

Z kolei E. Rudawska, na podstawie dwóch kryteriów, jakimi są częstość zakupów i przywiązanie klienta, wyróżnia: (1) brak lojalności, (2) lojalność bierną, (3) ukrytą, (4) wyjątkową (rysunek 2.1.3).

		Częstotliwość dokonywania zakupów	
		Często	Rzadko
Stopień przywiązania klientów	Duży	Lojalność wyjątkowa	Lojalność ukryta
	Mały	Lojalność bierna	Brak lojalności

Rysunek 2.1.3. Rodzaje lojalności według E. Rudawskiej

Źródło: E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 29-31.

Przyjmując, że lojalność nabywców stanowi źródło korzyści dla organizacji, celem oferenta jest „posiadanie” jak największej liczby (odpowiednio do scharakteryzowanych powyżej klasyfikacji): partnerów marki, lojalnych klientów, klientów reprezentujących lojalność rzeczywistą czy wyjątkową. Tacy nabywcy są jednak niezwykle wymagający i „domagają się”, by dostarczano im ponadprzeciętnych wartości. Budowanie lojalności klientów i zatrzymywanie tych najbardziej lojalnych wymaga zatem zarządzania lojalnością, które w praktyce przyjmuje formę stosowania tzw. programów lojalnościowych.

Program lojalnościowy – ogół zabiegów, zespół zintegrowanych działań kierowanych od producenta do klienta. Ich celem jest budowanie więzi pomiędzy marką a nabywcą, które skutkuje powiększaniem profitów, jakie dostarczają przedsiębiorstwu klienci¹⁸⁰. Cechami charakterystycznymi tych programów są: wielokrotność,

¹⁸⁰ Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 623.

długotrwałość, konsekwencja oraz interaktywność w procesie komunikowania się oferenta z klientem¹⁸¹.

W programach lojalnościowych wyodrębnia się zwykle grupy klientów, do których kierowane są konkretne działania sprzedawcy. Trzy podstawowe grupy nabywców tworzą¹⁸²: (1) klienci obecnie najważniejsi dla przedsiębiorstwa, w przypadku których program lojalnościowy skupia się na zwiększeniu ilości dokonywanych zakupów oraz wzmocnieniu relacji; (2) klienci perspektywiczni, którzy w niedalekiej przyszłości będą dla firmy istotnymi klientami, i z którymi trzeba nawiązywać relacje; (3) klienci niesatysfakcjonujący, wymagający określenia przyczyn takiego stanu i (ewentualnie) zastosowania odpowiednich instrumentów kształtujących pożądane postawy i zachowania.

W praktyce rozróżnić można dwa podejścia do programów lojalnościowych. Zgodnie z jednym z nich, program taki ma charakter retencyjny, a jego zadaniem jest zmiana zwyczajów zakupowych klientów, zwiększenie częstotliwości zakupów i ich wolumenu. W szerszym ujęciu program lojalnościowy ma na celu kreowanie rzeczywistych więzi i relacji pomiędzy sprzedawcą a klientami¹⁸³. Tak więc istota programów lojalnościowych wskazuje, iż kształtowanie lojalności klientów związane jest z koncepcją marketingu relacji, zwanego też partnerskim¹⁸⁴.

Marketing relacji, choć idea partnerstwa i więzi z klientem pojawiały się w koncepcjach marketingowych już we wczesnych latach 50. XX stulecia, gwałtownie rozwijać się zaczął dopiero na przełomie lat 80 i 90 XX wieku. Powodem zwiększonego zainteresowania relacjami były nowe zjawiska rynkowe (jednym z nich był spadek poziomu lojalności nabywców), wynikające głównie z postępującej globalizacji i zmian o charakterze technologicznym¹⁸⁵. Zadaniem marketingu relacyjnego jest budowanie trwałych związków pomiędzy oferentem produktu lub usługi a nabywcą, które służyć ma kształtowaniu wartości. Dotyczy to nie tylko związków przedsiębiorstwa z klientami, ale także partnerstwa podmiotów biznesowych z innymi przedsiębiorstwami i organizacjami sfery publicznej. „Punkt ciężkości przesuwają się w tym ujęciu z finalizacji transakcji wymiennych, w stronę budowania więzi z klientem

¹⁸¹ V. Kumar, *Zarządzanie wartością klienta...* op. cit., s. 24.

¹⁸² P. Kwiatek, *Programy lojalnościowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 125

¹⁸³ R. Matysik-Pejas, M. Szafrńska, J. Żmija, *Programy lojalnościowe jako narzędzie marketingowego oddziaływania na klientów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1(354)/2014, s. 152.

¹⁸⁴ A. Warzecha, *Lojalność pracownika a lojalność klienta...* op. cit., s. 62-63.

¹⁸⁵ M. Jasiak, *Marketing relacji*, „Zeszyty Naukowe. Zarządzanie. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 905/2013, s. 93.

i długookresowym utrzymaniem klienta. Klient, a nie marketing rozumiany jako funkcja przedsiębiorstwa, pozostaje w centrum zainteresowania”¹⁸⁶.

Punktem wyjścia w marketingu partnerskim jest pozyskanie wiedzy na temat konsumentów, którą zdobywa się między innymi korzystając z banków danych o klientach lub realizując badania społeczne o charakterze ilościowym i jakościowym¹⁸⁷. Zdobywanie wiedzy o nabywcach jest jednocześnie pierwszą składową modelu 5I (*Identification, Individualization, Interaction, Integration, Integrity*), w którym: „identyfikacja związana jest z poznawaniem i wręcz uczeniem się konsumenta w celu nawiązania dialogu; indywidualizacja dotyczy przystosowania oferty przedsiębiorstwa do niepowtarzalnych potrzeb indywidualnego konsumenta; celem interakcji jest zapoczątkowanie dialogu i zrozumienia zmieniających się potrzeb i pogłębiania procesu uczenia konsumenta, integracja relacji i wiedzy wewnątrz organizacji powinna zapewniać jej spójność i koordynację wewnętrzną działań. Uczciwość relacji (*integrity*) związana jest z uzyskiwaniem zaufania, poczucia prywatności i lojalności konsumenta wobec firmy oraz firmy wobec konsumenta”¹⁸⁸.

Podkreśla się, że marketing relacji wymaga współdziałania wszystkich działów firmy, które dzięki kooperacji są w stanie kreować różnego rodzaju wartości dla konsumenta: ekonomiczne, społeczne, techniczne czy prawne. W efekcie kształtowane są silne ekonomicznie, technicznie i społecznie więzi pomiędzy stronami, co prowadzi z kolei do podniesienia poziomu wzajemnego zaufania i, jednocześnie, obniżenia kosztów transakcyjnych¹⁸⁹. Marketing relacyjny zdefiniować można zatem także jako „ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmujący cały okres aktywności nabywcy klienta. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia współpracy między dostawcami a wybraną grupą klientów w celu tworzenia wspólnej wartości po to, aby następnie się nią podzielić”¹⁹⁰. Marketing relacji wpisuje się zatem w ideę kreowania wartości dla interesariuszy organizacji.

¹⁸⁶ A. Sagan, *Marketing relacyjny*, 2003, <http://www.statsoft.pl/Portals/0/Downloads/relacyjny.pdf>, [dostęp: 04.03.2015].

¹⁸⁷ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców, jako podstawa strategii marketingowej*, Wyd. AE, Wrocław 1997, s. 24-25.

¹⁸⁸ D. Peppers, M. Rogers, *Enterprise One-to-One: Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*, Piatkus, London 1997, [za:] A. Sagan, *Marketing relacyjny...* op. cit.

¹⁸⁹ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 251.

¹⁹⁰ I.G. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 35-36.

Budowanie relacji z interesariuszami organizacji przebiegać może na trzech poziomach: ekonomicznym, społecznym, strukturalnym (tabela 2.1.1.), przy czym, im głębszy poziom partnerstwa, tym większe zaangażowanie organizacji w jego kształtowanie.

Tabela 2.1.1. Poziomy marketingu relacyjnego

Poziomy	Dominujący wymiar więzi z klientem	Stopień dostosowania oferty do indywidualnych oczekiwań klienta oraz potencjał oferty konkurencyjnej	Kluczowe elementy marketingu-mix
1.	Ekonomiczny	Niski	Cena i promocja sprzedaży
2.	Społeczny	Średni	Personel i public relations
3.	Strukturalny	Wysoki	Produkt i dystrybucja

Zródło: M. Mitrega, *Internet a marketing relacji*, [w:] A. Bajdak (red.), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003, s. 115, [za:] W. Pizło, *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe SGGW”, nr 69/2008, s. 96.

Działania organizacji na pierwszym z poziomów mają przede wszystkim za zadanie przyciągnąć uwagę konsumenta przez zaoferowanie tej samej wartości za niższą cenę. Poziom drugi to szersze wykorzystanie więzi społecznych, bazujących na odpowiedzialności organizacji wobec poszczególnych podmiotów otoczenia. Z kolei trzeci (najgłębszy) poziom zaangażowania marketingu relacyjnego polega na stosowaniu różnorodnych narzędzi systemu zarządzania relacjami z konsumentem przy zachowaniu dotychczasowych instrumentów oddziaływania marketingowego¹⁹¹.

Podsumowując: dzięki stosowaniu idei marketingu relacji, przedsiębiorstwo tworzy rozmaite powiązania z innymi uczestnikami rynku (klientami, dostawcami, kooperantami). Więzi te oparte są na lojalności i przynoszą korzyści wszystkim podmiotom związanym z organizacją. Konsekwencją jest wzrost poziomu satysfakcji klienta, która stanowi z kolei warunek konieczny budowania lojalności¹⁹².

Uzupełniając rozważania na temat lojalności klientów wskazać należy na dwa ujęcia lojalności: (1) statyczną i (2) dynamiczną. Lojalność statyczna jest rozumiana jako koncepcja jednokierunkowa, w której lojalne zachowania i postawy ma wykazywać wyłącznie klient. Zgodnie z podejściem dynamicznym lojalność ma charakter dwukierunkowy, co oznacza, że lojalne zachowania i postawy ma wykazywać zarówno klient, jak i oferent. Jak dowodzą N. Hill oraz J. Alexander, przedsiębiorstwo

¹⁹¹ W. Pizło, *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe SGGW”, nr 69/2008, s. 96.

¹⁹² J. Petrykowska, *Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności*, [w:] A. Wiśniewska (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 8.

wręcz powinno okazywać lojalność, być wierne i oddane swoim klientom, wiernopoddanie zaspokajać ich potrzeby¹⁹³. Według tej koncepcji lojalność jest zmienna w czasie, co oznacza, że jej poziom może rosnąć lub maleć. Lojalność w ujęciu dynamicznym można określić mianem lojalności relacyjnej, czyli takiej, która powstaje jako efekt wykorzystania marketingu relacji¹⁹⁴.

Ponadto, wpływ lojalności klientów na wyniki finansowe przedsiębiorstw sprawił, że coraz istotniejsze dla organizacji są informacje o efektach podejmowanych działań związanych z kształtowaniem lojalności. Coraz większego znaczenia nabiera zatem pomiar lojalności klientów, tym bardziej, iż prowadzone badania empiryczne dowodzą, że w sytuacji kiedy wzrastają wskaźniki lojalności, wzrastają też zyski firm¹⁹⁵. Powiedzieć więc można, że lojalność jest również przedmiotem analiz finansistów.

Jak zaznaczono w początkowym fragmencie niniejszego punktu rozprawy, zainteresowanie się nauki o problematyce organizacji „zaowocowało” powstaniem szeregu koncepcji oraz metod zarządzania, z których część związana jest z działalnością marketingową. Jednak przeniesienie założeń marketingu na wewnętrzny rynek organizacji sprawia, że lojalność istotna jest także z punktu widzenia pracowników i pracodawców. Dlatego też coraz częściej specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi podejmują problem lojalności w badaniach oraz starają się budować programy lojalnościowe dla pracowników. W efekcie rozwijają się kolejne metody zarządzania zasobami ludzkimi (będące przynajmniej po części „odzwierciedleniem” metod marketingowych), takie jak przykładowo¹⁹⁶: *Applicant Relationship Management* (ARM), *Talent Relationship Management* (TRM) czy kształtowanie *Candidate Experience* (CX).

¹⁹³ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji...* op. cit.

¹⁹⁴ D. Siemieniako, *Model zarządzania lojalnością relacyjną...* op. cit.

¹⁹⁵ A. Drapińska, *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 9(58)/2013, s. 125.

¹⁹⁶ A. Girard, B. Falley, *e-Recruitment. From Transaction-Based Practices to Relationship-Based Approaches*, [w:] T.V. Bondarouk, H.J.M. Ruël, J.C. Looise (red.), *Electronic HRM in Theory and Practice*, Emerald Group Publishing, Bingley 2011, s. 154, [za:] K. Wojtaszczyk, *Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(169)/2015, s. 187.

2.2. Lojalność w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl) to jedna z podstawowych funkcji organizacji, która dotyczy ludzi będących jedynym źródłem innowacji przedsiębiorstwa i pierwotnym (w stosunku do innych) czynników konkurencyjności¹⁹⁷.

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi pojawiło się w Polsce w latach 90. XX wieku. Definiowane było wówczas jako proces, składający się z logicznie powiązanych ze sobą czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji¹⁹⁸. Wraz z upływem czasu kategoria „zsl” ewoluowała: „dodawano” do niej kolejne elementy, uzupełniano o nowe aspekty. Przykładowo, według Cz. Zająca zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, których uważa się współcześnie za najważniejszy zasób każdej organizacji¹⁹⁹. H. Król podając syntetyczną definicję zsl zauważa, że „zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych”²⁰⁰.

Proces zsl ujmowany jest jako trzyetapowy i obejmujący: (1) wejście pracowników do organizacji, (2) „przejście”, (3) wyjście. Na pierwszy z etapów składają się: planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja i adaptacja; „przejście” to działania związane z szeroko rozumianym motywowaniem (w tym – wynagradzaniem), rozwojem pracowników, kształtowaniem warunków i stosunków pracy oraz ocenianiem; wyjście pracowników z organizacji to z kolei derekrutacja, czyli zwolnienia i wszelkiego rodzaju odejścia. Jednak, na co uwagę zwracano już ponad dziesięć lat temu, zsl stale ewoluuje i pojawiają się w jego ramach coraz nowe segmenty poznawcze i aplikacyjne, takie jak²⁰¹: pomiar kapitału ludzkiego

¹⁹⁷ M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 59.

¹⁹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 15.

¹⁹⁹ Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s.13.

²⁰⁰ H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 55.

²⁰¹ K. Makowski, *Marketing personalny – logistyka personalna (nowe trendy ZZL)*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 256-267.

i intelektualnego, nowe formy zatrudnienia, zarządzanie konfliktem, marketing personalny, controlling personalny czy logistyka personalna.

Choć początki koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi sięgają XIX wieku²⁰², i od tego czasu lojalność pracownicza jest przedmiotem zainteresowania kadry kierowniczej, to bardziej szczegółowe analizy związane z lojalnością w zsl prowadzone są dopiero od lat 70. dwudziestego stulecia²⁰³. Inspiracją dla wielu badaczy była, opublikowana w roku 1970, rozprawa A.O. Hirschmana p.t. „Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa”. W pracy tej, analizując sposoby reakcji na kryzysy w różnego rodzaju organizacjach, autor dowodzi, iż szczególna rola w zapobieganiu rozstania się z instytucją przypada lojalności²⁰⁴.

Trwanie danego mechanizmu bądź uruchomienie innego uzależnione może być od oceny jakości świadczonych przez firmy usług, np. zadowolony klient, który nie znajduje lepszych alternatyw, ma skłonność do lojalności. Zakres skłonności do rezygnacji ma związek z nadzieją na poprawę produktu/usługi oraz z możliwym wywieraniem wpływu klienta na zachowanie organizacji.

Pojęcie lojalności zostało określone przez A.O. Hirschmana jako zakres, w jakim uczestnicy organizacji są skłonni rezygnować z pewności, jaką daje rozstanie, w zamian za niepewność, związaną z nadzieją na poprawę pogarszającego się produktu. Lojalność oznacza spójność postawy i czynów wobec konkretnej osoby, niezależnie od tego, czy działanie odbywa się w jej obecności. A.O. Hirschman w swojej rozprawie określa także uruchomienie się zachowania lojalnego, które jest związane z odczuciami niezadowolenia z kontynuacji relacji, zauważenia możliwości zmiany poprzez zerwanie relacji oraz uświadomienia sobie zinternalizowanych wartości i norm, których nieprzestrzeganie wzbudza wyrzuty sumienia²⁰⁵.

Lojalność może być mechanizmem, powstrzymującym szkodliwy dla społeczeństwa proces dekonstrukcji instytucji cennych dla wspólnego dobra, zapobiegając rozkładowi przez kumulację dzięki temu, iż uczestnicy danej organizacji pozostaną związani z nią dłużej, z powodów istnienia barier na drodze do rozstania oraz neutralizacji tendencji do wyjścia najbardziej wyczulonych na jakość uczestników organizacji.

²⁰² K. Huk, *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Uniwersytetu Rzeszowskiego”, nr 35/2013, s. 217.

²⁰³ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., Łódź 2006, s. 8-10.

²⁰⁴ A.O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie...* op. cit., s. 65-97.

²⁰⁵ A.O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie...* op. cit.

Lojalność w zarządzaniu zasobami ludzkimi to efekt implementacji przez zsl metod i technik marketingowych. W efekcie powstają nowe subfunkcje zsl takie jak: zarządzanie relacjami z pracownikami (*Employee Relationship Management – ERM*), budowanie marki pracodawcy (*Employer Branding*), kształtowanie doświadczeń pracowników (*Employee Experience*). Celem realizacji tych funkcji ma być poprawa jakości funkcjonowania organizacji i rozwój jej przewagi konkurencyjnej.

Pierwszą z omawianych subfunkcji zsl, jest zarządzanie relacjami z pracownikami (ERM), określenie to w literaturze przedmiotu traktowane jest często jako synonim pojęć: strategia prolojalnościowa dla pracowników, strategia budowania długookresowych relacji z pracownikami, strategia wiązania pracowników z organizacją, wewnętrzny kapitał relacyjny²⁰⁶. O. Oluchi zdefiniował ERM jako proces, którego firmy używają do skutecznego zarządzania wszystkimi interakcjami z pracownikami, aby ostatecznie osiągnąć cele organizacji. Dział zasobów ludzkich może odegrać kluczową rolę w tym procesie, zarówno pod względem szkolenia, jak i coachingu menedżerów i kadry kierowniczej w zakresie skutecznego nawiązywania i pielęgnowania relacji z pracownikami oraz w mierzeniu i monitorowaniu tych relacji w celu określenia, czy cele są osiągnięte²⁰⁷.

W innym ujęciu ERM jest określane jako narzędzie i strategiczny proces zarządzania i zwiększania motywacji pracowników poprzez zwiększenie koncentracji na ciągłym doskonaleniu indywidualnych relacji między pracodawcą a każdym pracownikiem²⁰⁸.

Koncepcja ERM jest logiczną konsekwencją zmiany świadomości, dotyczącej roli kapitału ludzkiego w organizacjach. Pracownicy przestają być czynnikami produkcji, a stają się przede wszystkim ważnymi interesariuszami organizacji, jej wewnętrznymi klientami, odgrywają newralgiczną rolę w realizacji celów organizacji. Traktowani są oni jako kapitał w kategoriach strategicznych, o który trzeba dbać²⁰⁹. Takie podejście ma wiele udokumentowanych zalet dla organizacji: sprzyja wysokiemu poziomowi wydajności, wzmacnia komunikację i kulturę wewnątrz korporacyjną, promuje proces uczenia się o produktach, usługach i klientach firmy, zapewniając

²⁰⁶ J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wyd. KUL, Lublin 2013, s. 346.

²⁰⁷ D.S. Chaubey, N. Mishra, R.P. Dimri, *Analysis of employee relationship management and its impact on job satisfaction*, „International Refereed Research Journal”, April/2017, s. 15.

²⁰⁸ C. Wargborn, *Managing Motivation In Organizations – Why Employee Relationship Management Matters*, Saarbruecken, VDM 2008, s. 62.

²⁰⁹ J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami...* op. cit.

dostęp w czasie rzeczywistym do szkoleń firmowych, kieruje informacje do pracowników na podstawie ich zainteresowań i potrzeb, personalizuje użytkownika, usprawnia zarządzanie wydajnością i kreatywne zarządzanie zasobami, umożliwia skoncentrowanie się na bardziej strategicznych zadaniach²¹⁰.

Współczesne zarządzanie organizacją wymaga budowania relacji z otoczeniem, opartych na wspólnym tworzeniu wartości dodanej, musi być społeczne i relacyjne. W praktyce oznacza to dialog i współpracę, dotrzymywanie zobowiązań, uczciwość, uwzględnianie oczekiwań, wiarygodność, zaufanie²¹¹.

Dobrze zaprojektowane procesy zarządzania relacjami z pracownikami w organizacji umożliwiają progres o charakterze ekonomicznym i psychologicznym. Skutkiem tego jest zbudowanie marki atrakcyjnego pracodawcy, tym samym absorpcję z rynku pracy kandydatów o wysokich kompetencjach i potencjale rozwojowym. Wynikiem stosowania ERM powinna być także mniejsza fluktuacja zatrudnienia, czyli zminimalizowanie ryzyka utraty kluczowych dla organizacji pracowników oraz wzrost poziomu zaangażowania pracobiorców w realizację zadań zawodowych²¹². Istotą zaangażowania w tym ujęciu jest lojalność pracowników wobec pracodawcy, aby ją osiągnąć i utrzymać organizacja może posłużyć się strategią prolojalnościową, składającą się z substrategii: pozyskiwania, zatrzymania, zwiększania udziału osób lojalnych i odzyskiwania pracowników²¹³.

Kolejną z subfunkcji zbl jest budowanie marki pracodawcy, które stanowi przyczynę uczestniczenia w organizacji i pozostawania w niej; jest to dwukierunkowy kontrakt zawarty między organizacją a jej pracownikami²¹⁴.

R. Mosley definiuje EB jako sumę kluczowych cech ekonomicznych (np. wynagrodzenie i świadczenia), funkcjonalnych (np. uczenie się nowych umiejętności) lub psychologicznych (np. poczucie tożsamości i statusu); dotyczących obecnych i potencjalnych pracowników identyfikujących się z organizacją jako pracodawcą²¹⁵.

M. Kozłowski rozumie budowanie marki pracodawcy jako „wszystkie działania skierowane do aktualnych oraz przyszłych pracowników (interesariuszy), podejmowane

²¹⁰ D.S. Chaubey, N. Mishra, R.P. Dimri, *Analysis of employee...* op. cit.

²¹¹ M. Młokosiewicz, *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39/2015, s. 104.

²¹² J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami...* op. cit.

²¹³ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza...* op. cit., s. 139.

²¹⁴ H. Rosethorn, *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham–Burlington 2009, s. 19-20.

²¹⁵ R. Mosley, *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*, A Shoulders of Giants 2009, s. 4.

przez organizację, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe²¹⁶.

Głównym celem EB, (jak wskazuje K. Wojtaszczyk) jest kreowanie wartości dla interesariuszy, motywowanie i dopasowanie pracobiorców do wartości i wizji przedsiębiorstwa (por. tabela 2.2.1).

Tabela 2.2.1. Kategorie celów oraz narzędzia stosowane w employer branding

Rodzaj celu	Istota
Główny cel końcowy	Kreowanie wartości dla interesariuszy
Środki służące do osiągnięcia celu pośredniego	Wysoki wskaźnik świadomości marki i pracodawcy, korzystny wizerunek marki pracodawcy
Wykorzystywane narzędzia	zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, komunikacja

Zródło: K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, WUŁ, Łódź 2012, s. 85.

Pracownicy różnych działów organizacji określają bardzo podobne cele EB, na przykład zdaniem specjalistów od komunikacji i marketingu oraz kierowników zajmujących się sprawami zsz, są:

- pomoc pracownikom w internacjonalizacji wartości przedsiębiorstwa,
- osiąganie reputacji pracodawcy z wyboru,
- pozyskiwanie i zatrzymywanie pracowników,
- przykładowie wartości firmowych na kluczowe procedury²¹⁷.

Realizacja tych celów przynosi wymierne korzyści dla pracodawcy. K. Wojtaszczyk podzieliła je na dwie grupy: korzyści związane ze sferą personalną oraz korzyści odnoszące się do budowy marki (por. tabela 2.2.2).

Tabela 2.2.2. Korzyści wynikające z silnej marki pracodawcy

Korzyści w sferze personalnej	Korzyści w zakresie budowy marki
Podwyższenie jakości zasobów ludzkich – markowi pracownicy	
Pełniejsza identyfikacja z celami i wartościami przedsiębiorstwa; Wzrost motywacji pracowniczej; Zmniejszenie rotacji; Łatwiejsza rekrutacja; Krótszy czas wakowania stanowisk	Silniejsza marka pracodawcy; Silniejsza marka oferowanych produktów lub usług

Zródło: K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, WUŁ, Łódź 2012, s. 85.

²¹⁶ K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (Employer Branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie”, nr 61/2013, s. 164.

²¹⁷ K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, WUŁ, Łódź 2012, s. 85-86.

Przedstawione korzyści stanowią warunki konieczne do zaistnienia silnej marki organizacji jako pracodawcy, ma ona bezpośredni związek z lojalnością pracowników. B. Bukowska i K. Gajda twierdzą, że pochodną świadomości i wizerunku marki jest lojalność wobec niej, wyrażona w zachowaniu i podejściu zróżnicowanych grup interesariuszy²¹⁸.

Pracodawca legitymujący się silną marką, która uważana jest za jeden z istotniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, wpływa na podniesienie poziomu zaangażowania pracowników, czego rezultatem jest wysoki poziom kreatywności i innowacyjności oraz atmosfera, w której dobrze czują się zarówno pracownicy jak i klienci, co zapewnia lepszą pozycję konkurencyjną oraz lojalność pracowników i klientów²¹⁹.

Powołując się na zaadoptowaną na potrzeby marketingu definicję doświadczenia pracowniczego, możemy ją określić jako holistycznie rozumiany zbiór interakcji pomiędzy pracownikiem a organizacją, do której przynależy, jej środowiskiem pracy, marką, usługami lub produktami. Korelacja tych czynników jest stanem mentalnym, nacechowanym afektywnie, poznawczo i behawioralnie.

Istotne jest zatem zarządzanie doświadczeniem pracowniczym w oparciu o doświadczenia pracownika – jego interakcje z organizacją, jej środowiskiem pracy, marką, usługami lub produktami teraz, w przeszłości oraz przyszłości, a nie, jak było dotychczas w klasycznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, poprzez umiejętności, kompetencje, talenty oraz standardowo rozumiane postawy pracownika względem organizacji. Wobec takiej zmiany w podejściu do pracownika zarządzający powinni działać jak wewnętrzni marketerzy. Patrzenie na pracownika jak na wewnętrznego klienta i dbałość o zaspokojenie jego zdiagnozowanych potrzeb sprawi, że przeniesie on pozytywne doświadczenia na klienta zewnętrznego, a nawet na swoje życie prywatne²²⁰.

Zarządzanie doświadczeniami pracowników, zgodnie z wynikami raportu „Trendy HR 2018. Czas odpowiedzialnych firm” opublikowanego przez Deloitte na bazie globalnego badania Human Capital Trends, jest koniecznym warunkiem rozwoju

²¹⁸ Ibidem, s. 130.

²¹⁹ Ibidem, s.95-96.

²²⁰ M. Dębek, M. Ślęzyk-Sobol, *Zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi: fundamenty teoretyczno-metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430/2016, s. 71-72.

organizacji oraz jej równoległego przygotowywania do nadchodzących zmian. Raport wskazuje istotne komponenty kształtujące te doświadczenia:

- kultura feedbacku i wsparcie ze strony menedżerów,
- możliwość rozwoju zawodowego,
- praca, która daje poczucie sensu i sprawczości,
- zapewnienie inspirującego przywództwa,
- współpraca i komunikacja,
- tworzenie przyjaznego miejsca pracy²²¹.

Rozwój „nowych” subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi sprawia, że zzl nie jest już definiowane jedynie jako „strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji”²²². Współcześnie przyjmuje się, że do ważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi należy także dbałość o kształtowanie lojalności w stosunku do niej²²³. M. Bugdol podkreśla wręcz, że zzl winno być zorientowane na utrzymanie lojalności²²⁴.

Jednocześnie zarządzanie zasobami ludzkimi, tak jak i inne funkcje organizacji, pozostaje pod wpływem takich koncepcji jak *management by values* czy *loyalty-based management* (o których wspomniano już w p. 2.1). Obszar zainteresowań zzl jest zogniskowany wokół korelacji między lojalnością pracowników a lojalnością partnerów zewnętrznych. Interakcja ta w literaturze przedmiotu określana jest zwykle jako zasoby relacyjne, tworzone przez co najmniej dwa podmioty (np. pracowników, klientów, dostawców i innych partnerów); występuje między nimi zjawisko kumulacji efektów ich kreacji wraz ze wzrostem rodzajów powiązań i typów podmiotów²²⁵.

Silny związek pomiędzy lojalnością pracowników i klientów potwierdzają liczne badania. Jednym z nich jest Walker Information, które pokazuje, że 92% lojalnych pracowników wykonuje swoje obowiązki, w ramach obsługi klientów, powyżej postawionych im wymagań lub całkowicie je realizuje. W sytuacji braku satysfakcji pracownika z wykonywanej pracy wskaźnik osób wywiązujących się ze swoich

²²¹ I. Pichola, A. Lipiec, *Zarządzanie doświadczeniami pracownika*, 2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/Zarządzanie-doswiadczeniami-pracownika.html> [dostęp: 13.06.2019].

²²² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 26.

²²³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 18.

²²⁴ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 183.

²²⁵ B. Deszczyński, *Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 11(272)/2014, s. 34.

obowiązków (w pełni lub powyżej) spada do 54%. Na podstawie tego wyniku można zaobserwować jak istotne jest kreowanie lojalności pracowników w odniesieniu do budowania lojalności klientów²²⁶.

Newralgicznym punktem tworzenia relacji pomiędzy pracownikiem a klientem firmy jest obsługa klienta, z którą kontakt staje się dla klienta doświadczeniem. Przykładami takich kluczowych punktów (momentów) kontaktu są: pierwsza wizyta, moment sprzedaży, moment składania reklamacji²²⁷.

Świadomość opisywanego związku pomiędzy lojalnością pracowników i klientów zachęca do bliższego przyjrzenia się wpływom zżl na rozwój lojalności klientów. Jeśli klienci będą odpowiednio obsługiwani, będą pozytywnie nastawieni do organizacji, a to pozytywne usposobienie tworzy postawę lojalności, która pozwala na wyróżnienie się organizacji w dzisiejszej dziedzinie gospodarki opartej na wiedzy²²⁸.

W efekcie, choć nie jest to pojęcie popularne, to w zżl mówi się o zarządzaniu lojalnością pracowników, która powstała dzięki zaangażowaniu naukowców. Znaleźli oni nowatorski sposób na zwiększenie kontroli organizacji nad mobilnością pracowników. Stworzyli łańcuchowy model zarządzania lojalnością pracowników, który obejmuje cztery etapy: rekrutacji, stabilizacji, inkubacji i rezygnacji. Ten model jest skuteczny w praktyce tylko wówczas, gdy wszystkie etapy działają w sposób skoordynowany. Ważna jest w nim rozsądna mobilność pracowników, która może przynieść organizacji świeże powietrze i aktywizować witalność rozwoju organizacyjnego. Zbyt częsta mobilność powoduje wzrost kosztów zasobów ludzkich i negatywnie wpływa na morale pracowników. Model łańcucha przedstawiany jest jako idealny sposób na rozwiązanie problemu kontroli organizacyjnej mobilności pracowników. Trzeba także pamiętać, że istotnym czynnikiem zarządzania lojalnością pracowników jest długość życia organizacji²²⁹.

Zarządzanie lojalnością jest coraz ważniejsze, bo obniża się poziom lojalności w stosunku do pracodawcy. Związane jest to z różnicami wynikającymi z przynależności generacyjnej. Pracownicy pokolenia Y²³⁰ przynależący do grupy Most

²²⁶ A. Warzecha, *Lojalność pracownika a lojalność klienta...* op. cit., s. 73.

²²⁷ Ibidem.

²²⁸ N. Vilkaite, P. Papšienė, *Human Resources Management oriented to customer loyalty expression in Lithuanian organization*, „Tiltal”, No 1/2012, s. 57.

²²⁹ X. Baoguo, X. Mian, *Chain Model of Employee Loyalty Management*, [w:] K. Kaminishi, G. Duysters, A. de Hoyos, *Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management*, Wuhan University of Technology Press, Wuhan-China 2011, s. 710-713.

²³⁰ Osoby urodzone w latach 1980-2000.

Valuable Employees (MVE) w swoim systemie wartości nie traktują priorytetowo długiego związku z organizacją. Zgodnie z raportem badającym lojalność pracowników *The Walker Loyalty Report 2007*, udział prawdziwie lojalnych pracowników ze względu na grupę wiekową wynosi: w przypadku generacji Y – 38%, generacji X²³¹ – 34%, a *baby boomers*²³² 37%. Kolejną badaną zmienną była ilość nielojalnych pracowników, niezwiązanych z firmą, wśród generacji Y – 40%, wśród generacji X – 34%, a wśród *baby boomers* 37%²³³.

W świetle przedstawionych badań i praktyki widać wyraźnie, że pokolenie Y stanowi nowe wyzwania dla pracodawców, dając równolegle wiele korzyści. Taki pracownik może wnieść wiele nowatorskich pomysłów do organizacji, ponieważ charakteryzuje go: duża kreatywność i otwarty umysł, wysoko rozwinięte e-umiejętności, stała potrzeba samorozwoju i samorealizacji, permanentne poszukiwanie wyzwań – wie, że stać go na więcej. Taki pracownik umie określić swoją wartość i oczekuje od pracodawcy adekwatnego wynagrodzenia. Pokolenie Y nie przywiązuje dużej wagi do stałego zatrudnienia, odczuwa niski poziom lojalności wobec pracodawcy. Naturalne dla niego jest zjawisko tzw. *job hopping*, czyli częsta zmiana miejsca pracy wynikająca m.in. z tego, że pewność zatrudnienia nie jest postrzegana jako cenna wartość²³⁴.

Znajomość czynników motywujących opisywaną generację Y pozwala praktykom ZZL odpowiedzieć na ich oczekiwania. Oznacza to np. zaoferowanie pewnej elastyczności pod względem ram czasowych dla zadań i miejsca wykonywania pracy, pracy zdalnej z biura i w sposób mobilny, rozwijanie strukturyzacji wynagrodzeń, określoną przez monitorowanie czasu spędzonego w miejscu pracy, różnorodność form zatrudnienia. Wychodząc naprzeciw potrzebie samodoskonalenia pracowników organizacja może wykorzystać: coaching, mentoring, rotację pracy, różnorodność praktyczną, przeglądy rozwojowe (monitorowanie celów rozwojowych dwa do trzech razy w roku), możliwość uczenia się w zespołach ekspertów, zadań specjalnych,

²³¹ Osoby urodzone w latach 1981-1994.

²³² Osoby urodzone w latach wyżu demograficznego 1946-1964.

²³³ Dane dotyczące poziomu lojalności, np. *Loyalty and Ethics in Workplace*, *The Walker Loyalty Report 2007*, <http://www.walkerinfo.com/walker-loyalty-reports.asp>, [dostęp: 7.05.2014], [za:] A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(102)/2015.

²³⁴ K. Kmiotek, N. Piotrowska, *Absolwent jako potencjalny pracownik- korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, „Modern Management Review”, nr 20(4)/2013, s.108-109.

wzbogacenie pracy. Istotną potrzebą generacji Y jest otrzymywanie ciągłej informacji zwrotnej od pracodawcy²³⁵.

Oprócz dotychczas omawianych aspektów społecznych zagadnienie lojalności zostało określone na gruncie doktryny prawa i orzecznictwa sądów²³⁶. Główny nacisk obowiązku lojalności leży po stronie odpowiedzialności pracownika za powstrzymanie się od czynienia wszystkiego co godziłoby bezpośrednio lub pośrednio w dobro zakładu pracy²³⁷.

Dbając o dobro zakładu pracy, pracownicy realizują postawione przez pracodawcę cele, co służy pracownikom i pracodawcy – im bowiem silniejsza pozycja pracodawcy, tym większa gwarancja stabilizacji zatrudnienia²³⁸. W myśl ochrony stabilności funkcjonowania organizacji pracodawca wprowadza szczegółowe zapisy, określające postaci naruszenia obowiązku lojalności w tym: kradzież, naruszenie zakazu konkurencji, zdrada tajemnic technicznych lub handlowych²³⁹.

W literaturze przedmiotu znajdujemy także zapisy dotyczące dbałości o dobro pracodawcy polegające na oczekiwaniu pracodawcy dotyczącego świadczenia większej ilości pracy niż to, co określa umowa lub podejmowaniu z własnej inicjatywy działań wykraczających poza zakres obowiązków pracownika²⁴⁰. Zagadnienia aspektów prawnych lojalności zostały szerzej opisane w rozdziale pierwszym i trzecim pracy w punkcie 1.3 i 3.3.

2.3. Lojalność pracownika

Lojalność pracownika jest pojęciem złożonym. W literaturze przedmiotu występują różne objaśnienia tego pojęcia. Poniżej przedstawiono wybrane definicje tego zagadnienia, opisane przez autorów w pracach naukowych zarówno polskich (tabela 2.3.1) jak i zagranicznych (tabela 2.3.2).

²³⁵ S. Kultalahti, R. Viitala, *Generation Y – challenging clients for HRM?*, „Journal of Managerial Psychology”, No 30(1)/2014, s. 110.

²³⁶ A. Kosut, *Dbałość o dobro zakładu pracy jako źródło obowiązku lojalności pracownika wobec pracodawcy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr 2(65)/2018, s. 107.

²³⁷ M. Święcicki, *Prawo stosunku pracy. Zarys systemu*, Wyd. Wyższa Szkoła Administracyjna-Handlowa, Częstochowa 1949, s. 120.

²³⁸ A. Kosut, *Dbałość o dobro zakładu pracy...* op. cit., s. 109-112.

²³⁹ M. Święcicki, *Prawo stosunku pracy...* op. cit.

²⁴⁰ M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., s. 307-308.

Tabela 2.3.1. Przegląd polskojęzycznych definicji pojęcia „lojalności pracownika”

Autor	Definicja
I. Świątek-Barylska	Lojalność pracowników w tradycyjnym ujęciu kojarzona jest zwykle z przywiązaniem do organizacji rozumianym jako pozostawanie w aktualnym miejscu pracy. Jednak, na co uwagę zwraca autorka, „wymóg elastyczności organizacji i pracowników sprawia, że wiązanie losów zawodowych tylko z jedną firmą i przywiązanie pracownika do firmy jako przejaw lojalności traci na znaczeniu”.
A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański	Lojalność pracownika to „prawdopodobieństwo kontynuowania przez pracownika, z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym, pracy w organizacji – darzonej, bez względu na jej ewentualną chwilową utratę wizerunku na rynku pracy, stałymi i pozytywnymi uczuciami – ze względu na uzyskiwane przez niego samego wartości lub dobro innych osób zatrudnionych w organizacji bądź też ze względu na brak innych możliwości lub wysokie koszty zmiany pracodawcy”.
K. Wojtaszczyk	Lojalny pracownik to osoba pozostająca w organizacji, cechująca się wysokim poziomem motywacji do pracy oraz rekomendująca obecne miejsce zatrudnienia.
M. Bednarska	Lojalność pracownicza to postawa charakteryzująca się postępowaniem zgodnym z interesami przedsiębiorstwa, poszanowaniem jego misji i wartości, a także czynnym uczestnictwem w realizacji strategii firmy i budowaniu jej pozytywnego wizerunku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji Istota i elementy składowe*, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 24; A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa 2012, s. 20; K. Wojtaszczyk, *Sila marki polskiego pracodawcy rezultaty badań empirycznych*, „Przegląd organizacji”, nr 2/2012, s. 130; M. Bednarska, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora Horeca*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2016.

Tabela 2.3.2. Przegląd zagranicznych definicji „lojalności pracownika”

Autor	Definicja
The Loyalty Research	Lojalność pracowników można zdefiniować jako zaangażowanie pracowników w sukces organizacji i przekonanie, że praca w tej organizacji jest ich najlepszym rozwiązaniem. Nie tylko planują pozostać w organizacji, ale nie szukają aktywnie alternatywnego zatrudnienia i nie reagują na inne oferty pracy.
R.E. Ewin	Lojalność w podstawowym znaczeniu ma emocjonalny charakter przywiązania i reakcji na przedmioty. Lojalny człowiek pozostaje w trudnych czasach i nie ucieka, gdy zdaje sobie sprawę, że sytuacja będzie w przyszłości trudna. Lojalny pracownik to taki, który jest gotów zrobić więcej niż tylko to, co mu przypisano. Lojalności nie można jednak nazywać przeciwieństwem nielojalności, ponieważ jest to emocjonalne przywiązanie, a nie jest obowiązkowe.
M. Pina e Cunha	Współcześnie podkreśla się, iż lojalnego pracownika, oprócz przywiązania do miejsca pracy, cechuje zaangażowanie w sukces organizacji bądź realizację jej celów.
J. Bloemer, G. Odekerken-Schroder	Lojalność pracowników można postrzegać jako afektywne (uczuciowe) zobowiązanie pracownika do zaangażowania się i kontynuowania świadomie stabilnej i godnej zaufania relacji ze specyficznym pracodawcą z powodu zachodzących między nimi interakcji.
A. Martensen, L. Grønholdt	Lojalny pracownik to taki, który: – rzadziej szuka pracy w innym miejscu – spodziewa się pozostać w firmie zarówno w krótkim, jak i długim okresie; – jest gotowy do rekomendacji swojej firmy jako pracodawcy i jest dumny z bycia częścią jej personelu; – jest wewnętrznie przekonany do przedsiębiorstwa, co charakteryzuje się zaangażowaniem w swoje obowiązki, które wykonuje on rzetelnie, z chęcią i jest w stanie włożyć dodatkowy wysiłek, jeśli to konieczne; – rozwija silne więzi z firmą, nawet jeśli przeżywa ona chwilowy kryzys lub niedogodności; – nie tylko sumiennie wykonuje swoje obowiązki, ale także szuka sposobów do

	podnoszenia swoich kwalifikacji czy wartości stanowiska, niekoniecznie jedynie ze względów indywidualnych, ale także w celu poprawy wizerunku firmy; – zgadza się z wartościami i celami przedsiębiorstwa oraz przyjmuje odpowiednią postawę i uczucia w stosunku do tych wartości.
R. Gill	Lojalny pracownik to taki, który jest zaangażowany w osiągnięcie sukcesu organizacji oraz uznanie, że praca dla tej organizacji jest dla nich najlepszą możliwością.
J.A. Antoncic, B. Antoncic	Lojalność to poczucie pozytywnej orientacji pracownika na przyszły kierunek rozwoju firmy, co ma wpływ na jej bieżącą działalność. Wyższa lojalność pracowników istnieje w firmie wtedy, gdy pracownicy wierzą w cele firmy, akceptują te cele jako swoje, pracują dla wspólnego dobra i chcą pozostać w firmie.
Hooi Lai Wan	Lojalność pracowników to psychologiczne przywiązanie lub zaangażowanie w organizację, które rozwija się w wyniku zwiększenia poziomu satysfakcji. Innymi słowy, im bardziej pracownik jest usatysfakcjonowany swoim środowiskiem pracy, tym bardziej prawdopodobne jest, że będzie on miał poczucie zaangażowania wobec organizacji w ogóle.
J.M. Elegido	Lojalność pracownika to świadome zobowiązanie do działania w najlepszym interesie swojego pracodawcy, nawet wtedy, gdy może to wymagać poświęcenia niektórych aspektów własnego interesu ponad to, czego wymagałyby prawne i inne etyczne zobowiązania.
O. Guillon, C. Cezanne	Lojalność pracownika należy analizować z uwzględnieniem czynników o charakterze psychologicznym i behawioralnym. W takim ujęciu lojalność definiuje się na trzy sposoby: – jako relacje zaufania, opór przed przyjęciem zewnętrznej oferty pracy; – silne poczucie przynależności, służenie firmie przez długi okres czasu, połączone ze słabą tendencją do poszukiwania lub rozważania nowych – zewnętrznych ofert pracy; – chęć pozostania w organizacji przez dłuższy czas w połączeniu z poczuciem przynależności.
J.M.Peretti, J. Igalens	Lojalność pracownika oznacza długość pracy (służby) w firmie, mniejszą skłonność do poszukiwania zewnętrznych ofert pracy i silne poczucie przynależności.
M. Suresh, S. Mahalingam	Lojalni pracownicy to tacy, którzy poświęcają się sukcesowi swojej organizacji i wierzą, że bycie pracownikiem tej organizacji leży w ich najlepszym interesie. Nie tylko planują pozostać w organizacji, ale także nie szukają aktywnie alternatywnych możliwości zatrudnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.E. Ewin, *Corporate loyalty: Its objects and its grounds*, „Journal of Business Ethics”, No 12(5)/1993, s. 387-396; M. Pina e Cunha, *The Best Place to be: Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company*, „The Journal Of Applied Behavioural Science”, No 38(4)/2002; J. Bloemer, G. Odekerken-Schroder, *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, „International Journal of Bank Marketing”, No 24(4)/2006; A. Martensen, L. Grønholdt, *Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its determinants and Consequences*, „Innovative Marketing”, No 2(4)/2006; R. Gill, *Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change*, „International Journal of Business and Social Science”, No 2(15)/2011, s. 25; J.A. Antoncic, B. Antoncic, *Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth*, „International Journal of Management & Information Systems”, No 15(1)/2011; H. Lai Wan, *Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management*, „International Journal of Applied HRM”, No 3(1)/2012, s. 2; J.M. Elegido, *Does it Make Sense to be a Loyal Employee*, „Journal of Business Ethics”, No 116(3)/2013; O. Guillon, C. Cezanne, *Employee loyalty and organizational performance: a critical survey*, „Journal of Organizational Change Management”, No 27(5)/2014, s. 840-842; J.M. Peretti, J. Igalens, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 2015, s. 110; M. Suresh, S. Mahalingam, *The Impact of Employee Loyalty Towards Organizational Culture on Organizational Performance Reference to Private Banks In Coimbatore City*, „International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD) International Open Access Journal”, No 2(6)/2018, s. 1231.

Zaprezentowany w tabelach 2.3.1 i 2.3.2 przegląd najważniejszych definicji, występujących w literaturze polskiej i zagranicznej, dotyczących lojalności pracowników pokazuje wielowymiarowy, złożony charakter tego pojęcia. W definicjach są terminy charakterystyczne dla psychologii i marketingu. Tak jak w przypadku lojalności klientów, lojalność pracowników nazywana jest przywiązaniem, zaangażowaniem, przyzwyczajaniem czy zaufaniem.

Przedstawione powyżej definicje cechuje różnorodność podejścia do analizy badanego problemu, wielość zastosowanych kryteriów podziału i wyróżnionych elementów składowych, jak również przypisywanie różnego poziomu znaczenia poszczególnym czynnikom. Na podstawie analizy przedstawionych definicji wyróżnić można najważniejsze aspekty dotyczące lojalności pracownika, do których należą:

- mniejsza skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia – lojalny pracownik rzadziej szuka nowej pracy, chcąc pozostać w firmie zarówno w krótkim, jak i w długim okresie czasu;
- rekomendowanie pracodawcy – pracownik poleca swoją firmę innym osobom, zachęcając je do podjęcia w niej zatrudnienia, jest dumny z możliwości pracy dla swojej firmy oraz interesuje się jej rozwojem, starając się wykonywać swoje zadania w sposób możliwie najlepszy;
- silne relacje z firmą – pracownik identyfikuje się ze swoją organizacją, tworząc silne relacje z firmą, jest również zainteresowany poprawą osiągniętych przez siebie wyników; dąży również do podnoszenia własnych kwalifikacji uczestnicząc np. w różnych szkoleniach i kursach doszkalających.

Lojalność pracowników jest mierzalna. Pomiar dokonywany jest za pomocą takich zmiennych jak: zaangażowanie, przywiązanie organizacyjne, zamiar opuszczenia organizacji lub pozostania w niej.

Jeśli pracownik ma przeświadczenie, że jest przez organizację dobrze traktowany, pojawia się u niego zaangażowanie, oznacza to: przekazywanie pozytywnych informacji na temat swojej organizacji, dbanie o jej dobrą reputację, przedstawianie jako atrakcyjnego miejsca pracy. Internalizacja celów i wartości organizacji sprawia, że wszelkie sukcesy i osiągnięcia organizacji pracownik będzie traktował jako własne.

Poziom zaangażowania przekłada się na przywiązanie organizacyjne, które często bywa utożsamiane z pozostawaniem w organizacji, brakiem chęci jej opuszczenia oraz związaniem z nią swojej przyszłości. Rola rzeczywistych, wpierających pracownika oddziaływań pracodawcy, takich jak sposobność do realizacji swoich potrzeb społeczno-emocjonalnych: szacunku, uznania, akceptacji, przynależności, bywa istotniejsza niż jego wcześniejsze wyobrażenia na temat

zobowiązań organizacji wobec niego. Pracownik chce utrzymania pozytywnego traktowania z jej strony²⁴¹.

Jedną z organizacji prowadzących badania społeczne dotyczące m.in. poziomu zaangażowania pracownika jest Instytut Gallupa²⁴² (ang. *The Gallup Organization*). Z przygotowanego przez nich w 2014 r. raportu „State of The Global Workplace” wynika, iż jedynie 13% pracowników na całym świecie angażuje się w swoją pracę, osiągając przy tym satysfakcję i gwarantując rozwój organizacji. Raport ten dzieli pracowników na trzy grupy: zaangażowanych, niezaangażowanych i kontestujących pracę.

Pierwsza z wymienionych grup to pracownicy zaangażowani (*Engaged*), najbardziej wartościowi dla organizacji, stanowią tylko 13%. Charakteryzuje ich radość z wykonywanej pracy, która jest ich pasją co skutkuje innowacjami i wpływem na rozwój organizacji. Większość – 63% ogółu to pracownicy niezaangażowani (*Not Engaged*), cechuje ich brak energii i zaangażowania w wykonywaną pracę, oczekiwanie na zakończenie dnia. Autorzy raportu nazywają taki stosunek do pracy „lunatykowaniem”. Trzecia grupa, z wynikiem 24%, to pracownicy kontestujący pracę (*Actively Disengaged*). Wyróżnia ich negatywne, szeroko demonstrowane nastawienie do pracy oraz podważanie osiągnięć innych zaangażowanych pracowników²⁴³.

Kolejne badania na temat zaangażowania pracowników zostały przeprowadzone w 2013 roku przez zespół pracowników firmy Sedlak & Sedlak; miały one charakter ogólnopolski. Rezultat tych badań różni się od wcześniej prezentowanych, wynika z nich umiarkowanie wysoki poziom zaangażowania pracowników, raczej wysoki poziom zainteresowania pracą i względnie wysoki poziom identyfikacji z firmą.

Na uwagę zasługują uszczegółowione informacje, z których wynika, że 40% badanych zasiadających w zarządach i 30% pracowników zatrudnionych na stanowiskach dyrektorów wykazuje się najwyższym zaangażowaniem. Natomiast najmniej zaangażowaną grupą są pracownicy szeregowi stanowiący 27%. Ciekawy jest także aspekt wpływu na poziom zaangażowania branży i typu firmy. Najmniejszym zaangażowaniem wykazywali się pracownicy administracji publicznej – 25,5%. Najliczniejszy udział zaangażowanych pracowników odnotowano w edukacji, 20%

²⁴¹ T. Chirkowska-Smolak, M. Wnuk, *Lojalność pracowników wobec organizacji...* op. cit.

²⁴² Najstarszy instytut badania opinii społecznej na świecie, założony w 1935 roku przez George'a Gallupa.

²⁴³ Newsweek Polska, *Raport: Tylko 13 proc. pracowników na świecie czerpie satysfakcję z pracy*, 2014, <https://www.newsweek.pl/swiat/raport-gallupa-satysfakcja-z-pracy-zaangazowanie-newsweekpl/db15xx8> [dostęp: 26.03.2014].

pracowników deklarowało wysoki poziom identyfikacji z firmą oraz wysokie zainteresowanie wykonywaną pracą. Ochrona zdrowia, pomoc społeczna oraz transport to branże, w których najwięcej pracowników (12%) deklaruje zainteresowanie swoją pracą, ale nie identyfikuje się z firmą. Przedstawiciele branży IT i telekomunikacji, najliczniej (8%) deklarowali brak zainteresowania pracą przy jednoczesnej identyfikacji z firmą. Przedsiębiorcy prowadzący własną działalność gospodarczą są grupą, w której znajduje się największy procent osób (23,5%) deklarujących zarówno wysoką identyfikację jak i zainteresowanie pracą²⁴⁴.

Najnowszy raport „Global Employee Engagement Rebounds” z 2018 r. wskazuje rosnący poziom zaangażowania pracowników na całym świecie. W 2011 roku wynosił on 59%, w 2016 r. już 63%, a w 2017 r. 65%. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż pracownicy są raczej zaangażowani w pracę, którą wykonują. Wpływ na taki wynik ma stabilność gospodarcza w bardziej dojrzałych regionach i kontynuacja ekspansji w Azji i Afryce. Rozwijająca się gospodarka powoduje, że organizacje inwestują więcej w ludzi, następuje wzrost doświadczenia zawodowego pracowników i ich zainteresowania swoją pracą. Czytelny przykład tworzenia wartości biznesowej poprzez inwestowanie w rozwój pracownika mogą być firmy z branży IT, których wartość szacowana jest na miliardy dolarów, przy nikłym udziale fizycznych aktywów. To ludzie emocjonalni i zmienni są główną wartością niematerialną organizacji²⁴⁵.

Zmienne stosowane w pomiarze lojalności stanowią jednocześnie kryteria wyróżniania rodzajów lojalności pracowniczej. Przykładowo, zdaniem A. Lipki, A. Winnickiej-Wejs i J. Acedańskiego (adekwatnie do wskazanych przez W. Urbana i D. Siemieniako²⁴⁶ rodzajów lojalności klientów), typologię lojalności zbudować można bazując na takich jej mechanizmach wewnętrznych jak zaufanie, przyzwyczajenie i zaangażowanie (tabela 2.3.3).

²⁴⁴ P. Sedlak, K. Kulikowski, *Ogólnopolskie badanie zaangażowania pracowników – podsumowanie*, 2017, <https://rynekpracy.pl/artykuly/ogolnopolskie-badanie-zaangazowania-pracownikow-podsumowanie> [dostęp: 26.03.2014].

²⁴⁵ *Trends in Global Employee Engagement. Global Employee Engagement Rebounds to Match Its All-Time High*, Aon plc 2018, s. 1-15, https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros [dostęp: 27.03.2014].

²⁴⁶ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele...* op. cit., s. 87-95.

Tabela 2.3.3 Typy lojalności pracowniczej a składowe lojalności

Typ lojalności	Charakterystyka	Wewnętrzne mechanizmy lojalności		
		Zaufanie	Przyzwyczajenie	Zaangażowanie
Lojalność świadoma	Występuje tylko zaufanie.	+	-	Brak
Lojalność z rozsądku	Pracownik nie jest zaangażowany organizacyjnie, ale jest do niej przyzwyczajony i ufa pracodawcy.	+	+	Brak
Lojalność zaangażowana	Dzięki zaspokajaniu potrzeb ekonomicznych i społecznych pracownik ufa pracodawcy i jest zaangażowany w sprawy organizacji.	+	-	Pozytywne
Lojalność partnerska	Najgłębsza forma lojalności	+	+	Pozytywne
Lojalność z rutyny	Występuje jedynie przyzwyczajenie; brak jest zaufania i zaangażowania organizacyjnego.	-	+	Brak
Nieakceptowana lojalność z przymusu	Pracownik nie ufa firmie i szkodzi jej swoim negatywnym zaangażowaniem. Nie zmienia miejsca pracy, gdyż nie widzi takiej możliwości.	-	-	Negatywne
Bezradna lojalność z przymusu	Istnieje tylko zewnętrzny przymus pozostania w organizacji.	-	+	Negatywne
Lojalność wyrozumiała	Pomimo zaufania i przyzwyczajenia pracownik szkodzi organizacji.	+	+	Negatywne
Lojalność warunkowa	Pracownik grozi odejściem, jeśli organizacja nie rozwiąże wskazywanych przez niego problemów.	+	-	Negatywne

Zródło: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(102)/2015, s. 19.

Nieco odmienną typologię lojalności pracowników wprowadzają C.F. Curasi i K.N. Kennedy stosując jako kryterium podział ze względu na charakterystykę oraz rodzaj pracowników. Wyróżniają oni:

1. Lojalność monopolu, która występuje, kiedy pracownicy nie mają innych możliwości pracy, więc pozostają w danej firmie. Taki rodzaj pracowników określa się mianem „więźniowie”.
2. Lojalność normatywną, gdy pracownicy pozostają w danej firmie z uwagi na presję ze strony innych. Boją się krytyki, dążą do pozyskania przychylności, co

staje się głównymi motywatorami pozostania w firmie. Taki rodzaj pracowników to „zakładnicy”.

3. Wymuszoną lojalność występującą, gdy pracownicy czują przymus pozostania w firmie lub boją się konsekwencji swojego odejścia (np. prawnych). Wówczas mówi się, że są „nielojalni”.

4. Lojalność nagradzaną – pracownicy czują korzyści finansowe i pozafinansowe lub satysfakcję z pracy, dlatego w niej pozostają. Są to tzw. pracownicy „kupieni”.

5. Lojalność wynikającą z wysokich kosztów zmian. Ma ona miejsce wówczas, kiedy pracownicy cenią sobie wygodę. Są gotowi poświęcić satysfakcję z pracy na rzecz doraźnych korzyści. Są to „wygodni przyzwyczajeni” pracownicy.

6. Lojalność bierną – pracownicy raczej niechętnie podchodzą do zmian, chociaż je akceptują. Przyzwyczajają się do pracy i ją poprawnie wykonują. Określa się ich jako „biernych”.

7. Lojalność z satysfakcji, ma miejsce gdy pracownicy pozostają w firmie, ponieważ sprawia im ona satysfakcję. Są wówczas „zadowoleni”.

8. Lojalność prawdziwą, która ma miejsce wówczas, gdy pracownicy emocjonalnie angażują się w pracę i losy firmy. Są przekonani o wartości swojej pracy na rzecz firmy. Określa się ich zamiennie: „ambasadorzy” lub „apostołowie”²⁴⁷.

W opisaną wyżej klasyfikacji lojalności pracowniczej bierze się pod uwagę przede wszystkim kryterium retencji pracowników.

Raport „The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace” z 2007 roku wyróżnia cztery typy lojalnych pracowników na podstawie analizy ich postawy i zachowania:

1. Pracowników dostępnych, czyli takich, którzy wykazują tzw. postawę zgody. Postawa taka jest związana z planowaniem swojej przyszłości w związku z daną firmą, ale zachowanie jednoznacznie nie wskazuje, że nie potrafią oni określić czasu współpracy z przedsiębiorstwem.

2. Pracownicy wysokiego ryzyka, czyli tacy, którzy wykazują tzw. postawę niechęci. Oznacza ona, że pracownicy nie są przekonani do pracy w danej

²⁴⁷ C.F. Curasi, K.N. Kennedy, *From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses*, „Journal of Service Marketing”, No 4/2002, [za:] M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2003.

firmie, nie planują z nią długo współpracować, a ich zachowanie jest zgodne z wewnętrznymi decyzjami.

3. Pracownicy naprawdę lojalni, to tacy, dla których charakterystyczna jest wysoka gotowość do pracy. Angażują się w sprawy firmy i planują z nią współpracować w najbliższej przyszłości.

4. Pracownicy uwiązani: to tzw. trudni pracownicy, gdyż stwarzają pozory chęci pracy, ale wewnętrznie nie chcą pracować w danej firmie. Nie pokazują jednak swojej niechęci. Ponadto, mając często negatywne nastawienie do firmy lub pracodawcy, nie planują odejścia (z różnych powodów), stąd pracownicy uwiązani są jednymi z najcięższych do współpracy²⁴⁸.

Analizując złożoną problematykę lojalności pracowniczej, przedstawić należy również podział zaprezentowany przez K. Wojtaszczyk. Według tej autorki wyróżnić można trzy najważniejsze rodzaje lojalności:

1. Pozorną lojalność pracownika, która charakteryzuje się słabą rekomendacją miejsca pracy, niskim poziomem motywacji oraz niepodejmowaniem aktywności mających na celu szukanie alternatyw zatrudnienia.

2. Ukrytą lojalność pracowniczą, która wyróżnia się wysoką stopą referencji oraz poziomem motywacji, ale jednocześnie szukaniem innego miejsca zatrudnienia.

3. Rzeczywistą lojalność, która zakłada wysoki poziom motywacji do pracy, wysoki wskaźnik rekomendacji oraz brak alternatyw dla szukania innego pracodawcy²⁴⁹.

Amerykański socjolog A. Etzioni, jako jeden z pierwszych naukowców, próbował opracować typologię lojalności pracowników wobec organizacji. Według niego lojalność pracownicza, która jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym, może przyjmować trzy różne formy:

1. Lojalność moralną wobec organizacji, która wiąże się z uznaniem i docenieniem jej celów i wartości.

2. Lojalność obliczeniową wobec organizacji, która jest związana z racjonalnymi kompromisami kosztów i korzyści.

²⁴⁸ *The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace*, www.walkerinfo.com, [dostęp: 18.05.2010], [za:] I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., Łódź 2013, s. 32; D. Anfuso, *Loyalty of employees needs to be firm's goal*, 2005 http://www.keepem.com/doc_files/workwise1105.pdf, [dostęp: 28.04.2019].

²⁴⁹ K. Wojtaszczyk, *Sila marki polskiego pracodawcy...* op. cit., s. 130.

3. Lojalność przymusową, która opiera się na relacjach wyzysku²⁵⁰.

Ostatni prezentowany w pracy podział rodzajów lojalności, według D. Savareikiene i L. Daugirdas, opiera się na zróżnicowaniu wymagań wobec członków organizacji:

1. Lojalność menedżerska, która wiąże się z akceptacją, przestrzeganiem norm organizacyjnych, co warunkuje określone zachowanie pracowników (jednostka musi odrzucić poprzednie normy i zaakceptować obecne normy organizacyjne).
2. Lojalność ciągła wobec organizacji jest interpretowana jako doświadczenie i poświęcenie dla niej.
3. Lojalność koalicyjna, która jest rozumiana jako zaangażowanie jednostki w rytuały organizacyjne, tradycje, szczególne relacje społeczne w organizacji²⁵¹.

Analizując zagadnienie lojalności należy zauważyć, że lojalność w klasycznym rozumieniu przywiązania pracownika do organizacji funkcjonuje w coraz mniejszym zakresie, jeśli wzmaga się brak poczucia pewności i trwałości zatrudnienia oraz płynności pracowników. W takiej sytuacji pojawia się przestrzeń na rozwój lojalności zawodowej, opartej o radość z wykonywanej pracy, satysfakcję z poczucia własnej doskonałości zawodowej, która przyczynia się do zwiększenia uznania w kręgach zawodowych²⁵².

Lojalność zawodowa charakteryzuje się tym, że osoba przez cały czas (nieraz przez całe życie) wykonuje ten sam zawód, bez względu na zmiany zachodzące na rynku, np. technologiczne i organizacyjne²⁵³. Dzięki temu pracownik rozwija się i ma możliwość realizacji kariery zawodowej w różnych organizacjach w ramach tego samego zawodu, co jest istotne z uwagi na coraz większą mobilność zatrudnionych oraz elastyczność reagowania na zmiany zachodzące w organizacjach. Tak określona lojalność ma związek z realizacją misji zawodowej organizacji, a także z przestrzeganiem norm i wartości specyficznych dla danej profesji²⁵⁴.

Poszczególne grupy zawodowe, np. adwokaci, sędziowie, pielęgniarki, lekarze, z uwagi na specyfikę pracy oraz brak jednego wspólnego pracodawcy tworzą kodeksy

²⁵⁰ M.H. Nyengane, *The relationship between leadership style and employee commitment: An exploratory study in an electricity utility of South Africa*, Rhodes University 2007, s. 41.

²⁵¹ D. Savareikiene, L. Daugirdas, *Forms of Expression of Employee Loyalty*, „Social Research”, No 2(16)/2009, s. 87.

²⁵² E. Robak, *Lojalność pracowników a zarządzanie...* op. cit., s. 85.

²⁵³ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza...* op. cit., s. 21.

²⁵⁴ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., s. 60-61.

etyki zawodowej, niezawierające norm prawnych a zawierające normy postępowania, w tym aspekty związane z lojalnością zawodową.

Przykładem jest Kodeks etyki Adwokackiej, który w paragrafie 31 wskazuje, że Adwokat powinien „przestrzegać w stosunku do kolegów zasad uprzejmości, lojalności i koleżeństwa oraz zobowiązany jest do najwyższej lojalności wobec kolegów współpracujących w ramach kancelarii lub spółki i powstrzymywania się od jakichkolwiek działań naruszających taką lojalność również po zakończeniu współpracy”²⁵⁵.

Kolejny przykład stanowi Kodeks etyki zawodowej pielęgniarki i położnej Rzeczypospolitej Polskiej, który w części III (Pielęgniarka/położna a samorząd pielęgniarek i położnych) wyraźnie wskazuje: „Stosunki między członkami samorządu powinny opierać się na wzajemnym szacunku, lojalności, koleżeństwie i solidarności zawodowej. Powinni oni dzielić się swoimi doświadczeniami i służyć sobie pomocą. Wzajemna ocena winna być sprawiedliwa, a krytykę należy formułować w sposób bezstronny, przekazując ją w pierwszej kolejności osobie zainteresowanej. W przypadku braku reakcji i powtarzających się błędów pielęgniarka/położna powinna poinformować właściwą Okręgową Radę za pośrednictwem właściwej Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych”²⁵⁶.

Odnosząc się do istoty lojalności jako takiej przyjąć należy, że także i lojalność pracownika przejawia się w postawach i/lub zachowaniach członka organizacji.

Lojalność pracownicza jako postawa określona była już przez wspomnianego w poprzednim punkcie rozprawy A.O. Hirschmana. Autor ten zakłada, iż lojalność jest postawą aktywną. Zaobserwował, że w sytuacji problemów w firmie pracownicy przyjmują dwie skrajnie różne postawy – albo uciekają od problemów, nawet rozstając się z pracodawcą, albo dążą do zmian. Zależności te ilustruje przedstawiony poniżej model A.O. Hirschmana (rysunek 2.3.1).

²⁵⁵ Zbiór Zasad Etyki Adwokackiej i Godności zawodu (Kodeks Etyki Adwokackiej) Naczelna rada adwokacka, Warszawa 2012.

²⁵⁶ Kodeks Etyki Zawodowej Polskiej Pielęgniarki i Położnej.

	KRYTYKA	GŁOŚNE ROZSTANIE
LOJALNOŚĆ		
POZOSTANIE W FIRMIE		ROZSTANIE
	MILCZENIE	CICHE ROZSTANIE
AKCEPTACJA PROBLEMÓW		

Rysunek 2.3.1. Reakcje pracowników na kryzys w przedsiębiorstwie według A.O. Hirschmana

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.W. Graham, M. Keeley, *Hirschman's loyalty construct*, [w:] „Employee Responsibilities and Rights Journal”, 5(3)/1992, s. 192.

Z analizy reakcji pracowników, przedstawionych na rysunku 2.3.1 wynika, że postawa lojalności pojawia się w sytuacji, gdy pracownik ma wewnętrzne przekonanie o konieczności pozostania w firmie, pomimo istniejących problemów; nie jest to postawa bierna, lecz aktywna. Pracownik dąży bowiem do zmiany aktualnego stanu (*statusu quo*), podejmując konstruktywną krytykę przedsiębiorstwa. Taka osoba jest niezwykle cenna dla organizacji, ponieważ ma ona na względzie przede wszystkim dobro firmy, nie tylko i wyłącznie swoje. Wyraża pragnienie zmian i poprawy sytuacji, poszukuje konstruktywnych rozwiązań. Milczące pozostanie w organizacji jest swojego rodzaju egoizmem, gdyż zakłada ono bierne utrzymanie się w pracy, a problemy firmy wydają się nie interesować pracownika, dla którego najważniejsze jest, aby zachować posadę i posiadane przywileje. Nie szuka on możliwych dróg wyjścia z kryzysu. O takim pracowniku trudno mówić, że jest lojalny wobec pracodawcy²⁵⁷.

Odmienny pogląd na lojalność pracownika prezentują C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, A.G. Mainous, definiując lojalność jako postawę pasywną, czyli zachowanie polegające na biernej akceptacji zaistniałej sytuacji. Ma ona miejsce wówczas, gdy pracownik oczekuje na poprawę warunków danej organizacji. Zaniedbanie odnosi się do pasywnego zachowania pracownika, prowadzącego do pogorszenia warunków, poprzez zmniejszone zainteresowanie lub wysiłek, chroniczne opóźnienia lub zwiększenie poziomu błędów²⁵⁸. Wskazują interesujące podejście do miejsca lojalności wśród reakcji pracowników na zadowolenie lub niezadowolenie z pracy (rysunek 2.3.2).

²⁵⁷ J.W. Graham, M. Keeley, *Hirschman's loyalty construct*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, No 3(5)/1992, s. 192.

²⁵⁸ E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, A.G. Mainous III, *Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: an Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction*, „Academy of Management Journal”, No 3/1988, s. 601.

	Aktywność	
Wyjście		Dialog
Destruktywność		Konstruktywność
Zaniedbanie	Bierność	Lojalność

Rysunek 2.3.2. Miejsce lojalności wśród reakcji pracownika na satysfakcję pracowniczą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa 2012, s. 22.

Z powyższym podejściem zgadzają się A. Lipka, A. Winnicka-Wejs oraz J. Acedański. Ich zdaniem lojalność pracowników wobec organizacji zawiera w sobie bierność rozumianą jako pozostawanie w organizacji i konstruktywność, czyli dotrzymanie przez pracownika prawnych i moralnych zobowiązań, a także kontraktu psychologicznego z dotychczasową organizacją, mimo możliwości podjęcia konkurencyjnych propozycji pracy²⁵⁹.

Podobne stanowisko prezentuje I. Świątek-Barylska, według której lojalność pracownika może być rozumiana zarówno jako zachowanie aktywne i pasywne²⁶⁰. Lojalność pracownika może mieć więc wymiar bierny lub aktywny. Różnica między nimi polega na tym, że pracownicy podejmują jakieś działania albo tych działań unikają. Aktywność i pasywność lojalności pracowniczej różni się w zależności od sytuacji: gdy pracownik jest zadowolony ze swojej pracy, to firma prosperuje lepiej lub dobrze, a gdy pracownik jest niezadowolony, to firma często przeżywa kryzys. Podczas okresu prosperity przedsiębiorstwa pracownik lojalny prezentuje aktywne zachowania i postawy, takie jak: przekazywanie pozytywnych informacji o firmie, nie reagowanie na ewentualne oferty innych pracodawców, umiejętność przedłożenia dobra organizacji ponad własne cele, zaangażowanie własnego czasu i energii na rzecz firmy, dostrzeganie i sygnalizowanie problemów pojawiających się podczas wykonywania pracy, jest świadomie zaangażowany w obowiązki przedsiębiorstwa, dba o jego imię i mienie. Natomiast pracownika lojalnego w sposób pasywny cechuje: niekrytykowanie

²⁵⁹ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza...* op. cit., s. 21.

²⁶⁰ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., s. 39 [za:] D. Farrell, *Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Response to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Saling Study*, „Academy of Management Journal”, No 4(26)/1983.

firmy na forum, niepodejmowanie prób zmiany pracy, niewykorzystywanie dóbr firmy do celów osobistych, zachowanie tajemnicy służbowej²⁶¹.

Rozpatrując głębiej postawy i zachowania pracownika spotykamy w literaturze przedmiotu ich podział na wewnętrzny i zewnętrzny wymiar lojalności. Zdaniem R. Krupskiego i K. Piórkowskiej-Wojciechowskiej wymiar lojalności to (tabela 2.3.2):

Tabela 2.3.4 Wymiar lojalności

Wewnętrzny wymiar lojalności	Zewnętrzny wymiar lojalności
– silna motywacja wewnętrzna do pracy, – utożsamienie się z organizacją i emocjonalne przywiązanie do niej, – uczciwość, prawość, zaangażowanie, przekonanie, że pracodawca zasługuje na lojalność pracownika, – chęć uczenia się i wykorzystywania wiedzy dla dobra organizacji, – gotowość ponoszenia dodatkowego wysiłku w sytuacji zagrożenia przedsiębiorstwa.	– odrzucanie konkurencyjnych ofert pracy, – polecanie organizacji, dbałość o klienta, – niepodważanie autorytetu pracodawcy, – reprezentowanie i realizowanie celów organizacji, – pozytywne relacje z innymi członkami organizacji, zachowanie etosowe, – dbanie o dobre imię organizacji i jej pozytywy wizerunek, – wnoszenie wkładu w rozwój organizacji i umacnianie jej pozycji rynkowej, – dbałość o materialne i niematerialne zasoby organizacji, – przestrzeganie norm, nieprzekraczanie uprawnień, niski poziom fluktuacji.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, „Management”, No 1(9)/2005, s. 46, [za:] K. Wojtaszczyk, *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, WUŁ, Łódź 2012, s. 131.

Zewnętrzny wymiar lojalności, wyrażający się konkretnymi zachowaniami zatrudnionego, opisywany jest także przez praktyków zarządzania. Przykładem może być lista siedmiu standardów lojalnego zachowania zaproponowana przez D. Shaha – założyciela i jednego z prezesów HubSpot²⁶². Zgodnie z tymi standardami:

1. Pracownicy przedkładają długofalowe cele organizacji nad doraźne korzyści (działają perspektywicznie). Lojalny pracownik stara się działać w długofalowym interesie organizacji nie ograniczając się jedynie do biernego wykonywania poleceń.
2. Inicjują dyskusję, gdy inni tego nie czynią. Pracownicy często mają opór w werbalizowaniu swoich opinii w obecności innych. Odwagą jest wyrażanie własnych poglądów, zwłaszcza nakierowanych na problemy ludzi wokół

²⁶¹ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., s. 30.

²⁶² D. Shah, *7 Qualities of a Truly Loyal Employee*, 2013 <https://www.linkedin.com/pulse/20130723160110-658789-7-qualities-of-a-truly-loyal-employee>, [dostęp: 25.07.2019].

i interweniowanie, gdy inni tego nie czynią, co w konsekwencji służy interesom organizacji.

3. Doceniając innych pracowników. Docenianie wysiłku i dokonań innych pracowników jest przejawem dużych interpersonalnych umiejętności, troski o organizację co równolegle przyczynia się do jej powodzenia. Dbanie o jej klientów, wypełnianie misji, daje poczucie, że ludzie pracują nie tylko dla siebie.

4. Przedstawiają własne zdanie i odmienne opinie wewnątrz organizacji. Lojalni pracownicy ujawniają własne poglądy, nawet jeżeli są w opozycji do pomysłów kierownictwa. Rozpatrywanie pozytywnych i negatywnych aspektów diskutowanych decyzji, dopuszczanie konfliktowych opinii, jest stymulujące i prowadzi do lepszych rozwiązań w organizacji.

5. Popierają stanowisko firmy w debacie publicznej. Lojalni pracownicy akceptują decyzje wydane przez organizację i popierają ją na forum publicznym, nawet jeżeli osobiście się z nią nie zgadzają. Mimo osobistych zastrzeżeń, starają się, by wdrożenie tych decyzji przyniosło jak najlepsze skutki dla organizacji.

6. Starają się przekazać to, co przełożeni naprawdę powinni usłyszeć. W przypadkach niewłaściwego wdrażania zatwierdzonej inicjatywy lub gdy popełnione zostały błędy lojalny pracownik wie, że kierownictwo powinno poznać prawdę o tym, co się dzieje w firmie.

7. Odchodząc, uprzedza i pomaga znaleźć następcę. Lojalny pracownik jest zawsze cenny dla organizacji. W sytuacji kiedy chce rozstać się z firmą uprzedza i pomaga znaleźć kandydata odpowiedniego na swoje miejsce.

Zaprezentowane wyżej poglądy na temat wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów lojalności pracowników dowodzą jak istotna jest ich wartość w życiu społecznym i we współczesnej gospodarce, mimo zróżnicowania rozumienia samego pojęcia lojalności w teorii i mnogości sposobów jej urzeczywistnienia w praktyce. Lojalni pracownicy uważani są za najcenniejszy zasób organizacji, źródło jej przewagi konkurencyjnej na rynku oraz istotny czynnik stabilizujący w sytuacji pojawienia się kryzysu i destabilizacji w organizacji²⁶³.

Jak już zostało podkreślone, budowanie pozytywnego, personalnego kontaktu z klientem wewnętrznym i zewnętrznym jest fundamentem stworzenia relacji lojalności.

²⁶³ A. Lewicka-Strzalecka, *Lojalność pracownika – trwała wartość...* op. cit., s. 161-163.

Najpowszechniejszym sposobem na budowanie bliskiej relacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym jak również docenienie jego zaangażowania i regularnych zakupów jest przygotowywanie przez firmy programów lojalnościowych. Jest to najbardziej popularna metoda na kształtowanie i wzmacnianie postawy wierności u klienta. Warto powiedzieć na początku, czym jest program lojalnościowy i na czym on polega.

W szerokim ujęciu program lojalnościowy to narzędzie strategiczne, wynikające ze szczegółowej wiedzy o klientach wewnętrznych i zewnętrznych, które pozwala na ich efektywną i dynamiczną segmentację, co wpływa na ich utrzymanie oraz maksymalizację przychodów, poprzez długoterminową relację opartą na wartości dodanej²⁶⁴.

Program lojalnościowy w wąskim rozumieniu jest to zbiór celowych działań ze strony organizacji, mający na celu długookresowe przywiązanie konsumenta do marki. Korzyści (np. nagrody, prezenty, zaproszenia na imprezy) są dodatkową wartością dla klienta, których nie otrzymywałby, gdyby nie realizował powtarzających się zakupów²⁶⁵.

Przede wszystkim programy mają służyć utrzymaniu płynności finansowej firmy oraz źródła tej płynności, czyli po prostu klientów wewnętrznych. Najważniejszy cel to stworzenie tak silnej i trwałej relacji między marką a konsumentem lub pracownikiem i firmą, aby ten nie miał zamiaru opuszczać marki lub organizacji nawet dla atrakcyjniejszych ofert konkurencji²⁶⁶.

Praktyczne zastosowanie programu lojalnościowego dla pracowników organizacji zachęca do aktywności, buduje marketing relacji wewnętrznych, premiuje współpracę zespołową osób z różnych działów, a także z partnerami biznesowymi, dostawcami i klientami. Personel ma możliwość angażowania się w firmowe wydarzenia, konkursy, quizy, może otrzymywać punkty, wymienialne na atrakcyjne nagrody z katalogu nagród. Dobrze skonstruowany program dba również o rodzinę pracownika²⁶⁷.

Nową, coraz szerzej stosowaną formą benefitu jest na przykład możliwość skorzystania z oferty bankowej, dodatkowego ubezpieczenia na życie czy też

²⁶⁴ B. Pilarczyk, P. Kwiatek, *Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym*, „Marketing i Rynek”, nr 9/2004, s. 24.

²⁶⁵ E. Sieńkowska, *Bardzo modna lojalność*, „Manager”, nr 8/2003, s.52.

²⁶⁶ I. Ostrowska, *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 205.

²⁶⁷ Grupa VSC, *Ultimo – program lojalnościowy dla pracowników*, 2014, <https://www.programylojalnosciove.pl/aktualnosci/program-lojalnosciowy-dla-pracownikow/> [dostęp: 25.03.2019]

podpisania umowy z operatorem komórkowym na preferencyjnych warunkach. Niekiedy zatrudnionym oferuje się także możliwość skorzystania ze szkoleń lub specjalistycznych kursów.

Przykładem organizacji stosującej program lojalnościowy dla pracowników jest firma *Dell*. Wdrożyła zróżnicowany program motywacyjny. Począwszy od benefitów m.in. programu ubezpieczeń medycznych, ubezpieczeń na życie, firmowych kart fitness, finansowanie szkoleń (2–3 dniowych), po edukację, nauki języków obcych, opcje i akcje przyznawane pracownikom na stanowiskach kierowniczych. Na tym poziomie adresowane są do pracowników o wyróżniających się wynikach pracy bądź kluczowych kompetencjach. Firma traktuje takie wsparcie jak inwestycję poszerzającą wąski zakres umiejętności pracownika, nie wymaga żadnych specjalnych umów. Natomiast kursy specjalistyczne, np.: ACCA²⁶⁸, CIMA²⁶⁹, MBA – to sposób na stałe podnoszenie wartości kapitału intelektualnego. Przekłada się to na poprawę wyników w długim okresie i w szerokim zakresie dla organizacji a dla pracownika na znaczące zwiększenie jego wartości na rynku pracy, zarówno wewnątrz i na zewnątrz organizacji²⁷⁰.

Kolejnym przykładem jest program lojalnościowy dla pracowników firmy *Real Sp. z o.o. i Spółka Sp. k.* W 2011 r. pracownikom zaoferowano dwa rodzaje kart: karty rabatowe VISA i karty (przedpłacone) Payback. Pierwszy rodzaj kart – VISA – upoważniał do zakupu produktów w ich sklepach z 6-procentowym rabatem. Drugi rodzaj kart – Payback – pozwalał na zakup z 3-procentowym rabatem (związki zawodowe chciały podniesienia rabatu do 5 procent). Firma *Real* traktowała to także jako inwestycję we własny biznes²⁷¹.

Interesujące badanie marketingowe *Monitor programów lojalnościowych 2018* dotyczące udziału w programach lojalnościowych przeprowadzała firma *ARC Rynek i Opinia*. Z opublikowanego raportu wynika, że liczba osób korzystających z aplikacji mobilnych w programach lojalnościowych stale rośnie. W 2016 r. było 38%

²⁶⁸ Międzynarodowa organizacja zrzeszająca specjalistów z zakresu finansów, rachunkowości i zarządzania.

²⁶⁹ Instytut Rachunkowości Zarządczej.

²⁷⁰ U. Stoczkowska, *Lojalność nie na sprzedaż*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6(255)/2011.

²⁷¹ Ibidem.

uczestników takich programów, w 2017 r. – już 53%, rok 2018 wykazał wzrost użytkowników do 60%²⁷².

Prezentowane wyniki skłaniają do refleksji, że mobilne programy lojalnościowe są bardzo dobrze rokującym obszarem we współczesnej gospodarce. Technologia umożliwia monitorowanie zarówno sprzedaży jak i diagnozowanie potrzeb klientów. Na podstawie zebranych informacji organizacja może opracować skuteczne i dobrze dopasowane do nich programy lojalnościowe.

Podsumowując zagadnienia dotyczące lojalności pracowników trzeba jednak pamiętać o jej słabościach oraz negatywnych konsekwencjach dla organizacji.

Zbyt duży nacisk położony na lojalność w zespołach może sprzyjać powstawaniu hermetycznych środowisk. Taka sytuacja może powodować trudności adaptacyjne nowych pracowników lub dyskomfort pracowników w sytuacji zmiany miejsca pracy nawet w ramach tej samej organizacji²⁷³.

Zdarza się także, że lojalność w organizacjach sprowadzona jest do bezwzględnego posłuszeństwa, które prowadzi do zniekształconego jej rozumienia, co odzwierciedla powiedzenie „Kiedy organizacja oczekuje od pracownika właściwego postępowania, odwołuje się do jego uczciwości, kiedy chce, by zrobił coś złego, żąda od niego lojalności”²⁷⁴. W takim przypadku lojalność zostaje sprowadzona do biernej uległości, co, zwłaszcza w długim okresie, może być szkodliwe dla organizacji.

Kolejny negatywny przykład konsekwencji lojalności dotyczy bezpośrednio pracownika i jego nadmiernego poświęcenia się interesom organizacji, kosztem własnego dobra, nie oczekując w zamian za to żadnej nagrody. Takie działanie jest szkodliwe, gdy organizacje nie są lojalne wobec pracowników. Naraża to pracownika na funkcjonowanie wbrew jego wartościom i przekonaniom, a w efekcie na bycie oszukiwanym i wykorzystywanym²⁷⁵.

²⁷² *Programy lojalnościowe 2019. Raport*, <https://marketerplus.pl/ebook/raport-programy-lojalnoscowe-2019.pdf> [dostęp: 18.06.2019]

²⁷³ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne: szkice...* op. cit., s. 183-189.

²⁷⁴ A. Lewicka-Strzałecka, *Lojalność pracownika – trwała wartość...* op. cit.

²⁷⁵ T. Chirkowska-Smolak, M. Wnuk, *Lojalność pracowników wobec organizacji...* op. cit.

Rozdział 3. Istota lojalności pracodawcy

3.1. Lojalność pracodawcy – zagadnienia definicyjne

Jak zaznaczono w podrozdziale poświęconym lojalności w naukach o zarządzaniu, lojalność klientów rozpatrywać można jako statyczną (jednokierunkową) bądź dynamiczną (dwukierunkową). Ze względu na to, że współcześnie, zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego, pracownicy organizacji uznawani są za jej klientów wewnętrznych, przyjąć należy, iż lojalność pracownicza ma także charakter dwukierunkowy, czyli relacyjny. Warunkiem powstania lojalności relacyjnej jest wzajemne zaufanie oraz wolna wola obu stron. Definiowana jest ona jako postawa poświęcenia, pełnego zaangażowania i przywiązania, dla której charakterystyczne jest wytrwanie w relacji „w dobrych i złych czasach”²⁷⁶. Ten typ lojalności cechują: złożoność, dynamika oraz trwałość²⁷⁷.

S. Fournier określa lojalność relacyjną jako długoterminowe, zaangażowane i kierowane uczuciami partnerstwo. Powstawanie lojalności między partnerami biznesowymi jest efektem marketingu relacji, wymaga zaufania, wolnej woli obu stron, przekłada się na występowanie dwustronnych korzyści, np.: zaangażowania, motywacji i umiejętności zrozumienia partnera, pewną formę bezinteresowności w relacji i okazywanie lojalności²⁷⁸. Natomiast lojalnością nie może być określane funkcjonowanie w relacji z powodu przymusu zewnętrznego. Lojalność relacyjna jest złożona, trwała, dynamiczna i ewoluuje w procesie interakcji. Dotyczy ona różnych obiektów (pracownicy, rodzina, produkt, przyjaciele, usługa, marka, miejsce zakupów) a partnerzy są sobie wierni w okresach różnej koniunktury²⁷⁹.

Lojalność relacyjna opiera się na regule wzajemności, czyli jednej z najbardziej rozpowszechnionych reguł postępowania. Wymaga ona od człowieka, by za otrzymane

²⁷⁶ S. Rundle-Thiele, *Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures*, „Journal of Services Marketing”, No 7/2005, s. 494.

²⁷⁷ D. Siemieniako, S. Rundle-Thiele, W. Urban, *Understanding loyalty from a customer's perspective*, „Journal of Customer Behaviour”, No 3(9)/2010, s. 287-292.

²⁷⁸ D. Siemieniako, *Lojalność relacyjna w zarządzaniu związkami z kluczowymi klientami na przykładzie branży nieruchomości handlowych*, „Marketing i Rynek”, nr 9/2015, s. 20-27.

²⁷⁹ D. Siemieniako, *Typy lojalności relacyjnej opartej na zobowiązaniu w złożonych związkach usługowych*, Politechnika Białostocka 2012, s. 149.

dobro odwdzięczył się w podobny sposób, czyli „jeśli ty zrobiłeś dla mnie coś dobrego, to ja także zrobię coś dobrego dla ciebie”²⁸⁰.

Pierwsze badania na temat reguły wzajemności przeprowadzono w latach 60. XX wieku. Za twórcę tego terminu należy uznać A. Gouldnera²⁸¹. Aspekt wzajemności podkreśla także Solomon, dla którego lojalność nie jest abstrakcyjną zasadą, ale raczej „kwestią wzajemnych zobowiązań. To, czego firma może oczekiwać od pracowników, zależy od tego, czego pracownicy oczekują od firmy”²⁸².

W praktyce pracownicy, których pracodawca obdarzył zainteresowaniem, zaufaniem oraz innymi, ważnymi dla nich aspektami, odczuwają potrzebę odwzajemnienia. Reguła wzajemności zazwyczaj funkcjonuje na poziomie bezrefleksyjnym, jako norma odczuwana jest najsilniej w momencie jej naruszenia²⁸³. Reasumując, zgodnie z regułą wzajemności, lojalny pracodawca może liczyć na lojalność ze strony pracowników.

Jest to spójne z poglądem F. Reichheld’a, dla którego lojalność jest jak dwukierunkowa ulica. Firmy zwalniające pracowników „sieją nasiona własnej klęski”, ponieważ kształtują w ten sposób relację, w której obie strony nie mogą na siebie liczyć w trudnych sytuacjach. Jeśli pracownicy nie mają oparcia w przedsiębiorstwie w czasie kryzysu, to z dużym prawdopodobieństwem, ci najbardziej utalentowani, odejdą, kiedy będą najbardziej potrzebni²⁸⁴.

Lojalność pracodawcy nie jest kategorią jednoznaczną. Pogląd, że lojalność pracodawcy nie istnieje jest związany z separatystycznym nurtem dotyczącym etyki w biznesie; są trzy nurty: separatystyczny, unitariański i integracyjny.

Przedstawicielem pierwszego, separatystycznego nurtu, jest R. Duska. Reprezentuje on poglądy radykalne, przekonując, że lojalność jest czymś obcym w biznesie – z uwagi na konieczność poświęcania się bez oczekiwania nagrody – a relacje w biznesie nie są bezinteresowne. Orientacja organizacji na maksymalizację zysku uzasadnia zachowania nielojalne wobec pracowników np. zwolnienia osób nieefektywnych, obniżanie kosztów poprzez cięcie wynagrodzeń, zwiększanie zakresu obowiązków. Podnosi on również ograniczone stosowanie zasady wzajemności przez organizację. R. Duska traktuje firmy jako

²⁸⁰ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 65.

²⁸¹ M. Lewicki, *Reguła wzajemności w handlu elektronicznym*, „Handel wewnętrzny”, nr 5/2016, s. 160.

²⁸² R.C. Solomon, *It's Good Business Ethics and Free Enterprise for the New Millennium*, Rowman & Littlefield Publishers, Oxford 1997, s. 175.

²⁸³ A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 103-105.

²⁸⁴ F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 158.

instrument do uzyskiwania korzyści, a nie podmiot, który może się kierować moralnością. Stąd jego założenie, że lojalność wobec organizacji, która nie jest podmiotem moralnym, nie ma sensu. Podejście separatystyczne wyklucza możliwość oceny etycznej biznesu, ponieważ podlega on tylko prawom rynku.

Odmienne przesłanie niesie nurt unitariański, który traktuje biznes jako integralny składnik społeczeństwa, podlegający tym samym zasadom moralnym co inne relacje społeczne.

Ostatni z omawianych nurtów, czyli podejście integracyjne, zakłada, że działalność podmiotów gospodarczych podlega ocenie moralnej i oczekuje się od nich przestrzegania zasad etyki, mimo tego, że biznes rządzi się odrębnymi prawami. Autor tego nurtu wskazuje na dualizm funkcjonowania rynku: jego strefy społecznej i funkcjonalnej. Zasadom etycznym podlega sfera społeczna, która reguluje sposób zaspokojenia potrzeb społecznych, np.: poczucia bezpieczeństwa, wsparcia, uznania, rozwoju. Natomiast w sferze funkcjonalnej – obejmującej produkcję, dystrybucję, administrację i procedury – zyskiem uzasadnia się niemoralne zachowania, np. niejasne umowy, nieetyczną rywalizację, stosowanie technik manipulacyjnych²⁸⁵.

W nurcie unitariańskim lub integracyjnym, tj. na temat proaktywnej postawy pracodawcy i wysiłku, jaki powinien on włożyć w relacje z pracownikami, wypowiadają się (choć często pośrednio) rodzimi badacze: R. Krupski i K. Piórkowska-Wojciechowska, I. Świątek-Barylska, J. Moczydłowska, E. Rudawska, E. Robak czy T. Chirkowska-Smolak i M. Wnuk.

R. Krupski i K. Piórkowska-Wojciechowska twierdzą, że działania podejmowane przez lojalnego pracodawcę to przede wszystkim: docenianie i nagradzanie lojalnych pracowników, interesowanie się problemami zatrudnionych, zapewnianie stabilizacji zatrudnienia, sprawiedliwe ocenianie, dbanie o ich potrzeby materialne (nawet w trudnej sytuacji finansowej organizacji), gwarantowanie efektywnego wykorzystania czasu pracy. Interesujące jest spostrzeżenie, że pracownicy za lojalność pracodawcy uważają też konkretne zachowania i postawy bezpośrednich przełożonych, np. kierowników niższego szczebla²⁸⁶.

Zdaniem I. Świątek-Barylskiej lojalny pracodawca to taki, który podejmuje celowe działania na rzecz kształtowania środowiska pracy, sprzyjającego tego rodzaju

²⁸⁵ R. Rosmus, *Uwarunkowania lojalności pracowniczej...* op. cit.

²⁸⁶ R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, „Management”, No 1(9)/2005, s. 46.

postawom i zachowaniom. Pracownicy deklarują, że koniecznym warunkiem ich lojalności jest lojalność pracodawcy. Brak lojalności pracowników występuje zwykle, gdy czują, że nie mogą liczyć na lojalność pracodawcy; jeśli stawia on na pierwszym miejscu firmę, a nie ludzi, następuje wówczas zanik więzi z miejscem pracy²⁸⁷.

J. Moczydłowska uważa, że istotne znaczenie w określeniu lojalności pracodawcy wobec kluczowych pracowników jest uszanowanie ich potrzeb materialnych w obliczu trudności finansowych organizacji²⁸⁸.

O relacji wzajemności między pracownikiem i pracodawcą wspomina także E. Rudawska w swojej pracy na temat koncepcji wartości w relacjach pracownika z organizacją. Autorka pisze o koncepcji wzajemności i wymiany społecznej następująco: „pracownicy interpretują działania organizacji jako odbicie ich zaangażowania wobec pracowników, które oni z kolei mogą odwzajemnić w formie lojalności i zaangażowania wobec firmy”. Zaangażowany pracownik przyczynia się do rozwoju firmy i jest w stanie poświęcić dla niej swój wysiłek i czas. Z kolei pracodawca musi być zrozumiały w formułowaniu wartości, które powinny być też dostępne dla pracowników oraz wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom, co oznacza z kolei chęć poznania tych oczekiwań przez pracodawcę²⁸⁹.

Według E. Robak lojalny pracodawca zapewnia pracownikom poczucie stabilności, wynagrodzenie, warunki i rodzaje pracy, możliwości rozwoju. Cechuje go również sprawiedliwe kierowanie personelem, dotrzymywanie obietnic, troska o pracownika, wspieranie go w ciężkich sytuacjach oraz potrafi on jasno określić cele przedsiębiorstwa i docenić zaangażowanie pracobiorców²⁹⁰.

Inne stanowisko mają T. Chirkowska-Smolak i M. Wnuk, którzy rozumieją lojalność, jako „postawę moralną o charakterze społecznym”, która dotyczy relacji między pracobiorcą a pracodawcą, zapewniającej im pewne korzyści. Ich zdaniem lojalność ma większą korzyść dla pracodawcy niż pracownika, dlatego lojalny pracodawca (organizacja)

²⁸⁷ I. Świątek-Barylska, *Rola lojalności pracowniczej w kreowaniu sukcesu organizacji*, [w:] Z. Kreft (red.), *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.

²⁸⁸ J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami...* op. cit., s. 349.

²⁸⁹ E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach pracownik-organizacja*, [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39(2)/2015, s. 401-403.

²⁹⁰ E. Robak, *Lojalność pracowników a zarządzanie...* op. cit., s. 91.

daje pracownikom możliwość realizacji potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak: szacunek, uznanie, akceptacja, przynależność czy emocjonalne wsparcie²⁹¹.

Na kwestie związane z lojalnością pracodawcy uwagę zwracają również zagraniczni badacze i praktycy zarządzania. Tematyka lojalności pracodawcy pojawia się przykładowo w opracowaniach, których autorami są: E.L. Powers, R. Dacri, S.K. Aityan i T.K.P. Gupta, E. ten Hoor czy K. Ogunyemi.

E.L. Powers²⁹², podobnie jak F. Reichheld, lojalność w przedsiębiorstwie opisuje metaforą „dwukierunkowej ulicy”, którą poruszać się powinni zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Zadaje on pytanie, czy jeśli któraś ze stron odstąpi od lojalności, to czy druga winna jest pozostać przy wypełnianiu swojej. Jeśli na przykład pracodawca nie jest lojalny wobec pracownika, to dlaczego pracownik ma być lojalny wobec takiego pracodawcy i całej organizacji. Rozważając tę kwestię E.L. Powers nie stawia jednak znaku równości między lojalnością jednych i drugich. Autor twierdzi, że jedna lojalność nie zakłada automatycznie drugiej, choć wzajemność lojalności ze strony pracodawcy motywuje zatrudnionych.

R. Dacri, opisuje lojalność pracodawcy jako warunek konieczny do budowania lojalności pracownika. Pracodawcy, którzy chcieliby, aby ich pracownicy byli lojalni, sami muszą być tacy w stosunku do nich²⁹³.

S.K. Aityan i T.K.P. Gupta w Stanach Zjednoczonych przeprowadzili badania ankietowe, dotyczące lojalności pracowników, zrealizowane przez Lincoln University w Oaklandzie. Dowodzą, że lojalność w organizacji zależy od wzajemnej lojalności pracownika i pracodawcy. Innymi słowy, chociaż lojalność powinna pochodzić od pracowników, jest ona generowana tylko przez przedsiębiorstwa, które wykazują lojalność wobec swoich pracowników. Z badań bowiem wynika, że 82% osób na stanowiskach kierowniczych sądzi, że ich organizacje są lojalne, zaś 65% podwładnych

²⁹¹ T. Chirkowska-Smolak i M. Wnuk, *Lojalność pracowników wobec organizacji...* op. cit., s. 1; J.M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami...* op. cit., s. 349.

²⁹¹ E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach...* op. cit.

²⁹¹ E. Robak, *Lojalność pracowników a zarządzanie...* op. cit., s. 89-91.

²⁹² E.L. Powers, *Employee loyalty in the new millennium*, „SAM Advanced Management Journal”, No 65(3)/2000, s. 7.

²⁹³ R. Dacri, *Unwanted, Disliked, Dishonesty: Performance Appraisals Must Go*, Your Business, „Blethen Maine Newspapers”, 2005; K. Ogunyem, *Employer Loyalty: The Need for Reciprocity*, „Philosophy of Management”, No 3/2014, s. 22.

jest odmiennej opinii²⁹⁴. Na podstawie przedstawionych wyników badań można zauważyć rozbieżność między opiniami tych dwóch grup.

E. ten Hoor definiuje lojalność pracodawcy jako moralny wymiar zachowania, mający wpływ na zaangażowanie pracownika, jego satysfakcję zawodową, działania względem organizacji oraz tendencję do zmian. Uważa ona, że lojalność pracodawcy jest jednym z najważniejszych komponentów kreowania stosunku pracownika do miejsca pracy oraz jego zaangażowania we własne obowiązki, ważne jest także wsparcie okazywane przez pracodawcę. Autorka przyjmuje, że kierownik reprezentujący lojalnego pracodawcę wypowiada się o podwładnym dobrze i z szacunkiem, jest dumny z pracownika i potrafi to wyróżnić, pomaga mu zawsze, gdy ten tego potrzebuje, a także jest sprawiedliwy²⁹⁵.

Kolejny autor, K. Ogunyemi pokazuje, że lojalność jest częścią etyki pracy, rozumianą jako wartość, która nie jest dana raz na zawsze, ale jednak wymagająca nieustannej troski, pielęgnowania i rozwijania. Skupia się on na roli pracodawcy, a właściwie na tym, co to znaczy, że jest on lojalny oraz wysuwa wniosek, że lojalność jest drogą dwukierunkową i dotyczy zarówno pracownika, jak i pracodawcy. To lojalność pracodawcy ma, teoretycznie, implikować i pobudzać lojalność pracownika, która sprzyja generowaniu przez organizację wartości. Jego zdaniem lojalny pracodawca wzbogaca pracownika i jego zaangażowanie w wykonywane zadania²⁹⁶.

Wyniki badań *Addison Group*, dedykowane czynnikom decydującym o aplikowaniu do danej organizacji, wskazują, że wynagrodzenie, lojalność pracodawcy oraz lokalizacja organizacji, znajdują się na najwyższym miejscu listy życzeń kandydatów poszukujących pracy. Dzięki tym badaniom można wyciągnąć kilka wniosków. Pierwszy dowodzi, że lojalność pracodawcy jest jednym z ważniejszych warunków, na który zwracają uwagę potencjalni pracownicy, gdy rozważają aplikowanie do danej firmy. Zaś

²⁹⁴ S.K. Aityan, T.K.P. Gupta, *Challenges of Employee Loyalty in Corporate America*, 2012, <https://pdfs.semanticscholar.org/0330/30cb8b8d037ccc862ab326d3043a11831d1e.pdf>, [dostęp: 13.01.2018.]

²⁹⁵ E. ten Hoor, *Unravelling Employer Loyalty: Employer loyalty and its effects on commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover intention*, Vrije Universiteit, Amsterdam 2014, s. 44.

²⁹⁶ K. Ogunyem, *Employer Loyalty...* op. cit., s. 21-26.

drugi wniosek pokazuje, że tylko 17% respondentów zgłosiło rezygnację z wykonywania pracy w danej organizacji z powodu niekompetentnego społecznie kierownika²⁹⁷.

Z prezentowanych definicji lojalności pracodawcy w literaturze polskiej, jak i zagranicznej wynika, że zaangażowany (lojalny) pracodawca dba o pewne kwestie takie, jak wzajemność relacji, docenianie i wynagradzanie, stabilność zatrudnienia oraz zaspokajanie potrzeb pracowników. Można określić atrybuty lojalnego pracodawcy głównie poprzez zmienne związane z działaniami, mającymi na celu zaspokajanie czterech grup potrzeb zatrudnionych: fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i uznania, czyli związanych z szeroko rozumianym wypełnianiem funkcji kierowniczych (tabela nr 3.1.1).

Tabela 3.1.1. Działania zaangażowanego (lojalnego) pracodawcy w odniesieniu do zaspokajania potrzeb pracowników

Kategoria potrzeb	Zaangażowany (lojalny) pracodawca:	Autor/autorzy stwierdzenia
Fizjologiczne	Dbą o potrzeby materialne (wynagrodzenie) pracowników nawet w trudnej sytuacji finansowej organizacji,	R. Krupski i K. Piórkowska-Wojciechowska, J. Moczydłowska, E. Robak, E.L. Powers
	gwarantuje efektywne wykonywanie zadań.	
Bezpieczeństwa	Zapewnia stabilizację zatrudnienia,	R. Krupski i K. Piórkowska-Wojciechowska, E. Robak, E.L. Powers
	dotrzymuje obietnic,	
	różnicuje rodzaj zatrudnienia, jakie oferuje organizacja pracownikowi,	
	daje poczucie stabilności zatrudnienia.	
Społeczne	Sprawiedliwie ocenia pracowników,	R. Krupski i K. Piórkowska-Wojciechowska, E. Robak, E. ten Hoor, T. Chirkowska-Smolak i M. Wnuk,
	powoduje przejrzyste i sprawiedliwe zasady kierowania personelem,	
	dba o dobre relacje z pracownikiem, w ramach których obie strony osiągają pewne korzyści,	
	daje pracownikowi sposobność do realizacji swoich potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak: szacunek, uznanie, akceptacja, przynależność czy emocjonalne wsparcie,	
Uznania	Docenia i nagradza lojalnych i zaangażowanych pracowników,	R. Krupski i K. Piórkowska-Wojciechowska, E. Rudawska, E. Robak, E. ten Hoor, P. Callen, I. Świątek-Barylska
	jest dumny z pracownika i potrafi go wyróżnić,	
	pomaga pracownikowi zawsze, gdy ten tego potrzebuje,	
	stawia na pierwszym miejscu pracownika, a nie firmę,	
	dba o wartości niematerialne,	
	przez szacunek do pracownika, buduje z nim więź emocjonalną.	

Zródło: opracowanie własne.

²⁹⁷ R. O'Donnell, Salary, employer loyalty and office location top job seekers' wish lists, 2017, <https://www.hrdiver.com/news/salary-employer-loyalty-and-office-location-top-job-seekers-wish-lists/511820/>, [dostęp: 20.01.2018]

Oprócz zdefiniowania pojęcia lojalności pracodawcy w literaturze przedmiotu można znaleźć zagadnienia pomiaru lojalności pracodawcy, opracowane przez E. ten Hoor. Prowadziła ona interesujące badanie o wpływie lojalności pracodawcy na zaangażowanie pracownika, jego satysfakcję zawodową, zachowanie względem organizacji oraz tendencje do zmian.

W tym badaniu poproszono holenderskich studentów psychologii z Vrije Universiteit Amsterdam oraz żołnierzy, stacjonujących w Schaarsbergen z Ministerstwie Obrony w Holandii, o opis tego, co dla nich osobiście ma wpływ na postrzeganie lojalności pracodawcy oraz jakie zachowania i emocje należą do lojalnego lub nielojalnego pracodawcy. Metodą wykorzystaną w eksperymencie była ankieta online oraz kwestionariusz ankietowy, do których studenci oraz żołnierze mogli się dobrowolnie zapisać. W badaniach skorzystano z 5-stopniowej skali pomiarowej²⁹⁸.

Badanie E. ten Hoor dowiodło, że lojalność pracodawcy składa się z trzech komponentów: zaangażowania pracownika i pracodawcy w organizację, integralności ich działań i wzajemnego wsparcia. To z kolei dowodzi, że lojalność to coś więcej niż tylko zwyczajna pomoc. Lojalność niesie ze sobą faktycznie element moralny. Warto też dodać, że im większa lojalność pracodawcy, tym głębsze zaangażowanie pracownika w obowiązki i wypełnianie celów firmy, wyższa satysfakcja z pracy oraz bardziej zorientowane na firmę zachowania pracownika. Jednocześnie badania autorki pokazują, że im większa jest lojalność pracodawcy, tym mniejsza tendencja pracowników do zmiany pracy. Okazało się także, że lojalny pracodawca daje pracownikowi psychologiczny komfort bezpieczeństwa w pracy. Jest to bardzo ważne w kontekście dzisiejszych „niepewnych” czasów, nie zawsze stabilnej gospodarki czy coraz silniejszej konkurencji. Obserwacje te poprowadziły autorkę badań do kolejnych wniosków: otóż lojalny pracodawca motywuje pracownika do postawy lojalności, ten z kolei przyczynia się do rozwoju firmy i jest częścią jej wizerunku jako miejsca przyjaznego pracownikom²⁹⁹.

Na podstawie tych wyników badań można założyć, że lojalność pracodawcy jest jednym z najważniejszych komponentów kreowania stosunku pracownika do miejsca pracy oraz jego zaangażowania we własne obowiązki. Jak się okazało, ważne jest także wsparcie, okazywane na różne sposoby, pracownikowi przez pracodawcę. Co za tym

²⁹⁸ E. ten Hoor, *Unravelling Employer Loyalty...* op. cit.

²⁹⁹ Ibidem, s. 44-45.

idzie lojalność pracodawcy jest kluczowa wobec pracownika i daje wzajemność. Przeprowadzone badania mają jednak swoje słabe strony. Minusem przeprowadzonych pomiarów jest konstrukcja badania. W pierwszym przypadku zbyt mała, niereprezentatywna liczba uczestników, w drugim badaniu okres wypełnienia ankiety, który może budzić wątpliwości co do samodzielności jej wypełnienia. W obu przypadkach mogły rodzić się wątpliwości dotyczące zachowania anonimowości; w ankiecie dla żołnierzy były na końcu kwestionariusza pytania demograficzne (np. „Do której jednostki należysz?”, „Zdefiniuj swoją firmę, grupę”, „Czy jesteś oficerem, podoficerem lub żołnierzem?”; „Jaka jest pozycja twojego przełożonego?”). Ponadto, żadne z prezentowanych badań nie dotyczy reprezentatywnej dla gospodarki i biznesu grupy docelowej.

Kończąc rozważania na temat lojalności pracodawcy, można ją zdefiniować w kategoriach analogicznych zachowań, jakie charakteryzują lojalnego pracownika. Można także odnieść się do typologii K. Wojtaszczyk (przedstawionej w tabeli 3.2.1 w punkcie 3.2. tej pracy), mianowicie lojalny pracodawca nie planuje rozstać się z pracownikiem, rekomenduje pracowników jako członków organizacji, angażuje się w działalność na rzecz zatrudnionych. Lojalność pracodawcy może także przynosić negatywny wydźwięk dla organizacji, jak i ich członków (pracowników), np. pracodawca, który chce „na siłę” zatrzymać pracowników, nie bacząc na pojawiające się na rynku „nowe talenty”, nową wiedzę, siłę wynikającą z młodości potencjalnych pracowników. Może to spowodować, że zmniejszy się efektywność organizacyjna, a zarówno pracodawca jak i pracownicy staną się taką sytuacją sfrustrowani, ponadto pracownicy mogą stracić okazję nowej, atrakcyjnej oferty pracy. Pozytywne rekomendowanie pracownika z kolei przynosi co prawda korzyści dla firmy, stają się niejako ambasadorami firm na zewnątrz. W przeciwnej sytuacji negatywnie rekomendowany pracownik, będzie miał trudności z „odnalezieniem się” w nowej pracy lub wręcz trudności ze znalezieniem jej. Może stać się to przyczyną jego frustracji, przejawiającej się brakiem adaptacji do środowiska, osobistym nieszczęściem, smutkiem czy wręcz depresją. Trudno też będzie mu nawiązywać przyjazne relacje w nowej pracy i zaufać nowemu szefowi.

3.2. Typologie lojalnych pracodawców

W literaturze psychologicznej oraz piśmiennictwie z zakresu zarządzania (a szczególnie marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi) odnaleźć można szereg typologii lojalnych klientów oraz lojalnych pracowników (wybrane z nich zaprezentowano odpowiednio w podrozdziałach 2.1 i 2.3). Autorowi niniejszej pracy nie udało się niestety dotrzeć do żadnej klasyfikacji (bądź typologii) lojalnych pracodawców. Biorąc jednak pod uwagę, że w charakterystykach lojalnych klientów, pracowników i pracodawców występuje szereg podobieństw, stworzyć można przynajmniej kilka podziałów lojalnych pracodawców.

Zgodnie z klasyfikacją lojalności pracowników K. Wojtaszczyk, można stworzyć podział pracodawców na: pozornie lojalnych, przejawiających wobec pracowników lojalność ukrytą oraz rzeczywiście lojalnych (tabela 3.2.1).

Tabela 3.2.1 Podział pracodawców oraz ich charakterystyka

Podział pracodawców	Charakterystyka
pracodawca pozornie lojalny	charakteryzuje się słabą rekomendacją członków organizacji jako pracowników, nie planuje rozstać się z pracownikiem, angażuje się w działalność na rzecz zatrudnionych
pracodawca przejawiający wobec pracowników lojalność ukrytą	angażuje się w działalność na rzecz zatrudnionych oraz ma wysoką rekomendację członków organizacji jako pracowników, ale planuje rozstać się z pracownikiem
pracodawca rzeczywiście lojalny	angażuje się w działalność na rzecz zatrudnionych, wysoko rekomenduje członków organizacji jako pracowników oraz nie planuje rozstać się z pracownikiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wojtaszczyk, *Siła marki polskiego pracodawcy...* op. cit., s. 130.

Kolejną klasyfikację lojalności pracodawcy można stworzyć na podstawie propozycji A. Lipki, A. Winnickiej-Wejs i J. Acedańskiego oraz W. Urbana i D. Siemieniako (klasyfikacja ze względu na takie czynniki, jak: zaufanie, przyzwyczajenie, zaangażowanie):

1. Lojalność świadoma: pracodawca wybiera pracownika celowo, jest do niego przyzwyczajony i ma do niego zaufanie, mimo braku zaangażowania ze strony pracownika.
2. Lojalność z rozsądku: pracownik spełnia i akceptuje oczekiwania pracodawcy, jednak pracodawca nie jest zaangażowany w działalność na rzecz pracownika, pomimo, że jest do niego przyzwyczajony.
3. Lojalność zaangażowana: pracodawca pozytywnie jest zaangażowany w działalność na rzecz pracownika, ma do niego zaufanie, ponieważ zaspokaja on jego potrzeby ekonomiczne i społeczne.

4. Lojalność partnerska: pracodawca angażuje się w działalność na rzecz pracownika, ponieważ na wysokim poziomie zaspokaja jego potrzeby. Darzy go zaufaniem i się do niego przyzwyczajają.
5. Lojalność z rutyny: Występuje tu wyłącznie przyzwyczajenie. Pracodawca nie angażuje się w działalność na rzecz pracownika, a poziom zaufania jest niski. Pracodawca wykazuje wysoką tolerancję i nie planuje rozstawać się z pracownikiem.
6. Nieakceptowana lojalność z przymusu: pracodawca nie jest zaangażowany w działalność na rzecz pracownika. Występuje jednocześnie brak zaufania do pracownika. Pracodawca nie planuje rozstawać się z pracownikiem, gdyż nie ma innych możliwości.
7. Bezradna lojalność z przymusu: pracodawca nie angażuje się w działalność na rzecz pracownika, ale jest do niego przyzwyczajony. Występuje zewnętrzny przymus pozostawienia w firmie pracownika z uwagi na brak wewnętrznej motywacji do zmiany sytuacji.
8. Lojalność wyrozumiała: pracodawca ufa pracownikowi i się do niego przyzwyczajają, jednocześnie jednak nie angażuje się w działalność na rzecz pracownika.
9. Lojalność warunkowa: pracodawca nie angażuje się w działalność na rzecz pracownika i się do niego przyzwyczajają. Pracodawca, w przypadku nieusunięcia przez pracownika problemów wywołujących jego dyskomfort, planuje się z nim rozstać³⁰⁰.

Na podstawie badań N. Hilla i J. Alexander można wyodrębnić specyficzne rodzaje lojalności w kontekście typów pracodawców (tabela 3.2.2).

³⁰⁰ A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(102)/2015, s. 19.

Tabela 3.2.2 Rodzaje lojalności w kontekście typów pracodawców

Rodzaje lojalności	Typy pracodawców
Lojalność z przymusu	Pracodawcy nie planują rozstać się z pracownikiem z lęku przed ewentualnymi konsekwencjami, np. prawnymi lub moralnymi.
Lojalność normatywna	pracodawcy nie planują rozstać się z pracownikiem, ponieważ boją się krytyki innych lub chcą pozyskać akceptację czy przychyłność pracowników lub bliskich.
Lojalność spowodowana wysokimi kosztami zmiany	pracodawcy nie rozstają się z pracownikami z uwagi na wysokie koszty oraz trudności związane z pozyskaniem nowych.
Lojalność nagradzana	pracodawca zatrudnia pracowników z uwagi na korzyści finansowe, jakie otrzyma z wykonywanej przez pracobiorcę pracy.
Lojalność wynikająca z satysfakcji:	pracodawca, który jest usatysfakcjonowany pracą pracownika oraz relacją z nim, jest zmotywowany do pozostawienia go w organizacji.
Lojalność bierna	pracodawca jest przywiązany do pracownika, nie jest gotowy do zmian, gdy pracownik poprawnie wykonuje swoje obowiązki.
Lojalność „wynikająca z monopolu”:	pracodawca nie traci pracowników z uwagi na swoją monopolistyczną pozycję na rynku, wynikającą z braku konkurencji.
Lojalność prawdziwa	pracodawcy pozostawiają pracownika w przedsiębiorstwie, ponieważ są do tego przekonani wewnętrznie, pracownik utożsamia się z wartościami i misją firmy, i ma motywację, by w takim samym stopniu rozwijać siebie i firmę

Zródło: opracowanie własne na podstawie: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

Według raportu *Walker Information* pracodawca może być opisywany w oparciu o kryteria retencji pracowników: jako taki, który: chce/nie chce zatrzymać pracownika w organizacji, planuje zmiany kadrowe/nie planuje znaczących zmian kadrowych. Na podstawie tych dwóch kryteriów (istotnych z punktu widzenia zatrudnionych) skonstruować można macierz lojalności, którą tworzą pracodawcy: naprawdę lojalni, dostępni, uwiązani i wysokiego ryzyka. Z analizy przedstawionych w tabeli 3.2.3 macierzy klasyfikacji pracodawców według retencji pracowników zależności, można podzielić pracodawców na następujące typy:

1. Pracodawca naprawdę lojalny, charakteryzuje się wysoką gotowością do zatrzymania pracownika w organizacji i planuje z nim współpracować w najbliższej przyszłości, nie planuje zmian personalnych.
2. Pracodawca dostępny, to taki, którego zachowanie jednoznacznie wskazuje, że chce zatrzymać pracownika w organizacji, ale z uwagi na planowane zmiany kadrowe nie potrafi określić czasu współpracy pracownika z przedsiębiorstwem.
3. Pracodawca uwiązany: pracodawca nie chce zatrzymać pracownika, ale nie zamierza rozwiązać współpracy w ramach zmian kadrowych.

4. Pracodawca wysokiego ryzyka, czyli organizacja, w której nie zakłada się długiej współpracy, częsta rotacja jest uwzględniana w planach kadrowych³⁰¹.

Tabela 3.2.3 Klasyfikacja pracodawców według ich lojalności względem pracowników

PRACODAWCA	CHCE ZATRZYMAĆ PRACOWNIKA W ORGANIZACJI	NIE CHCE ZATRZYMAĆ PRACOWNIKA W ORGANIZACJI
PLANUJE ZMIANY KADROWE	DOSTĘPNY	WYSOKIEGO RYZYKA
NIE PLANUJE ZNACZĄCYCH ZMIAN KADROWYCH	NAPRAWDĘ LOJALNY	UWIĄZANY

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace* [w:] www.walkerinfo.com, [za:] I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, s. 32.

Zgodnie z klasyfikacją D. Savareikiene, L. Daugirdas można lojalność pracodawcy opisać z punktu widzenia sposobów „manifestowania” przez niego lojalności. Wyróżnić tu można:

1. Menedżerską lojalność pracodawcy, wiążącą się z implikowaniem i przestrzeganiem norm organizacyjnych, co wpływa na określone zachowania pracowników (jednostka adaptuje się do norm i zasad).
2. Ciągłą lojalność pracodawcy interpretowaną jako permanentne angażowanie się w rozwój organizacji.
3. Koalicyjną lojalność pracodawcy, która jest rozumiana jako zaangażowanie pracodawcy w utrzymanie tradycji, relacji społecznych i podtrzymywanie rytuałów w organizacji³⁰².

Natomiast w odniesieniu do rodzajów lojalności wyróżnionych przez A. Etzioniego, pracodawców podzielić można na:

1. Reprezentujących lojalność moralną, czyli obdarzających pracowników uznaniem i szanujących ich potrzeby, cele oraz systemy wartości.
2. Lojalnych kalkulatywnie, którzy nie rozstają się z pracownikiem, gdyż zgodnie z rachunkiem ekonomicznym jest to niekorzystne dla organizacji.

³⁰¹ *The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace*, www.walkerinfo.com, [dostęp: 18.05.2010], [za:] I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. UŁ, Łódź 2013, s. 32; D. Anfuso, *Loyalty of employees...* op. cit.

³⁰² D. Savareikiene, L. Daugirdas, *Forms of Expression...* op. cit.

3. Lojalnych z przymusu, czyli takich, którzy z różnych względów (pozaekonomicznych) muszą zatrzymać pracownika w firmie³⁰³.

Prezentując zagadnienia dotyczące lojalności pracownika (podrozdział 2.3) wskazano na specyficzną jej „odmianę”, jaką jest lojalność w stosunku do zawodu. W przypadku lojalności pracodawcy można mówić o lojalności wobec branży. Świadczyć o tym mogą choćby kodeksy etyczne dla branż czy producentów, np. Kodeks Etyki dla Przedsiębiorców, Kodeks Etyki Producenta Filmowego, Kodeks Etyki Hotelarza, czy Kodeks Etyki Diagnosty Laboratoryjnego.

Kodeks Etyki dla Przedsiębiorców zawiera pewne czynniki składowej lojalności takie jak: zapewnienie stabilnych miejsc pracy pracownikom oraz informowanie ich o perspektywach zatrudnienia, BHP, czytelna polityka wynagrodzenia, możliwości podniesienia kwalifikacji członków organizacji i wspieranie ich kariery. Zaufanie w stosunkach pomiędzy przedsiębiorstwem a kontrahentami ma kluczowe znaczenie³⁰⁴.

Kodeks Etyki Producenta Filmowego zawiera zapis mówiący o tym, że „producent filmowy powinien przestrzegać w stosunku do innych producentów filmowych zasad uprzejmości, lojalności oraz koleżeństwa”. Producent prowadzący działalność gospodarczą jest zobowiązany zasadą uczciwości, profesjonalizmu i staranności³⁰⁵.

W Kodeksie Etyki Hotelarza mieści się zasada wzajemnej lojalności zawodowej względem członków zarządu, a także wzajemnego respektu i szacunku. W stosunkach służbowych i obiektywnych racjach stron deklarowana jest lojalność względem pracodawcy. Poufność zawodowa i angażowanie się pracowników przedsiębiorstwa hotelowego są kolejnymi zasadami Kodeksu Etyki Hotelarzy³⁰⁶.

Kodeks Etyki Diagnosty Laboratoryjnego zawiera także zapisy negujące nieuczciwe praktyki przedsiębiorców, zwłaszcza posiadających dominującą pozycję na rynku właściwym, polegające na: stosowaniu rabatów za lojalność, rabatów targetowych, czy rabatów łączonych dla produktów dominujących i niedominujących (pakietowych)³⁰⁷.

³⁰³ M.H. Nyengane, *The relationship...* op. cit.

³⁰⁴ Kodeks Etyki dla Przedsiębiorców, <https://kig.pl/wp-content/uploads/2016/09/Kodeks-etyki-dla-przedsi%C4%99biorc%C3%B3w.pdf> [dostęp: 20.08.2019]

³⁰⁵ Kodeks Etyki Producenta Filmowego, https://www.sfp.org.pl/_vault/_files/sfp_2017/KEPF.pdf [dostęp: 20.08.2019]

³⁰⁶ Kodeks Etyki Hotelarza, http://ttgpolska.home.pl/www_pih/kodeks-hotelarza/?fbclid=IwAR1QrqGcK-C6Kvmt934c-fSy_v84ZRT0ISTjG6erdhsQQumwZhffHVzWAfa4 [dostęp: 20.08.2019]

³⁰⁷ Kodeks Etyki Izby Producentów i Dystrybutorów Diagnostyki Laboratoryjnej,

Na podstawie przedstawionych kodeksów można stwierdzić, że wspólną ich cechą jest m.in. uczciwość wobec pracowników, zaangażowanie pracodawcy w zapewnienie stabilności zatrudnienia, okazanie wzajemnego szacunku. W praktyce mogą wystąpić dylematy dotyczące lojalności pracodawcy, zwłaszcza w kontekście lojalności wobec poszczególnych pracowników, czy też grup (zespołów) pracowniczych, działów czy oddziałów. Generalna zasada jest taka, że pracownicy powinni być równo traktowani. Jest to niezwykle istotne w sytuacji, gdy po stronie pracodawcy może wystąpić pokusa różnicowania pracowników lub poszczególnych zespołów. Jeśli przybiera to formę dyskryminacji lub naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu, wówczas niesie to ze sobą konsekwencje prawne. Oczywiście narusza także podwaliny lojalności. Jednak jeśli pojawiają się jednostki lub zespoły cechujące się np. większą innowacyjnością, zaangażowaniem, zmotywowaniem, wynikami sprzedaży, wówczas pracodawca ma do dyspozycji narzędzia pozwalające docenić ponadprzeciętnych pracowników, w zależności od wewnętrznych zasad motywowania płacowego i pozapłacowego. Zatem można przyjąć, że za lojalnością pracodawcy jest lojalność pracownika, bez konieczności różnicowania.

Łącząc poprzednie rozważania z lojalnością pracodawcy na rynku B2B (*Business-to-business*) istotnym jest budowanie pozytywnych relacji pomiędzy podmiotami. Lojalność pracodawcy na rynku B2B jest zagadnieniem ważnym oraz często poruszonym, zarówno w teorii jak i w praktyce. I. Geiger i M. Kleinaltenkamp zwracają uwagę na ujmowanie lojalności w relacjach B2B według kryterium czasu, ponieważ ustanowienie status quo nie jest wystarczające, aby realizować długoterminowo korzyści dla klienta³⁰⁸. Jak widać, lojalność pracodawcy jest zagadnieniem pierwotnym wobec innych lojalności (np. pracownika).

Pierwsza zasada Kodeksu Odpowiedzialnego Biznesu wskazuje na konieczność wyznaczania standardów i edukacji w zakresie odpowiedzialnego biznesu; jako jeden z istotnych punktów zawiera zapis o budowaniu lojalności i poczucia wspólnoty wśród pracowników w oparciu o wyznawane zasady i wartości³⁰⁹. Pracodawca na rynku B2B, aby mógł budować lojalność, musi opierać się na różnych programach lojalnościowych.

<http://docplayer.pl/36116897-Kodeks-etyki-izba-producentow-i-dystrybutorow-diagnostyki-laboratoryjnej-zwiazek-pracodawcow.html> [dostęp: 20.08.2019]

³⁰⁸ D. Siemieniako, *Zarządzanie relacjami B2B w usługach produkcyjnych i budowanie lojalności relacyjnej*, „Modern Management Review”, nr 22(2)/2015, s. 163.

³⁰⁹ A. Stanek-Kowalczyk (red.), *Warto mieć standardy czyli Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu oraz podręcznik do jego wdrażania*, Wyd. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, s. 037.

Uczestnikami programów lojalnościowych B2B, określanych jako „Biznesowo-handlowe” mogą być: właściciele, kierownicy i ekspedienty sklepów detalicznych, przedstawiciele handlowi i aktywizatorzy dystrybutorów. Te programy często nazwane są motywacyjnymi lub motywującymi do lojalności, ponieważ bazują głównie na wspieraniu konkretnych działań, a nie na ogólnym budowaniu relacji, łatwiej bowiem o lojalność partnera dobrze zmotywowanego niż pozostawionego samemu sobie. Brak jednego gotowego modelu programu lojalnościowego w branży B2B, co z jednej strony wymaga dużej kreatywności i różnorodności rozwiązań, z drugiej zaś dużego nakładu pracy³¹⁰.

Praktycznym przykładem zastosowania programu lojalnościowego w branży B2B może być program *Amica Golden Club*, wdrożony w firmie *Amica Wronki SA*, producenta AGD. Program adresowany jest do sprzedawców produktów firmy *Amica Wronki*, którzy za sprzedaż produktów organizatora otrzymują punkty, które powyżej pewnego pułapu mogą zostać zamienione na nagrody rzeczowe lub pieniężne, lub na atrakcyjne wycieczki.

Kolejnym ciekawym przykładem narzędzia w programie lojalnościowym B2B jest karta przedpłacona. W firmie *Edenred* wprowadzono program *Ticet Twoja Premia* wykorzystując personalizowane, doładowywane przez organizatora karty *MasterCard*, a które to są formą premiowania partnerów biznesowych, dealerów, sprzedawców, jak również stanowią nagrody w konkursach. Wysokość doładowania takiej karty zależy od osiągnięć użytkownika karty. Karty są pozytywnie odbierane przez adresatów programu, podnosząc ich prestiż. Są bez wątpienia narzędziem motywującym, ale budowanie lojalności wymaga jeszcze dodatkowych działań.

Można na podstawie przedstawionych programów lojalnościowych na rynku B2B wnioskować, że łatwiej jest utrzymać przy sobie stałego klienta, partnera biznesowego, kooperanta, niż pozyskać nowego. Lojalny pracodawca na rynku B2B powinien się interesować budowaniem odpowiedniego modelu programu lojalnościowego, wymagającego wielotorowego myślenia o lojalności i angażowania wielu różnorodnych narzędzi do jej budowania z uwagi na szerokie i niejednorodne środowisko odbiorców takich programów.

³¹⁰ A. Janczak, S. Klimecki, B. Leśniewka, E. Sieńkowska, *Opracowanie nt. funkcjonujących programów lojalnościowych. Ich celów, założeń i zasad działania*, Kuźnia Kadr 7, s. 7.

Podsumowując omawiane zagadnienie „lojalność pracodawcy” jest kategorią wielowymiarową, która jak dotąd w literaturze z zakresu zarządzania zajmuje mniej miejsca niż lojalność pracownika. Z racji relatywnie małej ilości badań oraz pewnych wątpliwości dotyczących ich przeprowadzania można założyć, że jeszcze nie została ona rzetelnie rozpoznana i opisana. Ważne natomiast jest, że przynajmniej po części pojęcie to znajduje odzwierciedlenie w przepisach prawa, a szczególnie w prawie pracy.

3.3. Prawne aspekty lojalności pracodawcy

Zgodnie z artykułem 3 Kodeksu pracy pracodawcą określa się jednostkę organizacyjną, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osobę fizyczną, jeżeli zatrudnia ona pracowników (za pracodawcę, który nie jest osobą fizyczną, czynności w sprawach z zakresu prawa pracy dokonuje osoba lub organ zarządzający tą jednostką albo inna wyznaczona do tego osoba)³¹¹. Obowiązku lojalności na gruncie prawa pracy należy doszukiwać się też w art. 94 i 100 Kodeksu pracy.

W kontekście obowiązku lojalności kierowanej w stronę jednostki, obywatela (także pracownika) istotne znaczenie ma orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego, w którym wielokrotnie wskazuje się na zasadę i obowiązek lojalności państwa w stosunku do jednostki³¹². Obowiązek wzajemnej lojalności pracownika i pracodawcy wynika ze zobowiązaniowego charakteru stosunku pracy, którego jednym z elementów jest właśnie obowiązek lojalności obu stron³¹³. Obowiązek lojalności w stosunku pracy opiera się na zaufaniu pomiędzy stronami³¹⁴. Należy podkreślić, że na gruncie prawa pracy obowiązek lojalności nie został uregulowany wprost, jednakże pojęciem tym operują nie tylko doktryna i prawnicy, ale również orzecznictwo sądów³¹⁵. Źródła te wskazują, że lojalność w stosunku pracy obejmuje również przestrzeganie zakazu konkurencji³¹⁶.

³¹¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. „Kodeks pracy” Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141.

³¹² Obowiązkiem państwa jest stanowienie i stosowania prawa w taki sposób, by nie było ono „pułapką” dla obywateli. Tak aby obywatele mogli ufać państwu i stanowionemu przez nie prawu oraz jego zmianom, [za:] Wyrok TK z dnia 25 listopada 1997 r., K 26/97, LEX nr 31034; Wyrok TK z dnia 15 lutego 2005 r., K 48/04, OTK ZU 2005, nr 2A, poz. 15; Wyrok TK z dnia 3 marca 2011 r., K 23/09, LEX nr 736374, [za:] M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., s. 304.

³¹³ A. Klein, *Elementy zobowiązaniowego stosunku prawnego*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1964, s. 34.

³¹⁴ A. Burzak, *Umowa o pośrednictwo*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 2/1992, s. 19; B. Kucharski, *Umowa brokerska w ubezpieczeniach gospodarczych*, „Glosa”, nr 5/1998, s. 12-13.

³¹⁵ A. Kosut, *Dbłość o dobro zakładu pracy...* op. cit., s. 107.

³¹⁶ A. Patulski, *Lojalność z klauzulą. Zawieranie i rozwiązywanie umów o zakazie konkurencji – na podstawie przepisów kodeksu pracy i orzecznictwa Sądu Najwyższego*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1/2006, s. 7074; M. Illukowicz, *Zakaz konkurencji. Przepisy regulujące lojalność pracownika wobec pracodawcy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5/2003, s. 30-32; M. Głądoch, *Obowiązek lojalności*

Podobnie na gruncie prawa pracy, orzecznictwo wskazuje na dwukierunkowy charakter obowiązku lojalności, np. Sąd Najwyższy (SN) wskazuje, że z zasady zaufania wynika „obowiązek lojalności pracodawcy wobec pracownika”³¹⁷. W wyroku z dnia 1 czerwca 2012 roku Sąd Najwyższy stwierdza, że: „w stosunkach prawnych z zakresu prawa pracy (przede wszystkim w stosunku pracy) szczególne znaczenie ma zasada wzajemnego zaufania, która nakazuje obustronną lojalność pracownika i pracodawcy”³¹⁸. W tym przypadku Sąd Najwyższy oparł obowiązek lojalności pracodawcy wobec pracownika na zasadach współżycia społecznego. Także w wyroku z dnia 15 listopada 2017 roku³¹⁹ SN potwierdził, że zachowania pracodawcy, niezgodne z prawem, podważają zasadę wzajemnego zaufania i są sprzeczne z obowiązkiem lojalności³²⁰.

Niektórzy autorzy publikacji prawnych (przykładowo H. Szewczyk)³²¹ twierdzą, że obowiązek lojalności pracodawcy wobec pracownika wynika z przepisów prawa pracy³²², na podstawie obowiązku pracodawcy w zakresie dbałości o dobro pracownika. Chodzi tu między innymi o: obowiązek zaznajamiania pracowników z ich podstawowymi uprawnieniami i obowiązkami (art. 94 pkt 1 k.p.), obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji (art. 94 pkt 2a k.p.) i mobbingowi w miejscu pracy (art. 94 pkt 3 k.p.), obowiązek kształtowania w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego (art. 95 pkt 10 k.p.), obowiązek szanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika (art. 111 k.p.), obowiązek stosowania wobec pracowników obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny (art. 94 pkt 9 k.p.).

Podsumowując, analiza literatury przedmiotu, a zwłaszcza orzecznictwa Sądu Najwyższego w zakresie prawa pracy wykazuje, iż obowiązek lojalności w stosunku pracy jest powinnością obu stron tego stosunku i opiera się przede wszystkim na zasadzie wzajemnego zaufania oraz na zasadach współżycia społecznego, nakazujących stronom wzajemną lojalność. W przytoczonym wyroku z 2017 roku Sąd Najwyższy

pracownika a problem anomii w stosunkach pracy, [w:] T. Wyka, A. Nerka (red.), *Pracodawca jako podmiot ochrony w stosunku pracy. Wybrane zagadnienia*, Poltext, Warszawa 2017, s. 55.

³¹⁷ M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., s. 309.

³¹⁸ Wyrok SN z dnia 1 czerwca 2012 r. II PK 250/11, OSNP 2013, nr 11-12, poz. 127.

³¹⁹ Wyrok SN z dnia 15 listopada 2017 r., III PK 161/16, LEX nr 2427123.

³²⁰ Ibidem.

³²¹ H. Szewczyk, *Obowiązek współdziałania stron w wykonywaniu zobowiązań oraz obowiązek lojalności stron jako składnik zobowiązaniowych stosunków pracy*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 4/2013.

³²² M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., s. 309-310.

rozszerzył zakres obowiązku wzajemnej lojalności o szereg innych przepisów prawa pracy³²³.

Relacje między pracodawcą a pracobiorcą są określone w Kodeksie pracy i dotyczą ściśle określonych zachowań czy decyzji pracodawcy wobec zatrudnionych (tabela 3.3.1). Obowiązki pracodawcy z punktu widzenia prawa wydają się jednak być tylko częścią postawy tego ostatniego, której celem winno być wzbudzenie w pracownikach lojalności wobec organizacji.

Tabela 3.3.1 Obowiązki pracodawcy wynikające z zapisów Kodeksu pracy

1.	Przedstawienie nowemu pracownikowi zakresu jego obowiązków, sposobu wykonywania pracy oraz uprawnień pracownika.
2.	Organizowanie pracy pracownika w taki sposób, aby w pełni go wykorzystywał oraz osiągał należytą jakość pracy.
3.	Organizowanie pracy monotonnej w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy.
4.	Przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na religię, narodowość czy kolor skóry.
5.	Zagwarantowanie pracownikom środków ostrożności wynikających z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenie.
6.	Terminowe wypłacanie wynagrodzeń i ułatwianie pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych.
7.	Gwarantowanie pracownikom środków socjalnych.
8.	Przeprowadzanie rzetelnych i cyklicznych ocen pracowników i wyników ich pracy.
9.	Prowadzenie dokumentacji związanej z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie.
10.	Określanie zasad współzycia w przedsiębiorstwie i kształtowanie relacji między pracownikami oraz relacji z przełożonym.

Źródło: Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 2018 r., poz. 917 ze zm. Art. 94.

Powyższa tabela zawiera podstawowe obowiązki pracodawcy wynikające z Kodeksu pracy (art. 94. k.p.). Prawidłowe ich wypełnianie jest nie tylko obowiązkiem, ale niewątpliwie jest również wyrazem lojalności pracodawcy wobec pracownika. Oznacza to, że na gruncie praktyki zarządzania pracodawca może wypełniać obowiązki wobec pracownika nie tylko w zakresie ustawowego minimum, ale również budować jego lojalność poprzez wypełnianie obowiązków wobec pracownika w szerszym niż nakazuje kodeks zakresie. Stopień oraz zakres wywiązywania się pracodawcy z kodeksowych obowiązków wobec pracownika może stanowić wartość dodaną dla klienta wewnętrznego organizacji (pracownika) i być istotnym czynnikiem podkreślającym lojalność pracodawcy wobec pracownika. Wskazane powyżej najważniejsze obowiązki pracodawcy odzwierciedlają zasady prawa pracy, które

³²³ Ibidem.

stanowią podstawę do dokonywania wykładni przepisów kodeksu pracy. Większość tych zasad wyraził ustawodawca w art. 94 k.p. wyznaczając obowiązki pracodawcy wobec pracownika. Są to przede wszystkim: zasada niedyskryminacji, zasada poszanowania godności i dóbr osobistych, zasada równouprawnienia pracowników, zasada zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, zasada prawa do godziwego wynagrodzenia, zasada zaspokajania socjalnych (również bytowych i kulturalnych) potrzeb pracowników, zasada ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych³²⁴, zasada sprawiedliwego i obiektywnego oceniania pracowników oraz zasada kształtowania zasad współżycia społecznego w miejscu pracy. Zasady te sformułowane zostały w rozdziale I w dziale II k.p. Oprócz obowiązku wynikającego z ustawy sposób realizacji tych zasad przez pracodawcę odzwierciedla jego stosunek do pracownika. Oznacza to, że w ramach poszczególnych obowiązków wynikających z ustawy, pracodawca może podejmować nie tylko działania wypełniające kodeksowe minimum, ale również rozszerzać ich zakres podkreślając jak ważną rolę odgrywa dla niego pracownik. Oto krótka charakterystyka działań jakie podejmowane są przez pracodawców w ramach wypełniania ich ustawowych obowiązków wobec pracownika.

Pierwszym ustawowym obowiązkiem pracodawcy jest „zaznajamianie przyjmowanych pracowników z zakresem ich obowiązków na stanowisku pracy”³²⁵ (art. 94 pkt 1 k.p.). Obowiązek ten dotyczy również pracowników już zatrudnionych, kierowanych na nowe stanowiska pracy w organizacji. W ramach tego obowiązku pracodawca powinien przedstawić nowemu pracownikowi jego obowiązki i uprawnienia na danym stanowisku pracy oraz zaprezentować sposób wykonywania pracy na tym stanowisku. W obszarze zarządzania obowiązek ten utożsamiany jest z jedną z funkcji czy zadań zarządzania zasobami ludzkimi tj. z wprowadzaniem pracownika do pracy. Zaznajomienie pracownika z nowym stanowiskiem pracy ma na celu dostarczenie mu niezbędnych informacji do skutecznego i swobodnego wykonywania pracy jak również ułatwić pracownikowi adaptację do pracy. W ramach tego obowiązku pracodawca powinien przedstawić pracownikowi następujące informacje: ogólne dotyczące pracy w firmie oraz pracy na danym stanowisku, krótką historię firmy, jej misję, cele, strategię, strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną,

³²⁴ R. Terlecki, N. Szok, *Prawo pracy w praktyce*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 15.

³²⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., *Kodeks pracy, tekst jednolity*, Dz. U. z 2014 r. poz. 1502, art. 94 pkt 1.

produkty, usługi, itd. oraz rolę jaką pracownik będzie pełnił w organizacji. Ponadto pracodawca ma obowiązek przekazania pracownikowi następujących informacji: Zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, czas pracy, informacje o wynagrodzeniu, świadczeniach dodatkowych, czynnikach pozapłacowych wynagrodzeń, ubezpieczeniach, świadczeniach socjalnych, perspektywach rozwoju, awansu, kariery, szkoleniach, warsztatach, treningach, programach rozwojowych dla pracowników, systemie ocen okresowych, systemie motywowania, itd.³²⁶.

Pracodawca ma również obowiązek zaznajomić pracownika z wieloma informacjami i danymi o charakterze szczegółowym, np. regulaminem pracy, regulaminem organizacyjnym, statutem, kodeksem pracownika, kodeksem etyki, świadczeniami przysługującymi pracownikom, zagrożeniami na stanowisku pracy, itp. Zaznajomienia nowego pracownika ze stanowiskiem pracy oraz wprowadzenia do organizacji dokonuje bezpośredni przełożony pracownika. Forma wprowadzenia nowego pracownika jest dowolna niemniej jednak można wskazać na pewien algorytm czynności, które umożliwią pracodawcy wywiązanie się z ustawowego obowiązku. W tym celu przełożony pracownika powinien:

1. Poznać pracownika z jego współpracownikami, przełożonymi i kierownictwem oraz wskazać miejsce pracownika w strukturze organizacyjnej;
2. przedstawić i objaśnić nowemu pracownikowi ogólną charakterystykę firmy;
3. przedstawić pracownikowi wykaz jego obowiązków na stanowisku pracy i omówić wymagania stanowiskowe;
4. odpowiedzieć na wszelkie pytania pracownika na temat stanowiska pracy i firmy, wyjaśnić pracownikowi wszelkie wątpliwości oraz obszary możliwej niepewności;
5. sprawdzić i upewnić się, że pracownik zna procedury i przyjęte w firmie praktyki robocze;
6. sprawdzić i upewnić się, że pracownik zapoznał się ze strukturą przedsiębiorstwa, pomieszczeń socjalnych, toalet, stołówki, bufetu, komórek działów, itp.;

³²⁶ B. Jamka, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Difin, Warszawa 2001, s. 162.

7. uzyskać od pracownika numer konta bankowego, na który pracodawca będzie przekazywał wynagrodzenie oraz inne płatności z tytułu pracy, jeśli w firmie przyjęto tego typu rozwiązanie³²⁷.

Zasadniczym elementem wypełnienia przez pracodawcę omawianego obowiązku jest zapoznanie nowego pracownika z obowiązującym regulaminem pracy. Pracodawca powinien zapoznać pracownika z treścią regulaminu pracy przed przystąpieniem do pracy (art. 104³ § 2 k.p.). Na dowód wypełnienia tego obowiązku pracownik podpisuje stosowne oświadczenie, które załączane jest do jego akt osobowych³²⁸. Bardzo ważnym obowiązkiem pracodawcy w omawianym obszarze jest poinformowanie nowego pracownika o ryzyku zawodowym (na podstawie art. 226 k.p.) oraz innych zagrożeniach związanych z wykonywaną na danym stanowisku pracą. Należy podkreślić, że obowiązek zaznajomienia pracownika z ryzykiem zawodowym dotyczy wszystkich pracowników i wszystkich stanowisk pracy³²⁹. Obowiązek ten ma charakter ciągły i powinien być wykonywany przez cały czas trwania stosunku pracy. Informacje na temat zagrożeń i ryzyka zawodowego winny być na bieżąco uaktualniane i przekazywane pracownikom³³⁰. Omawiane zaznajomienie pracownika ze stanowiskiem pracy i organizacją należą nie tylko do czynności obligatoryjnych pracodawcy, ale pełnią również bardzo ważną rolę adaptacyjną. Jest to sposób na pokonanie stresu związanego z nową pracą i wyraz wsparcia pracownika ze strony pracodawcy.

W literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że adaptacja jest jedną z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi i może przynieść korzyści zarówno pracownikowi jak i pracodawcy. Prawidłowe wprowadzenie pracownika do pracy, spełniające jednocześnie wymagania ustawowe i wykorzystujące nowoczesne metody adaptacji przekłada się nie tylko na dobre relacje interpersonalne i lojalność pracowników, ale również na wyższą wydajność i efektywność pracy³³¹. Wprowadzanie pracownika do pracy przeprowadzone w dobrej atmosferze jest wypełnieniem obowiązku ustawowego przez pracodawcę, ale i przyczynia się do utożsamiania się nowego pracownika z organizacją. Na podstawie badań M. Kaźmierczaka dotyczącej

³²⁷ K. Dajczak, *Wprowadzenie do pracy źródłem informacji nowego pracownika o przedsiębiorstwie*, „Studia i Materiały”, nr 13/2008, s. 36.

³²⁸ W. Michałek, *Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników*, Wyd. Infor, Warszawa 2009, s. 43.

³²⁹ Wyrok SN z 2 października 2002 r., sygn. akt II SA/Wr 319/00, „Prawo Pracy”, nr 2(38)/2003.

³³⁰ W. Michałek, *Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników...* op. cit., s. 41-42.

³³¹ M. Kaźmierczak, *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej*, [w:] J. Bieńkowska (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Wyd. UŁ, Łódź 2017, s. 97-98.

innowacji w procesie adaptacji pracowniczej stwierdzono, że efekt pozytywnego pierwszego wrażenia pracownika przekłada się na korzyści dla pracodawcy w perspektywie długoterminowej³³². W literaturze przedmiotowej podkreśla się, że zaznajomienie nowego pracownika z zakresem jego obowiązków powinno mieć charakter instytucjonalnej procedury organizacyjnej. Taki model daje znacznie lepsze efekty niż wprowadzanie pracownika do pracy w sposób spontaniczny³³³. Właściwe wprowadzenie pracownika do pracy daje nie tylko korzyści w postaci wypełnienia obowiązku pracodawcy wobec pracownika, ale także zmniejsza koszty adaptacji, jak również umożliwia pozyskanie świadomego, zaangażowanego i lojalnego pracownika³³⁴. Kształtowanie właściwego klimatu organizacyjnego już w trakcie wprowadzania pracownika przynosi korzyści obu stronom – pracodawcy i pracownikowi³³⁵.

W literaturze z zakresu zarządzania pozakodeksowe wprowadzanie pracownika do organizacji określane jest mianem *onboardingu*. Zapewnienie pracownikowi poczucia bezpieczeństwa już w trakcie przyjmowania do pracy zwiększa jego zaangażowanie i lojalność względem firmy, co przekłada się na wymierne korzyści biznesowe dla organizacji³³⁶.

Drugim z obowiązków ustawowych pracodawcy wobec pracownika jest „organizowanie pracy w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy oraz kwalifikacji i możliwości pracowników w sposób umożliwiający osiągnięcie wysokiej wydajności i pożądanej jakości pracy” (art. 94 pkt 2 k.p.). Innymi słowy organizowanie pracy przez pracodawcę powinno mieć charakter wspierający wykonywanie przez pracownika zadań organizacyjnych i być ukierunkowane na zwiększanie efektywności organizacyjnej przy wykorzystaniu możliwości pracownika. Wsparcie to może mieć różne oblicza, np. partycypacja pracownika w procesie podejmowania decyzji³³⁷. Należy również zwrócić uwagę, że organizowanie pracy przez pracodawcę powinno uwzględniać zarówno czynniki leżące po stronie pracodawcy jak i pracownika. Tylko

³³² Ibidem, s. 109-110.

³³³ Z. Ciekanowski, *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie”, nr 94/2012, s. 132-133.

³³⁴ Z. Ciekanowski, *Proces adaptacji społeczno-zawodowej...* op. cit., s. 140-141.

³³⁵ K. Dajczak, *Wprowadzenie do pracy źródłem informacji...* op. cit.

³³⁶ E. Kowalska, *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 31/2018, s. 105-118.

³³⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 31.

wówczas można mówić, że ma ono charakter proefektywnościowy³³⁸. Czynniki kształtujące właściwą organizację oraz efektywność pracy można zatem podzielić na: czynniki organizacji pracy (projektowanie stanowisk pracy, praca zespołowa, *work life balance* itp.), kompetencje pracownika oraz motywację. Taka kompozycja czynników organizowania pracy wskazuje na jej wysoce zindywidualizowany charakter. Będzie ona inna zarówno dla różnych organizacji jak i dla poszczególnych pracowników. W ten sposób wypełnianie ustawowego obowiązku efektywnego organizowania pracy jest zorientowane na wysoką efektywność pracy. W literaturze w obszarze tym wymienia się takie koncepcje proefektywnościowego zarządzania ludźmi jak: HIWP – High Involvement Work Practices czy HPWS – High Performance Work³³⁹. Bardzo ważnym aspektem realizacji omawianego obowiązku pracodawcy jest uwzględnienie podmiotowości pracownika we właściwym i efektywnym organizowaniu pracy. Na efektywność organizacyjną składają się bowiem szeroko rozumiane wykorzystanie możliwości, umiejętności, motywacja pracownika, jak i efektywna organizacja pracy na poszczególnych stanowiskach³⁴⁰. We właściwym i efektywnym organizowaniu pracy pracodawca powinien uwzględnić również określone czynniki oraz dysfunkcje organizacyjne, które nie sprzyjają osiągnięciu pełnej efektywności. Ograniczeniami dla właściwej organizacji pracy są w organizacji takie czynniki jak: lęk przed konfliktem, brak zaufania, unikanie odpowiedzialności, brak zaangażowania czy brak orientacji na wyniki. Każda dysfunkcja organizacyjna może wynikać ze złej organizacji pracy i przekłada się na niższą efektywność organizacyjną³⁴¹. Dobra organizacja pracy to taka, w której pracownicy przedkładają cele organizacyjne ponad własne, indywidualne interesy³⁴². Właściwe wypełnianie omawianego obowiązku pracodawcy ma swój głęboki wymiar zarządczy. Jego szeroki zakres umożliwia organizacjom podejmowanie różnorodnych działań w kierunku dobrej organizacji pracy przy jednoczesnym uwzględnieniu czynników leżących po stronie pracowników, np. poprzez

³³⁸ Z. Jasiński, B. Chomątowska, I. Janiak-Rejno, *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników*, [w:] R. Krupski, J. Lichtarski (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 940/2002, s. 374.

³³⁹ S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa 2007, s. 32-43.

³⁴⁰ B. Skowron-Mielnik, *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2009, s. 41-42.

³⁴¹ P. Lencioni, *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, *Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes 2012, s. 19; B. Kromer, M. Jackiewicz, *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 19/2015, s. 91-92.

³⁴² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 548.

współdziałanie, zdrową rywalizację, partycypację pracowników w organizowaniu i zarządzaniu, kształtowanie właściwych relacji interpersonalnych, itp.³⁴³. Jedną z koncepcji ZZL, która może być wykorzystana w organizowaniu pracy zapewniającym efektywność organizacyjną jest *empowerment*. Kluczowym zadaniem *empowermentu* jest angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji oraz wywieranie wpływu na wykonywaną przez nich pracę³⁴⁴. Partycypacja pracowników w decyzjach dotyczących organizacji i zarządzania przyczynia się do wzrostu ich autonomii, odpowiedzialności zaangażowania i motywacji³⁴⁵. A zatem właściwe organizowanie pracy, to takie, które uwzględnia zarówno możliwości i oczekiwania pracowników jak i ich udział w organizowaniu stanowisk pracy, struktury organizacyjnej, procesów i procedur organizacyjnych, itp.

Kolejnym obowiązkiem pracodawcy wynikającym z kodeksu pracy jest „organizowanie pracy w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie”³⁴⁶ (art. 94 pkt 2a). Praca powoduje szybsze zmęczenie pracownika, brak satysfakcji z pracy, obniżoną wydajność, większą liczbę popełnianych błędów oraz niższy poziom bezpieczeństwa. Monotonia jest jednym z psychofizycznych warunków środowiska pracy i jest zaliczana do czynników uciążliwych pracy. Jest ona przede wszystkim efektem i skutkiem ubocznym niewłaściwej organizacji pracy. Ustawowym obowiązkiem pracodawcy jest minimalizowanie i łagodzenie skutków monotonii oraz wymuszonego tempa pracy, ponieważ podczas pracy monotonnej oraz pracy w ustalonym z góry tempie występują czynniki uciążliwe lub szkodliwe dla pracowników. Zmniejszanie uciążliwości pracy można osiągać poprzez następujące działania: ograniczanie powtarzalności tych samych ruchów i czynności, ograniczanie ich czasu trwania i częstotliwości, rotację pracowników pomiędzy stanowiskami pracy, urozmaicanie treści pracy nowymi zróżnicowanymi zadaniami, wprowadzanie urozmaiconych aktywności pracownika, dodatkowe przerwy, urozmaicanie środowiska pracy (np. nadawanie muzyki w uzgodnieniu z pracownikami), szkolenia na temat przeciwdziałania monotonii, itp.

³⁴³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 492; C.K. Oyster, *Grupy. Psychologia społeczna*, Wyd. Zys i s-ka, Poznań 2002, s. 44; B. Kromer, M. Jackiewicz, *Role pracowników...* op. cit., s. 93.

³⁴⁴ J. Smith, *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Helion, Gliwice 2007, s. 7.

³⁴⁵ B. Kromer, M. Jackiewicz, *Role pracowników...* op. cit., s. 101.

³⁴⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. art. 94 pkt. 2a. Obowiązek łagodzenia skutków monotonii pracy oraz wymuszonego tempa pracy wprowadza również dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2003/88/WE z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, Dz. Urz. UE L 299 z 18.11.2003, s. 9.

Ograniczanie uciążliwości pracy musi być rozpatrywane w odniesieniu do konkretnego stanowiska pracy i być poprzedzone dogłębną jego analizą, uwarunkowaniami stanowiska oraz możliwościami pracownika. Zazwyczaj badania monotonii i uciążliwości pracy przeprowadzane są metodami laboratoryjnymi³⁴⁷. Wyniki takich badań powinny posłużyć do wprowadzania rozwiązań zmierzających do ograniczania stopnia narażania pracowników na uciążliwą pracę. Podstawowym czynnikiem przeciwdziałania pracy monotonnej oraz pracy w ustalonym z góry tempie są przerwy, które powinny być wliczane do czasu pracy³⁴⁸. Uciążliwość pracy to nie tylko monotonia. Do czynników uciążliwych zalicza się także stres czy konflikt w relacji praca zawodowa – życie prywatne (niekorzystna relacja *work life balance*)³⁴⁹. Obowiązek pracodawcy polegający na organizowaniu pracy w sposób zapewniający zmniejszenie jej uciążliwości ma bardzo duże znaczenie nie tylko z punktu widzenia efektywności organizacyjnej i bezpieczeństwa pracy, ale przede wszystkim z punktu widzenia negatywnych skutków zdrowotnych dla pracownika (np. depresja czy cukrzyca)³⁵⁰.

W ramach obowiązków organizowania pracy we właściwy sposób (art. 94 pkt 2b) zobowiązuje pracodawcę do: „przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na formę zatrudnienia (na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy)”³⁵¹. W najprostszym sformułowaniu zasada niedyskryminacji oznacza obowiązek równego traktowania pracowników przez pracodawcę. Oznacza to, że pracodawca nie może w sposób nieusprawiedliwiony obiektywnie traktować gorzej jakiegokolwiek pracownika ze względu na jakąś cechę bądź właściwość nie związaną z pracą, np. rasa,

³⁴⁷ M. Konarska, *Monotonia jako czynnik obciążenia podczas pracy – ocena ryzyka zawodowego*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3/2003, s. 13-16; M. Rewerenda, *Monotonia jako czynnik uciążliwości pracy*, „LAB – Laboratoria, Aparatura, Badania”, nr 4(20)/2015, s. 56-57.

³⁴⁸ E. Kołodziejczyk, *Pracodawca ma obowiązek łagodzenia skutków monotonii pracy*, 2016, <https://www.prawo.pl/kadry/pracodawca-ma-obowiazek-lagodzenia-skutkow-monotonii-pracy,188606.html>, [dostęp: 10.10.2019]

³⁴⁹ K. Orlak, *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Departament Prewencji i Rehabilitacji, Warszawa 2014, s. 44-45.

³⁵⁰ K. Orlak, *Stres w pracy oraz jego wpływ...* op. cit., s. 47.

³⁵¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, tekst jednolity Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. art. 94 pkt 2a.

pleć, wiek, wyznanie, forma zatrudnienia, itp.³⁵². W ramach obowiązku równego traktowania ustawodawca w sposób odrębny uregulował obowiązek przeciwdziałania mobbingowi³⁵³ (art. 94³ § 1 k.p.). Ponadto kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek „udostępniania pracownikom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu” (art. 94¹ k.p.) oraz obowiązek „informowania pracowników o możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy” (art. 94² k.p.)³⁵⁴. Należy zwrócić uwagę, że obowiązek wszelkiego rodzaju niedyskryminacji wynikający z art. 94 pkt 2b jest nie tylko obowiązkiem dotyczącym bezpośrednio pracodawcę, ale nakazuje mu również zapobieganie i przeciwdziałanie dyskryminacji pracowników przez innych pracowników (współpracowników, przełożonych, podwładnych) a nawet kontrahentów i klientów. Oznacza to, że pracodawca ponosi odpowiedzialność nie tylko za działania (bądź zaniechanie działań) własne, ale również niektórych osób trzecich³⁵⁵. Obowiązki pracodawcy wynikające z art. 94 pkt 2b k.p. są obowiązkami podstawowymi, dlatego naruszenie ich może być uzasadnioną podstawą do rozwiązania przez pracownika umowy z pracodawcą bez wypowiedzenia i roszczenia odszkodowawczego za okres wypowiedzenia³⁵⁶. W literaturze zwraca się uwagę, że użycie przez ustawodawcę w art. 94 pkt 2b k.p. sformułowania „w szczególności” stanowi o tym, że katalog kryteriów niedyskryminacji w zatrudnieniu nie jest zamknięty i obowiązek ten dotyczyć może także innych kryteriów, np. wysokości wynagrodzenia³⁵⁷. Podkreślić należy, że nie każde odmienne traktowanie pracowników zwłaszcza uwzględniające ich zróżnicowane uprawnienia zawodowe (np. większa władza czy wyższa pensja kierownika niż pracownika) będzie naruszeniem zasady niedyskryminacji³⁵⁸. Kolejnym obowiązkiem

³⁵² R. Terlecki, N. Szok, *Prawo pracy w praktyce...* op. cit., s. 19-20.

³⁵³ H. Szewczyk, *Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy*, „PiZS”, nr 6/2002, s. 2-12; W. Cieślak, J. Stelina, *Mobbing (prześladowanie) – próba definicji i wybrane zagadnienia prawne*, „Palestra”, nr 48/9-10(549-550)/2003, s. 72-82; W. Cieślak, J. Stelina, *Definicja mobbingu oraz obowiązek pracodawcy przeciwdziałania temu zjawisku*, „Państwo i Prawo”, nr 12/2004.

³⁵⁴ K. Gonera, *Naruszenie przez pracodawcę obowiązków dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji mobbingowi jako samodzielna podstawa roszczeń pracowniczych*, Fundacji im. Róży Luksemburg, Przedstawicielstwo w Polsce, s. 1-2,

http://www.ptpa.org.pl/site/assets/files/1028/opinia_ro_z_a_naruszenie_przez_pracodawce_obowia_z_ko_w_dotacza_cych_przeciwdzialania_dyskryminacji_i_mobbingowi.pdf [dostęp: 09.10.2019]

³⁵⁵ K. Gonera, *Naruszenie przez pracodawcę obowiązków...* op. cit., s. 2-8.

³⁵⁶ J. Iwulski [w:] J. Iwulski, W. Sanetra, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2011, tezy do art. 94.

³⁵⁷ Wyrok SN z 15 września 2006 r., I PK 97/06, OSNP 2007/17–18/251; Wyrok SN z 3 czerwca 2014 r. III PK 126/13, M.P.Pr. 2014/10/506.

³⁵⁸ M. Skąłowski, B. Goliszewska-Chojdak (red.), *Kodeks pracy 2016 z komentarzem*, Wyd. Infor, Warszawa 2016, s. 25-29.

pracodawcy jest „zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz prowadzenie systematycznych szkoleń pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy” (art. 94 pkt 4 k.p.). Obowiązek ten został wywiedziony z art. 66 ust. 1 Konstytucji RP, który stanowi, że każdy „ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy”³⁵⁹. Podobnie jak w przypadku niedyskryminacji, obowiązki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczą również bezpośrednio pracowników³⁶⁰. Bardzo ważnym elementem realizacji tego obowiązku pracodawcy jest instruktaż stanowiskowy w zakresie bezpieczeństwa oraz obligatoryjne szkolenia³⁶¹. W ramach tego obowiązku pracodawca powinien również wydać pracownikowi odzież, obuwie i środki indywidualnej ochrony adekwatne do wykonywanej pracy, zgodnie z przepisami BHP³⁶². Ustawowe obowiązki pracodawcy w zakresie BHP są specyficzne dla przedsiębiorstwa, branży, rodzaju prowadzonej działalności, stanowiska pracy itd., dlatego ustawodawca sformułował je w sposób bardzo ogólny. Ważne jest również nałożenie na pracodawcę obowiązku ponoszenia pełnych kosztów zapewnienia bezpieczeństwa w miejscu pracy. Koszty te w żadnej mierze nie mogą obciążać pracownika³⁶³. Prawidłowe wypełnianie przez pracodawcę obowiązków w zakresie BHP, promowanie bezpiecznych sposobów wykonywania zadań zawodowych i bezpiecznych metod pracy, odgrywają bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji. Wzorce bezpiecznych zachowań stają się trwałym elementem kultury organizacyjnej i symbolem nowoczesnego zarządzania ukierunkowanego na dobro pracowników, kreowanie bezpiecznego środowiska pracy oraz poczucie odpowiedzialności pracodawcy za pracowników, a pracowników za organizację³⁶⁴. Właściwe zarządzanie obszarem BHP przynosi organizacji zarówno korzyści społeczne (zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa przez pracowników, zaangażowanie i satysfakcja pracowników, itp.) jak i korzyści ekonomiczne (np. wyższa wydajność pracowników, a tym samym lepsze wyniki biznesowe przedsiębiorstwa)³⁶⁵.

³⁵⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U.1997.78.483, 66 ust. 1.

³⁶⁰ R. Terlecki, N. Szok, *Prawo pracy w praktyce...* op. cit., s. 21-22.

³⁶¹ W. Michałek, *Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników...* op. cit., s. 42-43.

³⁶² Ibidem, s. 47.

³⁶³ *BHP obowiązki pracodawców*, s. 5, http://www.publio.pl/files/samples/d8/1f/7c/185065/BHP_Obowiazki_pracodawcow_demo.pdf, [dostęp: 09.10.2019]

³⁶⁴ K.M. Paszowski, *Cele organizacji w kształtowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez szkolenia*, „Problemy Nauk Stosowanych”, nr 4/2016, s. 218.

³⁶⁵ T. Małyś, T. Lis, K. Nowacki, J. Szymszał, *Wymagania prawne w zarządzaniu bezpieczeństwem użytkowania maszyn*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 1098.

Ustawowym obowiązkiem pracodawcy jest również „terminowe i prawidłowe wypłacanie wynagrodzenia”³⁶⁶. Oznacza to, że jakiegokolwiek, nawet uzasadnione problemy finansowe pracodawcy nie zwalniają go z tego obowiązku³⁶⁷, ponieważ z założenia wynagrodzenie służy do bieżącego zaspokajania potrzeb pracownika i jego rodziny³⁶⁸. To sprawia, że wynagrodzenie stało się elementem szczególnej ochrony prawnej na gruncie prawa pracy oraz jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy. Także orzecznictwo sądów wskazuje na bezwzględnie obowiązujący charakter w zakresie ochrony wynagrodzenia pracownika³⁶⁹. W ramach tego obowiązku podstawowe znaczenie mają trzy zasady wypłaty wynagrodzenia: termin, czas i częstotliwość oraz miejsce wypłaty wynagrodzenia. Pracownik powinien zostać poinformowany o wszystkich zasadach dotyczących wynagradzania, które przyjęto w organizacji³⁷⁰. Przepisy Kodeksu pracy szczegółowo regulują zasady wynagradzania pracowników, np. art. 85 § 1 k.p. stanowi, że „wypłaty wynagrodzenia za pracę dokonuje się co najmniej raz w miesiącu”³⁷¹. Należy dodać, że nie muszą to być miesiące kalendarzowe jednak powinno to być w z góry określonym terminie³⁷². Jeżeli w dniu wypłaty wynagrodzenia wskazanym w umowie przypada dzień wolny od pracy, wynagrodzenie powinno zostać wypłacone w dniu poprzedzającym³⁷³. Za opóźnioną wypłatę wynagrodzenia pracownikowi przysługują odsetki. Roszczenie takie w doktrynie wywodzone jest z art. 481 k.c. w zw. z art. 300 k.p.³⁷⁴. Miejscem wypłaty wynagrodzenia jest w zasadzie siedziba pracodawcy, jednakże powszechność obrotu bezgotówkowego, sprawiła, że wynagrodzenie najczęściej przelewane jest przez pracodawcę na rachunek bankowy pracownika³⁷⁵. W tym przypadku dniem wypłaty wynagrodzenia jest nie wydanie dyspozycji przelewu, ale dzień w którym

³⁶⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. art. 94 pkt 5.

³⁶⁷ Uzasadnienie wyroku Sądu Najwyższego z dnia 11 stycznia 2006r., II PK 113/05, OSNP 2006, nr 23-24, poz. 348

³⁶⁸ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 października 1997r., I PKN 319/97, OSNP 1998, nr 15, poz. 450.

³⁶⁹ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 7 marca 2014 r., III APa 63/13, SIP Legalis; R. Terlecki, N. Szok, *Prawo pracy w praktyce...* op. cit., s. 209.

³⁷⁰ A. Jasińska-Cichoń, K. Piecyk, *Wynagrodzenie za pracę*, [w:] K. Jaśkowski (red.), *Meritum Prawo Pracy* 2017, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 457.

³⁷¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm., art. 85 § 2; Z. Góral, M. Nowak, *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] M. Nowak, Z. Góral (red.), *Wynagrodzenie za pracę*, Wolters Kluwer Polska, 2014, s. 147-190.

³⁷² M. Skąpski, *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] K.W. Baran (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

³⁷³ M. Zieleniecki, *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] A. Sobczyk (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2014, s. 407.

³⁷⁴ H. Jabłoński, *Kodeks pracy z komentarzem*, Skierniewice 2015, s. 143.

³⁷⁵ K. Powierza, *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, „Jurysta”, nr 5/2006, s. 14.

wynagrodzenie trafia na rachunek bankowy pracownika³⁷⁶. Wynagrodzenie co do zasady wypłacane jest w postaci pieniężnej i może być dokonane w walucie obcej³⁷⁷. W przypadku wypłaty wynagrodzenia na rachunek bankowy pracownika wymagana jest jego uprzednia zgoda w formie złożonego na piśmie oświadczenia³⁷⁸. W ramach obowiązku prawidłowego wynagrodzenia pracodawca nie może zaoferować pracownikowi wynagrodzenia niższego niż aktualnie obowiązująca wysokość płacy minimalnej³⁷⁹. Podsumowując, wynagrodzenie powinno być wypłacane w ustalonym z góry, a stałym terminie, pracodawca nie może bezpodstawnie obniżyć jego wysokości ani dokonać bezpodstawnych potrąceń, wypłaty wynagrodzenia należy dokonywać co najmniej raz w miesiącu. Wynagrodzenie wypłacane z dołu (raz w miesiącu) powinno być wypłacane najpóźniej do 10 dnia następnego miesiąca kalendarzowego. Kwestie związane z wypłatą wynagrodzenia powinny być unormowane w umowie o pracę, w regulaminie wynagradzania, w regulaminie pracy bądź w układzie zbiorowym pracy³⁸⁰. Terminowe i prawidłowe wypłacanie wynagrodzenia pełni bardzo ważną rolę motywacyjną, co sprawia, że jest istotnym elementem zarządzania³⁸¹.

Kolejne obowiązki pracodawcy wobec pracownika wynikające z Kodeksu pracy to: „ułatwianie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych” oraz „stwarzanie pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunków sprzyjających przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy”³⁸². Pojęcie kwalifikacji zawodowych zdefiniowane zostało w art. 103¹ § 1 k.p. jako: „zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą”³⁸³. Ułatwianie

³⁷⁶ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 20 września 1992 r., I Acr 413/92, OSA 1993, nr 6, poz. 37; G. Orłowski, *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] A. Patulski, G. Orłowski (red.), *Kodeks pracy 2015. Komentarz dla praktyków*, Gdańsk 2015, s. 376.

³⁷⁷ Konwencja nr 95 MOP z dnia 1 lipca 1949 r., ratyfikowana przez Polskę w 1955 r. (Dz. U. Nr 38, poz. 234 i 235; I. Sutkowska, *Prawna ochrona wynagrodzenia za pracę*, „Kortowski Przegląd Prawniczy”, nr 4/2016, s. 61-62.

³⁷⁸ W. Michałek, *Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników...* op. cit., s. 43-44.

³⁷⁹ *Obowiązki pracodawcy przy wynagrodzeniu*, 2019, <http://kadromierz.pl/blog/obowiazki-pracodawcy-przy-wynagrodzeniu/>, [dostęp: 09.10.2019]

³⁸⁰ A. Momot, L. Kotowska, *Wynagrodzenie za pracę*, 2012, s. 17-78, <https://www.pip.gov.pl/pwp/pdf/wynagrodzenia.pdf>, [dostęp: 09.10.2019]; N. Śliwa, *Zasady i formy wynagrodzeń i ich wpływ na strukturę wynagrodzeń*, s. 231-234, www.m.wspia.eu/file,22-SLIWA+NATALIA, [dostęp: 09.10.2019]

³⁸¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998, s. 143; G. Gruszczyńska-Malec, *Wynagrodzenia w przedsiębiorstwie. Modele, zasady, uwarunkowania*, Katowice 2001, s. 16.

³⁸² Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. art. 94 pkt 6 oraz pkt 7.

³⁸³ Ibidem, art. 103¹ § 1.

pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych wiąże się z określonymi uprawnieniami i świadczeniami przysługującymi z tego tytułu pracownikowi³⁸⁴, np. pokrycie przez pracodawcę kosztów podróży, zakwaterowania, udzielenie pracownikowi urlopu szkoleniowego, itd.³⁸⁵. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników ma swój bardzo ważny wymiar zarządczy, bowiem wiąże się z określonymi, wymiernymi korzyściami dla pracodawcy, wynikającymi z posiadania wykwalifikowanego personelu³⁸⁶. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych odbywa się z inicjatywy bądź na wniosek pracownika za zgodą pracodawcy³⁸⁷.

Zgodnie z ustawą Kodeksu pracy pracodawca ma obowiązek „zaspokajania w miarę posiadanych środków socjalnych potrzeb pracowników”³⁸⁸. Obowiązek ten jest urzeczywistnieniem jednej z zasad prawa pracy tj. „zaspokajania bytowych, socjalnych i kulturalnych potrzeb pracowników, stosownie do możliwości i warunków pracodawcy” (art. 16 k.p.). Sposób realizacji tego obowiązku jest prawnie uwarunkowany liczbą zatrudnionych przez pracodawcę pracowników, np. pracodawca zatrudniający co najmniej 50 pracowników ma obowiązek utworzenia dla pracowników zakładowego funduszu świadczeń socjalnych. W ramach działalności socjalnej pracodawca może finansować wypoczynek pracowników, imprezy sportowo-rekreacyjne, kulturalno-oświatowe, dofinansowywać opłaty za żłobki i przedszkola dzieci pracowników, udzielać pomocy finansowej pożyczek socjalnych, itp. O uprawnieniach i wysokości świadczeń socjalnych decydują przyjęte w przedsiębiorstwie kryteria dochodowe i socjalne³⁸⁹. Jak wykazują badania wykonane przez R. Terleckiego i N. Szok należyte wypełnianie tego obowiązku ma istotne znaczenie motywacyjne, co przekłada się na wyższą efektywność pracowników a tym samym na lepsze rezultaty finansowe i wizerunek pracodawcy³⁹⁰.

³⁸⁴ R. Terlecki, N. Szok, *Prawo pracy w praktyce...* op. cit., 2015, s. 23.

³⁸⁵ *Podnoszenie kwalifikacji*, Państwowa Inspekcja Pracy, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/160836/ul%20PodnoszenKwalifik%20Internet.pdf>, [dostęp: 09.10.2019]

³⁸⁶ M. Sas-Badowska, *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników na tle nowych regulacji prawnych*, „Problemy Profesjologii”, nr 2/2013, s. 103-107.

³⁸⁷ Ibidem, s. 109-111.

³⁸⁸ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, op. cit., art. 94 pkt 8.

³⁸⁹ A. Sobczyk (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018; *Obowiązek pracodawcy zaspokajania socjalnych potrzeb pracowników w miarę posiadanych środków*, Polskie Centrum Kadrowo-Płacowe, 2019, <https://www.pckp.pl/obowiazek-pracodawcy-zaspokajania-socjalnych-potrzeb-pracownikow-w-miare-posiadanych-srodkow,4,6711>, [dostęp: 10.10.2019]

³⁹⁰ R. Terlecki, N. Szok, *Prawo pracy w praktyce...* op. cit., s. 22.

Bardzo ważnym obowiązkiem pracodawcy jest „stosowanie obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy”³⁹¹. Sprawiedliwe ocenianie pracowników odgrywa istotną rolę z punktu widzenia zarządzania i motywowania pracowników. Ponadto większość decyzji personalnych jest poprzedzana oceną pracowników³⁹². Sprawiedliwy i obiektywny system oceny pracowników kształtuje właściwe, proefektywnościowe postawy, zachowania oraz motywację pracowników do lepszej pracy³⁹³. Cechy prawidłowego systemu ocen pracowniczych to:

- jasno i precyzyjnie określony cel oceniania;
- odpowiednio dobrane do określonego celu, proste i przejrzyste kryteria oceniania;
- uwzględnienie wielkości, struktury i specyfiki organizacji w systemie ocen pracowników;
- objęcie ocenami wszystkich zatrudnionych pracowników;
- zaprezentowanie systemu oceniania pracownikom (system powinien być znany przez pracowników);
- zaakceptowanie systemu ocen przez pracowników³⁹⁴;
- system ocen powinien być obiektywny i sprawiedliwy;
- system ocen powinien być otwarty, elastyczny i podatny na zmiany³⁹⁵.

Sprawiedliwy system ocen zaspokaja potrzeby pracowników, ma silne oddziaływanie motywacyjne, przekłada się na wyższą jakość i wydajność pracy³⁹⁶. Jest uznawany za jeden z najważniejszych systemów zarządzania. Jest elementem nadzoru

³⁹¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. art. 94 pkt 9.

³⁹² R. Pyrek, *System ocen pracowników. Cele, procedura i instrumentarium*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 6/2004, s. 110.

³⁹³ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. Wydanie II zmienione*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 225; J. Urbańska, *System ocen pracowniczych jako środek ustalania potencjału zasobów ludzkich*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 7/2008, s. 385-387; Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s. 115.

³⁹⁴ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Tworzenie kapitału...* op. cit., s. 276; Z. Ciekanowski, *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach”, nr 13/2012, s. 89.

³⁹⁵ R. Pyrek, *System ocen pracowników...* op. cit., s. 111-115; T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142; M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 33.

³⁹⁶ A. Kościelniak, *Ocena pracownika jako zasób wiedzy personalnej w przedsiębiorstwie*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, nr 4/2011, s. 52.

i kontroli pracowników a także ich rozwoju i budowania ścieżek kariery³⁹⁷. Sprawiedliwe i obiektywne ocenianie pracowników dostarcza zarządzającym wszechstronnej wiedzy personalnej oraz pozwala kształtować pożądane postawy i zachowania pracowników poprzez ich wzmacnianie³⁹⁸. Właściwe ocenianie pracowników stanowi płaszczyznę budowania wzajemnej lojalności, zaangażowania i zaufania, co jest ważnym czynnikiem rozwoju organizacji³⁹⁹ oraz budowania przewagi konkurencyjnej na rynku⁴⁰⁰.

Ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek „prowadzenia i przechowywania w postaci papierowej lub elektronicznej dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników (dokumentacja pracownicza) oraz „przechowywać dokumentację pracowniczą w sposób gwarantujący zachowanie jej poufności, integralności, kompletności oraz dostępności, w warunkach niegrożących uszkodzeniem lub zniszczeniem przez okres zatrudnienia, a także przez okres 10 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym stosunek pracy uległ rozwiązaniu lub wygasł, chyba że odrębne przepisy przewidują dłuższy okres przechowywania dokumentacji pracowniczej”⁴⁰¹. Do dokumentacji pracowniczej należą akta osobowe pracowników, natomiast w skład dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy wchodzi: ewidencja czasu pracy, dokumentacja urlopowa i dotycząca zwolnień z pracy (np. w celu opieki nad małym dzieckiem), karta wynagrodzeń pracownika, karta ewidencji odzieży i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej (zgodnie z obowiązkami w zakresie BHP), dokumentacja dotycząca ekwiwalentu pieniężnego za pranie i używanie własnej odzieży i obuwia. Akta osobowe dzielą się na cztery części (A, B, C, D)⁴⁰². Dokumentacja musi być prowadzona oddzielnie dla każdego pracownika. Pracodawca

³⁹⁷ M. Rapacka, J. Mrzygłód, T. Rostowski, *System ocen okresowych pracowników* [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. CeDeWu, Warszawa 2004; F. Poels, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń: jak wprowadzać efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 94.

³⁹⁸ A. Kościelniak, *Ocena pracownika jako zasób...* op. cit., s. 55-57; K. Kubik, *Kryteria oceny pracowników współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie”, nr 103/2014, s. 89-92; B. Kromer, *Ocena pracowników jako narzędzie zwiększania ich kompetencji i wyników pracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 39(4)/2015, s. 87.

³⁹⁹ K. Kubik, *Kryteria oceny pracowników...* op. cit., s. 96-97.

⁴⁰⁰ B. Kromer, *Ocena pracowników jako narzędzie...* op. cit., s. 88.

⁴⁰¹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. Dz. U. z 2018 r., poz. 917, ze zm., art. 94 pkt 9a i pkt 9b.

⁴⁰² A. Mamot, *Dokumentacja pracownicza, Państwowa Inspekcja Pracy*, Warszawa 2019, <http://www.prawawpracy.pl/html/wydawnictwa.html>, [dostęp; 10.10.2019]

decyduje w jakiej formie prowadzi i przechowuje dokumentację pracowniczą (forma papierowa lub forma elektroniczna). Obie formy prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowniczej traktowane są w świetle prawa na równi⁴⁰³. Dokumentacja pracownicza stanowi również źródło wiedzy zarządczej na temat pracowników, np. kwalifikacje, doświadczenie, kompetencje, osiągnięcia, uprawnienia, itp.⁴⁰⁴. Ważną rolę w zakresie omawianych obowiązków pracodawcy dotyczących prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowniczej odgrywa obecnie Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych (RODO). Rozporządzenie to stanowi implementację przepisów Unii Europejskiej zawartych w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej nr 2016/679 z 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE. Jest to tzw. dyrektywa RODO obowiązująca od dnia 25 maja 2018 r., na podstawie której dokonano zmian w krajowym prawie pracy. Pracodawca ponosi pełną odpowiedzialność za ochronę danych osobowych pracowników jak również musi wypełnić obowiązek informacyjny w tym zakresie. Sposób wypełnienia obowiązku informacyjnego nie został przez RODO określony co oznacza, że ustawodawca pozostawił to gestii pracodawcy⁴⁰⁵. W literaturze podkreśla się, że prawidłowe prowadzenie i przechowywanie dokumentacji pracowniczej ma wymiar nie tylko techniczny, ale również zarządczy, ponieważ wpływa na sprawne funkcjonowanie podmiotów oraz całego stosunku pracy. Zindywidualizowane i odrębne dla każdego pracownika dokumentowanie jego życia zawodowego stanowi źródło wszelkich informacji wykorzystywanych nie tylko w zżl, ale również na wszystkich szczeblach zarządzania. Obowiązek prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowniczej łączy w sobie rezultaty wypełniania przez pracodawcę wszystkich pozostałych obowiązków, np. potwierdzenie zaznajomienia pracownika z regulaminem pracy, dokumentacja na temat odbytych szkoleń, oceniania, wynagradzania itd. Wypełnianie tego obowiązku łączy płaszczyznę prawną i zarządczą dokumentacji pracowniczej⁴⁰⁶.

⁴⁰³ M. Skalkowski, J. Stolarska (red.), *Dokumentacja kadrowa*, Wyd. Infor, Warszawa 2018, s. 11-12.

⁴⁰⁴ I. Florczak, M.A. Mielczarek, M. Wujczyk, *Dokumentacja pracownicza*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019, s. 17.

⁴⁰⁵ G. Larek, D. Dörre-Kolasa, *RODO: 10 zadań dla pracodawcy*, 2018, <https://www.rp.pl/Kadry/306099986-RODO-10-zadan-dla-pracodawcy.html>, [dostęp: 09.10.2019]

⁴⁰⁶ I. Florczak, M.A. Mielczarek, M. Wujczyk, *Dokumentacja pracownicza...* op. cit., s. 11-15.

Ostatnim z kodeksowych obowiązków pracodawcy wobec pracownika wynikającym z art. 94 k.p. jest obowiązek „wpływanego na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego”⁴⁰⁷. Obowiązek ten koresponduje z obowiązkiem przestrzegania przez pracownika zasad współżycia społecznego w zakładzie pracy (art. 100 § 2 pkt 6 k.p.). Ustawodawca nie określa katalogu zasad współżycia społecznego co oznacza, że mają one charakter norm moralnych powszechnie akceptowanych społecznie odniesionych do funkcjonowania społecznego zakładu pracy (np. relacji interpersonalnych, klimatu organizacyjnego, kultury organizacyjnej, wartości uznawanych w stosunkach międzyludzkich itp.)⁴⁰⁸. Wobec braku ustawowego katalogu zasad współżycia społecznego ich wykładnię znaleźć można na gruncie orzecznictwa i doktryny, gdzie decydująca rola przypisywana jest regułom moralności⁴⁰⁹. W kształtowaniu w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego pracodawca musi kierować się również wieloma innymi przepisami i zasadami, np. poszanowaniem godności oraz innych dóbr osobistych pracownika⁴¹⁰. Obowiązek poszanowania godności pracownika i innych jego dóbr osobistych jest jedną z podstawowych zasad prawa pracy⁴¹¹ i ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu zasad współżycia społecznego w miejscu pracy⁴¹². W ramach tego obowiązku bardzo ważną rolę odgrywa przeciwdziałanie mobbingowi⁴¹³ w miejscu pracy⁴¹⁴. Dotyczy to nie tylko aspektów zdrowotnych skutków mobbingu⁴¹⁵, ale również kształtowania dobrej atmosfery pracy i zasad współżycia społecznego⁴¹⁶. Zasady współżycia społecznego opierają się na

⁴⁰⁷ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. Dz. U. z 2018 r., poz. 917, ze zm., art. 94 pkt 10.

⁴⁰⁸ Wyrok SN z dnia 15 lipca 1987 r., I PRN 25/87, OSNCP 1988, nr 12, poz. 180.

⁴⁰⁹ D. Dörre-Nowak, *Przestrzeganie zasad współżycia społecznego jako podstawowy obowiązek stron stosunku pracy – zagadnienia wybrane*, [w:] A. Sobczyk (red.), *Stosunki zatrudnienia w dwudziestolecu społecznej gospodarki rynkowej. Księga pamiątkowa z okazji jubileuszu 40-lecia pracy naukowej profesor Barbary Wagner*, Warszawa 2010, s. 214.

⁴¹⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. Dz. U. z 2018 r., poz. 917, ze zm., art. 11¹.

⁴¹¹ I. Boruta, *Ochrona dóbr osobistych pracownika*, „PiZS”, nr 2/1998.

⁴¹² Wyrok SN z dnia 3.03.1975 r. I PR 16/75, LexPolonica nr 318105; Wyrok SN z dnia 6.12.1973 r., I PR 493/7w3, LexPolonica nr 301123.

⁴¹³ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy, tekst jednolity* Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm. Dz. U. z 2018 r., poz. 917, ze zm., art. 94³ § 1 k. p.

⁴¹⁴ T. Wyka, *Prawne pojęcie mobbingu i jego skutki zdrowotne*, [w:] C. Szmidt, T. Wyka (red.), *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, Poltex, Warszawa 2012, s. 123.

⁴¹⁵ A. Nerka, *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 16/2013, s. 284-285.

⁴¹⁶ Wyrok SN z dnia 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11, LEX/el. nr 1001278; W. Muszalski, *Prawo pracy. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 365-366; D. Dörre-Nowak, *Komentarz do art. 943 k.p.*, [w:] B. Wagner, *Komentarz. Kodeks Pracy 2009*, ODDK, Gdańsk 2009, s. 507; A. Abramowska,

wartościach społecznych, spośród których największą rolę w miejscu pracy odgrywają lojalność i zaufanie⁴¹⁷. Zasady społeczne są podstawą budowania współzycia społecznego i trwałych relacji społecznych w miejscu pracy. Relacje społeczne są podstawą każdej aktywności ludzkiej. Kształtowanie zasad współzycia społecznego jest zarówno prawną⁴¹⁸ jak i pozaprawną powinnością lojalności stron stosunku pracy⁴¹⁹. Obowiązek kształtowania zasad współzycia społecznego obejmuje wszystkie rodzaje relacji w organizacji: relacje ze współpracownikami, relacje z przełożonymi i relacje z podwładnymi⁴²⁰. Wspieranie tych relacji przez pracodawcę przekłada się na wszechstronne korzyści dla pracodawcy i pracowników⁴²¹. Ma to bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia tej pracy, ponieważ lojalność podobnie jak relacje społeczne ma wymiar międzyludzki. Nie wyklucza to lojalności państwa, osoby prawnej czy pracodawcy wobec pracownika. Każdy z tych podmiotów wyraża się zachowaniem ludzi (przedstawicieli władz, osób fizycznych, zarządu, kierowników itp.) reprezentujących dany podmiot⁴²². Obowiązek kształtowania zasad współzycia społecznego w miejscu pracy można określić jako uzasadnione aksjologicznie organizacyjne normy moralne⁴²³. Także lojalność opiera się na etycznych normach moralnych jakimi są zasady współzycia społecznego⁴²⁴. Zasady współzycia społecznego są urzeczywistniane w miejscu pracy w postaci współpracy, lojalności i zaufania⁴²⁵, które z kolei stanowią istotne wartości z perspektywy zarządzania. Wpływanie przez pracodawcę na kształtowanie zasad współzycia społecznego dotyczy również obowiązku ich przestrzegania. Należyte wypełnianie tego obowiązku przez pracodawcę jest także wyrazem jego dbałości o dobro pracownika⁴²⁶. W literaturze przedmiotu

M. Nałęcz, *Prawna regulacja mobbingu*, „Monitor Prawa Pracy”, Nr 7/2004, s. 182; A. Nerka, *Mobbing jako przykład...* op. cit., s. 292-293.

⁴¹⁷ D. Miłaszewicz, *Zaufanie jako wartość społeczna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach”, nr 259/2016, s. 83 i n.

⁴¹⁸ Wyrok SN z dnia 6 czerwca 2000 r., I PKN 697/99, LEX nr 49666.

⁴¹⁹ M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., s. 302.

⁴²⁰ Z. Góral, *Obowiązki pracodawcy i pracownika*, [w:] K.W. Baran, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2012, s. 669.

⁴²¹ K. Orlak, *Stres w pracy oraz jego wpływ...* op. cit., s. 34.

⁴²² M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., nr 2, s. 305.

⁴²³ S. Wronkowska, Z. Ziemiński, *Zarys teorii prawa*, Wyd. „Ars boni et aequi”, Poznań 2001, s. 93.

⁴²⁴ T. Zieliński, *Klauzule generalne w prawie pracy*, Warszawa 1988, s. 193-194; P. Sztompka, *Zaufanie...* op. cit., s. 134.

⁴²⁵ Wyrok SN z dnia 1 czerwca 2012 r., II PK 250/11, OSNP 2013, nr 11-12, poz. 127; Wyrok SN z dnia 15 listopada 2017 r., III PK 161/16, LEX nr 2427123; Wyrok SN z dnia 15 listopada 2017 r., III PK 161/16, LEX nr 2427123.

⁴²⁶ T. Liszcz, *Umowa o pracę*, [w:] G. Goździewicz (red.), *Indywidualne prawo pracy. Część ogólna*, Warszawa 2017, s. 247; M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., s. 308-311; D. Dörre-Nowak, *Przestrzeganie zasad współzycia społecznego...* op. cit., [w:] A. Sobczyk (red.), *Stosunki*

obowiązek lojalności pracodawcy wobec pracownika wywodzony jest najczęściej z art. 94 pkt 10 k.p. Część autorów uważa, że powinien on zostać sformułowany wprost w kodeksie pracy i być zakwalifikowany jako *naturalia negotii*⁴²⁷.

zatrudnienia w dwudziestoleciu... op. cit., s. 204-203; A. Meszorer, *O zasadach współżycia społecznego*, „Nowe Prawo”, nr 1/1964, s. 10; K. Ziółkowska, *Obowiązek przestrzegania zasad współżycia społecznego w relacji do pracowniczego obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy*, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 28/2015, s. 235-242; M. Gersdorf, K. Rączka, *Prawo pracy. Podręcznik w pytaniach i odpowiedziach*, Warszawa 2007, s. 273; Wyrok SN z dnia 12 stycznia 1998 r., I PKN 458/97, OSNP 1998, nr 22, poz. 655.

⁴²⁷ M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron*... op. cit., s. 312. *Naturalia negotii* (z łac.; przedmiotowo nieistotne składniki treści czynności prawnej) – składniki treści czynności cywilnoprawnej, które powinny się znaleźć w jej treści, jednakże jeśli strony ich do tej treści nie włączą, czynność jest ważna, a brakujące elementy można ustalić na podstawie przepisów dyspozytywnych, zasad współżycia społecznego i ustalonych zwyczajów. Takim składnikiem jest np. ustalenie miejsca wykonania umowy, [za:] Z. Radwański, *Prawo cywilne – część ogólna*, Warszawa 2007.

Część II. Lojalność pracodawcy w świetle rezultatów badań własnych

Rozdział 4. Koncepcja badań własnych

4.1. Metodyka zrealizowanych badań empirycznych

Przeprowadzone w części teoretycznej rozważania uprawniają do wniosku, że zarówno pojęcie lojalności jak i sposób jego interpretowania są niejednoznaczne. W zakresie pojęcia lojalności pracodawcy wobec pracownika brakuje zarówno badań jak i opracowań teoretycznych. O ile w sposób dostateczny w literaturze zdefiniowano i opisano, co należy rozumieć pod pojęciem lojalności pracownika wobec pracodawcy, o tyle lojalność pracodawcy wobec pracownika wydaje się pojęciem niedookreślonym. Dlatego też podjęto badania empiryczne, których celem było rozpoznanie atrybutów lojalnego pracodawcy (z punktu widzenia zarówno pracowników wykonawczych jak i kierowników, czyli reprezentantów pracodawców) oraz sprawdzenie, jak pracodawcy są oceniani przez pracowników ze względu na te atrybuty. Przyjęto także, że na podstawie wniosków z badań możliwe będzie opracowanie listy rekomendacji w zakresie konkretnych działań zarządczych, których wdrożenie w organizacjach sprawi, że będą one postrzegane przez zatrudnionych jako lojalni pracodawcy (cel aplikacyjny badań).

Przeprowadzone badania empiryczne można zatem zaliczyć do⁴²⁸:

1. Podstawowych (poznawczych), które stanowią teoretyczne wzbogacenie wiedzy danej dziedziny lub dyscypliny, i których zadaniem jest odkrywanie nowych prawd, związków pomiędzy zjawiskami, tworzenie podbudowy teoretycznej oraz opracowanie nowych teorii.
2. Stosowanych, czyli umożliwiających formułowanie pragmatycznych wniosków, które mogą być adoptowane do praktyki w celu zwiększenia efektywności działania.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie atrybuty charakteryzują pracodawcę uważanego za lojalnego?

⁴²⁸ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 40-44.

2. Jak badani oceniają swoich aktualnych pracodawców ze względu na atrybuty przypisywane lojalnemu pracodawcy?
3. Jakie są różnice pomiędzy opiniami pracowników wykonawczych a osób zajmujących stanowiska kierownicze, dotyczące cech lojalnego pracodawcy oraz ocen wystawianych aktualnym pracodawcom (w kontekście przypisywania im cech lojalnego pracodawcy)?
4. Jakie są różnice/podobieństwa pomiędzy Polską a Kurdystanem Irackim w zakresie postrzeganych cech lojalnego pracodawcy?

Na potrzeby badań przyjęto metodę sondażu diagnostycznego, ponieważ służy ona między innymi do zbierania informacji i opinii na dany temat⁴²⁹. Sondaż diagnostyczny daje możliwość opisu i wyjaśnienia procesów, zjawisk itp. o charakterze masowym. Metodę tę można stosować na dużych zbiorach oraz na próbach badawczych⁴³⁰. W bieżącej pracy sondaż posłużył do zgromadzenia wiedzy na temat lojalności pracodawców na przykładzie określonej próby badawczej.

Badania miały charakter eksploracyjny, gdyż problematyka lojalności pracodawcy nie została jak dotąd wystarczająco rozpoznana. Badania eksploracyjne biorą swoją nazwę od naukowych celów (problemów) poznawczych badań. Ich cele są celami eksploracyjnymi a badania mają udzielić odpowiedzi na pytania⁴³¹: co było, co jest i co będzie?

Na potrzeby badań wybrano technikę badania ankietowego (ankietowania). Jest to technika zalecana w szczególności w badaniach społecznych przeprowadzanych metodą sondażową. Podstawowe zalety techniki badań ankietowych to: wysoka standaryzacja kwestionariuszy a tym samym rzetelność badań, relatywnie krótki czas przeprowadzenia badania, niewielkie nakłady techniczno-organizacyjne, możliwość badania większych zbiorowości, anonimowość uczestników badań i dość wysoka wiarygodność uzyskanych odpowiedzi⁴³². W przypadku bieżących badań zastosowano ankietę rozdawaną, którą respondenci wypełniali pisemnie i anonimowo. Wybór

⁴²⁹ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Żak, Warszawa 2001, s. 80.

⁴³⁰ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wyd. Bernardinum, Gdynia 2002, s. 70-71.

⁴³¹ M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Wyd. Aula, Podkowa Leśna 1996, s. 85-91; H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 6472; S. Nowosielski, *Metody badań naukowych w zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/Nowosielski/Metody%20bada%C5%84%20naukowych%20w%20zarz%C4%85dzaniu%20cz1.pdf>, [dostęp: 18.10.2019]

⁴³² M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, Wyd. UŚ, Gliwice 2010, s. 32.

techniki ankietowej wynikał z konieczności możliwie szybkiego przebadania bardzo licznej zbiorowości respondentów.

W badaniach własnych narzędziem był autorski kwestionariusz ankiety (Załącznik 1). Zawierał on 40 pytań, które dotyczyły dwóch zasadniczych kwestii: (1) opinii badanych na temat atrybutów lojalnego pracodawcy, (2) oceny aktualnego pracodawcy na podstawie wyróżnionych wcześniej atrybutów lojalności. Wszystkie pytania w kwestionariuszu miały charakter zamknięty i uwzględniały wszystkie możliwe warianty odpowiedzi z uwzględnieniem doboru celowego badanej próby. Zastosowano pytania zamknięte, co umożliwiło skrócenie czasu realizacji badania oraz ujednolicenie otrzymanego materiału. Podczas przygotowywania formularza ankiety dochowano staranności w zakresie formułowania pytań tak, by były one jasne i zrozumiałe dla wszystkich respondentów oraz miały odpowiednią formę gramatyczną.

Kwestionariusz ankiety zawierał część metryczkową i merytoryczną. Pytania metryczkowe dotyczyły: płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, stażu pracy w obecnej organizacji, ogólnego stażu pracy oraz wielkości i formy własności organizacji, w której respondent jest aktualnie zatrudniony. Część merytoryczna kwestionariusza zawiera atrybuty lojalnego pracodawcy, adekwatnie do wskazanych (wyróżnionych na podstawie studiów literaturowych) w p. 3.1 działań lojalnego pracodawcy nastawionych na zaspokajanie potrzeb pracowników, które badano głównie poprzez zmienne związane z działaniami mającymi na celu zaspokajanie czterech grup potrzeb zatrudnionych:

1. Fizjologicznych (pytania 1.1-1.5 oraz 2.1-2.5 w formularzu ankiety),
2. bezpieczeństwa (pytania 1.6-1.10 oraz 2.6-2.10),
3. społecznych (pytania 1.11-1.15 i 2.11-2.15),
4. uznania (1.16-1.20 i 2.16-2.20).

W pierwszej sekcji merytorycznej części ankiety pytania te miały na celu zbadanie oczekiwań respondentów względem lojalnego pracodawcy, natomiast w drugiej sekcji miały na celu zbadanie opinii respondentów na temat poziomu realizacji tych potrzeb przez aktualnych pracodawców. Ostatecznie każdy z respondentów, w merytorycznej części kwestionariusza, odpowiedział na 40 pytań (20 dotyczących oczekiwań i 20 dotyczących poziomu realizacji potrzeb respondentów).

W części merytorycznej ankiety zastosowano skalę porządkową. Skala porządkowa służy do porządkowania cech, właściwości itp. W rezultacie można ustalić relatywną ważność, siłę, natężenie poszczególnych cech, wskaźników, charakterystyk

itd.⁴³³. Wśród skal porządkowych jedną z popularniejszych jest skala R. Likerta (i taką zastosowano w badaniach własnych). Odpowiedziom przypisano następujące wartości: 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 – „raczej się nie zgadzam”, 3 – „nie mam zdania”, 4 – „raczej się zgadzam”, 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Wartości numeryczne nie zostały umieszczone w formularzu⁴³⁴.

W praktyce badawczej w analizie wyników uzyskanych na podstawie skali R. Likerta, wykorzystuje się skalę numeryczną, przypisując poszczególnym odpowiedziom liczby, np. od 1 do 5 – jak w przypadku opisywanych badań. Przyporządkowując skali opisowej skalę numeryczną, należy stosować zasadę, by wartości liczbowe przypisane zostały rosnąco, adekwatnie do kierunku i charakteru danej cechy. Skala ta pozwala na obliczanie średniej arytmetycznej z uzyskanych odpowiedzi, co powoduje, że jest ona traktowana jako skala ilościowa. Ważnymi zaletami skali Likerta są: możliwość oceny jej rzetelności i trafności⁴³⁵ oraz szansa wychwycenia nawet bardzo subtelnych różnic w zakresie opinii, poglądów czy postaw⁴³⁶. Skala Likerta jest praktycznym i powszechnie stosowanym sposobem badania opinii w sondażach oraz badaniach społecznych.

Wyniki badań ankietowych dotyczących oczekiwań respondentów i poziomu zaspokojenia ich potrzeb przez aktualnych pracodawców (zebrane za pomocą skali Likerta) zostały przedstawione w postaci wartości procentowych i zestawione w tablicach kontyngencji obrazujących ich rozkład w poszczególnych wariantach metryczkowych zmiennych kategoryalnych (płeć, wykształcenie, zajmowane stanowisko, wielkość i forma własności organizacji zatrudniającej). Dla danych tych wygenerowano również statystyki opisowe, obejmujące miary tendencji centralnej (średnią arytmetyczną i medianę).

W celu statystycznego porównania danych wyrażonych w skali Likerta, w zależności od kategoryalnych zmiennych metryczkowych (płeć, wykształcenie,

⁴³³ C.H. Coombs, R.M. Dawes, A. Tversky, *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*, PWN, Warszawa 1977, s. 28; W. Ostasiewicz, (red.), *Pomiar statystyczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 17.

⁴³⁴ Wartości numeryczne nie zostały umieszczone w formularzu.

⁴³⁵ A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998, s. 90-95; J. Jezior, *Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 62(1)/2003, s. 118-120; E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 49-57.

⁴³⁶ C. Kozyra, *Zasady budowy skal pomiarowych*, [w:] C. Kozyra, *Modele analizy i oceny jakości usług, praca doktorska*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 75, [za:] D. Węziak-Białowska, *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH”, nr 16/2011, s. 229.

zajmowane stanowisko, wielkość i forma własności organizacji zatrudniającej) wykorzystano testy nieparametryczne – test Manna-Whitneya lub test Kruskala-Wallisa. Pierwszy z nich stosowano dla porównania dwóch grup (np. kobiety vs. mężczyźni), natomiast drugi dla jednoczesnego porównania więcej niż dwóch grup (np. organizacje średnie vs. małe vs. mikro). W sytuacji gdy test Kruskala-Wallisa wykazał istnienie istotnych statystycznie różnic, w kolejnym kroku każdorazowo stosowano test post hoc wielokrotnego porównania średnich rang, który pozwolił ustalić, które grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie. W przypadku zmiennych niezależnych o charakterze ilościowym (wiek respondentów, staż pracy w obecnej organizacji oraz ogólny staż pracy) ich związek ze zmiennymi wyrażonymi w skali Likerta zbadano za pomocą korelacji rang Spearmana. Wszystkie różnice testowano dwustronnie, a za istotne statystycznie przyjmowano te, dla których $p < 0,0500$. Obliczenia wykonano w pakiecie STATISTICA, wersja 13.3.

Istotną kwestią w procesie badawczym jest dobór próby badawczej. W badaniach własnych dokonano go w sposób celowy (nielosowy). Dobór celowy stosuje się, kiedy celem badania jest eksploracja, czyli wstępne i ogólne rozpoznanie badanego obszaru, obiektu, zjawiska lub (w przypadku testowania) populacji do przyszłych badań. Dobór celowy wykorzystywany jest również w celu dokonania porównania badanych populacji oraz do badania przypadków odbiegających od normy⁴³⁷.

Z powyższych powodów w opisywanych badaniach zastosowano taki właśnie sposób poboru próby. W przypadku doboru celowego badacz na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia dobiera jednostki (przedstawicieli) populacji do próby według określonych kryteriów. W przypadku omawianego badania kryteriami doboru respondentów były:

1. Zatrudnienie w małej lub średniej organizacji,
2. zajmowane stanowisko (kierownicze oraz nie-kierownicze),
3. zatrudnienie na terytorium Polski lub Kurdystanu.

Kwestionariusza nie dystrybuowano wśród zatrudnionych w dużych organizacjach, gdyż przyjęto, że w takich instytucjach trudno jest określić, kim jest

⁴³⁷ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa, 2004, s. 205; W. Dutkiewicz, *Podstawy metodologii badań*, Wyd. Stachurski, Kielce 2001, s. 79; K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „BiTP”, nr 4(32)/2013, s. 34-35.

pracodawca (respondenci mieliby problem z identyfikacją podmiotu/osoby/osób, na temat którego/której/których mieliby się wypowiadać).

Starano się dotrzeć do pracowników wykonawczych oraz osób pełniących funkcje kierownicze. Wzięto tu pod uwagę rezultaty badań empirycznych prowadzonych przez S.K. Aityan oraz T.K.P. Gupta (omówiono je w p. 3.1), z których wynika, że istnieje różnica między opiniami menedżerów i osób niezarządzających, dotycząca oceny lojalności pracodawcy. Jednocześnie, skierowanie kwestionariusza do kierowników i pracowników wykonawczych zobiektywizowało po części rezultaty badawcze, gdyż pokazano opinie nie tylko kierowanych, ale i kierujących.

Dobór pracowników polskich i kurdyjskich wynikał z czwartego pytania badawczego. Badani to zatem osoby zatrudnione w Polsce oraz w organizacjach znajdujących się na terenie Kurdystanu Irackiego (odpowiednio: 302 i 342 respondentów). Taki wybór ankietowanych podyktowany był między innymi osobistymi powodami. Autor rozprawy jest zatrudniony na stanowisku wykładowcy na kurdyjskim Uniwersytecie w Duhok. W czasie czteroletniego bezpłatnego urlopu przeprowadził badania mieszkając i pracując w Polsce, gdzie zajmował się działalnością gospodarczą o charakterze międzynarodowym, która pozwoliła mu nawiązać kontakty z polskimi przedsiębiorstwami i zainicjować współpracę polsko-kurdyjską, co ułatwiło przeprowadzenie badań do pracy doktorskiej.

Kwestionariusz (w wersji papierowej) dystrybuowany był osobiście przez autora pracy, w Polsce i Kurdystanie. Autor wykorzystał kontakty osobiste, by zrekrutować ochotników do udziału w badaniu. Do ankietowanych docierano bezpośrednio. Trzeba dodać, że kwestionariusz ankiety przygotowano w dwóch wersjach językowych: polskiej i kurdyjskiej (Załącznik 2). Tłumaczenia z języka polskiego na kurdyjski dokonał autor rozprawy, dla którego kurdyjski jest językiem ojczystym.

Badania empiryczne zrealizowano w 2018 roku.

4.2. Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich organizacji

W badaniu wzięły udział 644 osoby: wśród nich znalazło się 248 mężczyzn (38,5%) i 396 kobiet (61,5%). Średnia wieku ankietowanych to 32 lata, mediana wynosi 30 lat (min. 18 lat – 2 osoby; max. 67 lat – 1 osoba). W badanej grupie największy odsetek stanowili respondenci posiadający wykształcenie wyższe (439 osób; 68,2%), znaczenie

mniej osób posiadało wykształcenie średnie lub policealne (179 osób; 27,8%) zaś najmniej wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne (26 osób; 4,0%).

Badani to przede wszystkim osoby zajmujące stanowiska niekierownicze (447 osób; 69,4%). Reszta respondentów (197 ankietowanych; 30,6%), zgodnie z definicją „Encyklopedii organizacji i zarządzania”, to kierownicy, czyli zwierzchnicy lub podmioty kierujące pracą danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną⁴³⁸. Część z nich (117 badanych; 18,2% ogółu ankietowanych) to tzw. menedżerowie najemni; część jest z kolei właścicielami bądź współwłaścicielami zarządzanych przez nich organizacji⁴³⁹.

Mimo raczej młodego wieku, niemal ¼ badanych (23,3%, czyli 150 osób) obecna jest na rynku pracy od ponad 10 lat. Nieco niższy odsetek (20,2%; 130 respondentów) pracuje jednak zdecydowanie krócej, bo jedynie około 3-4 lat. Podobnie wygląda sprawa stażu w obecnym miejscu zatrudnienia: stosunkowo najwięcej uczestników badania pracuje w organizacji, o której wypowiada się w badaniu, dłużej niż 10 lat (20%; 129 osób), kolejne 123 osoby (19,1%) są członkami tych samych instytucji od 5-6 lat (tabela 4.2.1).

⁴³⁸ Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981, s. 207.

⁴³⁹ Zdecydowano się na rozróżnienie tych dwóch grup kierowników, gdyż, zgodnie z koncepcją rewolucji menedżerskiej kierownicy-właściciele i kierownicy-najemni menedżerowie w działaniach zarządczych kierować się mogą odmiennymi motywami – K. Pielniński, Rewolucja menedżerów – zapomniana diagnoza, „Economy and Management”, nr 3/2011, s. 32-42.

Tabela 4.2.1. Cechy demograficzno-społeczne ankietowanych

Cecha	Warianty cechy	N = 644	
		n	%
płeć	mężczyźni	248	38,5
	kobiety	396	61,5
wykształcenie	podstawowe/gimnazjalne	26	4,0
	średnie/policealne	179	27,8
	wyższe	439	68,2
stanowisko	właściciel/współwłaściciel	80	12,4
	kierownik	117	18,2
	nie kierownik	447	69,4
staż pracy w obecnym miejscu zatrudnienia	<1 rok	69	10,7
	1-2 lata	90	14,0
	3-4 lata	107	16,6
	5-6 lat	123	19,1
	7-8 lat	66	10,2
	9-10 lat	60	9,3
	>10 lat	129	20,0
ogólny staż pracy	<1 rok	50	7,8
	1-2 lata	89	13,8
	3-4 lata	130	20,2
	5-6 lat	107	16,6
	7-8 lat	72	11,2
	9-10 lat	46	7,1
	>10 lat	150	23,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Próba badawcza została wybrana w sposób celowy (nielosowy). Kryterium doboru respondentów było zatrudnienie w co najwyżej średniej organizacji. Wśród ogółu badanych dominującą grupę stanowiły osoby zatrudnione w małych firmach (380 osób; 59,0%). Mniej respondentów deklarowało zatrudnienie w mikro (138 osób; 21,4%) lub średnich organizacjach (126 osób; 19,6%). Ankietę skierowano do osób pracujących zarówno w sektorze prywatnym (506 osób; 78,6%), jak i publicznym (138 osób; 21,4%) (tabela 4.2.2).

Tabela 4.2.2. Charakterystyka organizacji zatrudniających respondentów

Cecha	Warianty cechy	N = 644	
		n	%
wielkość organizacji	średnia	126	19,6
	mała	380	59,0
	mikro	138	21,4
forma własności organizacji	prywatna	506	78,6
	publiczna	138	21,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W badaniu wzięły udział 302 osoby z Polski i 342 z Kurdystanu. W grupie respondentów polskich udział kobiet był znacznie wyższy (70,9%) niż wśród respondentów kurdyjskich (53,2%). W obu grupach największy odsetek stanowili respondenci posiadający wykształcenie wyższe (66,6% respondentów z Polski – 201

osób i 69,5% respondentów z Kurdystanu – 238 osób), znaczenie mniej osób posiadało wykształcenie średnie lub policealne (31,1% respondentów z Polski – 94 osoby i 24,9% respondentów z Kurdystanu – 85 osób) zaś najmniej wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne (2,3% respondentów z Polski – 7 osób i 5,6% respondentów z Kurdystanu – 19 osób). Dominującą grupą respondentów, ze względu na zajmowane stanowisko, byli pracownicy wykonawczy (nie kierownicy) – stanowili oni 74,5% próby polskiej (225 osób) i 64,9% próby kurdyjskiej (222 osoby). Wśród ankietowanych Polaków odsetek kierowników i właścicieli/współwłaścicieli firm był podobny (10,9% – 33 osoby i 14,6% – 44 osoby), natomiast w grupie Kurdów udział kierowników był wyższy (24,6% – 84 osoby) niż właścicieli/współwłaścicieli firm (10,5% – 36 osób).

Porównując staż pracy w aktualnej organizacji ankietowanych z obu krajów można zauważyć, że krótki staż pracy w aktualnej firmie (<1 rok, 1-2 lata oraz 3-4 lata) posiadali zazwyczaj badani z Polski, zaś dłuższe staże w aktualnym miejscu zatrudnienia (5-6 lat i więcej) częściej zgłaszali Kurdowie. Respondenci z Polski częściej (30,5%) niż respondenci z Kurdystanu (17,0%) posiadali ogólny staż pracy dłuższy niż 10 lat, z kolei u respondentów kurdyjskich częstsze niż u polskich były krótsze staże, zwłaszcza te, które wynosiły 3-4 lata oraz 5-6 lat (22,8 vs 17,2% oraz 19,6 vs 13,2%) (tabela 4.2.3).

Tabela 4.2.3. Cechy demograficzno-społeczne ankietowanych z Polski i Kurdystanu

Cecha	Warianty cechy	Polska N=302		Kurdystan N=342	
		n	%	n	%
Płeć	mężczyźni	88	29,1	160	46,8
	kobiety	214	70,9	182	53,2
wykształcenie	podstawowe/gimnazjalne	7	2,3	19	5,6
	średnie/policealne	94	31,1	85	24,9
	wyższe	201	66,6	238	69,5
stanowisko	właściciel/współwłaściciel	44	14,6	36	10,5
	kierownik	33	10,9	84	24,6
	nie kierownik	225	74,5	222	64,9
staż pracy w obecnym miejscu zatrudnienia	<1 rok	60	19,9	9	2,6
	1-2 lata	63	20,9	27	7,9
	3-4 lata	57	18,9	50	14,6
	5-6 lat	41	13,6	82	24,0
	7-8 lat	21	7,0	45	13,2
	9-10 lat	15	5,0	45	13,2
	>10 lat	45	14,9	84	24,6
ogólny staż pracy	<1 rok	20	6,6	30	8,8
	1-2 lata	38	12,6	51	14,9
	3-4 lata	52	17,2	78	22,8
	5-6 lat	40	13,2	67	19,6
	7-8 lat	40	13,2	32	9,4
	9-10 lat	20	6,6	26	7,6
	>10 lat	92	30,5	58	17,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Średnia wieku ankietowanych z obu krajów to 32 lata. Mediana wieku respondentów polskich wyniosła 30 lat, zaś kurdyjskich 31 lat. Wiek respondentów z Polski mieścił się w przedziale od 18 lat (1 osoba) do 65 lat (2 osoby), zaś w grupie kurdyjskiej od 18 lat (1 osoba) do 67 lat (1 osoba) (tabela 4.2.4).

Tabela 4.2.4. Statystyki opisowe dotyczące wieku ankietowanych z Polski i Kurdystanu

Cecha	Polska N=302					Kurdystan N=342				
wiek respondentów [lata]	$\bar{x}$	SD	Me	min	max	$\bar{x}$	SD	Me	min	max
	32	9	30	18	65	32	7	31	18	67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W obu badanych grupach respondentów dominującą grupę stanowiły osoby zatrudnione w małych firmach – stanowili oni 57,0% ankietowanych Polaków i 60,8% Kurdów. Osoby zatrudnione w średnich organizacjach stanowiły wyższy odsetek próby kurdyjskiej (28,7%) niż polskiej (9,3%), natomiast osoby zatrudnione w mikro organizacjach stanowiły wyższy odsetek próby polskiej (33,8%) niż kurdyjskiej (10,5%). Respondenci zatrudnieni w sektorze prywatnym częściej reprezentowani byli w próbie polskiej (88,4%) niż kurdyjskiej (69,9%), zaś sektor publiczny częściej reprezentowany był przez respondentów kurdyjskich (30,1%) niż polskich (11,6%) (tabela 4.2.5).

Tabela 4.2.5. Charakterystyka organizacji zatrudniających respondentów z Polski i Kurdystanu

Cecha	Warianty cechy	Polska N = 302		Kurdystan N = 342	
		n	%	n	%
wielkość organizacji	średnia	28	9,3	98	28,7
	mała	172	57,0	208	60,8
	mikro	102	33,8	36	10,5
forma własności organizacji	prywatna	267	88,4	239	69,9
	publiczna	35	11,6	103	30,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Choć w naukach o organizacji zwykle zwraca się uwagę, iż różnice kulturowe stanowią jedną z barier współpracy⁴⁴⁰, to szukanie podobieństw między kulturami, będące stadium procesu rozwoju wrażliwości kulturowej, stanowi narzędzie uczenia się w kontakcie z inną kulturą. Tak rozumiane szukanie analogii dostarcza wiedzy nie tylko o innej kulturze, ale i własnej, i jest istotą jednego z modeli integracji kulturowej – modelu współistnienia. W modelu tym nacisk kładzie się na poznanie innej kultury oraz

⁴⁴⁰ B. Leick, *Barriers to co-operation and competitive advantage: Cross border business networks of Saxon and Northern Bohemian firms*, „Journal for East European Management Studies”, No 2/2011.

koncentrację na podobieństwach i wspólnych celach⁴⁴¹. O roli zbieżności kulturowych świadczą ponadto rezultaty badań empirycznych, z których wynika, iż podobieństwo kulturowe wskazywane jest przez pracowników międzynarodowych przedsiębiorstw jako jeden z warunków skutecznej kooperacji⁴⁴².

Rozważania (teoretyczne oraz bazujące na osobistych doświadczeniach wynikających z dorastania i życia w danej kulturze) prowadzone przez S. Khalila i K. Wojtaszczyk⁴⁴³ dowodzą, że Polacy i Kurdowie mają wspólne cechy. Zbieżności dotyczą między innymi języka, sztuki czy obyczajów⁴⁴⁴:

- w obszarze języka: język polski i kurdyjski wywodzą się z rodziny języków indoeuropejskich; oba języki przez długi czas były zakazane (polski w czasach zaborów, kurdyjski podczas panowania Turków i Arabów), wiele polskich i kurdyjskich słów jest niezwykle podobnych;
- w sferze sztuki: oba narody mają swoje epepeje narodowe – w Polsce jest nią „Pan Tadeusz”, w Kurdystanie „Mem u Zin”, w świecie znani są tacy polscy twórcy, jak A. Munk, A. Wajda, J. Kawalerowicz czy T. Konwicki, z kolei do grona uznanych kurdyjskich filmowców zalicza się między innymi B. Ghobadi, reżyser i scenarzysta, któremu rozgłos przyniósł wielokrotnie nagradzany film „Czas pijanych koni”;
- w zakresie stylu życia i obyczajów przykładami może być gościnność czy zwyczaj całowania dłoni kobiety na powitanie.

Warto dodać, że Polaków i Kurdów charakteryzują podobne doświadczenia historyczne (każdy z krajów podzielony był przez państwa zaborcze). Dlatego też, zdaniem K. Kaczorowskiego i J. Bocheńskiej, „Polska, pragnąca w swej polityce zagranicznej umiejętnie wykorzystywać własne doświadczenia z przeszłości, powinna poświęcić Kurdom i Kurdystanowi szczególną uwagę. Jest to bowiem przestrzeń, gdzie bagaż naszej historii może cieszyć się szczególnym zainteresowaniem. Umożliwienie dziś Kurdom docierania do elit politycznych Unii Europejskiej i wpływanie na ich

⁴⁴¹ N. Adler, *A Typology of Management Studies Involving Culture*, „Journal of International Business Studies”, Fall/1983, [za:] M. Rozkwitalska, *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy Zarządzania”, nr 3(25)/2009, s. 29-47; A. Thomas, *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, [w:] A. Thomas (red.), *Kulturvergleichende Psychologie*, Verlag für Psychologie, Göttingen 1993, s. 383.

⁴⁴² B. Stępień (red.), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa 2011.

⁴⁴³ S. Khalil, K. Wojtaszczyk, *Podobieństwa kultur narodowych a zarządzanie różnorodnością. Przykład kultury polskiej i kurdyjskiej*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wyd. SIZ, Łódź 2017, s. 11-21.

⁴⁴⁴ S. Khalil, K. Wojtaszczyk, *Podobieństwa kultur narodowych...* op. cit.

ważne wysłuchanie powinno należeć do priorytetów polskiej polityki bliskowschodniej”⁴⁴⁵.

O podobieństwie obu krajów świadczą też zbieżności wyników analiz na podstawie wymiarów kultury G. Hofstede⁴⁴⁶ (badania te potwierdziły, że postawy i wartości wyznawane przez pracowników i manifestowane w miejscu pracy w większym stopniu różnicowane są przez kulturę niż takie zmienne jak płeć, wiek czy zajmowane stanowisko). Biorąc pod uwagę wymiary kultur G. Hofstede, czyli: dystans władzy, indywidualizm/kolektywizm, męskość/kobiecość, unikanie niepewności, orientację długoterminową, zauważyć należy, że obie kultury najbardziej są sobie bliskie w wymiarze męskość/kobiecość (zalicza się je do kultur męskich) oraz unikanie niepewności (Kurdystan i Polskę cechuje silne unikanie niepewności). Przedstawiciele obu krajów zorientowani są krótkoterminowo i stanowią społeczeństwa normatywne. Polacy i Kurdowie w pracy cenią zatem: możliwość uczenia się, uczciwość, samodyscyplinę (wykres 4.2.1).

Relatywnie największe różnice dotyczą dystansu władzy oraz indywidualizmu. Chociaż oba kraje zaliczyć należy do cechujących się dużym dystansem władzy, to (w odniesieniu do pracy zawodowej) stwierdzić można, że pracownicy z Kurdystanu w większym stopniu niż Polacy okazują szacunek osobom sprawującym władzę a stopnie, tytuły czy pozycja zawodowa mają dla nich większe znaczenie⁴⁴⁷.

Kurdystan (z wynikiem 30) jest uważany za społeczeństwo kolektywistyczne, natomiast Polskę zakwalifikować należy do krajów, w których dominuje indywidualizm. Oznacza to, iż: Polacy bardziej niż Kurdowie cenią sobie czas wolny, w którym można się zająć sprawami prywatnymi i rodzinnymi; większe znaczenie dla Polaków ma swoboda w wyborze stylu pracy oraz praca stanowiąca wyzwanie i dająca poczucie samorealizacji; Polacy (w większym stopniu niż Kurdowie) dążą do tego, by relacje między pracodawcą a zatrudnionym miały charakter umowy opartej na obopólnych korzyściach. Z kolei Kurdowie uważają, że winni są grupie pełną lojalność.

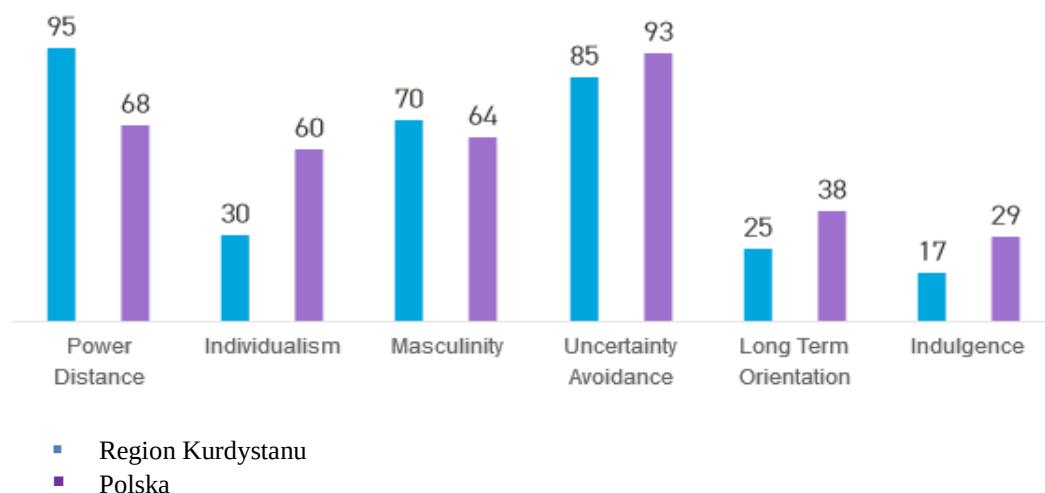
Biorąc pod uwagę zaprezentowane powyżej podobieństwa między kulturą polską a kurdyjską (niezależnie od wzmiankowanej w p. 4.1 „konieczności” przeprowadzenia badań empirycznych dotyczących Kurdystanu) uzasadnione wydaje

⁴⁴⁵ K. Kaczorowski, J. Bocheńska, *Wojna z Kalifatem: kurdyjskie enklawy w Syrii*, „FAE Policy Paper”, nr 34/2014, s. 11.

⁴⁴⁶ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

⁴⁴⁷ D. Simpson, *Różnice kulturowe we współpracy międzynarodowej*, 2015, <http://eurobalt.org.pl/media/pl/iki/117.pdf>, [dostęp: 08.07.2019]

się (przynajmniej po części) skierowanie kwestionariusza ankiety do respondentów z Polski i Kurdystanu.



Wykres 4.2.1 Porównanie wartości pięciu wymiarów kultury dla Kurdystanu i Polski

Źródło: G. Hofstede, *Cultural Dimensions*, http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php, [dostęp: 12.11.2017].

Z punktu widzenia prowadzonych badań istotne jest też odniesienie się do warunków gospodarczych obu krajów, a dokładnie rzecz ujmując określenie, na ile podobne/niepodobne jest otoczenie ekonomiczne organizacji polskich i kurdyjskich.

Pewne punkty wspólne wykazują też gospodarki obu krajów. Dotyczy to zwłaszcza grupy małych i średnich firm, które funkcjonują na terenach Polski jak i Kurdystanu. Według danych dla Polski za 2018 r. wzrost produktu krajowego brutto (PKB) wyniósł 585.7 billion USD⁴⁴⁸. Jako najważniejszy czynnik takiego wzrostu eksperci wskazują popyt krajowy. W 2018 roku liczba bezrobotnych w Polsce spadła do 866,4 tysiąca osób, zaś stopa bezrobocia to 5,8%⁴⁴⁹. Według danych z 2018 roku liczba przedsiębiorstw w Polsce ciągle wzrasta – w tym roku wyniosła 2,15 milionów. Systematycznie wzrasta również udział przedsiębiorstw w tworzeniu PKB⁴⁵⁰ a także liczba zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw⁴⁵¹. Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mikro. Z kolei liczba małych przedsiębiorstw w Polsce wynosi 54 tys.

⁴⁴⁸ Produkt krajowy brutto w 2019 roku – szacunek wstępny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/produkt-krajowy-brutto-w-2019-roku-szacunek-wstepny,2,9.html>, [dostęp: 8.03.2020]

⁴⁴⁹ Ibidem.

⁴⁵⁰ R. Zakrzewski, A. Skowrońska, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 5, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf, [dostęp: 20.10.2019]

⁴⁵¹ Ibidem, s. 6.

co stanowi niecałe 3% wszystkich przedsiębiorstw⁴⁵². Wśród ogółu przedsiębiorstw grupa ta ma najmniejszy udział w tworzeniu PKB. W tej grupie przedsiębiorstw zatrudnionych jest 1,1 mln pracowników co stanowi 12,2% miejsc pracy w sektorze przedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa mają wyższą rentowność i większą płynność finansową niż przedsiębiorstwa średnie, a zwłaszcza duże⁴⁵³. Ich udział w tworzeniu PKB wynosi ok. 11% oraz 15% całego udziału sektora przedsiębiorstw w PKB. Zatrudnienie w tej grupie przedsiębiorstw wynosi ok. 1,6 mln osób co stanowi blisko 16% miejsc pracy w sektorze przedsiębiorstw⁴⁵⁴. Warto także wspomnieć o poziomie inflacji (CPI) w 2018 roku, która była na poziomie 10,16%⁴⁵⁵.

Zdecydowanie trudniej jest scharakteryzować sytuację gospodarczą w Regionie Kurdystanu, ponieważ brakuje rzetelnych danych na ten temat. Powiedzieć można, że „korzystne” prawodawstwo, stabilizacja i rozkwit gospodarczy sprawiają, że z roku na rok dynamicznie rośnie liczba zagranicznych firm działających w Kurdystanie. Według szacunków Kurdyjskiego Ministerstwa Gospodarki w Kurdystanie Irackim w 2018 roku działało 3 213 zagranicznych firm i 23 909 krajowych. Trzeba zaznaczyć, że coraz więcej polskich firm interesuje się inwestowaniem na rynku kurdyjskim⁴⁵⁶. Zgodnie z raportem „Demographic Survey – Kurdistan Region of Iraq” stopa bezrobocia w 2018 roku w Regionie Kurdystanu wynosiła 10,2%⁴⁵⁷. Według KRSO⁴⁵⁸ połowa ludności regionu Kurdystanu ma mniej niż 32 lata. Stopa niepełnego zatrudnienia i stopa bezrobocia są szczególnie wysokie w przypadku młodych ludzi, przy czym stopa bezrobocia wśród osób w wieku 15–34 lat wynosi 25,2% (zgodnie z wynikami analiz Agencji Migracyjnej ONZ z lipca 2018 r.⁴⁵⁹). Natomiast według raportu Ministerstwa Planowania Regionu Kurdystanu wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych (CPI)

⁴⁵² *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2018-roku,2,15.html>, [dostęp: 8.03.2020]

⁴⁵³ R. Zakrzewski, A. Skowrońska, *Raport o stanie sektora...* op. cit., s.11.

⁴⁵⁴ Ibidem., s. 12-13.

⁴⁵⁵ *Roczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych od 1950 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-/roczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych/>, [dostęp: 8.03.2020]

⁴⁵⁶ Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w Kurdystanie zgodnie ze statystykami Ministerstwa Gospodarki Kurdystanu.

⁴⁵⁷ *Demographic Survey – Kurdistan Region of Iraq*, 2018, https://iraq.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/KRSO%20IOM%20UNFPA%20Demographic%20Survey%20Kurdistan%20Region%20of%20Iraq_0.pdf [dostęp: 11.11.2019]

⁴⁵⁸ Kurdistan Regional Statistics Office (KRSO) – Urząd Statystyczny Regionu Kurdystanu.

⁴⁵⁹ *Facing lack of opportunity at home, foreign workers seek jobs in Kurdistan*, 2019, <https://www.rudaw.net/english/kurdistan/12052019> [dostęp: 11.11.2019]

w maju 2018 roku osiągnął 94,6%⁴⁶⁰. Wartość PKB Kurdystanu w 2015 roku szacowano na 26,5 mld USD⁴⁶¹.

Tabela 4.2.6 Udział poszczególnych sektorów gospodarki w PKB Kurdystanu i Polski

Sektor \ Kraj	Kurdystan	Polska
Rolnictwo	6,8%	12,9%
Przemysł	22,0%	30,2%
Usługi	71,2%	57,0%
PKB	26,5 mld USD	585.7 billion USD
Stopa bezrobocia	10,2%	5,8%
CPI	94,6%	10,16%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Potencjał inwestycyjny Kurdystanu*, Bashi Cosulting oraz Harekat Consulting, 2013, s. 6, <http://poid.eu/wp-content/uploads/2013/10/Potencja%C5%82-inwestycyjny-Kurdystanu.pdf>, [dostęp: 10.09.2019].

4.3. Ograniczenia przyjętej metodyki badawczej

Dobrą praktykę badawczą cechują nie tylko adekwatność i standaryzacja metod czy skrupulatne dokumentowanie wyników, ale także sceptycyzm wobec uzyskanych rezultatów⁴⁶², który wynika między innymi z przyjętej metodyki badań empirycznych. Metoda sondażu diagnostycznego, jak każda inna metoda badawcza, ma również swoje słabe strony. Do najważniejszych z nich należą: ograniczone spectrum możliwych do zgłoszenia opinii, postaw i poglądów, brak elastyczności (nie można zmieniać parametrów badania w czasie jego trwania) oraz ryzyko powstawania artefaktów, polegających na tym, że samo badanie może mieć wpływ na opinię respondenta. Wynika to z faktu, że w wielu aspektach badani mogą nie mieć wyrobionych opinii a pytanie badacza zmusza ich do odpowiedzi, często nie do końca zgodnej z rzeczywistością. Sztuczność sondażu diagnostycznego czyni go słabym pod względem trafności natomiast jego mocną stroną jest rzetelność, którą dodatkowo może

⁴⁶⁰ *Consumer Price Index (CPI) and Inflation Rate in Kurdistan Region*, 2018, <http://www.krso.net/files/articles/020718034348.pdf> [dostęp: 1.12.2019]

⁴⁶¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Kurdistan_Region#cite_note-eif-1 [dostęp: 8.12.2019]

⁴⁶² Zespół Etyki w Nauce przy Ministrze Nauki i Informatyzacji, *Dobra praktyka badań naukowych. Rekomendacje*, 2004, https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/Kadra_i_Badania/Etyka_w_nauce/broszura_dobra_praktyka_badan_naukowych.pdf, [dostęp: 10.09.2019]

wzmocnić staranne sformułowanie pytań kwestionariusza⁴⁶³. Istotną wadą bieżącego sondażu była również jego jednorazowość.

Kolejnym ograniczeniem jest zastosowanie badań eksploracyjnych. Do ich słabości i wad zaliczyć można takie cechy jak: tylko rozpoznawczy, ogólny charakter, formułowanie na ich podstawie wniosków tylko w formie sugestii, co sprawia, że mają one charakter nieformalny, ponieważ nie można na ich podstawie wskazać dlaczego tak jest i co zrobić by było inaczej. Wartość badań eksploracyjnych obniża ich powierzchowność, tylko ogólne zidentyfikowanie problemu oraz ich niska reprezentatywność⁴⁶⁴ (wniosków/sugestii z badań nie można uogólniać na szerszą populację), np. wykazana w badaniach własnych lojalność badanych polskich pracodawców nie jest podstawą do stwierdzenia, że „polscy pracodawcy są lojalni wobec swoich pracowników”. Badanie eksploracyjne dostarcza najczęściej nieprzewidzianych wcześniej wyników empirycznych, które dopiero po badaniu stają się przedmiotem interpretacji teoretycznej. Nie mają one dostatecznego odniesienia w teorii naukowej popartej wcześniejszymi badaniami. W badaniach eksploracyjnych nie stawia się hipotez, ponieważ nie mają one poparcia w dotychczasowej wiedzy naukowej. Z tych powodów na gruncie literatury metodologicznej badania eksploracyjne traktowane są czasami jako metodologicznie „gorsze”. Zarzut ten wydaje się jednak niesłuszny, ponieważ badania te pozwalają odkrywać nowe zjawiska, obszary badawcze i zależności empiryczne, a także umożliwiają ich opisywanie⁴⁶⁵. Konkludując, pomimo wielu słabości, badania eksploracyjne są zaczątkiem wartościowej wiedzy naukowej. Badaniami takimi obejmuje się zjawiska i obszary badawcze nieznane oraz pojęcia niejednoznaczne. Takim niejednoznacznym pojęciem jest badana w bieżącej pracy „lojalność pracodawcy”. Podobnie jest z badaniami ankietowymi, które także mają swoje ograniczenia. Największym mankamentem badań ankietowych jest wątpliwa wiarygodność udzielonych odpowiedzi głównie z racji zapewnionej anonimowości respondentów⁴⁶⁶. Jako istotną wadę badań ankietowych wskazuje się również ograniczony wpływ badacza na poprawność przeprowadzenia badania, np. niepełne odpowiedzi, ilość odpowiedzi niezgodna z instrukcją, pomijanie pytań, błędy techniczne, itp. Uwagi te dotyczą wyłącznie wpływu badacza na

⁴⁶³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 300-308.

⁴⁶⁴ E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, *Badania marketingowe – podstawy*, [w:] E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, *Projektowanie badań marketingowych*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 14.

⁴⁶⁵ T. Sosnowski, *Doceńmy badania eksploracyjne*, „Roczniki Psychologiczne”, nr 3(15)/2012, s. 54.

⁴⁶⁶ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik socjologicznych*, PWN, Warszawa 1986, s. 229.

poprawność wypełniania kwestionariusza, a nie na udzielane odpowiedzi a tym samym na wyniki badań. Wszystkie te mankamenty mogą rzutować na rzetelność badań ankietowych. Anonimowość i duża swoboda udzielania odpowiedzi mogą być jednak zarówno zaletą jak i wadą badań ankietowych⁴⁶⁷.

Wykorzystanie w badaniu pytań zamkniętych też posiada swoje słabe strony. Głównym problemem jest niebezpieczeństwo sugerowania respondentowi odpowiedzi szczególnie wówczas, gdy nie ma on dostatecznie wyrobionego zdania, co do podejmowanego w pytaniu problemu⁴⁶⁸. Podstawową wadą pytań zamkniętych są problemy ze skalowaniem odpowiedzi. Skalowanie to wymaga bowiem często przedwstępnego badania z zastosowaniem pytań otwartych. Ponadto, ukazanie respondentowi skali możliwych odpowiedzi jest źródłem różnych zniekształceń w wynikach pomiaru⁴⁶⁹.

Największym minusem zastosowanej w badaniach własnych skali Likerta jest fakt, że osoba badana udziela subiektywnych odpowiedzi, które mogą być interpretowane niejednoznacznie. Co więcej, sami badani mogą w różny sposób rozumieć poszczególne punkty na skali Likerta. Część respondentów może mieć problem z jednoznacznym opisem własnych ocen czy też opinii na dany temat za pomocą tak ograniczonego narzędzia badawczego. Uwaga ta dotyczy jednak nie tylko skali Likerta, ale wielu narzędzi kwestionariuszowych wykorzystywanych w badaniach socjologicznych. Ponadto respondenci wykazują tendencję do unikania określeń skrajnych, najczęściej zachowawczo wskazując na wartości pośrednie.

Pewnych trudności badawczych dostarcza także sposób liczenia i interpretacji wyników. Dla rozkładów, które nie spełniają założenia normalności średnia arytmetyczna nie jest właściwą miarą tendencji centralnej. W takich sytuacjach dla zobrazowania wartości środkowej stosuje się medianę, która w uporządkowanym szeregu statystycznym stanowi wartość centralną, powyżej i poniżej której znajduje się jednakowa liczba obserwacji. Zastosowane w pracy testy (test Manna-Whitneya, test Kruskala-Wallisa) i korelacje nieparametryczne (korelacja rang Spearmana) wymagają mniejszej ilości założeń niż testy parametryczne (np. nie wymagają spełnienia założenia o normalności rozkładu) i jednocześnie mają mniejszą moc testowania niż testy

⁴⁶⁷ E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, *Badania marketingowe...* op. cit., s. 81.

⁴⁶⁸ E. Babbie, *Podstaw badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013, s.278.

⁴⁶⁹ *Badania marketingowe i analiza rynku. Rodzaje pytań i zasady ich budowy*, <http://www.tu.kielce.pl/~grysa/BRiMw4.pdf> [dostęp: 12.09.2019]

parametryczne. Oznacza to, że mają one niższe prawdopodobieństwo odrzucenia fałszywej hipotezy zerowej niż testy parametryczne.

Kolejnym ograniczeniem przeprowadzonych badań jest zastosowanie doboru celowego. Dobór ten powoduje, że wyniki badań nie są reprezentatywne, ponieważ próba celowa ma niewielką reprezentatywność⁴⁷⁰ (nie reprezentuje populacji co z kolei oznacza, że nie można ich uogólniać na całą populację). W przypadku doboru celowego badacz na podstawie własnej wiedzy i doświadczenia dobiera jednostki (przedstawicieli) populacji do próby według określonych kryteriów, starając się by odzwierciedlały one najwierniej cechy i własności populacji generalnej. Oznacza to, że poziom reprezentatywności próby celowej jest uwarunkowany profesjonalizmem i doświadczeniem badacza. W literaturze zaznacza się jednak, że pomimo wad, w przypadku wielu badań, dobór celowy próby jest właściwy, a czasami stanowi jedyną możliwość badawczą⁴⁷¹. Jest on szczególnie uzasadniony w przypadkach kiedy uzyskanie wyników byłoby trudne bądź niemożliwe przy zastosowaniu doboru losowego. Dobór celowy jest również użyteczny w przypadku badań ukierunkowanych na określoną branżę czy obszar badawczy, np. gospodarstwa domowe o przeciętnych dochodach czy małe przedsiębiorstw⁴⁷². W bieżącej pracy postawione pytania badawcze wymusiły zastosowanie doboru celowego, a sposób prowadzenia badań oparty na dobrowolności uczestników spowodował, że ankietę wypełniali tylko ochotnicy. Struktura próby ochotniczej może różnić się od reszty populacji w zakresie cech, które przyczyniły się do tego, że ochotnicy chcieli wziąć udział w badaniu. Przez to, uzyskane wyniki nie mogą być generalizowane na resztę populacji, gdyż mogą być obarczone pewną tendencyjnością. W takim przypadku ważne jest, aby z ostrożnością formułować wnioski wykraczające poza badaną grupę, gdyż nie stanowi ona próby reprezentatywnej dla całej populacji. Przeprowadzenie badań w małych i średnich organizacjach o stosunkowo niewielkiej próbie badawczej nie pozwalają na generalizowanie.

⁴⁷⁰ E. Wićcek-Janka, A. Kujawińska, *Badania marketingowe...* op. cit., s. 40-42.

⁴⁷¹ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych...* op. cit.; W. Dutkiewicz, *Podstawy metodologii...* op. cit.; K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka dobierania próby...* op. cit.

⁴⁷² J. Burnewicz, *Metodologia badań ekonomicznych. Konspekt wykładu dla doktorantów Wydziału Ekonomicznego i Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, Gdańsk 2007, s. 32; P. Snarski, *Konkurencyjność banków spółdzielczych w obsłudze klientów indywidualnych – metodologiczne problemy doboru próby badawczej*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 86/2010, s. 133-134.

Objęcie badaniami wyłącznie w małych i średnich firmach może się wiązać z pewnymi ograniczeniami. Jednym z takich ograniczeń jest stosunkowo niewielka liczba pracowników. Poglębianie problemu lojalności pracodawcy może być w tej sytuacji utrudnione albo czasami nawet niemożliwe. Przedsiębiorstwa przyjęte w rozprawie, jako podmiot badań, mają często rodzinny charakter, są wielopokoleniowe, co oznacza, że pracownicy są często traktowani przez swoich pracodawców jako członkowie rodzin i znajomi. Co za tym idzie, pracodawca często nie musi wypracowywać sobie lojalności swojej albo swoich pracowników, w przeciwieństwie do dużych firm i zakładów pracy, gdzie pracują i są zatrudniani „obcy” sobie ludzie, a pracodawca musi „sobie zasłużyć” na uznanie ze strony pracowników. Kolejną słabością diagnozowania lojalności pracodawcy w mikro i małych firmach jest prawdopodobieństwo subiektywizmu udzielanych przez pracowników odpowiedzi, mimo zapewnienia o anonimowości ankiety. Respondenci obawiają się, że negatywne opinie na temat warunków pracy i traktowania pracowników przez pracodawcę mogłyby dotrzeć do przełożonego i doprowadzić do nieprzyjemnych konsekwencji.

W takiej sytuacji można się zastanowić, czy w przypadku najmniejszych firm lepszą metodą badawczą nie byłoby przeprowadzenie wywiadu z każdym pracownikiem osobiście, co mogłoby wzbudzić większe zaufanie i skłonić respondenta do udzielania prawdziwych odpowiedzi. Jednak, po dłuższych rozważaniach, ma to swoje negatywne strony. Takie badanie jest metodą o wiele droższą, bardziej pracochłonną dla badacza. W ten sposób można trafić do mniejszego grona ludzi, a co za tym idzie, końcowa statystyka może się okazać niemiernodajna. Trzeba też dodać, że mimo iż kwestionariusza nie dystrybuowano wśród reprezentantów dużych organizacji (przyjęto, że w takich instytucjach trudno jest określić, kim jest pracodawca), to kłopot z identyfikacją „pracodawcy”, dotyczyć też mógł osób zatrudnionych w firmach średniej wielkości. Zgodnie z raportem PARP „Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce 2018”⁴⁷³ w firmach średniej wielkości zatrudnionych jest przeciętnie 105 osób, co sprawia, że w rzeczywistości przynajmniej część z tych organizacji ma dość rozbudowane struktury organizacyjne.

W kwestionariuszu ankiety nie wyjaśniono terminu „pracodawca” co spowodowało, że każdy respondent mógł to pojęcie inaczej interpretować. Warto

⁴⁷³ *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce 2018*, PARP Grupa PFR, Warszawa 2018, s. 13.

jednak podkreślić, że polskie i kurdyjskie prawo pracy bardzo podobnie rozumie „pracodawcę”. W obu krajach pojęcie to oznacza osobowość fizyczną lub prawną, która zatrudnia jednego lub więcej pracowników w zamian za wynagrodzenie dowolnego rodzaju⁴⁷⁴.

Ograniczeniem badań jest również fakt zaproszenia do udziału w nich reprezentantów organizacji działających w dwóch krajach, które, choć pod wieloma względami są podobne kulturowo, cechują się odmiennością (różnice wykazano we wcześniejszym punkcie pracy). Wyniki przeprowadzonych badań, w których odpowiedzi ankietowanych z obu krajów analizowano łącznie mogą więc budzić kontrowersje.

Problematyczna jest również kwestia tłumaczenia treści formularza ankiety na inny język. Psychologowie, adaptując narzędzie pomiarowe do stosowania w innym kraju niż ten, w którym narzędzie powstało, dokonują tzw. kulturowej adaptacji testu. Celem takiego działania jest dążenie do uzyskania równoważności adaptowanych instrumentów (testów, skal, kwestionariuszy). Jednym z rodzajów równoważności jest równoważność tłumaczenia, której standardem jest trzyetapowa procedura tłumaczenia obejmująca⁴⁷⁵: (1) tłumaczenie wersji oryginalnej, (2) retranslację, (3) dokonanie porównań i poprawek w celu jak najlepszego przekładu.

Translacji kwestionariusza dokonał osobiście jego autor, lecz procedurę adaptacji kulturowej ograniczył tylko do etapu tłumaczenia z polskiego na kurdyjski. Zauważyć też należy, że (choć kurdyjski jest ojczystym językiem autora) w przypadku niektórych zwrotów z zakresu zarządzania pojawiły się trudności z ich przetłumaczeniem, gdyż nie wszystkie polskie terminy, takie jak: „wysoka ranga”, „adekwatnie”, „efektywne wykonywanie” czy „praca monotonna”, mają swoje odpowiedniki w języku kurdyjskim. Warto dodać, że na problemy wynikające z ograniczeń językowych towarzyszących badaniom w Kurdystanie uwagę zwracają także J. Bocheńska oraz R. Kurpiewska-Korbut⁴⁷⁶, które prowadziły w tym kraju wywiady z przedstawicielami organizacji kultury.

⁴⁷⁴ Kurdyjskie Prawo pracy nr 71 z 1987 r. ze zmianami w 2015r. oraz Polska Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. „Kodeks pracy” Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141.

⁴⁷⁵ S. Szymańska, *Kulturowo dopasowany. Czym jest adaptacja kulturowa narzędzi pomiaru?*, <https://hrsensor.pl/procesy-hr/adaptacja-kulturowa/>, [dostęp: 12.09.2019]

⁴⁷⁶ J. Bocheńska, R. Kurpiewska-Korbut, *Ciągłość i zmiana. Prezentacja kurdyjskich instytucji kulturalnych w Regionie Kurdystanu w Iraku na bazie materiału zebranego podczas badań terenowych przeprowadzonych w kwietniu i maju 2014*, „Fritillaria Kurdica. Bulletin of Kurdish Studies”, nr 5/2014, s. 24.

Zdając sobie sprawę z ograniczeń zrealizowanych badań empirycznych, podkreślić należy jednak ich najważniejsze mocne strony. Po pierwsze podjęto się analizy mało rozpoznanego zagadnienia, jakim jest lojalność pracodawcy. Po drugie, mimo ograniczonych środków na badania empiryczne, udało się zgromadzić wypowiedzi ponad 600 osób. Po trzecie – w przeprowadzonych badaniach wykorzystano też ideę triangulacji. Zastosowano triangulację źródeł danych, a dokładnie rzecz ujmując podmiotów (dwóch „stron” procesu kierowania), od których pozyskano informacje. Skorzystano też z triangulacji środowisk⁴⁷⁷; badania zrealizowano w dwóch „lokalizacjach”: w Polsce i irackim Kurdystanie. Dodatkowo, choć „tematyka kurdyjska” jest w Polsce coraz popularniejsza, to jak dotąd nie przeprowadzono w kraju badań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w Kurdystanie. Analizy porównawcze zrealizowane w ramach własnych badań empirycznych pomóc mogą zatem w diagnozie zbieżności (lub różnic) między oboma krajami, które wykorzystane być mogą w podejmowanej współpracy polsko-kurdyjskiej na poziomie organizacyjnym.

Podsumowując, prowadząc badania empiryczne starano się (zarówno w fazie koncepcyjnej jak i realizacyjnej) postępować zgodnie z zasadami działania zorganizowanego przy rozwiązywaniu problemów badawczych⁴⁷⁸. Kolejno zatem: sformułowano i uzasadniono problem badawczy; postawiono pytania badawcze; dobrano metodę, technikę i skonstruowano narzędzie do badań; przeprowadzono badania; uporządkowano dane i zanalizowano je. Starano się także, by przeprowadzone badania cechowała twórczość, rozumiana przez S. Nowaka⁴⁷⁹ między innymi jako unikalność i oryginalność.

⁴⁷⁷ L.A. Guion, *Triangulation: Establishing the Validity of Qualitative Studies. Technical Report FCS6014*, Department of Family, Youth and Community Sciences, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida 2002, [za:] D. Klaus-Stańska, *Metodologiczny status badań eklektycznych w pedagogice*, „Studia z Teorii Wychowania”, nr 2(15)/2016, s. 46.

⁴⁷⁸ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej...* op. cit., s. 50-51.

⁴⁷⁹ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970, s. 47.

Rozdział 5. Rezultaty badań własnych

5.1. Zaspokajanie potrzeb fizjologicznych pracowników jako atrybut lojalnego pracodawcy

Analizując strukturę oczekiwanych działań pracodawców w obszarze zaspokajania potrzeb fizjologicznych pracowników można zauważyć, że niezależnie od płci większość respondentów jest zdania, że wszystkie zaproponowane w badaniu stwierdzenia przedstawiają cechy lojalnego pracodawcy (tabela 5.1.1). Wysoki poziom oczekiwań pracowników obu płci względem pracodawcy w zakresie zaspokojenia ich potrzeb fizjologicznych potwierdzają mediany ocen przypisanych uzyskanym odpowiedziom – większość z nich to 5. Powyższy wynik wskazuje, że zdaniem przynajmniej połowy zbadanych mężczyzn i kobiet lojalny pracodawca powinien „zdecydowanie” zabezpieczać ten obszar potrzeb pracownika. Na nieco niższe oczekiwania kobiet w zakresie zabezpieczenia świadczeń socjalnych i przeciwdziałania monotonii pracy wskazuje uzyskana w ww. obszarach ocena 4.

Agregując odpowiedzi twierdzące („zdecydowanie zgadzam się” i „raczej zgadzam się”) stwierdzono, że kobiety i mężczyźni są zgodni, że cechami lojalnego pracodawcy jest przestrzeganie prawa (od 94,8 do 96%), zapewnianie warunków do efektywnego wykonywania zadań zawodowych (od 93,1 do 94,2%) czy oferowanie wynagrodzenia, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia (od 90,9 do 91,6%). Dwa stwierdzenia, dla których zaobserwowano największe różnice między kobietami i mężczyznami to te najrzadziej wskazywane przez przedstawicieli obydwu płci jako atrybuty lojalnego pracodawcy. Kobiety rzadziej od mężczyzn były zdania, że taką cechą jest organizowanie pracy monotonnej w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy (od 76,6 do 88,7%) oraz oferowanie satysfakcjonujących świadczeń socjalnych – tu jednak różnica we wskazaniach była już mniejsza (tabela 5.1.1).

Analizując strukturę odpowiedzi można również zauważyć, że kobiety częściej niż mężczyźni wybierały odpowiedź „nie wiem”, co jest szczególnie widoczne dla stwierdzenia na temat przeciwdziałania monotonii pracy (tabela 5.1.1). Jednocześnie zauważono, że mężczyźni częściej od kobiet wyrażali zdecydowane przekonanie, że poszczególne stwierdzenia opisują lojalnego pracodawcę (w zależności od stwierdzenia odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się” udzieliło od 56,9 do 71,8% mężczyzn

i od 48,9 do 67,8% kobiet). Zauważono, że respondenci obydwu płci najczęściej wyrażali przekonanie, że cechą lojalnego pracodawcy jest przestrzeganie przez niego przepisów prawa, w tym prawa pracy. Odpowiedź tę wskazało 67,8% kobiet oraz 71,8% mężczyzn. Różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami pojawiły się jednak w strukturze atrybutów lojalnego pracodawcy wymienianych na dalszych miejscach (tabela 5.1.2). Wśród odpowiedzi kobiet na drugim miejscu znalazły się odpowiednie warunki w miejscu pracy, na trzecim – wynagrodzenie zapewniające godziwy poziom życia. Najmniejszą wagę kobiety przypisały zmniejszeniu uciążliwości pracy oraz świadczeniom socjalnym, które były bardzo istotne dla mniej niż połowy respondentek. Z kolei mężczyźni w drugiej kolejności wskazywali satysfakcjonujące wynagrodzenia, następnie odpowiednie warunki pracy i zmniejszenie jej uciążliwości. Stosunkowo niską wagę przypisali świadczeniom socjalnym, które wiązane były z postawą lojalnego pracodawcy przez niespełna 57% badanych (tabela 5.1.2).

Warto zwrócić również uwagę na działanie, w stosunku do którego pojawiło się najwięcej odpowiedzi negujących je jako atrybut lojalnego pracodawcy, czyli zmniejszania monotonii pracy. Niemal 10% kobiet uznało, że nie jest to cecha lojalnego pracodawcy. Tego samego zdania było 4,8% mężczyzn (tabela 5.1.1). Należy jednak podkreślić, że zdecydowanie negatywnych odpowiedzi zarówno kobiety, jak i mężczyźni udzielali rzadko (2,4% kobiet i 2% mężczyzn). W odniesieniu do pozostałych atrybutów zdecydowanie negatywne odpowiedzi pojawiały się sporadycznie.

Badanie przy pomocy testu Manna-Whitneya pozwoliło stwierdzić, że różnica w oczekiwaniach kobiet i mężczyzn w zakresie przeciwdziałania monotonii jest istotna statystycznie (różnica=0,33; $Z=4,20$; $p<0,0001$). Można więc powiedzieć, że mężczyźni istotnie statystycznie częściej niż kobiety wskazywali tę cechę jako atrybut lojalnego pracodawcy. Analizy potwierdziły również, że mężczyźni istotnie statystycznie częściej niż kobiety jako taką cechę wskazywali godziwe wynagrodzenie (różnica=0,11; $Z=2,67$; $p=0,0076$) oraz mieli wyższe oczekiwania niż kobiety w odniesieniu do zaspokajania potrzeb fizjologicznych rozpatrywanych łącznie (różnica=0,13; $Z=5,05$; $p<0001$).

Tabela 5.1.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	90,9	91,6	6,3	5,2	2,8	3,2
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	94,2	93,1	4,8	5,2	1,0	1,7
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	94,8	96,0	4,5	2,0	0,7	2,0
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	76,6	88,7	13,9	6,5	9,5	4,8
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	82,8	85,9	12,6	11,3	4,6	2,8

K; kobieta, M; mężczyzna⁴⁸⁰

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.1.2. Oczekiwania dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę fizjologicznych potrzeb pracowników według respondentów płci żeńskiej i męskiej (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	58,2	69,8	32,7	21,8	6,3	5,2	2,8	2,0	0,0	1,2
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	60,7	67,3	33,5	25,8	4,8	5,2	1,0	0,4	0,0	1,3
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	67,8	71,8	27,0	24,2	4,5	2,0	0,3	0,8	0,4	1,2
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	48,9	64,1	27,7	24,6	13,9	6,5	7,1	2,8	2,4	2,0
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	49,6	56,9	33,2	29,0	12,6	11,3	4,0	2,0	0,6	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

⁴⁸⁰ Zastosowane oznaczenie odnosi się także do opracowań w dalszej części pracy.

Badanie opinii kobiet i mężczyzn na temat realizacji oczekiwań w zakresie potrzeb fizjologicznych przez pracodawców rozpoczęto od uproszczonej analizy, w której zagregowano odpowiedzi twierdzące („zdecydowanie zgadzam się” i „raczej zgadzam się”) oraz negatywne („zdecydowanie nie zgadzam się” i „raczej nie zgadzam się”). Kobiety i mężczyźni z podobną częstotliwością wskazywali, że ich obecny pracodawca przestrzega przepisów prawa, zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych oraz oferuje satysfakcjonujące świadczenia socjalne. Zauważono jednak różnicę w stopniu przekonania respondentów obydwu płci w odniesieniu do zaspakajania przez pracodawcę dwóch pozostałych potrzeb. Mężczyźni częściej wskazywali, że otrzymują godziwe wynagrodzenie (62,5% do 53,6%) oraz że pracodawca podejmuje działania zmniejszające uciążliwość pracy wynikającą z monotonii (54,8% do 45,8%). Są to również kategorie, w których zaobserwowano największą różnicę w częstości odpowiedzi negatywnych (tabela 5.1.3). Należy ponadto zwrócić uwagę, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni dość często nie mieli zdania, czy pracodawca realizuje określone działania. W przypadku dwóch z nich (zmniejszanie uciążliwości pracy oraz oferowanie satysfakcjonujących świadczeń socjalnych) odsetek niezdecydowanych sięgał 1/5 badanych.

Tabela 5.1.3. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	53,6	62,3	18,4	14,2	28,0	23,5
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	60,5	58,9	17,4	17,3	22,2	23,8
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	70,3	73,0	16,4	12,5	13,4	14,5
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	45,8	54,8	21,2	20,2	33,0	25,0
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	52,7	54,8	20,9	20,6	26,4	24,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem stopnia pewności odpowiedzi, można zauważyć, że zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn odsetek osób, które są w pełni przekonane o występowaniu określonej cechy u ich pracodawcy

jest stosunkowo niski (od 17,9 do 35% w przypadku kobiet oraz od 29 do 43,6% w przypadku mężczyzn) (tabela 5.1.4).

Tabela 5.1.4. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę fizjologicznych potrzeb pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	20,9	29,1	32,7	33,2	18,4	14,2	22,2	15,4	5,8	8,1
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	23,2	30,2	37,3	28,6	17,4	17,3	17,9	14,1	4,3	9,7
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	35,0	43,6	35,3	29,4	16,4	12,5	10,1	5,2	3,3	9,3
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	17,9	29,0	28,0	25,8	21,2	20,2	23,4	15,7	9,6	9,3
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	23,7	30,2	29,0	24,6	20,9	20,6	19,1	14,1	7,3	10,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Obecni pracodawcy, według opinii badanych, najczęściej spełniali wymagania dotyczące stosowania przepisów prawa. Częściej sytuację taką w aktualnym miejscu pracy zauważali mężczyźni (43,6%) niż kobiety (35%). Obie grupy respondentów najrzadziej wysoko oceniały poziom wynagrodzeń i działania pracodawcy ukierunkowane na zmniejszenie uciążliwości pracy. W przypadku obu tych atrybutów mężczyźni częściej niż kobiety przypisywali swoim obecnym pracodawcom najwyższe noty. Warto zauważyć, że tylko 17,9% kobiet stwierdziło, że ich pracodawcy przeciwdziałają monotonii w pracy. W przypadku mężczyzn wskaźnik ten wyniósł z kolei 29% (tabela 5.1.4).

Analizy przy użyciu testu Manna-Whitneya pozwoliły stwierdzić występowanie istotnych statystycznie różnic między kobietami i mężczyznami dotyczących obecnych

pracodawców dokładnie w tych samych obszarach, w których potwierdzono istotne różnice w zakresie oczekiwań wobec pracodawców. Cechy te to: przeciwdziałanie monotonii pracy (różnica=0,29; $Z=2,89$; $p=0,0038$), godziwe wynagrodzenia (różnica=0,19; $Z=2,21$; $p=0,0268$) oraz wszystkie fizjologiczne potrzeby potraktowane łącznie (różnica=0,12; $Z=3,41$; $p=0,0006$). We wszystkich powyższych kategoriach mężczyźni oceniali swoich pracodawców wyżej niż kobiety.

Porównując oczekiwania kobiet i mężczyzn w zakresie realizacji ich potrzeb fizjologicznych przez pracodawców oraz ich oceny dotyczące spełniania tych potrzeb przez obecnych pracodawców należy zauważyć, że zarówno większość kobiet, jak i mężczyzn jest przekonana, że cechami lojalnego pracodawcy jest dbanie o zaspokajanie wszystkich (wziętych pod uwagę w badaniu) kategorii potrzeb fizjologicznych pracowników. Kobiety jednak, mimo zgadzania się ze stwierdzeniami, częściej wybierały odpowiedzi o mniejszym stopniu pewności.

Respondenci twierdzili, że ich pracodawcy realizują pewne potrzeby w stopniu mniejszym niż oczekują tego pracownicy. Wskazują na to mediany ocen wystawionych pracodawcom, które były zazwyczaj o 1 niższe od median charakteryzujących oczekiwania pracowników względem pracodawców. Można więc wnioskować, że pracodawcy dość często nie spełniają oczekiwań w zakresie zaspokajania potrzeb fizjologicznych zatrudnionych.

Największe różnice pomiędzy ocenami kobiet i mężczyzn dostrzeżono w kategorii przeciwdziałania monotonii pracy oraz godziwych wynagrodzeń. Kobiety rzadziej oceniały pozytywnie pracodawców w tych kategoriach niż mężczyźni. Trzeba dodać, że są to cechy pracodawcy, które kobiety rzadziej niż mężczyźni wskazywały jako cechy lojalnego pracodawcy. Pojawia się więc pytanie, czy wyniki badania świadczą o rzeczywistych różnicach między płciami w zakresie oczekiwań w stosunku do pracodawcy czy też są przejawem mechanizmów obronnych stosowanych dla poradzenia sobie z niekorzystną sytuacją.

Zagregowane odpowiedzi respondentów, bez względu na poziom ich wykształcenia, wskazują, że wszystkie wymienione w badaniu atrybuty winny charakteryzować lojalnego pracodawcę. Oczekiwania dotyczące zaspokajania przez niego fizjologicznych potrzeb pracowników najczęściej (przez ponad 90% badanych) wiązane były z oferowaniem wynagrodzeń zapewniających godziwy poziom życia, zapewnianiem warunków do efektywnej realizacji zadań, oraz przestrzeganiem przepisów prawa, w tym prawa pracy.

Mniejszą wagę badani przypisali prawidłowej organizacji monotonnej pracy oraz satysfakcjonującym świadczeniom socjalnym (od 77,1 do 84,4%). W przypadku uciążliwej pracy odnotowano również największe rozbieżności między badanymi legitymującymi się różnym poziomem edukacji – właściwość tę z wizerunkiem lojalnego pracodawcy rzadziej wiązały osoby z wykształceniem średnim i policealnym (77,1%) niż osoby z wykształceniem wyższym oraz co najwyżej zawodowym (82,5%). Jednocześnie w przypadku obu ostatnich cech (a zwłaszcza w odniesieniu do prawidłowej organizacji monotonnej pracy) respondenci o średnim wykształceniu częściej niż pozostali, „nie mieli zdania” czy są one atrybutem lojalnego pracodawcy (tabela 5.1.5).

Tabela 5.1.5. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	91,3	90,5	91,3	5,7	6,7	5,7	3,0	2,8	3,0
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	95,4	90,0	95,4	3,6	7,8	3,6	1,0	2,2	1,0
Przestrzega przepisów prawa, w tym: prawa pracy	95,7	93,8	95,7	2,7	5,6	2,7	1,6	0,6	1,6
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	82,5	77,1	82,5	9,3	15,1	9,3	8,2	7,8	8,2
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	84,4	81,5	84,4	11,4	15,1	11,4	4,2	3,4	4,2

W – wykształcenie wyższe, Ś – Wykształcenie średnie/policealne, P – wykształcenie podstawowe/gimnazjalne⁴⁸¹

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pomimo istnienia pewnych empirycznych rozbieżności między oczekiwaniami osób o różnym poziomie edukacji względem lojalnego pracodawcy, test Kruskala-Wallisa nie potwierdził ich istotności statystycznej. Oznacza to, że nie ma podstaw, aby

⁴⁸¹ Zastosowane oznaczenie odnosi się także do opracowań w dalszej części pracy.

twierdzić, że poziom edukacji pracowników różnicuje ich oczekiwania względem pracodawcy dotyczące zaspokojenia potrzeb fizjologicznych zatrudnionych.

Ocena aktualnych pracodawców, przez respondentów z każdej kategorii edukacyjnej, była zdecydowanie niższa niż ich oczekiwania w tym zakresie. Spełnienie potrzeb fizjologicznych zadeklarowało od 49,3 do 73,6% badanych, w zależności od poziomu ich wykształcenia i aspektu pytania. Respondenci u swoich aktualnych pracodawców konsekwentnie najwyżej oceniali przestrzeganie przepisów prawa (od 61,6 do 73,6%). Stosunkowo wysoki odsetek osób z najniższym wykształceniem (co najwyżej gimnazjalnym) deklarował również, że ich aktualny pracodawca zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych (61,6%). Najmniej osób, w każdej grupie twierdziło, że pracodawca właściwie organizuje monotonną pracę (od 48,6 do 53,9%) (tabela 5.1.6).

Tabela 5.1.6. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	56,4	59,3	53,9	17,7	15,0	11,5	25,9	25,7	34,6
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	60,5	58,1	61,6	15,9	21,2	15,4	23,6	20,7	23,0
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	73,6	67,1	61,6	14,8	16,2	7,7	11,6	16,7	30,7
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	49,3	48,6	53,9	20,5	22,9	11,5	30,2	28,5	34,6
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	54,8	50,2	53,9	19,3	25,7	11,5	25,9	24,1	34,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza opinii na temat aktualnych pracodawców wyrażonej przez respondentów legitymujących się różnym poziomem wykształcenia wykazuje zbieżność, zwłaszcza w zakresie not pozytywnych (tabela 5.1.7).

Tabela 5.1.7. Opinie respondentów o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

W					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	23,2	33,2	17,7	19,3	6,6
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	27,5	33,0	15,9	17,0	6,6
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	38,4	35,2	14,8	7,7	3,9
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	22,0	27,3	20,5	21,1	9,1
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	28,0	26,8	19,3	17,5	8,4
Ś					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	26,3	33,0	15,0	20,1	5,6
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	22,3	35,8	21,2	15,1	5,6
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	38,0	29,1	16,2	7,8	8,9
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	22,3	26,3	22,9	19,0	9,5
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	22,3	27,9	25,7	16,3	7,8
P					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	23,1	30,8	11,5	19,2	15,4
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	23,1	38,5	15,4	15,3	7,7
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	38,5	23,1	7,7	19,2	11,5
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	23,1	30,8	11,5	19,2	15,4
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	23,1	30,8	11,5	19,2	15,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na podstawie wartości median można stwierdzić, że niemal wszystkie badane podstawowe potrzeby przynajmniej połowy pracowników (bez względu na poziom ich wykształcenia) pracodawcy zaspokajają na „czwórkę”. Wyjątek stanowią działania ograniczające monotonię pracy, które u swoich aktualnych pracodawców respondenci z wykształceniem wyższym i średnim ocenili na „trójkę”, czyli nieco niżej niż badani o najniższym poziomie wykształcenia. Warto zaznaczyć, że średnie oceny dla tego obszaru potrzeb pracowników, we wszystkich grupach, należały do najniższych i oscylowały wokół wartości 3,3. Statystyczne porównanie ocen respondentów ze wszystkich trzech grup wyodrębnionych ze względu na poziom wykształcenia, za pomocą testu Kruskala-Wallisa, nie potwierdziło istnienia istotnych różnic w zakresie zaspokojenia fizjologicznych potrzeb pracowników przez aktualnych pracodawców. Uzyskane wyniki wskazują, że poziom edukacji pracowników nie różnicuje ich podstawowych oczekiwań względem pracodawców oraz ich oceny rzeczywistego poziomu zaspokojenia tych potrzeb.

W badaniu dotyczącym związku między oczekiwaniami względem pracodawców a stanowiskiem zajmowanym przez pracowników wyodrębniono trzy grupy ankietowanych: właścicieli/współwłaścicieli, kierowników i osoby zajmujące pozostałe (nie kierownicze) stanowiska. Zdaniem większości respondentów, bez względu na status zajmowanego przez nich stanowiska, lojalny pracodawca powinien charakteryzować się wszystkimi zawartymi w ankiecie atrybutami w zakresie zabezpieczenia fizjologicznych potrzeb pracowników (tabela 5.1.8). Potwierdzają to mediany punktowych wartości ocen przypisanych ich odpowiedziom, które w odniesieniu do niemal wszystkich cech wynoszą 5. Oznacza to, że przynajmniej dla połowy badanych wymienione właściwości „zdecydowanie” powinny charakteryzować lojalnego pracodawcę. Wyjątek stanowią nieco niższe oczekiwania kierowników dotyczące konieczności zagwarantowania pracownikowi satysfakcjonujących świadczeń socjalnych (mediana=4).

Tabela 5.1.8. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	89,9	94,1	90,6	5,0	3,3	6,7	5,1	2,6	2,7
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	92,4	95,7	93,6	5,0	3,4	5,3	2,6	0,9	1,1
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	93,8	96,6	95,1	3,6	0,8	4,2	2,6	2,6	0,7
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	80,0	89,8	79,3	11,2	6,8	12,0	8,8	3,4	8,7
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	91,2	84,7	82,6	5,0	11	13,6	3,8	4,3	3,8

W – właściciele, K – kierownicy, NK – nie kierownicy⁴⁸²

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na postawie niezagregowanych odpowiedzi można stwierdzić, że w badanej grupie właściciele i współwłaściciele firm oraz respondenci nie będący kierownikami wizerunek lojalnego pracodawcy najczęściej „zdecydowanie” wiązali z przestrzeganiem przepisów prawa, w tym prawa pracy (od 65,0 do 76,3%), natomiast kierownicy poza kluczową rolę tej cechy (69,2%), w podobny sposób ocenili również oferowanie godziwych wynagrodzeń (66,7%) (tabela 5.1.9).

Zaobserwowane w badanej grupie zróżnicowanie nie jest jednak istotne statystycznie – test Kruskala-Wallisa nie wykazał różnic w zakresie wizerunku lojalnego pracodawcy między respondentami ze względu na status zajmowanego stanowiska.

⁴⁸² Zastosowane oznaczenie odnosi się także do opracowań w dalszej części pracy.

Tabela 5.1.9. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę fizjologicznych potrzeb pracowników (dane w %)

W					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	61,3	28,6	5,0	3,8	1,3
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	63,8	28,6	5,0	1,3	1,3
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	76,3	17,5	3,6	1,3	1,3
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	55,0	25,0	11,2	6,3	2,5
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	55,0	36,2	5,0	2,5	1,3
K					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	66,7	27,4	3,3	2,6	0,0
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	59,8	35,9	3,4	0,9	0,0
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	65,0	31,6	0,8	0,9	1,7
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	51,3	38,5	6,8	3,4	0,0
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	46,2	38,5	11,0	4,3	0,0
N K					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	61,8	28,8	6,7	2,3	0,4
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	64,1	29,5	5,3	0,7	0,4
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	69,2	25,9	4,2	0,3	0,4
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	55,6	23,7	12	5,8	2,9
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	53,6	29	13,6	3,1	0,7

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Zaspokojenie podstawowych potrzeb pracowników przez aktualnych pracodawców okazało się być mniejsze niż oczekiwania w tym obszarze. Wskazuje na to niższy odsetek pozytywnych ocen (tabela 5.1.10) oraz niższe mediany (wynoszące 3-4) i średnie not wystawionych przez respondentów aktualnym pracodawcom (tabela 5.1.12) względem pożądanego ich poziomu (tabela 5.1.8).

Jakkolwiek pracodawcy ponad połowy badanych „zdecydowanie” lub „raczej” spełniali te oczekiwania, to jednak zaznacza się wyraźna gradacja ich oceny ze względu na stanowisko zajmowane przez respondentów. Najmniej pozytywnych i jednocześnie najwięcej negatywnych ocen wystawili swoim aktualnym pracodawcom badani nie będący kierownikami (tabela 5.1.10).

Tabela 5.1.10. Zagregowane opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	66,3	65,0	53,4	15,0	14,5	17,6	18,7	20,5	29,0
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	73,7	64,1	56,3	8,8	15,4	19,4	17,5	20,5	24,3
Przestrzega przepisów prawa, w tym: prawa pracy	76,3	74,4	69,6	11,1	15,3	15,4	12,6	10,3	15,0
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	56,3	60,7	45,0	18,7	14,5	22,8	25,0	24,8	32,2
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	66,2	60,7	49,3	10,0	14,5	24,3	23,8	24,8	26,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Respondenci reprezentujący poszczególne stanowiska najczęściej „zdecydowanie” deklarowali przestrzeganie przepisów prawa przez swoich pracodawców (od 35,7 do 47,5%). Z kolei najniżej ocenili podejmowanie przez nich działań mających na celu zmniejszenie uciążliwości pracy. Zdaniem od 25,0 do 32,2% badanych ich pracodawcy „raczej” lub „zdecydowanie” nie podejmują takich starań (tabela 5.1.11).

Tabela 5.1.11. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

W					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	26,3	40,0	15,0	16,2	2,5
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	35,0	38,7	8,8	12,5	5,0
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	47,5	28,8	11,1	6,3	6,3
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	28,8	27,5	18,7	20,0	5,0
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	41,2	25,0	10,0	16,3	7,5
K					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	30,8	34,2	14,5	15,4	5,1
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	34,2	29,9	15,4	15,4	5,1
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	41,9	32,5	15,3	6,0	4,3
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	28,2	32,5	14,5	18,8	6,0
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	27,4	33,3	14,5	18,8	6,0
N K					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	21,9	31,5	17,6	21,2	7,8
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	22,1	34,2	19,4	17,4	6,9
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	35,7	33,9	15,4	9,2	5,8
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	19,4	25,6	22,8	21,0	11,2
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	23,2	26,1	24,3	17,0	9,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zastosowany test statystyczny (Kruskala-Wallisa) oparty na rangach przypisanych punktowym wartościom ocen potwierdził, że niemal wszystkie cechy aktualnych pracodawców dotyczące zaspokojenia fizjologicznych potrzeb pracowników zależą od stanowiska zajmowanego przez respondentów. Takiego związku nie stwierdzono tylko w odniesieniu do przestrzegania przepisów prawa, które u swoich pracodawców respondenci zatrudnieni na różnych stanowiskach ocenili w podobny sposób (tabela 5.1.12).

Tabela 5.1.12. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb fizjologicznych zatrudnionych według zajmowanego przez nich stanowiska

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocena			Różnica			Test Kruskala-Wallisa	
	W	K	N K	W-K	K-N K	W-N K	H	p
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	3,71	3,70	3,38	0,01	0,32	0,33	9,11	0,0105
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	3,86	3,73	3,47	0,13	0,26	0,39	11,32	0,0035
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	4,05	4,02	3,85	0,03	0,17	0,2	4,47	0,1069
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	3,55	3,58	3,21	-0,03	0,37	0,34	10,69	0,0048
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	3,76	3,57	3,37	0,19	0,2	0,39	9,12	0,0105
Ogółem:	3,79	3,72	3,46	0,07	0,26	0,33	41,22	<0,0001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki testu post hoc wielokrotnego porównania średnich rang (R) dla wszystkich prób wskazują, że kierownicy przypisali wyższe noty oferowanym wynagrodzeniom ($R=356,04$) i zmniejszaniu uciążliwości pracy przez swoich aktualnych pracodawców ($R=360,36$) niż osoby zatrudnione na stanowiskach nie kierowniczych (kolejno $R=308,82$ i $R=307,52$) (odpowiednio $p=0,0440$ i $p=0,0189$). Noty wystawione przez właścicieli/współwłaścicieli firm lokują się pomiędzy wyżej wymienionymi i nie różnią się ostatecznie od żadnej z grup ($R=354,0$ i $R=355,04$). Z kolei zapewnione przez pracodawcę warunki pracy oraz świadczenia socjalne wyżej ocenili właściciele i współwłaściciele firm niż osoby zatrudnione na stanowiskach nie kierowniczych (odpowiednio $R=370,36$ vs $R=307,64$; $p=0,0167$ oraz $R=372,03$ vs. $R=309,96$; $p=0,0182$). W przypadku powyższych cech kierownicy wystawili swoim pracodawcom oceny pośrednie, pomiędzy pozostałymi grupami, które nie wykazały względem nich istotnych statystycznie różnic (odpowiednio $R=349,44$ i $R=339,41$). Ogólna ocena zaspokojenia potrzeb fizjologicznych pracowników przez aktualnych

pracodawców dokonana przez osoby zatrudnione na stanowiskach nie kierowniczych była istotnie statystycznie niższa ($R=1546,12$) niż ta, której dokonali właściciele/współwłaściciele ($R=1798,76$; $p<0,0001$) oraz kierownicy ($R=1742,08$; $p<0,0001$).

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że zajmowane stanowisko nie różnicuje oczekiwań pracowników wobec pracodawców w zakresie zabezpieczenia ich podstawowych potrzeb. Zmienna ta wpływa jednak na pracowniczą ocenę realizacji tych potrzeb. Może to wynikać z różnego traktowania zatrudnionych, zależnego od ich statusu zawodowego.

Zagregowane deklaracje respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości, dotyczące pożądanego poziomu zabezpieczenia przez pracodawcę fizjologicznych potrzeb pracowników, nie wykazują wyraźnych różnic ze względu na wielkość organizacji, w której są oni zatrudnieni (tabela 5.1.13). Uwagę zwraca tylko zwiększony odsetek osób z małych i mikro firm, które nie potrafiły określić swoich oczekiwań wobec lojalnego pracodawcy w zakresie zabezpieczenia satysfakcjonujących świadczeń socjalnych (od 12,9 do 14,5%) (tabela 5.1.13, 5.1.14).

Tabela 5.1.13. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	92,8	90,8	90,6	4,0	6,1	7,3	3,2	3,1	2,1
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	96,8	93,5	92,0	2,4	5,2	6,6	0,8	1,3	1,4
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	96,0	95,3	94,2	4,0	3,2	4,4	0,0	1,5	1,4
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	88,1	82,4	71,7	6,3	10,5	16,8	5,6	7,1	11,5
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	89,7	82,9	81,9	7,1	12,9	14,5	3,2	4,2	3,6

OŚ - Organizacje średnie, OM - Organizacje małe, OMI - Organizacje mikro⁴⁸³

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

⁴⁸³ Zastosowane oznaczenie odnosi się także do opracowań w dalszej części pracy.

Mediany punktów przypisanych odpowiedziom respondentów w przypadku większości cech wskazują, że są one zdecydowanie pożądanymi atrybutami lojalnego pracodawcy dla przynajmniej połowy badanych zatrudnionych w każdej z wyodrębnionych kategorii wielkości organizacji (mediana=5). Wyjątek stanowią respondenci z najmniejszych organizacji (mikro), którzy nieco niżej niż pozostali ocenili znaczenie ograniczenia monotonii pracy (mediana=4,5) oraz satysfakcjonujących świadczeń socjalnych (mediana=4) przez lojalnego pracodawcę.

Tabela 5.1.14. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	69,8	61,7	58,7	23,0	29,1	31,9	4,0	6,1	7,3	3,2	2,6	1,4	0,0	0,5	0,7
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	69,0	61,7	62,3	27,8	31,8	29,7	2,4	5,2	6,6	0,8	0,8	0,7	0,0	0,5	0,7
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	69,0	72,2	61,6	27,0	23,1	32,6	4,0	3,2	4,4	0,0	0,5	0,7	0,0	1,0	0,7
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	61,9	54,1	50,0	26,2	28,3	21,7	6,3	10,5	16,8	2,4	4,7	10,1	3,2	2,4	1,4
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	55,6	53,8	45,7	34,1	29,1	36,2	7,1	12,9	14,5	3,2	3,7	2,2	0,0	0,5	1,4

OŚ - Organizacje średnie, OM - Organizacje małe, OMI - Organizacje mikro

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Statyczna ocena uzyskanych wyników ostatecznie nie ujawniła istotnego powiązania między wielkością organizacji, w której zatrudnieni są respondenci a ich oczekiwaniami względem lojalnego pracodawcy w zakresie zabezpieczenia pracownikom odpowiednich wynagrodzeń, warunków do pracy i świadczeń socjalnych, przestrzegania przepisów prawa oraz zmniejszania uciążliwości pracy. Wszystkie te czynniki potraktowane łącznie, jako zestaw potrzeb fizjologicznych, różnicowały jednak badanych ($H=15,73$; $p<0,0001$). Test post hoc wielokrotnego porównania średnich rang dla wszystkich prób ujawnił, że największe oczekiwania w zakresie zabezpieczenia podstawowych potrzeb zgłosili respondenci zatrudnieni w średnich organizacjach ($R=1701,90$). Były one istotnie wyższe niż oczekiwania osób z najmniejszych firm ($R=1525,31$; $p=0,0017$). Pomiędzy nimi lokowały się potrzeby respondentów z małych firm, nie różniące się istotnie od żadnej z powyższych grup ($R=1615,36$).

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych czynników, respondenci zatrudnieni w organizacjach o różnej wielkości niżej oceniali realizację swoich fizjologicznych potrzeb przez aktualnych pracodawców niż tego oczekiwali od lojalnego pracodawcy. Znajduje to potwierdzenie zarówno w niższych odsetkach zagregowanych pozytywnych ocen (tabela 5.1.15), jak i niższych medianach oraz średnich arytmetycznych wartości punktowych przypisanych poszczególnym ocenom względem deklarowanych oczekiwań (tabela 5.1.13).

Tabela 5.1.15. Zagregowane opinie z respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	56,4	57,5	56,5	15,1	17,6	15,9	28,5	24,9	27,6
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	61,1	59,3	60,2	16,7	17,6	17,4	22,2	23,1	22,4
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	71,4	70,6	73,2	14,3	15,7	13,0	14,3	13,7	13,8
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	50,8	48,5	50,0	24,6	20,5	18,1	24,6	31,0	31,9
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	53,2	52,7	55,8	19,8	22,8	15,9	27,0	24,5	28,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W każdej analizowanej grupie respondentów, wyodrębnionej w ramach oceny czynnika „wielkość organizacji stanowiącej miejsce zatrudnienia”, najwyższe noty najczęściej przypisywano aktualnym pracodawcom za przestrzeganie przepisów prawa (od 31,1 do 41,2%) (tabela 5.1.16).

Tabela 5.1.16. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	29,4	23,6	20,3	27,0	33,9	36,2	15,1	17,6	15,9	21,4	18,6	20,3	7,1	6,3	7,3
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	29,4	25,7	23,2	31,7	33,6	37,0	16,7	17,6	17,4	12,7	17,6	16,7	9,5	5,5	5,7
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	34,1	41,2	34,1	37,3	29,4	39,1	14,3	15,7	13,0	8,7	8,7	6,5	5,6	5,0	7,3
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	24,6	22,8	18,1	26,2	25,7	31,9	24,6	20,5	18,1	16,7	21,8	20,3	7,9	9,2	11,6
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	22,2	27,0	27,5	31,0	25,7	28,3	19,8	22,8	15,9	19,8	15,7	18,8	7,2	8,8	9,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Test Kruskala-Wallisa nie wykazał istotnych statystycznie różnic między respondentami zatrudnionymi w organizacjach zróżnicowanych ze względu na wielkość, w odniesieniu do oceny zabezpieczenia ich podstawowych potrzeb przez aktualnych pracodawców. Uzyskane wyniki wskazują, że wielkość organizacji, w której zatrudnieni są pracownicy różnicuje poziom ich oczekiwań w odniesieniu do fizjologicznych potrzeb (w większych firmach oczekiwania pracowników są większe), ale nie realną realizację tych wymagań.

Na podstawie zagregowanych odpowiedzi można zauważyć, że struktura oczekiwań względem lojalnego pracodawcy zgłoszonych przez respondentów zatrudnionych w organizacjach prywatnych i publicznych wydaje się być podobna (tabela 5.1.17).

Tabela 5.1.17. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	91,1	91,3	5,7	6,5	3,2	2,2
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	94,3	92,0	4,3	7,2	1,4	0,8
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	95,4	94,2	3,4	4,3	1,2	1,5
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	79,9	86,2	12,2	6,5	7,9	7,3
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	85,0	80,4	10,7	17,4	4,3	2,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W obydwu opisywanych grupach pracowników lojalny pracodawca najczęściej, w sposób zdecydowany, wiązany był z oferowaniem godziwych wynagrodzeń i warunków pracy oraz przestrzeganiem przepisów prawa. Najrzadziej w obu grupach z pełnym przekonaniem deklarowano, że od lojalnego pracodawcy oczekuje się zapewnienia satysfakcjonujących świadczeń socjalnych (tabela 5.1.18).

Tabela 5.1.18. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	61,3	29,8	5,7	2,6	0,6
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	63,3	31,0	4,3	0,8	0,6
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	69,2	26,2	3,4	0,6	0,6
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	53,5	26,4	12,2	5,3	2,6
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	52,9	32,1	10,7	3,6	0,7
Publiczne					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	67,4	23,9	6,5	2,2	0,0
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	63,0	29,0	7,2	0,8	0,0
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	69,6	24,6	4,3	0,0	1,5
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	59,4	26,8	6,5	5,8	1,5
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	50,7	29,7	17,4	2,2	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wartości median wskazują jednak, że zdaniem ponad połowy respondentów w każdej z grup, wszystkie wymienione właściwości „zdecydowanie” powinny charakteryzować lojalnego pracodawcę. Test Manna-Whitneya nie ujawnił żadnych istotnych statystycznie różnic między obiema grupami respondentów w odniesieniu do ich oczekiwań dotyczących zabezpieczenia fizjologicznych potrzeb przez lojalnego pracodawcę.

Ocena aktualnych pracodawców w kontekście realizacji podstawowych potrzeb pracowników według respondentów zatrudnionych w organizacjach prywatnych i publicznych jest nieco inna. Wyjątek stanowi kwestia oceny przestrzegania przepisów prawa, którą obie grupy oceniły podobnie i wysoko (ponad 70% pozytywnych ocen).

W przypadku pozostałych cech, respondenci pracujący w organizacjach publicznych częściej pozytywnie oceniali swoich pracodawców niż badani zatrudnieni w organizacjach prywatnych. Dotyczy to szczególnie działań pracodawcy ukierunkowanych na zmniejszenie uciążliwości pracy (liczba pozytywnych ocen 58,7% vs 46,7%) (tabela 5.1.19).

Tabela 5.1.19. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	55,8	61,6	17,2	15,2	27,0	23,2
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	58,9	63,0	16,6	20,3	24,5	16,7
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	71,4	71,0	15,4	13,0	13,2	16,0
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	46,7	58,7	20,9	20,3	32,4	21,0
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	52,0	58,7	21,5	18,1	26,5	23,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zmniejszanie uciążliwości pracy przez aktualnych pracodawców było zarazem najrzadziej spośród pozostałych oceniane „na piątkę” przez osoby zatrudnione w organizacjach prywatnych (20,7%). Z kolei w grupie respondentów z organizacji publicznych, poza najwyżej ocenionym przestrzeganiem przepisów prawa, pozostałe działania pracodawców uzyskały zbliżone noty (tabela 5.1.20).

Tabela 5.1.20. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	22,9	32,9	17,2	20,5	6,5
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	25,4	33,5	16,6	17,9	6,6
Przestrzega przepisów prawa, w tym: prawa pracy	38,9	32,5	15,4	7,7	5,5
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	20,7	26,0	20,9	21,9	10,5
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	25,6	26,4	21,5	18,3	8,2
Publiczne					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	28,3	33,3	15,2	15,9	7,3
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	27,5	35,5	20,3	10,9	5,8
Przestrzega przepisów prawa, w tym: prawa pracy	36,2	34,8	13,0	10,1	5,9
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	27,5	31,2	20,3	15,2	5,8
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	28,3	30,4	18,1	13,0	10,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza median, średnich wartości punktów przypisanych ocenom oraz wyniki testu Manna-Whitneya potwierdzają, że w instytucjach prywatnych pracodawcy wykazują mniejszą dbałość o zmniejszenie uciążliwości pracy dla zatrudnionych niż w organizacjach publicznych (różnica=0,34; $Z=2,73$; $p=0,0063$). Po uogólnieniu wszystkich fizjologicznych potrzeb również zaznaczyła się istotna statystycznie różnica między obiema grupami wskazująca, że ich zabezpieczenie ze strony pracodawców w organizacjach publicznych jest lepsze niż w organizacjach prywatnych (różnica=0,13; $Z=2,48$; $p=0,0133$).

Podsumowując analizę tej części wyników można stwierdzić, że forma własności organizacji zatrudniającej nie różnicuje fizjologicznych potrzeb pracowników, ale jest związana ze stopniem ich realizacji.

Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że niektóre aspekty oczekiwań względem pracodawcy zmieniają się wraz się stażem pracy w aktualnej organizacji. Dodatnią współzmienną w tym zakresie odnotowano w odniesieniu do działań pracodawcy nakierowanych na zmniejszanie uciążliwości pracy. Im respondenci dłużej pracowali w aktualnym (w czasie badania) miejscu pracy, tym silniej wiązali sylwetkę lojalnego pracodawcy z koniecznością podejmowania przez niego działań mających na celu ograniczenie monotonii pracy ($R=0,1077$; $t=2,75$; $p=0,0062$). Pozostałe oczekiwania względem lojalnego pracodawcy nie zależały od czasu pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia.

Ocena aktualnych pracodawców zasadniczo również nie zależała od stażu pracy respondentów w danym miejscu, z wyjątkiem jednego obszaru podstawowych potrzeb pracowników, a mianowicie przestrzegania przepisów prawa przez pracodawcę. Im osoby badane dłużej pracowały w aktualnej organizacji, tym niżej oceniały przestrzeganie przez swojego pracodawcę przepisów prawa ($R=-0,0773$; $t=-1,97$; $p=0,0496$).

Ogólny staż pracy respondentów charakteryzował się ujemną współzmienną z wagą przypisywaną wynagrodzeniu oferowanemu przez lojalnego pracodawcę. Oznacza to, że im dłuższy staż pracy posiadał respondent, tym mniej zdecydowanie wiązał sylwetkę lojalnego pracodawcy z zapewnieniem pracownikowi odpowiednio wysokiego wynagrodzenia ($R=-0,0875$; $t=-2,23$; $p=0,0262$).

W odniesieniu do aktualnych pracodawców respondenci z dłuższym ogólnym stażem pracy niżej oceniali przestrzeganie przepisów prawa ($R=-0,0805$; $t=-2,05$; $p=0,0409$) oraz ogólne zaspokojenie fizjologicznych potrzeb pracowników ($R=-0,0375$; $t=-2,13$; $p=0,0333$).

Związki o charakterze korelacyjnym między wiekiem pracowników a ich wizją lojalnych pracodawców oraz oceną aktualnych pracodawców w zakresie zapewnienia potrzeb fizjologicznych były bardzo słabe i w efekcie nieistotne statystycznie. Oznacza to, że wiek respondentów nie ma związku z ich oczekiwaniami i oceną realnych działań pracodawców w odniesieniu do zabezpieczenia podstawowych potrzeb pracowników.

5.2. Zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa jako atrybut lojalnego pracodawcy

Zagregowane wyniki badań wskazują, że wszystkie wymienione w ankiecie potrzeby bezpieczeństwa zatrudnionych są zdaniem większości respondentów (od 86,2 do 95,5%) pożądanymi cechami lojalnego pracodawcy. Kobiety i mężczyźni podobną wagę przypisują w tym obszarze dbałości o psychiczny komfort pracownika w miejscu zatrudnienia (od 93,0 do 93,6%), bezpieczeństwu zatrudnienia (od 92,7 do 94,0%) oraz przestrzeganiu przez pracodawcę przepisów BHP (od 95,2 do 95,5%). Zbliżony i również wysoki odsetek respondentów płci męskiej (89,5%) oraz żeńskiej (91,4%) wiąże przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy z sylwetką lojalnego pracodawcy, przy czym niemal dwukrotnie więcej mężczyzn niż kobiet (6,9 vs 3,8%) nie oczekiwało zaspokojenia tej potrzeby przez pracodawcę. Największe różnice między płciami zaznaczyły się w odniesieniu do oczekiwań związanych z należytym prowadzeniem dokumentacji pracy podwładnych. Mężczyźni częściej niż kobiety (92,7 vs 86,2%) oczekiwali takich działań ze strony pracodawcy, natomiast kobiety częściej niż mężczyźni (12,1 vs 4,8%) nie mieli zdania, czy zabezpieczenie tej potrzeby ma dla nich znaczenie (tabela 5.2.1).

Tabela 5.2.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	93,0	93,6	5,0	4,0	2,0	2,4
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	92,7	94,0	5,8	3,6	1,5	2,4
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	91,4	89,5	4,8	3,6	3,8	6,9
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	95,5	95,2	3,3	3,2	1,3	1,6
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	86,2	92,7	12,1	4,8	1,8	2,4

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując stopień pewności oczekiwań respondentów względem pracodawców można zauważyć, że kobiety wypowiadają się w tym zakresie z mniejszym przekonaniem niż mężczyźni – częściej w porównaniu z nimi wybierają odpowiedzi „raczej tak” niż „zdecydowanie tak”. Zasadniczo jednak gradacja potrzeb

bezpieczeństwa u obu płci jest podobna – najczęściej w zdecydowany sposób zgłaszają oni potrzebę zapewnienia pracownikowi komfortu w miejscu pracy, przeciwdziałanie dyskryminacji i stosowanie przepisów BHP. Najmniejszą wagę kobiety przywiązują do właściwego prowadzenia dokumentacji pracowniczej (48,9%), zaś mężczyźni do bezpieczeństwa zatrudnienia, które z sylwetką lojalnego pracodawcy w zdecydowany sposób powiązało 67,3% ankietowanych tej płci (tabela 5.2.2).

Tabela 5.2.2. Oczekiwania dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników według płci (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	69,3	74,6	23,7	19,0	5,0	4,0	2,0	1,2	0,0	1,2
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	59,5	67,3	33,3	26,6	5,8	3,6	1,3	2,0	0,3	0,4
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	68,5	75,0	22,9	14,5	4,8	3,6	1,8	3,6	2,0	3,2
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	70,0	73,0	25,4	22,2	3,3	3,2	0,5	0,8	0,8	0,8
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	48,9	69,4	37,3	23,4	12,1	4,8	1,8	2,0	0,0	0,4

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wysokie mediany (5) i średnie wartości ocen potwierdzają duże oczekiwania pracowników względem pracodawców w obszarze zaspokojenia ich potrzeb bezpieczeństwa. Jakkolwiek większość tych oczekiwań jest podobna u kobiet i mężczyzn, to jednak odnotowano pewne odrębności – dbałość pracodawcy o dokumentację pracowników jest istotnie statystycznie ważniejsza dla mężczyzn niż dla kobiet. Obrazują to również mediany odpowiedzi. Przynajmniej połowy mężczyzn oceniła tę potrzebę „na piątkę”, podczas kiedy przynajmniej połowa kobiet „na czwórkę”.

Potrzeby bezpieczeństwa łącznie, bez względu na ich aspekt, również różnicują obie płcie. Oczekiwania mężczyzn dotyczące ich zaspokojenia przez pracodawcę są istotnie wyższe niż w przypadku kobiet (tabela 5.2.3).

Tabela 5.2.3. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa zatrudnionych wg ich płci

Cechy lojalnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	M	K		Z	p
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	4,65	4,60	0,05	1,37	0,1708
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	4,58	4,50	0,08	1,94	0,0523
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	4,54	4,54	0,00	1,38	0,1667
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	4,66	4,63	0,03	0,74	0,4617
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	4,59	4,33	0,26	5,03	0,0000
Ogółem:	4,60	4,52	0,08	4,76	0,0000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Poziom realizacji potrzeb bezpieczeństwa pracowników przez pracodawców jest wyraźnie niższy niż ich oczekiwania. Zaspokajanie tych potrzeb zgłosiło od 55,4 do 73,0% ankietowanych (tabela 5.2.16), podczas gdy ich istnienie sygnalizowało 86,2 do 95,5% respondentów (tabela 5.2.13). Kobiety zazwyczaj rzadziej niż mężczyźni stwierdzają, że ich pracodawcy zaspokajają potrzeby z tego obszaru (od 55,4 do 70% vs od 62,5 do 73%). Różnice te zidentyfikowano w odniesieniu do niemal wszystkich działań wymienionych w ankiecie. Warto przy tym zwrócić uwagę, że kobiety częściej niż mężczyźni twierdziły, że ich pracodawcy nie zapewniają komfortu psychicznego w miejscu pracy (30,2 vs 23,8 %). Różnice międzypłciowe nie występowały jedynie w obszarze stosowania się pracodawców do przepisów BHP (tabela 5.2.4).

Tabela 5.2.4. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	55,4	62,5	14,4	13,7	30,2	23,8
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	58,4	62,5	20,2	18,2	21,4	19,4
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	68,0	73,0	17,4	10,5	14,6	16,5
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	70,0	69,4	13,4	11,7	16,6	19,0
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	59,7	67,3	22,2	14,1	18,1	18,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza pewności odpowiedzi kobiet i mężczyzn, podobnie jak w przypadku oczekiwań dotyczących potrzeb bezpieczeństwa wykazała, że w odniesieniu do ich realizacji kobiety ponownie wypowiadają się z mniejszym zdecydowaniem niż mężczyźni – mniej odpowiedzi „zdecydowanie tak” i więcej odpowiedzi „raczej tak” w żeńskiej grupie badanych (tabela 5.2.5). Zarówno kobiety, jak i mężczyźni najczęściej stwierdzali, że ich pracodawcy „zdecydowanie” przeciwdziałają dyskryminacji w miejscu pracy (od 39 do 44,8% ankietowanych w zależności od płci). Najrzadziej „zdecydowanie” zauważany przez kobiety komfort psychiczny w pracy jest jednocześnie jedyną istotną statystycznie różnicą między kobietami i mężczyznami. Kobiety oceniają go niżej niż mężczyźni (różnica=0,22; $Z=2,51$; $p=0,0120$).

Mediany (równe 4) i średnie arytmetyczne ocen wystawionych przez respondentów potwierdzają niepełną realizację ich potrzeb bezpieczeństwa przez pracodawców. Analiza statystyczna za pomocą testu Manna-Whitneya ostatecznie potwierdziła, że ogólne zaspokojenie potrzeb z tego obszaru jest niżej oceniane przez kobiety niż mężczyzn (różnica=0,10; $Z=3,47$; $p=0,0005$).

Tabela 5.2.5. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	20,7	31,9	34,8	30,7	14,4	13,7	23,4	14,5	6,8	9,3
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	21,2	27,8	37,3	34,7	20,2	18,2	17,1	11,7	4,3	7,7
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	39,0	44,8	29,0	28,2	17,4	10,5	9,1	9,3	5,5	7,3
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	35,0	41,9	35,0	27,4	13,4	11,7	10,6	11,3	6,1	7,7
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	26,2	35,9	33,5	31,5	22,2	14,1	13,6	7,3	4,5	11,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Podsumowując związek między płcią pracowników a oczekiwanymi i realizowanymi potrzebami bezpieczeństwa można stwierdzić, że kobiety mają niższe wymagania w tym obszarze względem swoich pracodawców niż mężczyźni, ale jednocześnie poziom realizacji tych oczekiwań względem kobiet również jest niższy.

Potrzeby bezpieczeństwa analizowane w kategoriach wykształcenia respondentów wskazują, że dla zdecydowanej większości respondentów ze wszystkich analizowanych grup (od 84,4 do 96,8%), realizacja tych potrzeb jest oczekiwanym atrybutem lojalnego pracodawcy (tabela 5.2.6).

Tabela 5.2.6. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	94,1	92,2	84,6	3,4	6,7	11,5	2,5	1,1	3,9
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	94,6	89,9	92,3	3,6	7,8	7,7	1,8	2,2	0,0
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	91,8	87,7	92,3	3,0	7,3	7,7	5,2	5,0	0,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	96,8	92,2	92,3	1,8	6,2	7,7	1,4	1,7	0,0
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	90,2	84,4	92,3	7,7	13,4	7,7	2,1	2,2	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

We wszystkich grupach najniższą wagę przypisano należytej dbałości pracodawcy o dokumentację pracowniczą. W sposób zdecydowany potrzebę taką deklarowało od 53,1 do 58,2% ankietowanych (tabela 5.2.7).

Różnice oczekiwań dotyczące zaspokojenia konkretnych potrzeb z tego obszaru między pracownikami o różnym poziomie wykształcenia są nieistotne statystycznie, jednak łączna analiza wszystkich tych działań wskazuje na istnienie takich rozbieżności ($H=11,08$, $p=0,0039$). Wyniki testu post hoc ujawniły, że osoby najlepiej wykształcone mają większe oczekiwania względem pracodawców ($R=1642,9$) w odniesieniu do zaspokojenia ich potrzeb bezpieczeństwa niż osoby legitymujące się wykształceniem średnim lub policealnym ($R=1541,1$; $p=0,0174$). Respondenci najsłabiej wykształceni lokują się pod tym względem między dwiema wymienionymi wyżej grupami ($R=1602,2$) i nie różnią się od nich istotnie statystycznie.

Tabela 5.2.7. Oczekiwania respondentów o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	S	P	W	S	P	W	S	P	W	S	P	W	S	P
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	72,5	68,7	69,2	21,6	23,5	15,4	3,4	6,7	11,5	2,1	0,6	3,9	0,5	0,6	0,0
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	63,6	58,1	73,1	30,9	31,8	19,2	3,6	7,8	7,7	1,4	2,2	0,0	0,5	0,0	0,0
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	72,7	67,6	65,4	19,1	20,1	26,9	3,0	7,3	7,7	2,3	3,4	0,0	3,0	1,7	0,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	73,6	65,9	65,4	23,2	26,3	26,9	1,8	6,2	7,7	0,2	1,7	0,0	1,1	0,0	0,0
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	58,2	53,1	57,7	32,1	31,3	34,6	7,7	13,4	7,7	1,8	2,2	0,0	0,2	0,0	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zagregowane wyniki wskazują, że realizacja potrzeb bezpieczeństwa była w podobny sposób oceniana przez respondentów ze wszystkich kategorii wykształcenia. Zastosowany test statystyczny Kruskala-Wallisa nie ujawnił istotnych różnic w ocenie zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa między grupami wyodrębnionymi ze względu na poziom wykształcenia. Uwagę zwraca jednak pewna tendencja zaobserwowana w odniesieniu do komfortu psychicznego zapewnianego przez pracodawców w miejscu pracy, który najrzadziej pozytywnie oceniali pracownicy najslabiej wykształceni (zaledwie 38,5 vs ponad 57% lepiej wykształconych). Jednocześnie ankietowani, którzy mieli wykształcenie co najwyżej gimnazjalne, najczęściej ze wszystkich pozostałych zgłaszali, że ich pracodawcy nie realizują tej potrzeby (38,5 vs max. 27,9% w innych grupach) (tabela 5.2.8).

Tabela 5.2.8. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	59,5	57,5	38,5	13,4	14,5	23,1	27,1	27,9	38,5
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	58,6	63,7	57,7	20,0	18,4	15,4	21,4	17,9	26,9
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	70,5	68,7	69,2	14,8	15,1	11,5	14,8	16,2	19,2
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	71,6	66,5	61,5	11,8	14,0	19,2	16,6	19,6	19,2
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	62,5	63,7	57,7	20,7	16,8	7,7	16,8	19,6	34,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.2.9. Opinie z respondentów o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	S	P	W	S	P	W	S	P	W	S	P	W	S	P
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	25,5	24,0	23,1	34,1	33,5	15,4	13,4	14,5	23,1	20,2	20,1	15,4	6,8	7,8	23,1
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	24,3	22,4	23,1	34,3	41,3	34,6	20,0	18,4	15,4	15,9	11,7	23,1	5,5	6,2	3,9
Przeciwdziła dyskryminacji w miejscu pracy	40,9	41,9	42,3	29,6	26,8	26,9	14,8	15,1	11,5	8,9	8,4	19,2	5,9	7,8	0,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	38,4	37,4	26,9	33,2	29,1	34,6	11,8	14,0	19,2	10,7	11,2	11,5	5,9	8,4	7,7
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	29,1	30,2	42,3	33,4	33,5	15,4	20,7	16,8	7,7	11,1	10,6	15,4	5,7	8,9	19,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Podsumowując związek między wykształceniem pracowników a ich oczekiwaniami i stopniem realizacji tych oczekiwań przez pracodawców w obszarze potrzeb bezpieczeństwa można stwierdzić, że wykształcenie różnicuje te potrzeby, ale nie stopień ich realizacji.

Oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska względem zabezpieczenia ich potrzeb bezpieczeństwa przez pracodawców były wysokie i mało zróżnicowane między wyodrębnionymi grupami. Zagregowane odpowiedzi wskazują, że konieczność zabezpieczenia tych potrzeb zgłosiło od 85,5 do 96,6% badanych. Wśród osób nie sygnalizujących takich potrzeb wyróżnia się stosunkowo wysoki odsetek ankietowanych zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, którzy nie widzą potrzeby przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy (11,1% vs od 1,3 do 4% w innych grupach). Jednocześnie relatywnie niski odsetek kierowników nie miał zdania na temat tego czy rzetelne prowadzenie i należyte przechowywanie dokumentacji pracowniczej jest atrybutem lojalnego pracodawcy (5,1% vs od 10 do 11,3% w innych grupach) (tabela 5.2.10).

Tabela 5.2.10. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	93,8	95,7	92,4	2,5	2,6	5,6	3,8	1,7	2,0
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	92,5	94,0	93,1	6,3	3,4	5,1	1,3	2,6	1,8
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	93,8	85,5	91,5	5,0	3,4	4,5	1,3	11,1	4,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	96,3	96,6	94,9	1,3	2,6	3,8	2,5	0,9	1,3
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	86,3	91,5	88,4	11,3	5,1	10,0	2,5	3,4	1,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

We wszystkich grupach, w sposób zdecydowany respondenci najczęściej oczekiwali od pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji i przestrzegania przepisów BHP. W grupie kierowników i osób nie będących kierownikami równie ważna okazała się być dbałość pracodawcy o psychiczny komfort pracy. Z kolei wśród właścicieli i współwłaścicieli psychiczny komfort pracowników w miejscu pracy miał mniejszą

wagę niż przeciwdziałanie dyskryminacji i stosowanie przepisów BHP. Uwagę zwraca mniejsza pewność kierowników niż osób zatrudnionych na innych stanowiskach co do konieczności wywiązywania się pracodawcy ze wszystkich ujętych w ankiecie działań, zabezpieczających poczucie bezpieczeństwa pracowników. W grupie tej, częściej niż w innych, padała odpowiedź „raczej tak” (od 19,7 do 41% vs od 16,3 do 31,7% wśród innych respondentów) (tabela 5.2.11).

Mediany (wszystkie z wyjątkiem jednej równe 5) i średnie oceny dla prawie wszystkich cech pracodawców zabezpieczających potrzeby bezpieczeństwa pracowników są bardzo wysokie. Nieco niższe od pozostałych oczekiwania mieli jedynie właściciele i współwłaściciele w odniesieniu do psychicznego komfortu w miejscu pracy (mediana=4). Ostatecznie jednak różnice te nie przekroczyły progu istotności statystycznej, co spowodowało, że nie odnotowano żadnych różnic w zakresie poszczególnych atrybutów oczekiwanych u lojalnego pracodawcy przez pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach. Z kolei zmienne te potraktowane łącznie jako zespół potrzeb bezpieczeństwa pozwoliły ujawnić takie różnice ($H=10,08$, $p=0,0065$). Test post hoc wykazał, że oczekiwania kierowników względem pracodawców ($R=1523,7$) w porównaniu z właścicielami/współwłaścicielami ($R=1658,8$) i nie kierownikami ($R=1628$) są znamienne niższe (kierownicy vs właściciele/współwłaściciele $p=0,0361$; kierownicy vs nie kierownicy $p=0,0472$). Nie odnotowano natomiast istotności statystycznej między wysokimi oczekiwaniami właścicieli/współwłaścicieli oraz empirycznie niższymi oczekiwaniami osób nie będących kierownikami.

Tabela 5.2.11. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	68,8	65,8	73,2	25,0	29,9	19,2	2,5	2,6	5,6	3,8	0,9	1,6	0,0	0,9	0,5
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	62,5	53,9	64,7	30,0	40,2	28,4	6,3	3,4	5,1	1,3	2,6	1,3	0,0	0,0	0,5
Przeciwdziła dyskryminacji w miejscu pracy	77,5	65,8	71,2	16,3	19,7	20,3	5,0	3,4	4,5	0,0	6,0	2,0	1,3	5,1	2,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	72,5	66,7	72,1	23,8	29,9	22,8	1,3	2,6	3,8	1,3	0,9	0,5	1,3	0,0	0,9
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	66,3	50,4	56,7	20,0	41,0	31,7	11,3	5,1	10,0	2,5	3,4	1,3	0,0	0,0	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa osób zatrudnionych na różnych stanowiskach był mocno zdywersyfikowany i zależny od badanego aspektu. Generalnie respondenci najczęściej zgłaszali realizację swoich oczekiwań w tym obszarze przez pracodawców (od 53,6 do 80,3%). Wyraźnie zaznacza się jednak prawidłowość polegająca na relatywnie najrzadszym spełnianiu tych oczekiwań w grupie nie kierowników (od 53,6 do 68,3% vs od 63,3 do 80,3% w pozostałych grupach) (tabela 5.2.12).

Tabela 5.2.12. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	63,8	71,8	53,6	16,3	6,8	15,6	20,0	21,4	30,8
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	71,3	63,3	57,1	10,0	18,0	21,4	18,8	18,8	21,4
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	75,0	72,7	68,3	8,8	16,2	15,4	16,3	11,1	16,3
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	72,5	80,3	66,5	7,5	8,6	14,7	20,0	11,1	18,8
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	66,3	70,9	59,8	15,0	13,7	21,2	18,8	15,4	19,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza pewności odpowiedzi wskazuje, że realizację potrzeb bezpieczeństwa w sposób „zdecydowany” najrzadziej spośród badanych stwierdzały osoby nie będące kierownikami (od 21,4 do 39,1% vs od 24,8 do 50,0% u pozostałych respondentów). Jednocześnie ta grupa respondentów częściej niż inne zgłaszała zdecydowany brak działań pracodawców ukierunkowanych na realizację tych potrzeb (od 6,3 do 9,2% vs od 1,3 do 7,5%) (tabela 5.2.13).

Tabela 5.2.13. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	27,5	35,9	21,7	36,3	35,9	31,9	16,3	6,8	15,6	18,8	14,5	21,7	1,3	6,8	9,2
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	35,0	24,8	21,4	36,3	38,5	35,7	10,0	18,0	21,4	16,3	13,7	15,2	2,5	5,1	6,3
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	50,0	43,6	39,1	25,0	29,1	29,2	8,8	16,2	15,4	12,5	5,1	9,6	3,8	6,0	6,7
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	46,3	45,3	34,2	26,3	35,0	32,4	7,5	8,6	14,7	16,3	8,6	10,5	3,8	2,6	8,3
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	43,8	31,6	27,0	22,5	39,3	32,8	15,0	13,7	21,2	11,3	9,4	11,6	7,5	6,0	7,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany odpowiedzi wskazują, że potrzeby bezpieczeństwa przynajmniej połowy ankietowanych zajmujących poszczególne stanowiska były zaspokojone przynajmniej „na czwórkę” lub nawet na 4,5 (przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy). Jednak zastosowany test statystyczny (Kruskala-Wallisa) wykazał wyraźne zróżnicowanie poziomu zaspokojenia większości z tych potrzeb (tabela 5.2.14).

Tabela 5.2.14. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa zatrudnionych według zajmowanego przez nich stanowiska

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocen			Różnica			Test Kruskala-Wallisa	
	W	K	N K	W-K	K-N K	W-N K	H	p
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	3,70	3,79	3,35	-0,09	0,44	0,35	14,94	0,0006
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	3,85	3,64	3,51	0,21	0,13	0,34	7,32	0,0258
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	4,05	3,99	3,84	0,06	0,15	0,21	3,45	0,1784
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	3,95	4,12	3,74	-0,17	0,38	0,21	10,11	0,0064
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	3,84	3,81	3,60	0,03	0,21	0,24	5,12	0,0773
Ogółem:	3,88	3,87	3,61	0,01	0,26	0,27	35,39	<0,0001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Stworzony przez pracodawców komfort psychiczny w miejscu pracy oraz przestrzeganie przez nich przepisów BHP kierownicy oceniali wyżej (komfort psychiczny $R=372,17$; przestrzeganie przepisów BHP $R=362,62$) niż osoby nie będące kierownikami (komfort psychiczny $R=305,22$; przestrzeganie przepisów BHP $R=308,54$) (kierownicy vs nie kierownicy; komfort psychiczny $p=0,0016$, przestrzeganie przepisów BHP $p=0,0155$). Oceny właścicieli/współwłaścicieli miały wartość pośrednią i nie różniły się istotnie od żadnej z wymienionych grup (komfort psychiczny $R=350,66$; przestrzeganie przepisów BHP $R=346,01$). Bezpieczeństwo zatrudnienia istotnie statystycznie wyżej oceniali właściciele/współwłaściciele ($R=369,14$) niż osoby nie będące kierownikami ($R=312,09$) (dla różnicy właściciele/współwłaściciele vs nie kierownicy $p=0,0349$). W tym przypadku oceny kierowników lokowały się pomiędzy wyżej wymienionymi nie różniąc się od nich istotnie statystycznie (tabela 5.3.9). Biorąc pod uwagę całokształt potrzeb związanych z poczuciem bezpieczeństwa to poziom ich zaspokojenia jest najwyższy (i podobny) u właścicieli/współwłaścicieli ($R=1765,1$) i kierowników ($R=1747,2$) natomiast znamienne niższy ($R=1550,8$) u osób zatrudnionych na

pozostałych, niższych rangą stanowiskach (nie kierownik vs właściciel/współwłaściciel $p<0,0001$; nie kierownik vs kierownik $p<0,0001$).

Podsumowując można stwierdzić, że stanowisko zatrudnienia różnicuje oczekiwania pracowników względem pracodawców w zakresie potrzeb zapewnienia poczucia bezpieczeństwa. Zmienna ta jednak zdecydowanie wyraźniej i różnokierunkowo dywersyfikuje poziom zaspokojenia tych potrzeb, w zależności od badanego aspektu działań pracodawcy ukierunkowanych na ich zaspokojenie.

Oczekiwania pracowników, zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości, wobec ich pracodawców, dotyczące zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa były w przypadku wszystkich działań wysokie i zazwyczaj podobne (zagregowane pozytywne deklaracje od 85,5 do 96,6%) (tabela 5.2.15).

Tabela 5.2.15. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	93,8	95,7	92,4	2,5	2,6	5,6	3,8	1,7	2,0
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	92,5	94,0	93,1	6,3	3,4	5,1	1,3	2,6	1,8
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	93,8	85,5	91,5	5,0	3,4	4,5	1,3	11,1	4,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	96,3	96,6	94,9	1,3	2,6	3,8	2,5	0,9	1,3
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	86,3	91,5	88,4	11,3	5,1	10,0	2,5	3,4	1,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Oceniając stopień pewności wypowiedzi można zauważyć, że w każdej grupie, bez względu na wielkość organizacji, badani największą wagę przypisywali przeciwdziałaniu dyskryminacji i przestrzeganiu przepisów BHP. Pracownicy zatrudnieni w małych i bardzo małych organizacjach podobnie wysoko ocenili znaczenie komfortu psychicznego w miejscu wykonywania pracy (tabela 5.2.16).

Tabela 5.2.16. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	68,8	65,8	73,2	25,0	29,9	19,2	2,5	2,6	5,6	3,8	0,9	1,6	0,0	0,9	0,5
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	62,5	53,9	64,7	30,0	40,2	28,4	6,3	3,4	5,1	1,3	2,6	1,3	0,0	0,0	0,5
Przeciwdziiała dyskryminacji w miejscu pracy	77,5	65,8	71,2	16,3	19,7	20,3	5,0	3,4	4,5	0,0	6,0	2,0	1,3	5,1	2,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	72,5	66,7	72,1	23,8	29,9	22,8	1,3	2,6	3,8	1,3	0,9	0,5	1,3	0,0	0,9
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	66,3	50,4	56,7	20,0	41,0	31,7	11,3	5,1	10,0	2,5	3,4	1,3	0,0	0,0	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany ocen wskazują, że niemal wszystkie działania pracodawcy wymienione w ankiecie są bardzo ważne dla przynajmniej połowy respondentów w każdej z grup (mediana=5). Niższe oczekiwania (mediana=4) miały tylko osoby z najmniejszych organizacji w odniesieniu do właściwego prowadzenia dokumentacji pracowniczej.

Zastosowany test statystyczny (Kruskala-Wallisa) ujawnił, że kwestia dokumentacji jest jedyną cechą pracodawcy, względem której respondenci wykazują różne oczekiwania ($H=8,80$; $p=0,0123$). Test post hoc pozwolił stwierdzić, że wymagania pracowników ze średnich firm ($R=342,42$) są w tym zakresie istotnie wyższe niż osób zatrudnionych w najmniejszych organizacjach ($R=287,30$) (pracownicy średnich firm vs pracownicy organizacji mikro $p=0,0491$). Pomiędzy nimi lokuje się oczekiwania pracowników z małych organizacji, które nie odbiegają istotnie statystycznie od żadnej z tych grup ($R=329,51$). Znaczące różnice występują również między łącznymi oczekiwaniami, dotyczącymi zabezpieczenia potrzeb bezpieczeństwa z przedsiębiorstw o różnej wielkości (test Kruskala-Wallisa $H=13,19$; $p=0,0014$). Osoby zatrudnione w najmniejszych organizacjach prezentują niższe wymagania w tym zakresie od pozostałych grup respondentów (mikro $R=1524,1$; małe $R=1626,1$; średnie $R=1670,7$; dla różnicy mikro-małe $p=0,0411$, dla różnicy mikro-średnie $p=0,0129$).

Zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa zgłosiło od 63,8 do 80,3% badanych zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości (tabela 5.2.17).

Analizując pewność odpowiedzi stwierdzono, że największy odsetek opinii „zdecydowanie” wskazujących, na zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa dotyczy przeciwdziałania dyskryminacji oraz gwarantowania pracownikom środków ostrożności wynikających z przepisów BHP. Najmniej pracowników jest zdecydowanie przekonanych, że pracodawca zapewnia komfort psychiczny w miejscu pracy (tabela 5.2.18).

Mediany ocen wskazują, że w żadnym aspekcie badań dotyczących poczucia bezpieczeństwa pracodawcy nie zaspokajają w pełni potrzeb pracowników – poziom zabezpieczenia tych potrzeb przynajmniej połowa ankietowanych w każdej wyodrębnionej grupie oceniła „na czwórkę”. Test Kruskala-Wallisa nie wykazał zróżnicowania ocen działania pracodawców w tym zakresie.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że wielkość organizacji różnicuje poziom oczekiwań pracowników względem pracodawców w odniesieniu do ich potrzeb zabezpieczenia poczucia bezpieczeństwa związanego z miejscem pracy. Czynniki te nie mają jednak związku z rzeczywistą realizacją tych potrzeb.

Tabela 5.2.17. Zagregowane opinie z respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	63,8	71,8	53,6	16,3	6,8	15,6	20,0	21,4	30,8
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	71,3	63,3	57,1	10,0	18,0	21,4	18,8	18,8	21,4
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	75,0	72,7	68,3	8,8	16,2	15,4	16,3	11,1	16,3
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	72,5	80,3	66,5	7,5	8,6	14,7	20,0	11,1	18,8
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	66,3	70,9	59,8	15,0	13,7	21,2	18,8	15,4	19,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.2.18. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	27,5	35,9	21,7	36,3	35,9	31,9	16,3	6,8	15,6	18,8	14,5	21,7	1,3	6,8	9,2
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	35,0	24,8	21,4	36,3	38,5	35,7	10,0	18,0	21,4	16,3	13,7	15,2	2,5	5,1	6,3
Przeciwdziiała dyskryminacji w miejscu pracy	50,0	43,6	39,1	25,0	29,1	29,2	8,8	16,2	15,4	12,5	5,1	9,6	3,8	6,0	6,7
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	46,3	45,3	34,2	26,3	35,0	32,4	7,5	8,6	14,7	16,3	8,6	10,5	3,8	2,6	8,3
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	43,8	31,6	27,0	22,5	39,3	32,8	15,0	13,7	21,2	11,3	9,4	11,6	7,5	6,0	7,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kolejnym analizowanym czynnikiem była forma własności organizacji rozpatrywana jako zmienna dychotomiczna: organizacje prywatne i publiczne. Mediany punktów przypisanych odpowiedziom wskazują, że wszystkie wymienione w ankiecie działania są „zdecydowanie” pożądanymi przez pracowników cechami lojalnego pracodawcy (mediany=5). Większość pracowników zatrudnionych zarówno w organizacjach prywatnych, jak i publicznych deklaruwała, że oczekuje od swoich pracodawców zabezpieczenia potrzeb w zakresie bezpieczeństwa (zagregowane pozytywne deklaracje od 88,4 do 97,8%) (tabela 5.3.19). Odsetek respondentów zgłaszających takie potrzeby był w obu typach organizacji zasadniczo podobny. Największą i jedyną statystycznie istotną różnicę (test Manna-Whitneya, $Z=2,22$; $p=0,0264$) stwierdzono w odniesieniu do potrzeby komfortu psychicznego w miejscu pracy, którego w większym stopniu oczekują pracownicy zatrudnieni w organizacjach publicznych (tabela 5.2.19).

Tabela 5.2.19. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	92,7	94,9	4,9	3,6	2,4	1,5
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	92,5	95,7	5,3	3,6	2,2	0,7
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	90,9	89,9	5,3	0,7	3,8	9,4
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	94,7	97,8	3,6	2,2	1,8	0,0
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	88,8	88,4	9,3	9,4	2,0	2,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Gradacja ważności poszczególnych działań pracodawców, w zakresie zabezpieczenia poczucia bezpieczeństwa pracowników, w obu porównywanych grupach przedstawiała się w odmienny sposób. Dla osób zatrudnionych w organizacjach prywatnych kluczowe znaczenie miało przestrzeganie przez pracodawców przepisów BHP (72,0%), natomiast dla osób pracujących w organizacjach publicznych – poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia (79,0%). Badani z obu grup najmniejszą wagę przypisali właściwemu prowadzeniu i przechowywaniu dokumentacji pracowniczej (od 56,4 do 58,0%) (tabela 5.2.20).

Tabela 5.2.20. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	69,2	23,5	4,9	1,8	0,6
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	63,3	29,2	5,3	1,8	0,4
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	71,4	19,5	5,3	2,0	1,8
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	72,0	22,7	3,6	0,8	1,0
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	56,4	32,4	9,3	1,8	0,2
Publiczne					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	79,0	15,9	3,6	1,5	0,0
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	59,4	36,2	3,6	0,7	0,0
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	69,6	20,3	0,7	4,4	5,1
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	68,1	29,7	2,2	0,0	0,0
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	58,0	30,4	9,4	2,2	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena działań pracodawców w odniesieniu do zabezpieczenia potrzeb bezpieczeństwa pracowników wskazuje, że większość z nich spełnia te oczekiwania (zagregowane potwierdzenia stanowią od 57,6 do 71,0%, w zależności od badanego aspektu) (tabela 5.2.21).

Tabela 5.2.21. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	57,6	60,1	14,8	11,6	27,6	28,3
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	60,4	58,7	19,3	19,6	20,3	21,7
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	71,0	66,0	15,2	13,0	13,8	21,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	70,4	67,4	12,8	12,3	16,8	20,3
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	63,3	60,1	18,9	19,6	17,8	20,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pracownicy organizacji prywatnych i publicznych najczęściej zgłaszali, że ich pracodawcy „zdecydowanie” przeciwdziałają dyskryminacji w miejscu pracy. Najrzadziej zaspokajanymi potrzebami były: psychiczny komfort pracy i bezpieczeństwo zatrudnienia (tabela 5.2.22).

Mediany ocen pracowników potwierdzają niższą realizację potrzeb bezpieczeństwa względem ich oczekiwań (mediana=4 vs mediana=5). Zastosowany test statystyczny (Manna-Whitneya) nie wykazał różnic między porównywalnymi grupami, co oznacza, że realizacja potrzeb bezpieczeństwa pracowników zatrudnionych w organizacjach publicznych i prywatnych jest podobna.

Tabela 5.2.22. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	24,5	33,1	14,8	20,5	7,1
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	24,5	35,9	19,3	15,2	5,1
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	42,4	28,6	15,2	8,5	5,3
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	39,6	30,8	12,8	11,2	5,5
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	30,0	33,3	18,9	11,1	6,7
Publiczne					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	26,8	33,3	11,6	18,1	10,1
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	21,0	37,7	19,6	14,5	7,3
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	37,0	29,0	13,0	11,6	9,4
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	30,4	37,0	12,3	9,4	10,9
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	29,7	30,4	19,6	11,6	8,7

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia korelował ujemnie z oczekiwaniami pracowników względem pracodawców, dotyczącymi bezpieczeństwa zatrudnienia. Oznacza to, że im dłużej pracownik był zatrudniony w danej organizacji, tym niższe były jego oczekiwania względem pracodawcy dotyczące gwarancji kontynuowania tej pracy ($R=-0,0931$; $t=-2,37$; $p=0,0181$). Ta sama zmienna korelowała ujemnie z ogólną oceną poziomu zaspokojenia potrzeb pracowniczych w obszarze bezpieczeństwa. Świadczy to o tym, że pracownicy dłużej zatrudnieni w danej

organizacji niżej oceniali starania pracodawców dotyczące zabezpieczenia potrzeb bezpieczeństwa pracowników ($R=-0,0386$; $t=-2,19$; $p=0,0284$).

Ogólny staż pracy respondentów korelował ujemnie z ich oczekiwaniami dotyczącymi poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. Można zatem stwierdzić, że pracownicy z ogólnie dłuższym stażem pracy mają niższe oczekiwania wobec pracodawców, dotyczące poczucia bezpieczeństwa pracy ($R=-0,0777$; $t=-1,98$; $p=0,0485$). Co ciekawe, ocena realnych działań pracodawców na rzecz różnych aspektów poczucia bezpieczeństwa pracowników nie ma związku ze stażem pracy zatrudnionych.

Wiek pracowników nie miał związku z ich oczekiwaniami w stosunku do pracodawców, dotyczącymi zabezpieczenia potrzeb bezpieczeństwa. Zmienna ta nie korelowała również z oceną poziomu realizacji tych potrzeb.

5.3. Zaspokajanie potrzeb społecznych pracowników w organizacji jako atrybut lojalnego pracodawcy

Oczekiwania kobiet i mężczyzn względem pracodawców, dotyczące zaspokojenia społecznych potrzeb pracowników ocenione na podstawie zagregowanych deklaracji obu płci są zbliżone. Największą rozbieżność odnotowano w odniesieniu do dbałości pracodawców o dobre relacje z podwładnymi, jednak i w tym przypadku różnice te były niewielkie. Mężczyźni częściej niż kobiety oczekiwali zaspokojenia tej potrzeby przez lojalnych pracodawców (91,5 vs 87,9%). Z kolei kobiety nieco częściej niż mężczyźni nie mieli zdania czy lojalny pracodawca powinien podejmować działania w tym zakresie (tabela 5.3.1).

Tabela 5.3.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę społecznych potrzeb pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	92,4	91,5	5,3	5,7	2,3	2,8
Sprawiedliwie wynagradza	93,0	90,7	4,3	5,2	2,8	4,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	93,7	93,6	5,3	4,4	1,0	2,0
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	94,7	94,4	3,0	4,0	2,3	1,6
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	87,9	91,5	8,3	6,5	3,8	2,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zdaniem kobiet do cech lojalnego pracodawcy zdecydowanie należą: sprawiedliwe nagradzanie (69,5%), zapoznanie nowego pracownika z zakresem jego obowiązków, sposobem ich wykonywania oraz jego uprawnieniami (68,5%) oraz sprawiedliwe traktowanie pracowników (67,5%). Na dalszych pozycjach w rankingu zdecydowanie oczekiwanych cech u pracodawcy znalazła się dbałość o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy (53,9%), zaś na ostatnim dbałość o dobre relacje z podwładnymi (50,9%). Mężczyźni najczęściej zdecydowanie oczekiwali sprawiedliwego traktowania pracowników (74,6%), następnie zapoznania nowego pracownika z zakresem jego obowiązków, sposobem ich wykonywania oraz jego uprawnieniami (70,6%) oraz sprawiedliwego wynagradzania (68,2%). Oczekiwania dotyczące dbałości o dobre relacji z podwładnymi (67,7%) oraz dobre relacje międzyludzkie (63,3%) znalazły się, podobnie jak u kobiet na ostatnim miejscu rankingu (tabela 5.3.2).

Tabela 5.3.2. Oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	53,9	63,3	38,5	28,2	5,3	5,7	2,0	1,2	0,3	1,6
Sprawiedliwie wynagradza	69,5	68,2	23,4	22,6	4,3	5,2	2,0	2,0	0,8	2,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	67,5	74,6	26,2	19,0	5,3	4,4	1,0	0,8	0,0	1,2
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	68,5	70,6	26,2	23,8	3,0	4,0	1,5	0,4	0,8	1,2
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	50,9	67,7	37,0	23,8	8,3	6,5	3,5	0,4	0,3	1,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wysokie wartości median (równe 5) wskazują, że wszystkie wymienione w ankiecie cechy lojalnego pracodawcy są zdecydowanie ważne dla przynajmniej połowy respondentów każdej z płci. Porównanie odpowiedzi kobiet i mężczyzn za pomocą testu Manna-Witneya wykazało jednak szereg istotnych statystycznie różnic. Okazało się, że mężczyźni bardziej niż kobiety oczekują, że lojalny pracodawca będzie dbał o dobre relacje międzyludzkie, dobre relacje z podwładnymi i będzie zaspokajał ogół społecznych potrzeb pracowników (tabela 5.3.3).

Tabela 5.3.3. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych wg ich płci

Cechy lojalnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	M	K		Z	p
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	4,50	4,44	0,06	2,01	0,0449
Sprawiedliwie wynagradza	4,53	4,59	-0,06	-0,53	0,5969
Sprawiedliwie traktuje pracowników	4,65	4,60	0,05	1,74	0,0816
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	4,62	4,60	0,02	0,49	0,6227
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	4,55	4,34	0,21	4,03	0,0001
Ogółem:	4,57	4,52	0,05	3,55	0,0004

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena zagregowanych ocen respondentów dotyczących działań podejmowanych przez aktualnych pracodawców w obszarze zabezpieczenia potrzeb społecznych pracowników wskazuje, że niektóre cechy mężczyźni zauważali u swoich pracodawców częściej niż kobiety. Różnice te zaznaczyły się zwłaszcza w odniesieniu do sprawiedliwego wynagradzania (62,9 vs 54,7%) i sprawiedliwego traktowania pracowników przez pracodawców (64,1 vs 57,7%). Kobiety częściej niż mężczyźni wypowiadały się w tym zakresie negatywnie o swoich pracodawcach lub nie miały zdania na ten temat. Uwagę zwraca również stosunkowo wysoki odsetek mężczyzn, którzy nie mieli zdania na temat dbałości swoich pracodawców o relacje z podwładnymi. Ten aspekt zachowań u swoich pracodawców więcej kobiet niż mężczyzn oceniło negatywnie (22,9 vs 16,9%) (tabela 5.3.4).

Tabela 5.3.4. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	57,2	58,9	19,9	15,3	22,9	25,8
Sprawiedliwie wynagradza	54,7	62,9	19,4	14,9	26,0	22,2
Sprawiedliwie traktuje pracowników	57,7	64,1	15,4	13,3	27,0	22,6
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	70,0	69,0	11,3	13,7	18,6	17,3
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	59,5	60,1	17,6	23,0	22,9	16,9

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując stopień pewności odpowiedzi można zauważyć, że kobiety zdecydowanie najwyżej oceniły u swoich pracodawców dbałość o wdrażanie nowych pracowników w zakres ich obowiązków oraz informowanie o przysługujących im uprawnieniach (31,2%), zaś najmniej zdecydowanie pozytywnych not przyznały za dobre relacje z podwładnymi (19,9%). Z kolei mężczyźni tę ostatnią cechę ocenili najwyżej (38,7%). Tylko nieco mniej najwyższych not przyznali pracodawcom za sprawiedliwe traktowanie pracowników (37,5%). Najrzadziej wysoko ocenianą przez mężczyzn cechą była dbałość ich pracodawców o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy (25,8%). Jakkolwiek odsetek negatywnych ocen wystawionych aktualnym pracodawcom nie był wysoki (od 4,0 do 10,1% w zależności od badanej cechy i płci respondentów) to łatwo zauważyć, że mężczyźni wystawiali je częściej niż kobiety. Z kolei kobiety częściej niż mężczyźni nie miały zdania na temat zaspokajania poszczególnych potrzeb społecznych pracowników przez swoich pracodawców (tabela 5.3.5).

Tabela 5.3.5. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	21,2	25,8	36,0	33,1	19,9	15,3	17,9	18,2	5,0	7,7
Sprawiedliwie wynagradza	22,9	32,3	31,7	30,7	19,4	14,9	18,4	12,1	7,6	10,1
Sprawiedliwie traktuje pracowników	21,4	37,5	36,3	26,6	15,4	13,3	21,7	14,5	5,3	8,1
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	31,2	33,1	38,8	35,9	11,3	13,7	14,6	11,7	4,0	5,7
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	19,9	38,7	39,6	21,4	17,6	23,0	17,9	8,9	5,0	8,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany (równe 4) oraz średnie wartości ocen wystawionych pracodawcom są niższe (tabela 5.3.6) niż analogiczne wartości charakteryzujące oczekiwania pracowników (tabela 5.3.3). Świadczy to o niższym poziomie zaspokajania społecznych potrzeb pracowników względem ich oczekiwań w tym obszarze.

Statystyczne porównanie ocen wystawionych pracodawcom przez kobiety i mężczyzn, wykazało szereg istotnych różnic. Okazało się, że mężczyźni wyżej niż kobiety oceniają u aktualnych pracodawców sprawiedliwe wynagradzanie, sprawiedliwe traktowanie pracowników, dbałość o relacje z podwładnymi oraz zaspokajanie całokształtu potrzeb społecznych (tabela 5.3.6).

Tabela 5.3.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych według ich płci

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	M	K		Z	p
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	3,51	3,50	0,01	0,42	0,6723
Sprawiedliwie wynagradza	3,63	3,44	0,19	2,22	0,0262
Sprawiedliwie traktuje pracowników	3,71	3,47	0,24	2,98	0,0029
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	3,79	3,79	0,00	0,17	0,8613
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	3,73	3,51	0,22	2,87	0,0041
Ogółem:	3,67	3,54	0,13	3,99	0,0001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Podsumowując można stwierdzić, że oczekiwania pracowników w zakresie potrzeb społecznych, jak również ocena poziomu zaspokojenia tych potrzeb zależy od płci. Kobiety mają niższe niż mężczyźni oczekiwania w tym obszarze, ale również niżej oceniają poziom zabezpieczenia tych potrzeb ze strony pracodawców.

Zagregowane deklaracje respondentów wskazują, że niezależnie od poziomu wykształcenia badani uznają wszystkie wskazane cechy za charakterystyczne dla lojalnego pracodawcy (w zależności od stwierdzenia i poziomu wykształcenia od 85,5 do 100% wskazań) (tabela 5.3.7).

Tabela 5.3.7. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	94,5	86,6	88,5	3,6	9,5	7,7	1,8	3,9	3,9
Sprawiedliwie wynagradza	93,0	90,0	92,3	3,2	7,8	7,7	3,9	2,2	0,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	96,4	87,7	88,5	3,0	8,9	11,5	0,7	3,4	0,0
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	95,9	91,1	96,2	2,7	5,0	3,9	1,4	3,9	0,0
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	90,2	85,5	100,0	6,6	11,2	0,0	3,2	3,4	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując gradację odpowiedzi, można zauważyć pewne zróżnicowanie odpowiedzi respondentów z poszczególnych grup, jednak analizy za pomocą testu Kruskala-Wallisa nie potwierdziły ich istotności statystycznej. Warto jednak zwrócić uwagę na zaobserwowane tendencje dotyczące sprawiedliwego traktowania. Osoby z wykształceniem wyższym i średnim najczęściej zdecydowanie oczekują, że lojalny pracodawca będzie je sprawiedliwie traktował (odpowiednio 96,4 i 87,7%). Z kolei ankietowani posiadający wykształcenie co najwyżej gimnazjalne, sprawiedliwe traktowanie pracowników przez pracodawcę uznali za stosunkowo mało istotne spośród wymienionych w ankiecie działań, oceniając je na równi z dbałością pracodawcy o prawidłowe relacje z podwładnymi. Cechy te były zdecydowanie ważne dla 57,7% osób z tej grupy, podczas gdy najważniejsze dla nich atrybuty (sprawiedliwe wynagradzanie i zaznajamianie nowych pracowników z zakresem ich praw i obowiązków) z lojalnym pracodawcą łączyło 73,1% badanych (tabela 5.3.8).

Tabela 5.3.8. Oczekiwania respondentów o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	58,9	52,5	69,2	35,7	34,1	19,2	3,6	9,5	7,7	1,4	2,2	3,9	0,5	1,7	0,0
Sprawiedliwie wynagradza	71,1	63,1	73,1	21,8	26,8	19,2	3,2	7,8	7,7	2,3	1,7	0,0	1,6	0,6	0,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	72,7	65,9	57,7	23,6	21,8	30,8	3,0	8,9	11,5	0,2	2,8	0,0	0,5	0,6	0,0
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	70,9	64,8	73,1	25,0	26,3	23,1	2,7	5,0	3,9	1,1	1,1	0,0	0,2	2,8	0,0
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	58,6	54,2	57,7	31,6	31,3	42,3	6,6	11,2	0,0	2,5	2,2	0,0	0,7	1,1	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wysokie wartości median (wszystkie równie 5) wskazują, że dla przynajmniej połowy ankietowanych w każdej grupie wyodrębnionej ze względu na poziom wykształcenia, poszczególne cechy są zdecydowanie ważnymi atrybutami lojalnego pracodawcy. Test Kruskala-Wallisa nie wykazał wprawdzie istotnych statystycznie różnic między poszczególnymi aspektami oczekiwań respondentów o różnym poziomie wykształcenia, ale łączne oczekiwania badanych w zakresie zabezpieczenia ich potrzeb społecznych różniły się istotnie ($H=16,88$; $p=0,0002$). Test post hoc wielokrotnego porównania średnich rang ujawnił, że oczekiwania osób z wykształceniem wyższym okazały się zdecydowanie większe niż osób z wykształceniem średnim. Z kolei oczekiwania osób o najniższym poziomie wykształcenia uplasowały się pośrodku, między wymienionymi wyżej grupami i ostatecznie nie różniły się od żadnej z nich.

Poziom zabezpieczenia społecznych potrzeb pracowników oceniony przez respondentów o różnym poziomie wykształcenia wskazuje, że najmniejszy odsetek zagregowanych pozytywnych not, w odniesieniu do prawie wszystkich badanych aspektów, wystawili swoim pracodawcom badani z wykształceniem co najwyżej gimnazjalnym (od 42,3 do 57,7% vs od 56,8 do 70,7%). Jediną cechą pracodawców, którą ci respondenci ocenili nieco wyżej niż pozostali była dbałość o dobre relacje z podwładnymi (61,5% vs od 59,2 do 59,8%). Osoby legitymujące się najniższym wykształceniem częściej niż pozostałe nie miały zdania na temat tego, czy ich pracodawca dba o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy (30,8% vs od 17,5 do 17,9%) oraz czy zaznajamia nowych pracowników z zakresem ich praw i obowiązków (26,9% vs od 11,4 do 12,3%). Jednocześnie osoby najslabiej wykształcone częściej niż pozostałe negatywnie oceniały swoich pracodawców w aspekcie wszystkich wymienionych w ankiecie działań mających na celu zabezpieczenie potrzeb społecznych pracowników. Prawidłowość ta zaznaczyła się najwyraźniej w odniesieniu do oceny wynagradzania i traktowania pracowników oraz zaznajamiania nowo zatrudnionych osób z zakresem ich praw i obowiązków (tabela 5.3.9).

Tabela 5.3.9. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	58,2	59,2	42,3	17,5	17,9	30,8	24,3	22,9	26,9
Sprawiedliwie wynagradza	56,8	60,9	53,9	18,6	15,6	15,4	24,6	23,5	30,8
Sprawiedliwie traktuje pracowników	60,9	58,7	57,7	14,3	16,2	7,7	24,8	25,1	34,6
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	70,7	70,4	46,2	11,4	12,3	26,9	18,0	17,3	26,9
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	59,8	59,2	61,5	19,3	21,2	15,4	20,9	19,6	23,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując pewność odpowiedzi ankietowanych osób łatwo zauważyć, że najczęściej zdecydowanie pozytywnie ocenianą cechą pracodawców we wszystkich grupach była dbałość o zaznajomienie nowych pracowników z zakresem ich praw i obowiązków (od 31,8 do 34,6%). Najmniej zdecydowanie pozytywnych not respondentów ze wszystkich grup przyznali swoim pracodawcom za dbałość o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy (od 22,4 do 23,2%) (tabela 5.3.10).

Mediany ocen respondentów (najczęściej równe 4) wskazują, że pracodawcy nie zaspokajają w pełni społecznych potrzeb swoich pracowników. Test Kruskala-Wallisa nie wykazał istotnych statystycznie różnic między ocenami pracodawców dokonanymi przez respondentów o różnym poziomie wykształcenia.

Podsumowując, można stwierdzić, że wykształcenie różnicuje oczekiwania pracowników w odniesieniu do zabezpieczenia ich potrzeb społecznych przez pracodawców, ale nie ma związku z poziomem zabezpieczenia tych potrzeb.

Tabela 5.3.10. Opinie z respondentów o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	23,2	22,4	23,1	35,0	36,9	19,2	17,5	17,9	30,8	18,6	16,2	19,2	5,7	6,7	7,7
Sprawiedliwie wynagradza	25,9	27,4	30,8	30,9	33,5	23,1	18,6	15,6	15,4	15,9	16,2	15,4	8,6	7,3	15,4
Sprawiedliwie traktuje pracowników	27,7	27,9	23,1	33,2	30,7	34,6	14,3	16,2	7,7	19,3	17,3	23,1	5,5	7,8	11,5
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	31,8	31,8	34,6	38,9	38,6	11,5	11,4	12,3	26,9	13,9	10,6	26,9	4,1	6,7	0,0
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	26,1	29,1	30,8	33,6	30,2	30,8	19,3	21,2	15,4	14,8	14,0	11,5	6,1	5,6	11,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zagregowane deklaracje respondentów zatrudnionych na różnych stanowiskach, wskazują, że wszystkie wymienione w działania związane z zabezpieczeniem ich potrzeb społecznych są dla większości badanych (od 87,7 do 97,4%) oczekiwanymi atrybutami lojalnego pracodawcy (tabela 5.3.11).

Tabela 5.3.11. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	91,3	94,0	91,7	6,3	3,4	5,8	2,5	2,6	2,5
Sprawiedliwie wynagradza	91,3	92,3	92,2	6,3	4,3	4,5	2,5	3,4	3,4
Sprawiedliwie traktuje pracowników	92,5	97,4	92,9	5,0	1,7	5,8	2,5	0,9	1,3
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	93,8	94,9	94,6	1,3	4,3	3,6	5,0	0,9	1,8
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	90,0	94,9	87,7	3,8	4,3	9,2	6,3	0,9	3,1

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując stopień pewności odpowiedzi można zauważyć, że właściciele/współwłaściciele i kierownicy najczęściej „zdecydowanie” oczekują od lojalnego pracodawcy sprawiedliwego traktowania pracowników, natomiast osoby nie będące kierownikami główną wagę przywiązują do sprawiedliwego ich wynagradzania. We wszystkich grupach na drugim miejscu uplasowały się oczekiwania względem pracodawców związane z zaznajamianiem nowych pracowników z zakresem ich praw i obowiązków. We wszystkich grupach najmniejsze znaczenie przypisano dbałości pracodawcy o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy. Osoby nie będące kierownikami w podobny sposób deklarowały swoje oczekiwania dotyczące dbałości pracodawcy o dobre relacje z podwładnymi (tabela 5.3.12).

Wysokie wartości median potwierdzają duże oczekiwania pracowników względem pracodawców w obszarze zabezpieczenia ich potrzeb społecznych. Zastosowany test statystyczny (Kruskala-Wallisa) nie wykazał, aby zajmowane stanowisko różnicowało poziom tych oczekiwań.

Tabela 5.3.12. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	60,0	47,0	59,8	31,3	47,0	31,9	6,3	3,4	5,8	1,3	1,7	1,8	1,3	0,9	0,7
Sprawiedliwie wynagradza	65,0	59,8	72,1	26,3	32,5	20,1	6,3	4,3	4,5	1,3	1,7	2,2	1,3	1,7	1,1
Sprawiedliwie traktuje pracowników	76,3	69,2	69,4	16,3	28,2	23,4	5,0	1,7	5,8	1,3	0,9	0,9	1,3	0,0	0,5
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	72,5	63,3	70,3	21,3	31,6	24,3	1,3	4,3	3,6	2,5	0,9	0,9	2,5	0,0	0,9
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	63,8	54,7	56,9	26,3	40,2	30,8	3,8	4,3	9,2	3,8	0,9	2,5	2,5	0,0	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na podstawie zagregowanych wyników badań można stwierdzić, że zabezpieczenie społecznych potrzeb pracowników przez pracodawców zostało najniżej ocenione przez grupę nie kierowników. Jednocześnie respondenci ci przypisali swoim pracodawcom najwięcej negatywnych ocen za wszystkie wymienione w ankiecie działania mające na celu zabezpieczenia ich potrzeb w tym obszarze. Wymieniona grupa pracowników częściej niż pozostałe nie potrafiła również ocenić, czy ich pracodawcy podejmują działania ukierunkowane na zabezpieczenie potrzeb społecznych pracowników (tabela 5.3.13).

Tabela 5.3.13. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	67,5	68,4	53,4	15,0	13,7	19,9	17,5	19,9	26,8
Sprawiedliwie wynagradza	63,8	69,2	53,8	18,8	9,4	19,6	17,5	19,6	26,6
Sprawiedliwie traktuje pracowników	71,3	66,7	56,5	12,5	11,1	15,9	16,3	15,9	27,7
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	75,0	70,1	68,5	10,0	11,1	13,0	15,0	13,0	18,5
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	62,5	70,9	56,3	18,8	14,5	21,2	18,8	21,2	22,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując stopień pewności odpowiedzi można zauważyć, że właściciele/współwłaściciele oraz nie kierownicy najczęściej wysoko oceniali swoich pracodawców za zaznajamianie nowych pracowników z zakresem ich praw i obowiązków, natomiast kierownicy za sprawiedliwe traktowanie pracowników. Wszyscy respondenci najrzadziej przyznawali najwyższe noty za dbałość o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy. Uwagę zwraca wysoki odsetek (10%) zdecydowanie negatywnych ocen jakie przyznali swoim pracodawcom za wynagradzanie respondenci nie będący kierownikami. W pozostałych grupach podobne noty przyznane za tę cechę stanowiły nie więcej niż 6,8% (tabela 5.3.14).

Tabela 5.3.14. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK	W	K	NK
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	30,0	27,4	20,5	37,5	41,0	32,8	15,0	13,7	19,9	12,5	13,7	20,1	5,0	4,3	6,7
Sprawiedliwie wynagradza	33,8	33,3	23,4	30,0	35,9	30,4	18,8	9,4	19,6	15,0	14,5	16,5	2,5	6,8	10,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	37,5	35,9	23,7	33,8	30,8	32,8	12,5	11,1	15,9	12,5	17,1	20,5	3,8	5,1	7,1
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	46,3	33,3	29,0	28,8	36,8	39,5	10,0	11,1	13,0	11,3	15,4	13,4	3,8	3,4	5,1
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	40,0	32,5	23,4	22,5	38,5	32,8	18,8	14,5	21,2	13,8	12,0	15,2	5,0	2,6	7,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany punktów przypisanych odpowiedziom respondentów (równe 4) oraz ich średnie wartości wskazują, że poziom zabezpieczenia społecznych potrzeb pracowników zajmujących wszystkie uwzględnione w badaniu stanowiska jest niższy niż ich oczekiwania w tym obszarze. Test Kruskala-Wallisa ujawnił, że ocena niemal wszystkich badanych atrybutów pracodawców (poza ich dbałością o zaznajomienie nowych pracowników z zakresem praw i obowiązków) zależy od stanowiska zajmowanego przez oceniających (tabela 5.3.15).

Tabela 5.3.15. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych według zajmowanego przez nich stanowiska

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocen			Różnica			Test Kruskala-Wallisa	
	W	K	N K	W-K	K-N K	W-N K	H	p
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	3,74	3,40	3,75	0,34	-0,01	-0,35	11,41	0,0033
Sprawiedliwie wynagradza	3,74	3,41	3,78	0,33	-0,04	-0,37	10,86	0,0044
Sprawiedliwie traktuje pracowników	3,75	3,45	3,89	0,30	-0,14	-0,44	12,73	0,0017
Przedstawia nowemu pracownikowi	3,81	3,74	4,03	0,07	-0,22	-0,29	5,08	0,0789
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	3,86	3,50	3,79	0,36	0,07	-0,29	11,33	0,0035
Ogółem:	3,78	3,50	3,85	0,28	-0,07	-0,35	47,91	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Test post hoc wielokrotnego porównania średnich rang wskazuje, że osoby nie zatrudnione na stanowiskach kierowniczych istotnie niżej oceniają swoich pracodawców niż kierownicy i właściciele/współwłaściciele za: dbałość o relacje międzyludzkie w miejscu pracy (nie kierownicy $R=307,13$, kierownicy $R=357,71$, właściciele/współwłaściciele $R=361,11$; nie kierownicy vs kierownicy $p=0,0268$, nie kierownicy vs właściciele/współwłaściciele $p=0,0210$), wynagradzanie (nie kierownicy $R=307,45$, kierownicy $R=358,47$, właściciele/współwłaściciele $R=358,21$; nie kierownicy vs kierownicy $p=0,0251$, nie kierownicy vs właściciele/współwłaściciele $p=0,0245$), traktowanie pracowników (nie kierownicy $R=306,53$, kierownicy $R=353,29$, właściciele/współwłaściciele $R=370,94$; nie kierownicy vs kierownicy $p=0,0469$, nie kierownicy vs właściciele/współwłaściciele $p=0,0132$) oraz całokształt zaspokajania potrzeb społecznych (nie kierownicy $R=1541,0$, kierownicy $R=1755,4$, właściciele/współwłaściciele $R=1808,2$; nie kierownicy vs kierownicy $p<0,0001$, nie kierownicy vs właściciele/współwłaściciele $p<0,0001$). Warto przy tym zaznaczyć, że

ocena wymienionych wyżej działań pracodawców dokonana przez właścicieli/współwłaścicieli oraz kierowników nie różniła się istotnie statystycznie. Relacje pracodawców z podwładnymi ponownie najniżej oceniły osoby zatrudnione na stanowiskach nie kierowniczych, natomiast najwyżej kierownicy (nie kierownicy $R=307,20$, kierownicy $R=361,37$, właściciele/współwłaściciele $R=355,36$; nie kierownicy vs kierownicy $p=0,0153$). Noty wystawione przez właścicieli/współwłaścicieli uplasowały się poniżej wymienionymi i ostatecznie nie różniły od żadnej z tych grup.

Podsumowując, można stwierdzić, że stanowisko zajmowane przez pracowników nie różnicuje ich oczekiwań względem pracodawców w odniesieniu do zabezpieczenia potrzeb społecznych, ale wpływa na poziom zabezpieczenia tych potrzeb. W najmniejszym zakresie potrzeby te są realizowane wobec osób zajmujących najniższe stanowiska.

Oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości w odniesieniu do zaspokojenia ich potrzeb społecznych były wysokie (ocenione co najmniej na 4) i deklarowało je od 87,7 do 96% respondentów (w zależności od badanego atrybutu i wielkości organizacji) (tabela 5.3.16).

Tabela 5.3.16. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	89,7	92,7	92,8	7,1	5,0	5,1	3,2	2,4	2,2
Sprawiedliwie wynagradza	96,0	91,6	89,9	2,4	4,7	6,5	1,6	3,7	3,6
Sprawiedliwie traktuje pracowników	96,0	94,0	90,6	4,0	4,7	6,5	0,0	1,3	2,9
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	96,0	95,0	92,0	2,4	3,4	4,4	1,6	1,6	3,6
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	93,7	88,5	87,7	5,6	7,9	8,7	0,8	3,7	3,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Osoby zatrudnione w organizacjach średnich oraz mikro najczęściej zdecydowanie deklarowały, że oczekują od lojalnego pracodawcy sprawiedliwego wynagradzania, natomiast osoby zatrudnione w małych organizacjach – zaznajamiania pracowników z zakresem ich praw i obowiązków. Najrzadziej zdecydowanie pożądanymi atrybutami lojalnego pracodawcy w obszarze zabezpieczenia potrzeb społecznych pracowników była dbałość o dobre relacje międzyludzkie oraz dobre relacje z podwładnymi (tabela 5.3.17).

Tabela 5.3.17. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	62,7	58,0	51,5	27,0	34,7	41,3	7,1	5,0	5,1	2,4	2,1	0,0	0,8	0,3	2,2
Sprawiedliwie wynagradza	80,2	65,4	68,8	15,9	26,3	21,0	2,4	4,7	6,5	0,8	2,4	2,2	0,8	1,3	1,5
Sprawiedliwie traktuje pracowników	79,4	68,5	66,7	16,7	25,5	23,9	4,0	4,7	6,5	0,0	0,8	2,2	0,0	0,5	0,7
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	71,4	71,4	61,6	24,6	23,6	30,4	2,4	3,4	4,4	0,8	0,8	2,2	0,8	0,8	1,5
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	65,1	58,3	47,8	28,6	30,2	39,9	5,6	7,9	8,7	0,8	2,9	2,2	0,0	0,8	1,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany ocen poszczególnych cech wskazują, że dla co najmniej połowy ankietowanych osób niemal wszystkie wymienione w ankiecie działania są zdecydowanie pożądanymi atrybutami lojalnego pracodawcy (jedynym wyjątkiem jest dbanie o dobre relacje między podwładnymi a przełożonymi wśród respondentów z mikroprzedsiębiorstw – mediana wynosi 4). Test Kruskala-Wallisa ujawnił, że wielkość organizacji różnicuje poziom tych oczekiwań w odniesieniu do wynagradzania, relacji z podwładnymi oraz całokształtu społecznych potrzeb pracowników (tabela 5.3.18).

Tabela 5.3.18. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości

Cechy lojalnego pracodawcy	Średnia ocen			Różnica			Test Kruskala-Wallisa	
	OŚ	OM	OMI	OŚ-OM	OM-OMI	OŚ-OMI	H	p
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	4,48	4,48	4,40	0,00	0,08	0,08	2,30	0,3170
Sprawiedliwie wynagradza	4,74	4,52	4,54	0,22	-0,02	0,20	9,76	0,0076
Sprawiedliwie traktuje pracowników	4,75	4,61	4,54	0,14	0,07	0,21	5,93	0,0516
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	4,65	4,64	4,49	0,01	0,15	0,16	5,31	0,0704
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	4,58	4,42	4,30	0,16	0,12	0,28	8,36	0,0153
Ogółem:	4,64	4,53	4,45	0,11	0,08	0,19	23,38	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Test post hoc wielokrotnego porównania średnich rang wykazał, że sprawiedliwe wynagradzanie było ważniejszym atrybutem lojalnego pracodawcy dla osób zatrudnionych w średnich niż małych firmach (średnie $R=360,10$; małe $R=311,66$, $p=0,0343$). Opinia respondentów z organizacji mikro dotycząca tej cechy lokowała się pomiędzy obiema wymienionymi wyżej grupami i ostatecznie nie różniła się od nich istotnie statystycznie ($R=320,45$). Dbłość pracodawcy o dobre relacje z podwładnymi była ważniejsza dla osób zatrudnionych w średnich niż mikro organizacjach (średnie $R=351,58$; mikro $R=293,23$; $p=0,0331$). Oczekiwania respondentów zatrudnionych w małych organizacjach uplasowały się w tym względzie między wymienionymi wyżej grupami i również nie różniły się od nich istotnie statystycznie ($R=324,33$). Znacząco wyższe oczekiwania dotyczące zaspokojenia całokształtu potrzeb społecznych deklarowali respondenci ze średnich niż małych i mikro organizacji (średnie $R=1729,8$,

małe R=1607,3; mikro R=1522,1; odpowiednio p=0,127 i p=0,0002) przy czym nie odnotowano istotnych różnic w tym zakresie między dwiema ostatnimi grupami.

Poziom zaspokojenia społecznych potrzeb pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości wydaje się być podobny (tabela 5.3.19).

Tabela 5.3.19. Zagregowane opinie z respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	58,7	54,6	65,9	18,3	19,7	13,8	23,0	25,7	20,3
Sprawiedliwie wynagradza	63,5	55,4	59,4	12,7	20,0	15,9	23,8	24,7	24,6
Sprawiedliwie traktuje pracowników	64,3	58,5	60,9	12,7	15,0	15,2	23,0	26,5	23,9
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	72,2	68,0	71,7	14,3	12,6	9,4	13,5	19,4	18,8
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	60,3	60,9	55,8	19,1	18,4	23,9	20,6	20,7	20,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując poziom pewności ocen można zauważyć, że we wszystkich grupach najwięcej najwyższych not respondenci przyznali swoim pracodawcom za zaznajamianie nowych pracowników z zakresem ich praw i obowiązków (od 31,2 do 34,1% w zależności od wielkości organizacji). Z kolei najwięcej najniższych ocen respondenci ze średnich i małych organizacji przyznali za wynagradzanie (od 8,7 do 9,2%) a osoby z mikro organizacji za sprawiedliwe traktowanie pracowników (8,7%) (tabela 5.3.20).

Tabela 5.3.20. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	28,6	20,7	23,9	30,2	33,9	42,0	18,3	19,7	13,8	18,3	19,2	14,5	4,8	6,6	5,8
Sprawiedliwie wynagradza	28,6	24,9	29,0	34,9	30,5	30,4	12,7	20,0	15,9	15,1	15,5	18,1	8,7	9,2	6,5
Sprawiedliwie traktuje pracowników	30,2	27,0	26,8	34,1	31,5	34,1	12,7	15,0	15,2	19,8	20,0	15,2	3,2	6,6	8,7
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	31,8	31,2	34,1	40,5	36,8	37,7	14,3	12,6	9,4	12,7	14,2	12,3	0,8	5,3	6,5
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	29,4	27,8	23,2	31,0	33,1	32,6	19,1	18,4	23,9	16,7	14,2	13,0	4,0	6,6	7,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany ocen wystawionych pracodawcom (wszystkie równe 4) wskazują, że poziom zabezpieczenia potrzeb społecznych pracowników, bez względu na wielkość zatrudniającej organizacji, jest niższy od oczekiwanego. Zastosowany test statystycznych (Kruskala-Wallisa) nie wykazał istotnych różnic w poziomie zabezpieczenia tych potrzeb między poszczególnymi grupami respondentów wyodrębnionymi ze względu na wielkość organizacji.

Podsumowując wyniki uzyskane dla czynnika „wielkość zatrudniającej organizacji” można stwierdzić, że różnicuje on poziom oczekiwań pracowników w odniesieniu do zabezpieczenia potrzeb społecznych ale nie ma związku z poziomem realizacji tych potrzeb.

Zagregowane deklaracje respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności (prywatne, publiczne) wskazują, że wszystkie wymienione w badaniu cechy są oczekiwanymi atrybutami lojalnego pracodawcy. Odsetek twierdzących odpowiedzi w związku z tym obszarem potrzeb wyniósł od 89,1 do 95,7% (tabela 5.3.21).

Tabela 5.3.21. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	91,7	93,5	5,3	5,8	3,0	0,7
Sprawiedliwie wynagradza	91,9	92,8	5,1	2,9	3,0	4,3
Sprawiedliwie traktuje pracowników	93,3	94,9	5,1	4,4	1,6	0,7
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	94,3	95,7	3,6	2,9	2,2	1,5
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	89,4	89,1	7,5	8,0	3,2	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza stopnia pewności udzielanych odpowiedzi wskazuje, że badani nie wykazują pełnego przekonania, że wymienione elementy są atrybutami lojalnego pracodawcy. Odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”, w zależności od cechy, udzieliło od 56,4 do 76,1% osób. Do najmniej oczekiwanych należą dbanie o dobre

relacje międzyludzkie w miejscu pracy oraz dbanie o dobre relacje między podwładnymi a przełożonymi (tabela 5.3.22).

Tabela 5.3.22. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach prywatnych dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	57,4	34,3	5,3	2,0	1,0
Sprawiedliwie wynagradza	68,8	23,1	5,1	1,6	1,4
Sprawiedliwie traktuje pracowników	68,6	24,7	5,1	1,0	0,6
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	69,4	24,9	3,6	1,0	1,2
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	56,4	32,9	7,5	2,4	0,8
Publiczne					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	58,0	35,5	5,8	0,7	0,0
Sprawiedliwie wynagradza	69,6	23,2	2,9	3,6	0,7
Sprawiedliwie traktuje pracowników	76,1	18,8	4,4	0,7	0,0
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	68,8	26,8	2,9	1,5	0,0
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	60,9	28,3	8,0	2,2	0,7

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany odpowiedzi dotyczących wszystkich wymienionych w ankiecie atrybutów lojalnego pracodawcy związanych z zabezpieczeniem potrzeb społecznych pracowników były bardzo wysokie (równe 5), co oznacza, że są to bardzo ważne cechy dla przynajmniej połowy respondentów. Zastosowany test statystyczny (Manna-Whitneya) nie ujawnił istotnych różnic w poziomie tych oczekiwań między pracownikami z organizacji prywatnych i publicznych, co oznacza, że forma własności organizacji zatrudniającej nie różnicuje społecznych potrzeb pracowników.

Zagregowane oceny wskazują, że respondenci z organizacji prywatnych i publicznych najczęściej pozytywnie oceniali pracodawców za wdrażanie pracowników

w zakres ich obowiązków oraz informowanie o przysługujących im prawach (od 69,2 do 71% pozytywnych ocen) (tabela 5.3.23).

Tabela 5.3.23. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Dba o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	59,0	53,6	17,2	21,7	23,9	24,6
Sprawiedliwie wynagradza	57,0	60,9	17,6	18,1	25,4	21,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	59,2	63,8	15,2	12,3	25,6	23,9
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	69,2	71,0	12,6	10,9	18,2	18,1
Dba o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	59,0	62,3	20,7	15,9	20,3	21,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena stopnia pewności odpowiedzi wykazała, że największa część respondentów „raczej się zgadza”, że ich pracodawcy posiadają przedstawione cechy. Uwagę zwraca również duży odsetek odpowiedzi „raczej się nie zgadzam” (najwyższy dla sprawiedliwego traktowania pracowników oraz dbania o relacje międzyludzkie w miejscu pracy). Duża jest również grupa respondentów, którzy nie mają zdania, czy ich pracodawcy wykazują wymienione w ankiecie cechy (tabela 5.3.24).

Tabela 5.3.24. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	24,9	34,1	17,2	18,2	5,7
Sprawiedliwie wynagradza	25,1	32,0	17,6	16,2	9,3
Sprawiedliwie traktuje pracowników	27,6	31,6	15,2	19,1	6,5
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	31,8	37,5	12,6	13,8	4,3
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	25,3	33,7	20,7	15,0	5,3
Publiczne					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	15,9	37,7	21,7	17,4	7,3
Sprawiedliwie wynagradza	31,9	29,0	18,1	15,2	5,8
Sprawiedliwie traktuje pracowników	27,5	36,2	12,3	18,1	5,8
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	32,6	38,4	10,9	12,3	5,8
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	34,1	28,3	15,9	12,3	9,4

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany ocen wystawionych pracodawcom (wszystkie równe 4) wskazują, że badane aspekty społecznych potrzeb pracowników zatrudnionych w organizacjach prywatnych i publicznych nie są w pełni zaspokajane. Test Manna-Whitneya nie wykazała żadnych istotnych statystycznie różnic między porównywanymi grupami co oznacza, że ocena poziomu zabezpieczenia tych potrzeb w organizacjach prywatnych i publicznych jest podobna.

Podsumowując, można stwierdzić, że forma własności organizacji nie różnicuje społecznych potrzeb pracowników ani poziomu ich zaspokojenia przez pracodawców.

Analiza korelacji rang Spearmana nie wykazała związku między stażem pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia oraz ogólnym stażem pracy a oczekiwaniami pracowników w zakresie zabezpieczenia ich społecznych potrzeb przez pracodawców.

Obie wymienione wyżej zmienne nie korelowały również z poziomem zabezpieczenia tych potrzeb. Oznacza to, że bez względu na to, jak długo pracownicy są zatrudnieni w danym miejscu, czy jeź jak długi jest ich ogólny staż pracy – oczekiwania dotyczące zabezpieczenia ich społecznych potrzeb, jak również poziom zabezpieczenia tych potrzeb przez pracodawców – są niezmiennie.

Nieco inaczej przedstawia się obraz współzmienności między wiekiem pracowników a ich oczekiwaniami dotyczącymi zabezpieczenia potrzeb społecznych oraz wiekiem pracowników a oceną realizacji tych potrzeb. Okazało się, że wiek zatrudnionych dodatnio koreluje z potraktowanymi łącznie ich oczekiwaniami, dotyczącymi zabezpieczenia potrzeb społecznych ($R=0,0488$; $t=2,78$; $p=0,0055$). Oznacza to, że starsze osoby mają większe oczekiwania wobec pracodawców w tym obszarze niż osoby młodsze. Z kolei odwrotną korelację zidentyfikowano między wiekiem respondentów a oceną zaangażowania pracodawcy w zaznajamianie nowych pracowników z zakresem ich praw i obowiązków ($R=-0,0858$; $t=-2,18$; $p=0,0294$). Wynika stąd, że osoby starsze niżej oceniają pod tym względem swoich pracodawców niż osoby młodsze.

5.4. Zaspokajanie potrzeb uznania jako atrybut lojalnego pracodawcy

Zagregowane deklaracje kobiet i mężczyzn wskazują, że wszystkie wymienione w ankiecie działania, dotyczące zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników, są pożądanymi atrybutami lojalnego pracodawcy. Cechy te były ważne dla 89,1 – 96,4% respondentów (w zależności od cechy) i nie stwierdzono w tym zakresie wyraźnych różnic między kobietami i mężczyznami. Uwagę zwraca jedynie wysoki odsetek kobiet (11,3%), które nie miały zdania na temat tego, czy oczekują, aby lojalny pracodawca szanował pracowników i ufał im (tabela 5.4.1).

Tabela 5.4.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Podkreśla wysoką rangę pracowników	95,2	96,4	3,8	1,2	1,0	2,4
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	89,7	89,1	5,5	5,2	4,8	5,6
Szanuje pracownika i ufa mu	85,9	89,5	11,3	6,9	2,8	3,6
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	90,9	91,9	6,6	4,4	2,5	3,6
Docenia pracowników	95,0	96,0	3,3	2,0	1,8	2,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Oceniając stopień pewności odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych wyraźnie zaznacza się większe przekonanie mężczyzn co do tego, że wszystkie wskazane w badaniu cechy powinny charakteryzować lojalnego pracodawcę. Poszczególne działania mające na celu zaspokojenie potrzeb uznania pracowników w zdecydowany sposób przypisało lojalnemu pracodawcy od 54,8 do 77,8% ankietowanych mężczyzn i od 48,6 do 72,0% kobiet. Pomimo tego, że w przedmiotowej kwestii kobiety wypowiadały się mniej zdecydowanie niż mężczyźni, to jednak dla obu płci najbardziej oczekiwanym działaniem lojalnego pracodawcy było podkreślanie wysokiej rangi pracowników (77,8% mężczyzn i 72,0% kobiet) (tabela 5.4.2).

Tabela 5.4.2. Oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Podkreśla wysoką rangę pracowników	72,0	77,8	23,2	18,6	3,8	1,2	1,0	2,0	0,0	0,4
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	55,7	64,5	34,0	24,6	5,5	5,2	3,8	4,0	1,0	1,6
Szanuje pracownika i ufa mu	48,6	54,8	37,3	34,7	11,3	6,9	2,3	2,0	0,5	1,6
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	60,5	65,3	30,5	26,6	6,6	4,4	2,3	2,0	0,3	1,6
Docenia pracowników	64,0	71,8	31,0	24,2	3,3	2,0	1,8	0,8	0,0	1,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wartości median (prawie wszystkie równe 5) potwierdziły duże znaczenie wszystkich wymienionych w ankiecie działań jako zdecydowanie oczekiwanych przez przynajmniej połowę respondentów każdej płci. Wyjątek stanowi jedna cecha lojalnego pracodawcy – „szanuje pracownika i ufa mu”, która była nieco mniej ważna dla kobiet niż mężczyzn (przynajmniej połowa respondentek oceniała ją na „czwórkę”, podczas gdy przynajmniej połowa mężczyzn na „piątkę”).

Zastosowany test Manna-Whitneya ujawnił, że rzeczywista (istotna statystycznie) różnica dotyczy opinii kobiet i mężczyzn na temat tego czy lojalny pracodawca powinien doceniać pracowników. Kobiety są o tym w mniejszym stopniu przekonane niż mężczyźni (różnica=0,07; $Z=2,00$; $p=0,0450$). Łączne oczekiwania względem lojalnego pracodawcy dotyczące zabezpieczenia potrzeb uznania

pracowników również różnicowały obie grupy respondentów (test Manna-Whitneya) i potwierdziły mniejsze oczekiwania kobiet niż mężczyzn w tym zakresie (różnica=0,06; Z=3,64; p=0,0003).

Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn wskazują, że pracodawcy nie zaspokajają w pełni potrzeb uznania pracowników. Podobnie jak w przypadku oczekiwań, ocena zaspokojenia potrzeb uznania dokonana przez mężczyzn była wyższa niż ta, którą uzyskano wśród kobiet. Z kolei kobiety częściej niż mężczyźni odpowiadały, że nie mają zdania na ten temat lub negowały podejmowanie przez pracodawców działań nakierowanych na zabezpieczenie tych potrzeb. Najczęściej pozytywnie ocenianą cechą aktualnych pracodawców przez respondentów obu płci było podkreślanie wysokiej rangi pracowników (tabela 5.4.3).

Tabela 5.4.3. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M
Podkreśla wysoką rangę pracowników	59,7	65,3	17,9	12,5	22,4	22,2
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	48,4	51,6	17,9	20,2	33,8	28,2
Szanuje pracownika i ufa mu	49,4	52,4	17,6	18,2	33,0	29,4
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	48,1	59,7	16,6	14,1	35,3	26,2
Docenia pracowników	53,9	64,5	16,1	14,9	30,0	20,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując pewność ocen wystawionych pracodawcom za zaspokajanie potrzeb uznania pracowników można zauważyć większe zdecydowanie respondentów płci męskiej niż żeńskiej. Obie grupy ankietowanych najczęściej w „zdecydowany” sposób stwierdzały, że ich pracodawcy doceniają pracowników i nagradzają ich adekwatnie do nakładów pracy (tabela 5.4.4).

Tabela 5.4.4. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam		Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam		Zdecydowanie się nie zgadzam	
	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M
Podkreśla wysoką rangę pracowników	19,7	26,2	40,1	39,1	17,9	12,5	18,6	13,7	3,8	8,5
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	18,4	24,2	30,0	27,4	17,9	20,2	22,2	19,4	11,6	8,9
Szanuje pracownika i ufa mu	16,6	19,4	32,8	33,1	17,6	18,2	21,4	19,4	11,6	10,1
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	21,4	31,5	26,7	28,2	16,6	14,1	24,4	15,3	10,8	10,9
Docenia pracowników	20,4	31,9	33,5	32,7	16,1	14,9	21,9	10,9	8,1	9,7

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany ocen (równe od 3 do 4) przyznanych przez respondentów za działania pracodawców podejmowane w związku z zabezpieczeniem potrzeb uznania pracowników potwierdzają, że poziom zabezpieczenia tych potrzeb nie jest wystarczający. Dotyczy to szczególnie grupy kobiet spośród których przynajmniej połowa zaledwie na „trójkę” oceniła pracodawców za nagradzanie pracowników w sposób adekwatny do nakładów lub efektów pracy, darzenie pracowników szacunkiem i zaufaniem oraz dbałość o to, aby pracownik czuł się ważny dla organizacji.

Zastosowany test Manna-Whitneya ujawnił istotne statystycznie różnice między kobietami i mężczyznami w zakresie oceny pracodawców za nagradzanie adekwatne do nakładów lub efektów pracy (różnica=0,31; $Z=2,97$; $p=0,0030$) docenianie pracowników (różnica=0,30; $Z=3,21$, $p=0,0013$) oraz ogół działań mających na celu zabezpieczenie potrzeb uznania zatrudnionych (różnica=0,19; $Z=4,55$, $p<0,0001$). We wszystkich powyższych aspektach kobiety oceniały swoich pracodawców niżej niż mężczyźni.

Podsumowując, można stwierdzić, że kobiety w mniejszym stopniu niż mężczyźni oczekują od lojalnego pracodawcy zaspokajania potrzeb uznania, ale jednocześnie poziom realizacji potrzeb z tego obszaru jako niższy deklarują kobiety.

Zagregowane deklaracje respondentów o różnym wykształceniu wskazują na wysokie i zbliżone oczekiwania względem pracodawców w zakresie zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników (tabela 5.4.5).

Tabela 5.4.5. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Podkreśla wysoką rangę pracowników	97,3	92,2	92,3	1,4	6,2	3,9	1,4	1,7	3,9
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	90,2	86,6	96,2	4,6	7,8	3,9	5,2	5,6	0,0
Szanuje pracownika i ufa mu	87,1	87,2	92,3	10,0	8,9	7,7	3,0	3,9	0,0
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	93,6	86,6	84,6	3,4	10,1	15,4	3,0	3,4	0,0
Docenia pracowników	96,1	94,4	88,5	2,1	3,4	11,5	1,8	2,2	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując pewność odpowiedzi respondentów nie zauważono żadnych wyraźnych różnic. Jeśli zaś chodzi o hierarchię ważności poszczególnych atrybutów lojalnego pracodawcy, to podkreślanie wysokiej rangi pracowników było najczęściej „zdecydowanie” oczekiwaną cechą przez respondentów, bez względu na poziom ich wykształcenia (od 67,6 do 77,1%). Osoby najslabiej wykształcone równie często „zdecydowanie” oczekiwały podkreślenia wysokiej rangi pracowników oraz doceniania pracowników (73,1%) (tabela 5.4.6).

Mediany punktowych wartości przypisanych odpowiedziom respondentów wskazują, że ich oczekiwania względem lojalnego pracodawcy, w odniesieniu do zaspokajania potrzeb uznania pracowników, są bardzo wysokie – wszystkie zostały ocenione „na piątkę”. Statystyczne porównanie tych odpowiedzi za pomocą testu Kruskala-Wallisa nie wykazało żadnego zróżnicowania między porównywanymi grupami, wyodrębnionymi w oparciu o kryterium wykształcenia. Istotność taką ujawniono dopiero po połączeniu oczekiwań dotyczących wszystkich wymienionych w ankiecie działań pracodawców nakierowanych na zabezpieczenie potrzeb uznania pracowników ($H=11,37$; $p=0,0034$). Test post hoc wielokrotnego porównania średnich rang wykazał, że oczekiwania osób z wykształceniem wyższym są w odniesieniu do zabezpieczenia potrzeb z tego obszaru wyższe niż osób z wykształceniem średnim (wyższe $R=1643,1$; średnie $R=1537,0$; $p=0,0122$). Z kolei oczekiwania respondentów najslabiej wykształconych ($R=1626,7$) lokowały się pomiędzy wymienionymi wyżej grupami i ostatecznie nie różniły się od żadnej z nich.

Tabela 5.4.6. Oczekiwania respondentów o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Podkreśla wysoką rangę pracowników	77,1	67,6	73,1	20,2	24,6	19,2	1,4	6,2	3,9	1,1	1,7	3,9	0,2	0,0	0,0
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	59,3	58,1	61,5	30,9	28,5	34,6	4,6	7,8	3,9	4,3	3,4	0,0	0,9	2,2	0,0
Szanuje pracownika i ufa mu	50,9	50,3	57,7	36,1	36,9	34,6	10,0	8,9	7,7	1,8	3,4	0,0	1,1	0,6	0,0
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	65,5	55,9	53,9	28,2	30,7	30,8	3,4	10,1	15,4	2,3	2,2	0,0	0,7	1,1	0,0
Docenia pracowników	69,1	60,9	73,1	27,1	33,5	15,4	2,1	3,4	11,5	1,4	1,7	0,0	0,5	0,6	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena aktualnych pracodawców dokonana przez respondentów o różnym poziomie wykształcenia a dotycząca poziomu zaspokojenia potrzeb uznania pracowników wskazuje, że potrzeby te nie są zabezpieczane w wystarczającym stopniu w żadnej z analizowanych grup – ich zaspokojenie zgłosiło od 46,2 do 63,1% respondentów, w zależności od rodzaju działania pracodawcy i wykształcenia ankietowanych. Nie odnotowano przy tym wyraźnych różnic między ocenami pracodawców dokonanymi przez pracowników o różnym poziomie wykształcenia (tabela 5.4.7).

Tabela 5.4.7. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	Ś	P	W	Ś	P	W	Ś	P
Podkreśla wysoką rangę pracowników	61,8	63,1	53,8	15,0	16,8	23,1	23,2	20,1	23,1
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	50,9	46,4	50,0	18,4	20,7	11,5	30,7	33,0	38,5
Szanuje pracownika i ufa mu	51,1	49,7	46,2	17,5	19,6	11,5	31,4	30,7	42,3
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	50,7	55,9	61,5	16,6	15,1	3,9	32,7	29,1	34,6
Docenia pracowników	58,2	58,1	53,8	15,5	14,0	30,8	26,4	27,9	15,4

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza oceny aktualnych pracodawców z uwzględnieniem stopnia pewności tej oceny również nie wskazuje na istnienie zróżnicowania między wyodrębnionymi grupami. Wartości median (od 3 do 4) potwierdziły niższy od oczekiwanego poziom zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników o różnym poziomie wykształcenia. Zastosowany test statystyczny (Kruskala-Wallisa) wskazuje, że nie istnieją różnice w poziomie zabezpieczenia tych potrzeb między pracownikami, legitymującymi się wykształceniem wyższym, średnim i co najwyżej gimnazjalnym.

Podsumowując, można stwierdzić, że wykształcenie różnicuje oczekiwania pracowników w zakresie zabezpieczenia ich potrzeb uznania przez pracodawców, ale nie ma związku z poziomem zabezpieczenia tych potrzeb.

Zagregowane deklaracje respondentów zajmujących różne stanowiska wskazują, że poziom oczekiwań względem lojalnego pracodawcy w odniesieniu do zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników jest podobny i wysoki. Od 83,8 do 99,2% ankietowanych twierdziło, że wymienione w ankiecie cechy są pożądanymi atrybutami

lojalnego pracodawcy. Uwagę zwraca stosunkowo wysoki odsetek kierowników (12,8%), którzy nie mieli zdania na temat tego czy oczekują, aby lojalny pracodawca szanował pracowników i ufał im (tabela 5.4.8).

Tabela 5.4.8. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Podkreśla wysoką rangę pracowników	95,0	99,2	94,9	2,5	0,0	3,6	2,5	0,9	1,6
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	91,3	85,5	90,2	6,3	5,1	5,4	2,5	9,4	4,5
Szanuje pracownika i ufa mu	92,5	83,8	87,3	2,5	12,8	10,0	5,0	3,4	2,7
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	92,5	92,3	90,8	5,0	5,1	6,0	2,5	2,6	3,1
Docenia pracowników	97,5	94,9	95,1	1,3	3,4	2,9	1,3	1,7	2,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany wartości punktowych przypisanych odpowiedziom respondentów potwierdzają ich wysokie oczekiwania względem lojalnego pracodawcy (większość to 5). Nieco mniejsze znaczenie przywiązują kierownicy do szacunku i zaufania pracodawców względem osób zatrudnionych (mediana =4).

Mimo, że analiza stopnia pewności odpowiedzi prowadzi do zauważenia pewnych różnic wśród respondentów zajmujących rozmaite stanowiska (tabela 5.4.9), test Kruskala-Wallisa nie ujawnił istotnego statystycznie zróżnicowania oczekiwań badanych względem lojalnego pracodawcy w zakresie zabezpieczenia ich potrzeb uznania.

Tabela 5.4.9. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Podkreśla wysoką rangę pracowników	63,8	81,2	74,3	31,3	18,0	20,5	2,5	0,0	3,6	2,5	0,9	1,3	0,0	0,0	0,2
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	58,8	60,7	58,7	32,5	24,8	31,5	6,3	5,1	5,4	1,3	8,6	3,1	1,3	0,9	1,3
Szanuje pracownika i ufa mu	57,5	49,6	50,2	35,0	34,2	37,1	2,5	12,8	10,0	2,5	3,4	1,8	2,5	0,0	0,9
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	72,5	59,0	61,4	20,0	33,3	29,5	5,0	5,1	6,0	0,0	2,6	2,5	2,5	0,0	0,7
Docenia pracowników	67,5	65,0	67,4	0,0	29,9	27,7	1,3	3,4	2,9	1,0	1,7	1,6	0,3	0,0	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zagregowane oceny aktualnych pracodawców wskazują, że grupą najmniej zadowoloną z zaspokojenia potrzeb uznania są „nie kierownicy”. To oni najrzadziej zgłaszali, że ich pracodawcy podejmują wskazane w ankiecie działania nakierowane na zabezpieczenie tych potrzeb i zarazem najczęściej twierdzili, że ich pracodawcy takich działań nie podejmują (tabela 5.4.10).

Tabela 5.4.10. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Podkreśla wysoką rangę pracowników	71,3	74,4	56,9	8,8	13,7	17,6	20,0	12,0	25,4
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	60,0	59,0	45,3	18,8	18,0	19,0	21,3	23,1	35,7
Szanuje pracownika i ufa mu	51,3	61,5	47,5	18,8	14,5	18,5	30,0	23,9	33,9
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	62,5	65,8	47,3	13,8	13,7	16,5	23,8	20,5	36,2
Docenia pracowników	65,0	73,5	52,7	16,3	8,6	17,4	18,8	18,0	29,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena stopnia pewności odpowiedzi wskazuje, że grupa „nie kierowników” najrzadziej spośród wszystkich wyodrębnionych stanowisk twierdziła, że ich pracodawcy „zdecydowanie” podejmują wymienione w ankiecie działania nakierowane na zabezpieczenie potrzeb uznania pracowników (tabela 5.4.11).

Tabela 5.4.11. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K	W	K	N K
Podkreśla wysoką rangę pracowników	33,8	28,2	18,5	37,5	46,2	38,4	8,8	13,7	17,6	15,0	9,4	19,0	5,0	2,6	6,5
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	22,5	26,5	18,8	37,5	32,5	26,6	18,8	18,0	19,0	16,3	18,0	22,8	5,0	5,1	13,0
Szanuje pracownika i ufa mu	21,3	23,9	15,4	30,0	37,6	32,1	18,8	14,5	18,5	16,3	12,8	23,4	13,8	11,1	10,5
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	32,5	37,6	20,8	30,0	28,2	26,6	13,8	13,7	16,5	18,8	13,7	23,2	5,0	6,8	13,0
Docenia pracowników	32,5	29,9	22,1	32,5	43,6	30,6	16,3	8,6	17,4	10,0	13,7	20,1	8,8	4,3	9,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany wartości punktowych przypisanych ocenom aktualnych pracodawców wskazują, że poziom zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników nie jest wystarczający, szczególnie w grupie osób, które nie zajmują kierowniczych stanowisk ani nie są właścicielami/współwłaścicielami organizacji. Respondenci z tej grupy zaledwie na „trójkę” ocenili swoich pracodawców za działania mające na celu sprawienie, że pracownik czuje się ważny dla organizacji, za szacunek i zaufanie względem pracowników, nagradzanie adekwatnie do nakładów lub efektów pracy oraz za wszystkie ujęte w ankiecie działania z tego zakresu potraktowane łącznie. W przypadku pozostałych cech mediana dla wszystkich grup wynosi 4.

Test Kruskala-Wallisa wskazuje, że stanowisko zajmowane przez respondentów różnicuje wszystkie oceny działań aktualnego pracodawcy związane z zabezpieczeniem potrzeb uznania pracowników (tabela 5.4.12).

Tabela 5.4.12. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb uznania zatrudnionych według respondentów zajmujących różne stanowiska

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocen			Różnica			Test Kruskala-Wallisa	
	W	K	N K	W-K	K - NK	W - NK	H	p
Podkreśla wysoką rangę pracowników	3,80	3,88	3,44	-0,08	0,44	0,36	15,50	0,0001
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	3,56	3,57	3,15	-0,01	0,42	0,41	13,35	0,0013
Szanuje pracownika i ufa mu	3,29	3,50	3,19	-0,21	0,31	0,10	6,78	0,0336
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	3,66	3,76	3,19	-0,10	0,57	0,47	22,29	<0,0001
Docenia pracowników	3,70	3,81	3,35	-0,11	0,46	0,35	15,18	0,0005
Ogółem:	3,60	3,71	3,26	-0,11	0,45	0,34	71,60	<0,0001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Właściele/współwłaściele oraz kierownicy w podobny sposób i jednocześnie wyżej niż „nie kierownicy” ocenili swoich pracodawców za podkreślanie wysokiej rangi pracowników (właściele/współwłaściele $R=365,77$, kierownicy $R=370,46$; nie kierownicy $R=302,97$, nie kierownicy vs właściele/współwłaściele $p=0,0165$; nie kierownicy vs kierownicy $p=0,0015$), działania mające na celu sprawienie, że pracownik czuje się ważny dla organizacji (właściele/współwłaściele $R=360,99$, kierownicy $R=363,33$; nie kierownicy $R=305,68$, nie kierownicy vs właściele/współwłaściele $p=0,0436$; nie kierownicy vs kierownicy $p=0,0087$), nagradzanie adekwatne do nakładów lub efektów pracy (właściele/współwłaściele $R=364,50$, kierownicy $R=379,68$; nie kierownicy $R=300,79$, nie kierownicy vs

właściciele/współwłaściciele $p=0,0145$; nie kierownicy vs kierownicy $p=0,0001$) oraz ogół działań związanych z zabezpieczeniem potrzeb uznania pracowników (właściciele/współwłaściciele $R=1772,0$, kierownicy $R=1842,8$; nie kierownicy $R=1524,6$, nie kierownicy vs właściciele/współwłaściciele $p<0,0001$; nie kierownicy vs kierownicy $p<0,0001$). Kierownicy wyżej niż „nie kierownicy” ocenili swoich pracodawców za szacunek i zaufanie okazywane pracownikom (kierownicy $R=360,62$; nie kierownicy $R=312,07$; $p=0,0363$) oraz docenianie pracowników (kierownicy $R=369,78$; nie kierownicy $R=304,79$; $p=0,0023$). Oceny dokonane przez właścicieli/współwłaścicieli lokowały się pomiędzy wyżej wymienionymi grupami i jednocześnie nie różniły względem żadnej z nich.

Zajmowane stanowisko nie różnicuje oczekiwań pracowników względem pracodawców w zakresie zabezpieczenia ich potrzeb uznania, natomiast wpływa na poziom zabezpieczenia tych potrzeb.

Zagregowane deklaracje respondentów wskazują że od 85,8 do 97,6% osób zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości oczekuje zaspokojenia potrzeb uznania przez pracodawców. Uwagę zwraca stosunkowo wysoki odsetek osób zatrudnionych w organizacjach średnich (11,9%) i małych (10,2%), które nie mają zdania na temat tego, czy szacunek i zaufanie pracodawcy do pracownika jest dla nich ważne (tabela 5.4.13).

Tabela 5.4.13. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Podkreśla wysoką rangę pracowników	97,6	94,8	96,4	0,8	3,7	2,2	1,6	1,6	1,5
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	92,1	88,2	90,6	3,2	6,3	5,1	4,8	5,5	4,4
Szanuje pracownika i ufa mu	86,5	85,8	92,0	11,9	10,2	5,8	1,6	3,9	2,2
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	94,5	91,6	87,7	4,0	5,3	8,7	1,6	3,2	3,6
Docenia pracowników	96,0	96,1	92,8	3,2	2,4	3,6	0,8	1,6	3,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza stopnia pewności odpowiedzi nie wskazuje na istnienie różnic pomiędzy analizowanymi grupami wyodrębnionymi ze względu na wielkość zatrudniającej organizacji.

Wysokie mediany punktów przypisanych odpowiedziom udzielonym przez respondentów wskazują, że wszystkie wymienione w ankiecie działania są oczekiwanymi atrybutami lojalnego pracodawcy (mediana=5). Nieco niższą wagę (mediana=4) przywiązują osoby zatrudnione w małych organizacjach szacunkowi i zaufaniu pracodawców względem pracowników.

Test Kruskala-Wallisa wykazał istotne statystycznie zróżnicowanie między wyodrębnionymi grupami w odniesieniu do ogółu oczekiwań dotyczących zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników ($H=11,62$; $p=0,0030$). Test post hoc wielokrotnego porównania średnich rang dowodzi, że najwyższe oczekiwania względem pracodawcy dotyczące zaspokojenia tych potrzeb mają osoby zatrudnione w średnich, zaś najniższe osoby zatrudnione w małych organizacjach (średnie $R=1704,4$, małe $R=1580,2$, $p=0,0112$). Pomiędzy nimi lokują się oczekiwania pracowników z firm mikro ($R=1620,0$), które nie różnią się od wyżej wymienionych grup.

Zagregowane oceny pracodawców dotyczące zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości wskazują, że oczekiwania te nie są w pełni zaspokajane. Poziom zaspokojenia tych potrzeb wydaje się być jednak podobny w organizacjach średnich, małych i mikro (tabela 5.4.14).

Tabela 5.4.14. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Podkreśla wysoką rangę pracowników	65,1	60,9	61,6	11,9	18,4	12,3	23,0	20,7	26,1
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	50,0	48,0	53,6	20,6	20,7	11,6	29,4	31,2	34,8
Szanuje pracownika i ufa mu	51,6	49,9	51,5	18,3	19,4	13,0	30,2	30,7	35,5
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	55,6	53,0	48,6	18,3	16,3	11,6	26,2	30,7	39,9
Docenia pracowników	63,5	55,6	59,4	13,5	17,6	12,3	23,0	26,8	28,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza stopnia pewności odpowiedzi pozwala stwierdzić, że zdecydowane przekonanie o zaspokajaniu potrzeby uznania przez obecnego pracodawcę ma, w zależności od cechy i grupy respondentów, zaledwie od 16,8 do 27,8% badanych (tabela 5.4.15).

Mediany ocen wystawionych aktualnym pracodawcom przez respondentów potwierdzają, że potrzeby uznania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości, nie są w pełni zaspokojone. Najniższe noty (mediana=3) przypisali swoim pracodawcom ankietowani zatrudnieni w małych organizacjach za działania mające na celu sprawienie, że pracownik czuje się ważny dla organizacji oraz za szacunek i zaufanie względem pracowników. Podobnie ocenili swoich pracodawców respondenci z organizacji "mikro" za nagradzanie adekwatnie do nakładów lub efektów pracy. Mediany pozostałych ocen wynosiły 4. Test Kruskala-Wallisa nie ujawnił istotnych statystycznie różnic między porównywanymi grupami wyodrębnionymi ze względu na wielkość zatrudniającej organizacji.

Uzyskane wyniki wskazują, że wielkość organizacji, w której są zatrudnieni pracownicy różnicuje ich oczekiwania w zakresie zabezpieczenia potrzeb uznania, ale nie ma związku z poziomem zabezpieczenia tych potrzeb przez pracodawców.

Tabela 5.4.15. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam			Raczej się zgadzam			Nie mam zdania			Raczej się nie zgadzam			Zdecydowanie się nie zgadzam		
	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI	OŚ	OM	OMI
Podkreśla wysoką rangę pracowników	27,8	19,7	23,9	37,3	41,2	37,7	11,9	18,4	12,3	17,5	15,2	20,3	5,6	5,5	5,8
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	26,2	19,2	19,6	23,8	28,9	34,1	20,6	20,7	11,6	22,2	20,0	23,2	7,1	11,3	11,6
Szanuje pracownika i ufa mu	20,6	16,8	17,4	31,0	33,1	34,1	18,3	19,4	13,0	19,8	20,5	21,7	10,3	10,2	13,8
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	27,8	25,7	21,7	27,8	27,3	26,8	18,3	16,3	11,6	17,5	21,0	23,9	8,7	9,7	15,9
Docenia pracowników	26,2	24,4	24,6	37,3	31,2	34,8	13,5	17,6	12,3	14,3	19,2	16,7	8,7	7,6	11,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach prywatnych i publicznych względem lojalnego pracodawcy w obszarze zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników są wysokie i nie wykazują wyraźnego zróżnicowania (tabela 5.4.16). Stopień pewności odpowiedzi respondentów z obu grup również jest podobny (tabela 5.4.17).

Tabela 5.4.16. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Podkreśla wysoką rangę pracowników	95,1	97,8	3,2	1,5	1,8	0,7
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	89,0	91,3	5,3	5,8	5,7	2,9
Szanuje pracownika i ufa mu	87,6	86,2	9,5	10,1	3,0	3,6
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	91,7	89,9	5,1	8,0	3,2	2,2
Docenia pracowników	95,5	94,9	2,6	3,6	2,0	1,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.4.17. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	73,2	21,9	3,2	1,6	0,2
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	59,4	29,6	5,3	4,5	1,2
Szanuje pracownika i ufa mu	51,3	36,3	9,5	1,8	1,2
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	62,5	29,2	5,1	2,2	1,0
Docenia pracowników	67,3	28,2	2,6	1,4	0,6
Publiczne					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	78,3	19,6	1,5	0,7	0,0
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	58,0	33,3	5,8	1,5	1,5
Szanuje pracownika i ufa mu	50,0	36,2	10,1	3,6	0,0
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	61,6	28,3	8,0	2,2	0,0
Docenia pracowników	65,9	29,0	3,6	1,5	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany odpowiedzi potwierdzają wysokie oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach prywatnych i publicznych względem lojalnych pracodawców w odniesieniu do zabezpieczenia ich potrzeb uznania. Z wyjątkiem jednej cechy wynosiły one 5. Nieco niższą wartość (4,5) miała mediana dla odpowiedzi respondentów z organizacji publicznych dla cechy odnoszącej się do szanowania pracowników i ufania im. Wyniki testu Manna-Whitneya dowodzą, że oczekiwania respondentów z porównywanych grup nie różnią się w tym zakresie istotnie statystycznie.

Ocena aktualnych pracodawców przez respondentów zatrudnionych w organizacjach prywatnych i publicznych dotycząca zaspokojenia potrzeb uznania pracowników nie wykazuje żadnych wyraźnych rozbieżności (tabela 5.4.18).

Tabela 5.4.18. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne	Publiczne
Podkreśla wysoką rangę pracowników	60,6	66,7	16,8	12,3	22,7	21,0
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	48,9	52,2	19,9	14,5	31,2	33,3
Szanuje pracownika i ufa mu	51,3	47,8	17,8	18,1	31,0	34,1
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	51,7	55,8	15,6	15,9	32,7	28,3
Docenia pracowników	56,8	62,3	15,2	17,4	28,0	20,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując stopień pewności odpowiedzi można zauważyć, że respondenci niezależnie od formy własności zatrudniającej ich organizacji, są w małym stopniu przekonani, że ich obecny pracodawca zaspokaja ich potrzeby uznania (odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”, w zależności od cechy i grupy respondentów, udzieliło od 16,8 do 27,8% badanych). Przekonanych o niezaspokajaniu tej kategorii potrzeb jest od 5,1 do 11,2% respondentów (w zależności od atrybutu i kategorii organizacji) (tabela 5.4.19).

Mediany odpowiedzi dowodzą, że poziom zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników zatrudnionych w organizacjach tak prywatnych, jak i publicznych jest niewystarczający. Większość median zarówno w przypadku respondentów z organizacji

publicznych, jak i prywatnych wynosi 4. W przypadku organizacji prywatnych wyjątkiem jest mediana cechy związanej ze sprawianiem, że pracownik czuje się ważny (3), a w przypadku publicznych – cechy odnoszącej się do szanowania pracowników i ufania im (3). Test Manna-Whitneya nie wykazał żadnych różnic w ocenie poziomu zabezpieczenia tych potrzeb między porównywanymi grupami.

Podsumowując, można stwierdzić, że forma własności organizacji zatrudniającej nie różnicuje oczekiwań pracowników dotyczących zaspokojenia ich potrzeb uznania, jak również nie ma związku z faktycznym zaspokojeniem tych potrzeb przez pracodawców.

Tabela 5.4.19. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Prywatne					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	22,1	38,5	16,8	17,0	5,7
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	19,5	29,4	19,9	21,1	10,1
Szanuje pracownika i ufa mu	16,8	34,5	17,8	19,7	11,2
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	25,4	15,6	10,9	21,9	10,9
Docenia pracowników	23,9	15,2	9,3	18,7	9,3
Publiczne					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	22,5	44,2	12,3	15,9	5,1
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	24,6	27,5	14,5	21,0	12,3
Szanuje pracownika i ufa mu	21,0	26,8	18,1	23,9	10,1
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	24,6	31,2	15,9	17,4	10,9
Docenia pracowników	28,3	34,1	17,4	13,8	6,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wiek respondentów dodatnio koreluje z ich oczekiwaniami względem pracodawców, dotyczącymi podkreślania wysokiej rangi pracowników ($R=0,0946$; $t=2,41$; $p=0,0162$), nagradzania adekwatnego do nakładów lub efektów pracy ($R=0,0967$; $t=2,46$; $p=0,0140$) oraz ogółu wymienionych w ankiecie potrzeb uznania ($R=0,0553$; $t=3,15$; $p=0,0017$). Wynik ten wskazuje, że im starszy jest pracownik, tym ważniejsze są dla niego wymienione wyżej działania pracodawcy. Wiek respondentów nie miał natomiast związku z dokonaną przez nich oceną pracodawcy dotyczącą

poziomu zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników. Oznacza to, że pracodawcy nie dostosowują swoich działań nakierowanych na zabezpieczenie potrzeb uznania pracowników do ich wieku.

Staż pracy w aktualnej organizacji nie różnicował oczekiwań respondentów względem lojalnego pracodawcy w obszarze zaspokojenia ich potrzeb uznania, ale dodatnio korelował z oceną bieżącego pracodawcy w aspekcie nagradzania pracowników adekwatnego do nakładów lub efektów pracy ($R=0,0840$; $t=214$; $p=0,0329$). Oznacza to, że im dłużej pracownik jest zatrudniony w danej organizacji tym wyżej ocenia swojego pracodawcę za nagradzanie adekwatne do nakładów lub efektów pracy.

Nie stwierdzono istotnej współzmienności między ogólnym stażem pracy respondentów a ich oczekiwaniami względem lojalnego pracodawcy dotyczącymi zaspokojenia potrzeb uznania pracowników, jak również rzeczywistym poziomem zaspokojenia tych potrzeb przez aktualnych pracodawców.

5.5. Atrybuty lojalnego pracodawcy w opiniach osób zajmujących różne stanowiska

Analizując atrybuty lojalnego pracodawcy wytyczone przez pracowników, zajmujących różne stanowiska, można zauważyć, że zdaniem od 88,2 do 94,7% ankietowanych pracodawca powinien realizować wszystkie cztery kategorie potrzeb pracowników (tabela 5.5.1). W zdecydowany sposób potwierdza to od 57,8 do 69,5% uczestników badania (tabela 5.5.2). Na podobne znaczenie wszystkich kategorii potrzeb pracowników wskazują również mediany przypisanych im ocen (wszystkie równe 5). Test Kruskala-Wallisa nie wykazał istotnego statystycznie zróżnicowania oczekiwań względem lojalnego pracodawcy w grupie właścicieli/współwłaścicieli ($H=12,31$; $p=0,1231$) oraz wśród kierowników ($H=2,40$; $p=0,4938$), którzy nadali podobną rangę wszystkim kategoriom pracowniczych potrzeb. Odmienną sytuację stwierdzono w przypadku pracowników wykonawczych, zdaniem których nie wszystkie potrzeby zatrudnionych mają taki sam priorytet ($H=39,09$; $p<0,0001$).

Test post hoc dla porównań wielokrotnych wykazał, że pracownicy wykonawczy najwyższą rangę przypisali potrzebom bezpieczeństwa ($R=4639,6$). Na drugim miejscu uplasowały się potrzeby społeczne ($R=4558,9$) i potrzeby uznania ($R=4420,4$), zaś najniższy priorytet nadali oni potrzebom fizjologicznym ($R=4303,0$).

Prawdopodobieństwo różnic między poszczególnymi kategoriami potrzeb przedstawia się następująco: potrzeby bezpieczeństwa w stosunku do społecznych $p=1,0000$, potrzeby bezpieczeństwa w stosunku do potrzeb uznania $p=0,0275$, potrzeby bezpieczeństwa w stosunku do potrzeb fizjologicznych $p=0,0001$, potrzeby społeczne w stosunku do potrzeb uznania $p=0,4388$, potrzeby społeczne w stosunku do potrzeb fizjologicznych $p=0,0056$, potrzeby uznania w stosunku do potrzeb fizjologicznych $p=0,7730$.

Tabela 5.5.1. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Masłowa (dane w %)

Stanowisko	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
W	89,6	92,5	91,7	93,7	6	5,2	4,5	3,5	4,4	2,3	3,8	2,8
K	92,2	92,7	94,7	91,1	5,1	3,4	3,6	5,3	2,7	3,9	1,7	3,6
NK	88,2	92,1	91,7	91,6	8,4	5,8	5,8	5,6	3,4	2,1	2,5	2,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.5.2. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb wg Masłowa (dane w %)

Stanowisko	Zdecydowanie się zgadzam				Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam				Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
W	62,3	69,5	67,5	64	27,3	23	24,2	29,7	6	5,2	4,5	3,5	3	1,8	2	1,3	1,4	0,5	1,8	1,5
K	57,8	60,6	58,8	63,1	34,4	32,1	35,9	28	5,1	3,4	3,6	5,3	2,4	2,7	1,2	3,4	0,3	1,2	0,5	0,2
NK	60,8	67,6	65,6	62,4	27,4	24,5	26,1	29,2	8,4	5,8	5,8	5,6	2,4	1,3	1,7	2,1	1	0,8	0,8	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.5.3. Cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów zajmujących różne stanowiska

Stanowisko	Średnia ocen				Różnica						Test Kruskala-Wallisa	
	F	B	S	U	F-B	F-S	F-U	B-S	B-U	S-U	H	p
W	4,46	4,59	4,54	4,54	-0,13	-0,08	-0,08	0,05	0,05	0,00	5,77	0,1231
K	4,47	4,48	4,51	4,50	-0,01	-0,04	-0,03	-0,03	-0,02	0,01	2,40	0,4938
NK	4,45	4,57	4,54	4,51	-0,12	-0,09	-0,06	0,03	0,06	0,03	39,09	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Aktualni pracodawcy respondentów nie zaspokajają w pełni ich potrzeb. W zależności od zajmowanego stanowiska i kategorii potrzeb ich zaspokojenie potwierdziło od 50,0 do 71,8% ankietowanych (tabela 5.5.4). W zdecydowany sposób realizację potrzeb pracowniczych przez pracodawców deklarowało od 19,2 do 40,4% badanych (tabela 5.5.5). Najniższy odsetek potwierdzeń dotyczył zawsze grupy pracowników wykonawczych. Z kolei brak realizacji potrzeb zatrudnionych zgłosiło od 17,0 do 32,2% respondentów, a zdecydowanie zanegowało od 3,8 do 10,5%, przy czym każdorazowo najwyższy odsetek takich zgłoszeń odnotowano ponownie w grupie pracowników wykonawczych (tabela 5.5.4, 5.5.5). Mediany ocen niemal wszystkich potrzeb w każdej z wyodrębnionych grup były równe 4, z wyjątkiem realizacji potrzeb uznania w ocenie pracowników wykonawczych, dla których mediana wyniosła 3.

Tabela 5.5.4. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Stanowisko	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
W	67,6	69,7	68,0	61,9	12,8	11,5	15,0	15,3	19,6	18,8	17,0	22,8
K	64,9	71,8	69,1	66,8	14,9	12,6	12,0	13,7	20,2	15,6	18,9	19,5
NK	54,8	61,1	57,7	50,0	19,9	17,7	17,9	17,8	25,3	21,2	24,4	32,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.5.5. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)

Stanowisko	Zdecydowanie się zgadzam				Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam				Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
W	35,6	40,4	37,5	28,4	32,0	29,3	30,5	33,5	12,8	11,5	15,0	15,3	14,3	15,0	13,0	15,3	5,3	3,8	4,0	7,5
K	32,4	36,2	32,5	29,2	32,5	35,6	36,6	37,6	14,9	12,6	12,0	13,7	14,9	10,3	14,5	13,5	5,3	5,3	4,4	6,0
NK	24,5	28,7	24	19,2	30,3	32,4	33,7	30,8	19,9	17,7	17,9	17,8	17,1	13,7	17,1	21,7	8,2	7,5	7,3	10,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Test Kruskala-Wallisa wykazał, że zdaniem kierowników poziom zaspokojenia poszczególnych kategorii potrzeb pracowniczych jest podobny ($H=7,86$; $p=0,0501$). W ocenie właścicieli/współwłaścicieli ($H=13,32$; $p=0,0040$), oraz pracowników wykonawczych ($H=89,73$; $p<0,0001$), potrzeby pracownicze z analizowanych obszarów zaspokajane są w różnym stopniu (tabela 5.5.6).

Wyniki testu post hoc dla porównań wielokrotnych pozwoliły stwierdzić, że wg właścicieli/współwłaścicieli w największym i podobnym stopniu zaspokajane są potrzeby bezpieczeństwa ($R=841,08$), społeczne ($R=822,26$) i fizjologiczne ($R=804,45$), między którymi nie odnotowano różnic istotnych statystycznie. Zdaniem tej grupy respondentów w najniższym stopniu zaspokajane są potrzeby uznania ($R=734,21$). Poziom ich zaspokojenia nie różni się wprawdzie od potrzeb fizjologicznych ($p=0,1892$), natomiast jest zdecydowanie niższy niż potrzeb bezpieczeństwa ($p=0,0064$) i potrzeb społecznych ($p=0,0422$).

Pracownicy wykonawczy najwyżej ocenili poziom zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa ($R=4795,5$), który był istotnie statystycznie wyższy od poziomu zaspokojenia potrzeb pozostałych kategorii (w stosunku do potrzeb społecznych $p=0,0114$, w stosunku do potrzeb fizjologicznych $p=0,0001$, w stosunku do potrzeb uznania $p<0,0001$). Na drugim miejscu ułożyły się potrzeby społeczne ($R=4555,5$) i fizjologiczne ($R=4474,6$), między którymi nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic ($p=1,0000$). Pracownicy wykonawczy najniżej ocenili poziom zaspokojenia potrzeb uznania ($R=4096,4$), który różnił się istotnie statystycznie nie tylko od potrzeb bezpieczeństwa, ale również potrzeb społecznych ($p<0,0001$) i fizjologicznych ($p<0,0001$).

Tabela 5.5.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów zajmujących różne stanowiska

Stanowisko	Średnia ocen				Różnica						Test Kruskala-Wallisa	
	F	B	S	U	F-B	F-S	F-U	B-S	B-U	S-U	H	p
W	3,79	3,88	3,85	3,60	-0,09	-0,06	0,19	0,03	0,28	0,25	13,32	0,0040
K	3,72	3,87	3,78	3,71	-0,15	-0,06	0,01	0,09	0,16	0,07	7,86	0,0501
NK	3,46	3,61	3,50	3,26	-0,15	-0,04	0,2	0,11	0,35	0,24	89,73	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

5.6. Polacy i Kurdowie o zaspokajaniu potrzeb pracowniczych w kontekście lojalności pracodawcy

5.6.1. Zaspokajanie potrzeb pracowników w Polsce i Kurdystanie Irackim a kształtowanie lojalności pracodawcy

Zagregowane deklaracje respondentów polskich i kurdyjskich dotyczące oczekiwań względem lojalnego pracodawcy w zakresie zabezpieczenia ich fizjologicznych potrzeb są bardzo zbliżone, głównie w odniesieniu do zapewnienia właściwych warunków do pracy, satysfakcjonujących świadczeń socjalnych oraz przestrzegania prawa. Jednocześnie pracownicy z kurdyjskiego obszaru Iraku częściej niż Polacy zgłaszają potrzebę zapewnienia im godziwego wynagrodzenia (94,1 vs 87,8%) oraz zmniejszenia uciążliwości pracy przez lojalnego pracodawcę (tu różnica jest szczególnie duża i wynosi aż 22 pp.). Warto przy tym zwrócić uwagę, że 14,3% polskich respondentów neguje konieczność zmniejszania przez lojalnego pracodawcę uciążliwości pracy dla zatrudnionych, podczas gdy podobną deklarację złożyło tylko 2,1% kurdyjskich respondentów (tabela 5.6.1.1).

Tabela 5.6.1.1. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	87,8	94,1	8,3	3,8	3,9	2,1
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	92,0	95,3	6,0	4,1	2,0	0,6
Przestrzega przepisów prawa, w tym: prawa pracy	93,1	97,1	5,6	1,7	1,3	1,2
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	69,5	91,5	16,2	6,4	14,3	2,1
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	84,4	83,7	12,3	12,0	3,3	4,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W każdej z grup ankietowani najczęściej z pełnym przekonaniem („zdecydowanie się zgadzam”) wiązali lojalnego pracodawcę z przestrzeganiem przepisów prawa (66,9% respondentów z Polski i 71,4% respondentów kurdyjskich). Inny jest natomiast, w każdej z populacji, atrybut najrzadziej uznawany za cechę lojalnego pracodawcy. W Polsce respondenci wskazywali, że jest to zmniejszanie uciążliwości pracy (46,7%), natomiast w Kurdystanie – zabezpieczenie świadczeń socjalnych (52,2%) (tabela 5.6.1.2).

Wartości median oraz średnie arytmetyczne oceny lojalnego pracodawcy w obu grupach wskazują, że prawie wszystkie wymienione w ankiecie atrybuty, zdaniem przynajmniej 50% respondentów w każdej z populacji, winny charakteryzować lojalnego pracodawcę. Wyjątek stanowi wspomniana wcześniej potrzeba właściwej organizacji monotonnej pracy, która ma mniejsze znaczenie dla Polaków niż Kurdów. W wyniku statystycznego porównania obu grup stwierdzono, że niższe oczekiwania Polaków niż Kurdów względem lojalnego pracodawcy dotyczą nie tylko właściwej organizacji uciążliwej pracy, ale także wynagrodzeń i potrzeb fizjologicznych pracowników analizowanych łącznie (tabela 5.6.1.3).

Tabela 5.6.1.2. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)

Polska					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	57,3	30,5	8,3	3,3	0,6
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	61,9	30,1	6,0	1,3	0,7
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	66,9	26,2	5,6	0,3	1,0
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	46,7	22,8	16,2	9,9	4,4
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	52,6	31,8	12,3	2,3	1,0
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	67,3	26,8	3,8	1,7	0,4
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	64,4	30,9	4,1	0,3	0,3
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	71,4	25,7	1,7	0,6	0,6
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	61,8	29,7	6,4	1,5	0,6
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	52,2	31,5	12,0	4,1	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.1.3. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania fizjologicznych potrzeb pracowników polskich i kurdyjskich

Cechy lojalnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	Polska	Kurdystan		Z	p
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	4,40	4,59	-0,19	-2,96	0,0030
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	4,51	4,59	-0,08	-0,93	0,3509
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	4,58	4,67	-0,09	-1,50	0,1329
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	3,98	4,51	-0,53	-5,54	<0,0001
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	4,33	4,31	0,02	0,21	0,8358
Ogółem:	4,36	4,53	-0,17	-4,81	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena zaspokojenia fizjologicznych potrzeb pracowników przez aktualnych pracodawców dokonana przez respondentów polskich i kurdyjskich jest niższa niż ich oczekiwania względem lojalnego pracodawcy. Oznacza to, że w obu krajach pracodawcy nie zaspokajają w pełni podstawowych potrzeb pracowników (tabela 5.6.1.4). Pracodawcy z obu krajów otrzymali zbliżony odsetek pozytywnych ocen za przestrzeganie prawa pracy i zapewnienie satysfakcjonujących świadczeń socjalnych. Respondenci kurdyjscy częściej niż polscy wystawiali pozytywne noty za oferowane wynagrodzenie, warunki i organizację pracy. Podobnie jak w przypadku oczekiwań względem lojalnego pracodawcy, największe rozbieżności między oboma krajami zaznaczyły się w odniesieniu do właściwej organizacji monotonnej pracy. W przypadku tej cechy różnica dotycząca odsetka pozytywnych ocen między obiema populacjami wynosi ponad 20 pp. (tabela 5.6.1.4).

Tabela 5.6.1.4. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	51,7	61,8	21,2	12,8	27,1	25,4
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	58,0	61,5	19,5	15,5	22,5	23,0
Przestrzega przepisów prawa, w tym: prawa pracy	72,2	70,5	17,8	12,2	10,0	17,3
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	38,4	58,9	26,5	15,7	35,1	25,4
Oferuje satysfakcjonujące pracownikowi świadczenia socjalne	54,7	52,5	21,2	20,4	24,1	27,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W obu grupach najwyższe wagi przyznawano zazwyczaj za przestrzeganie przepisów prawa i relatywnie najrzadziej za właściwą organizację monotonnej pracy (w populacji polskiej) oraz satysfakcjonujące świadczenia socjalne (w populacji kurdyjskiej) (tabela 5.6.1.5). Uwagę zwraca fakt, że w obu grupach cechy najrzadziej wiązane z wizerunkiem lojalnego pracodawcy były jednocześnie najniżej oceniane.

Analiza statystyczna wykazała, że respondenci kurdyjscy wyżej niż polscy oceniają swoich aktualnych pracodawców w odniesieniu do oferowanych wynagrodzeń,

zapewnianych warunków pracy, sposobu organizacji monotonnej pracy oraz poziomu zaspokojenia ogółu fizjologicznych potrzeb pracowników (tabela 5.6.1.6).

Tabela 5.6.1.5. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)

Polska					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	16,9	34,8	21,2	19,9	7,2
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	18,9	39,1	19,5	15,5	7,0
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	36,4	35,8	17,8	6,0	4,0
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	10,6	27,8	26,5	23,2	11,9
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	25,2	29,5	21,2	14,6	9,5
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	30,3	31,5	12,8	19,2	6,1
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	32,1	29,4	15,5	17,2	5,8
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	39,9	30,6	12,2	10,2	7,1
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	32,4	26,5	15,7	18,1	7,3
Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne	27,1	25,4	20,4	19,5	7,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.1.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania fizjologicznych potrzeb pracowników polskich i kurdyjskich

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	Polska	Kurdystan		Z	p
Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia	3,34	3,61	-0,27	-3,10	0,0020
Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych	3,47	3,65	-0,18	-2,23	0,0260
Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy	3,95	3,86	0,09	0,08	0,9324
Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy	3,02	3,59	-0,57	-5,84	<0,0001
Oferuje satysfakcjonujące pracownikowi świadczenia socjalne	3,46	3,45	0,01	0,13	0,8941
Ogółem:	3,45	3,63	-0,18	-4,85	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Oczekiwania dotyczące zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa przez lojalnego pracodawcę były wysokie – zgłosiło je od 81,1 do 96,8% respondentów (w zależności od ocenianej cechy pracodawcy i kraju, z którego wywodzili się ankietowani). Zarówno Polacy, jak i Kurdowie najczęściej zgłaszali, że oczekują zagwarantowania pracownikom środków ostrożności wynikających z przepisów BHP, a także cyklicznych szkoleń z zakresu bezpieczeństwa (od 93,7 do 96,8%) (tabela 5.6.1.7).

Tabela 5.6.1.7. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	89,7	96,2	6,3	3,2	4,0	0,6
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	90,7	95,3	7,0	3,2	2,3	1,5
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	90,4	91,0	6,3	2,6	3,3	6,4
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	93,7	96,8	4,0	2,6	2,3	0,6
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	81,1	95,3	15,9	3,5	3,0	1,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Oceniając stopień pewności odpowiedzi respondentów z obu krajów można zauważyć, że Polacy częściej niż Kurdowie „nie mieli zdania” na temat tego, czy poszczególne, wymienione w ankiecie działania są oczekiwanymi przez nich cechami lojalnego pracodawcy. Dotyczy to szczególnie właściwego prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowników, w odniesieniu do którego 15,9% respondentów z Polski (vs. 3,5% z Kurdystanu) nie potrafiło określić swoich oczekiwań. Jednocześnie w przypadku kilku atrybutów Polacy rzadziej niż Kurdowie wyrażali „zdecydowane” oczekiwania zaspokojenia określonych potrzeb przez pracodawców – dotyczy to wspomnianego wcześniej właściwego prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowników (48,0 vs 64,4%) oraz zapewnienia psychicznego komfortu w pracy (65,9 vs 76,1%) (tabela 5.6.1.8).

Tabela 5.6.1.8. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Polska					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	65,9	23,8	6,3	3,0	1,0
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	63,3	27,5	7,0	2,0	0,3
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	70,2	20,2	6,3	1,3	2,0
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	73,8	19,9	4,0	1,3	1,0
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	48,0	33,1	15,9	2,7	0,3
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	76,1	20,1	3,2	0,6	0,0
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	61,8	33,5	3,2	1,2	0,3
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	71,7	19,2	2,6	3,5	2,9
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	68,8	28,0	2,6	0,0	0,6
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	64,4	30,9	3,5	1,2	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wysokie wartości median (równe 5) deklaracji respondentów potwierdzają ich wysokie oczekiwania względem pracodawców w zakresie zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa pracowników. Nieco niższe oczekiwania (mediana=4) zgłaszali tylko Polacy w odniesieniu do właściwego prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowników (tabela 5.6.1.9). Test Manna-Whitneya wykazał, że Polacy w mniejszym stopniu niż Kurdowie oczekują od lojalnego pracodawcy zapewnienia pracownikom psychicznego komfortu w pracy, właściwego prowadzenia dokumentacji związanej z pracą podwładnych i przechowywania jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie oraz ogółu działań związanych z zaspokojeniem potrzeb bezpieczeństwa pracowników (tabela 5.6.1.9).

Tabela 5.6.1.9. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa pracowników polskich i kurdyjskich

Cechy lojalnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	Polska	Kurdystan		Z	p
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	4,51	4,72	-0,21	-3,17	0,0015
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	4,51	4,55	-0,04	-0,09	0,9264
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	4,55	4,53	0,02	-0,35	0,7292
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	4,64	4,64	0,00	1,08	0,2817
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	4,26	4,59	-0,33	-5,11	<0,0001
Ogółem:	4,49	4,61	-0,12	-3,47	0,0005

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa pracowników z obu krajów wydaje się być bardziej zbliżony niż oczekiwania zatrudnionych względem pracodawców w tym zakresie. Obie grupy respondentów najrzadziej przypisywały wysokie noty swoim pracodawcom za zapewnienie pracownikom psychicznego komfortu w miejscu pracy (56,6% respondentów z Polski i 59,5% respondentów z kurdyjskiego obszaru Iraku). Z kolei Polacy najczęściej wysoko oceniali zagwarantowanie pracownikom środków ostrożności wynikających z przepisów BHP (75,2%), a Kurdowie przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy (71,7%). W obu krajach poziom zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa pracowników był niższy niż ich oczekiwania w tym zakresie (tabela 5.6.1.10).

Tabela 5.6.1.10. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	56,6	59,5	14,6	13,7	28,8	26,8
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	59,3	60,6	20,5	18,4	20,2	21,0
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	67,9	71,7	19,2	10,8	12,9	17,5
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	75,2	65,0	13,3	12,2	11,6	22,7
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	62,3	63,0	24,8	14,0	12,9	23,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Oceniając stopień pewności odpowiedzi ponownie zaznacza się większa częstość twierdzeń „nie mam zdania” w grupie polskiej niż kurdyjskiej. Odpowiedzi takie są szczególnie częste w odniesieniu do oceny właściwego prowadzenia i przechowywania dokumentacji pracowników przez aktualnych pracodawców (tabela 5.6.1.11).

Tabela 5.6.1.11. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)

Polska					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	19,9	36,8	14,6	20,2	8,6
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	19,2	40,1	20,5	14,6	5,6
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	37,1	30,8	19,2	8,3	4,6
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	41,4	33,8	13,3	7,3	4,3
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	27,2	35,1	24,8	7,3	5,6
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy	29,5	30,0	13,7	19,8	7,0
Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia	27,7	32,9	18,4	15,5	5,5
Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy	44,9	26,8	10,8	9,9	7,6
Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia	34,4	30,6	12,2	14,0	8,8
Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowywanie jej w warunkach nienarażonych na zniszczenie	32,4	30,6	14,0	14,6	8,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mediany ocen wystawionych aktualnym pracodawcom (wszystkie =4) wskazują na niepełne zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa pracowników. Test Manna-Whitneya ujawnił tylko jedną istotną statystycznie różnicę między porównywanymi grupami. Okazało się, że Polacy wyżej niż Kurdowie ocenili swoich pracodawców za zagwarantowanie zatrudnionym środków ostrożności wynikających z przepisów BHP, a także cyklicznych szkoleń (różnica=0,33, test Manna-Whitneya $Z=2,95$, $p=0,0032$).

Podsumowując, można stwierdzić, że oczekiwania pracowników kurdyjskich względem lojalnego pracodawcy w obszarze zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa są wyższe niż oczekiwania Polaków. Jednocześnie poziom zaspokojenia tych potrzeb

w obu krajach jest podobny (poza przestrzeganiem przepisów BHP, które są bardziej przestrzegane przez polskich pracodawców).

Zagregowane deklaracje respondentów polskich i kurdyjskich wskazują, że Polacy mają niższe oczekiwania względem lojalnego pracodawcy w obszarze zaspokojenia potrzeb społecznych niż Kurdowie. Odsetek oczekiwań dotyczących zaspokojenia tych potrzeb w grupie polskiej wyniósł od 83,8 do 93,0%, natomiast w grupie kurdyjskiej od 92,7 do 97,1%. W Polsce pracownicy najczęściej oczekiwali, że pracodawca przedstawi nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także uprawnienia (93,0%), zaś najrzadziej, że będzie dbał o dobre relacje z podwładnymi (83,8%). Z kolei Kurdowie najczęściej deklarowali, że oczekują sprawiedliwego traktowania przez pracodawcę (97,1%), zaś nieco rzadziej, że chcieliby aby ich pracodawca dbał o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy (92,7%) (tabela 5.6.1.12).

Tabela 5.6.1.12. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	91,4	92,7	6,3	4,7	2,3	2,6
Sprawiedliwie wynagradza	88,7	95,0	6,3	3,2	5,0	1,8
Sprawiedliwie traktuje pracowników	89,7	97,1	7,6	2,6	2,7	0,3
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	93,0	95,9	3,6	3,2	3,3	0,9
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	83,8	94,2	11,6	4,1	4,6	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Niemal w każdym badanym aspekcie działań lojalnego pracodawcy respondenci z Polski rzadziej używali twierdzeń „zdecydowanie się zgadzam” i częściej „nie mam zdania” niż respondenci kurdyjscy (tabela 5.6.1.13). Wysokie wartości median (większość =5) wskazują na wysokie oczekiwania respondentów z obu grup względem lojalnego pracodawcy dotyczących zaspokojenia potrzeb społecznych pracowników. Nieco niższą medianę (=4) odnotowano tylko w grupie ankietowanych z Polski i odnosiła się ona do dbałości pracodawcy o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym.

Test Manna-Whitneya wykazał, że oczekiwania Polaków względem lojalnego pracodawcy dotyczące sprawiedliwego wynagradzania i traktowania pracowników, dbałości o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym oraz zaspokojenia ogółu potrzeb społecznych pracowników są niższe niż u Kurdów. Z kolei w obu krajach pracownicy mają podobne oczekiwania względem pracodawców w odniesieniu do dbałości o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy oraz zaznajamiania nowo zatrudnionych osób z zakresem ich praw i obowiązków (tabela 5.6.1.14).

Tabela 5.6.1.13. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Polska					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	55,0	36,4	6,3	1,3	1,0
Sprawiedliwie wynagradza	63,9	24,8	6,3	3,0	2,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	64,6	25,2	7,6	2,0	0,7
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	71,5	21,5	3,6	1,7	1,7
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	45,4	38,4	11,6	3,3	1,3
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	59,8	32,9	4,7	2,0	0,6
Sprawiedliwie wynagradza	73,5	21,6	3,2	1,2	0,6
Sprawiedliwie traktuje pracowników	75,2	21,9	2,6	0,0	0,3
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	67,4	28,6	3,2	0,6	0,3
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	67,9	26,2	4,1	1,5	0,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.1.14. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych pracowników polskich i kurdyjskich

Cechy lojalnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	Polska	Kurdystan		Z	p
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	4,43	4,49	-0,06	-1,24	0,2168
Sprawiedliwie wynagradza	4,46	4,66	-0,20	-2,92	0,0035
Sprawiedliwie traktuje pracowników	4,51	4,72	-0,21	-3,34	0,0008
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	4,60	4,62	-0,02	0,81	0,4167
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	4,23	4,60	-0,37	-6,11	<0,0001
Ogółem:	4,45	4,62	-0,17	-5,85	<0,0001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zaspokojenie potrzeb społecznych w obu krajach było niższe od oczekiwań pracowników – deklarowało je od 51,7 do 70,3% ankietowanych (w zależności od działania pracodawcy i kraju, z którego pochodzili respondenci). Ankietowani obu narodowości najczęściej przypisywali wysokie noty swoim pracodawcom za przedstawianie nowo zatrudnionym osobom zakresu ich obowiązków, sposobu ich wykonywania, a także uprawnień (od 68,9 do 70,3%). Polacy najrzadziej wysoko oceniali pracodawców za sprawiedliwe wynagradzanie oraz dbałość o dobre relacje między podwładnymi a przełożonymi (51,7%), zaś Kurdowie za dbałość o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy (58,9%) (tabela 5.6.1.15).

Tabela 5.6.1.15. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	56,6	58,9	18,5	17,8	24,8	23,3
Sprawiedliwie wynagradza	51,7	63,3	25,5	10,8	22,9	26,0
Sprawiedliwie traktuje pracowników	53,6	65,9	19,9	9,9	26,5	24,2
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	68,9	70,3	11,6	12,8	19,5	16,9
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	51,7	66,8	26,2	14,0	22,2	19,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom pewności oceny w odniesieniu do każdego z wymienionych w ankiecie działań pracodawców był mniejszy w grupie polskiej niż kurdyjskiej – rzadsze wśród Polaków odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” częstsze „nie mam zdania” (tabela 5.6.1.16).

Mediany wszystkich ocen wystawionych pracodawcom przez obie grupy respondentów były równie 4, co wskazuje na niższy od oczekiwanego poziom zaspokojenia społecznych potrzeb pracowników w obu krajach. Test Manna-Whitneya wykazał, że Polacy niżej niż Kurdowie oceniają swoich pracodawców za sprawiedliwe wynagradzanie i traktowanie pracowników, dbałość o dobre relacje między podwładnymi a przełożonymi oraz całokształt zaspokojenia potrzeb społecznych pracowników (tabela 5.6.1.17).

Tabela 5.6.1.16. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)

Polska					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	19,9	36,8	18,5	18,2	6,6
Sprawiedliwie wynagradza	19,5	32,1	25,5	15,2	7,6
Sprawiedliwie traktuje pracowników	17,2	36,4	19,9	19,5	7,0
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	30,5	38,4	11,6	13,6	6,0
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	16,2	35,4	26,2	14,9	7,3
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	25,7	33,2	17,8	17,8	5,5
Sprawiedliwie wynagradza	32,7	30,6	10,8	16,6	9,3
Sprawiedliwie traktuje pracowników	36,7	29,2	9,9	18,4	5,8
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	33,2	37,0	12,8	13,4	3,5
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	36,7	30,0	14,0	14,0	5,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.1.17. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych pracowników polskich i kurdyjskich

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	Polska	Kurdystan		Z	p
Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy	3,45	3,56	-0,11	-1,22	0,2240
Sprawiedliwie wynagradza	3,41	3,61	-0,20	-2,67	0,0076
Sprawiedliwie traktuje pracowników	3,37	3,73	-0,36	-4,21	<0,0001
Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia	3,74	3,83	-0,09	-0,86	0,3891
Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym	3,38	3,79	-0,41	-4,89	<0,0001
Ogółem:	3,47	3,70	-0,23	-6,33	<0,0001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Polacy mają niższe oczekiwania względem swoich pracodawców w zakresie zaspokojenia potrzeb społecznych pracowników, ale też zgłaszają niższy poziom zaspokojenia tych potrzeb przez swoich aktualnych pracodawców niż Kurdowie.

Zagregowane deklaracje respondentów z obu krajów wskazują, że od 85,4 do 98,0% ankietowanych oczekuje od lojalnego pracodawcy zaspokojenia potrzeb uznania pracowników. Polacy najczęściej oczekują doceniania pracowników (93,4%), zaś najrzadziej nagradzania adekwatnego do nakładów lub efektów pracy (87,1%). Z kolei Kurdowie najczęściej oczekują podkreślania wysokiej rangi pracowników (98,0%) a najrzadziej szacunku i zaufania jakim pracodawca powinien darzyć pracownika (85,4%) (tabela 5.6.1.18).

Tabela 5.6.1.18. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Podkreśla wysoką rangę pracowników	93,0	98,0	5,3	0,6	1,7	1,5
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	90,7	88,3	6,3	4,7	3,0	7,0
Szanuje pracownika i ufa mu	89,4	85,4	8,0	11,1	2,7	3,5
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	87,1	95,1	8,6	3,2	4,3	1,8
Docenia pracowników	93,4	97,1	3,6	2,0	3,0	0,9

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom pewności odpowiedzi wskazuje, że Kurdowie bardziej zdecydowanie niż Polacy określają swoje oczekiwania względem lojalnego pracodawcy w odniesieniu do konieczności podkreślania wysokiej rangi pracowników, nagradzania adekwatnego do efektów lub nakładów pracy oraz doceniania pracowników. Ocena oczekiwań dotyczących szacunku i zaufania do pracownika oraz dbałości pracodawcy o to, aby pracownik czuł się ważny dla organizacji jest podobna w obu krajach (tabela 5.6.1.19).

Tabela 5.6.1.19. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Polska					
Cechy lojalnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	65,2	27,8	5,3	1,3	0,3
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	59,6	31,1	6,3	2,0	1,0
Szanuje pracownika i ufa mu	53,0	36,4	8,0	2,0	0,7
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	56,3	30,8	8,6	3,0	1,3
Docenia pracowników	60,9	32,5	3,6	2,3	0,7
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	82,2	15,7	0,6	1,5	0,0
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	58,6	29,7	4,7	5,5	1,5
Szanuje pracownika i ufa mu	49,3	36,2	11,1	2,3	1,2
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	67,6	27,4	3,2	1,5	0,3
Docenia pracowników	72,3	24,8	2,0	0,6	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wysokie wartości median (niemal wszystkie =5) potwierdzają wysokie oczekiwania pracowników względem pracodawców w obszarze zaspokojenia ich potrzeb uznania, tak w Polsce, jak i Kurdystanie. Nieco niższą wartość mediany (równą 4) odnotowano tylko w zakresie oczekiwań respondentów kurdyjskich dotyczących szacunku i zaufania, jakim pracodawca winien darzyć pracownika (tabela 5.6.1.20).

Test Manna-Whitneya wykazał, że oczekiwania Polaków względem lojalnego pracodawcy dotyczące podkreślania wysokiej rangi pracowników, nagradzania adekwatnego do nakładów lub efektów pracy, doceniania pracowników oraz zaspokojenia ogółu potrzeb uznania są niższe niż w przypadku Kurdów (tabela 5.6.1.20).

Tabela 5.6.1.20. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb uznania pracowników polskich i kurdyjskich

Cechy lojalnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	Polska	Kurdystan		Z	p
Podkreśla wysoką rangę pracowników	4,56	4,79	-0,23	-5,02	<0,0001
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	4,46	4,38	0,08	0,54	0,5901
Szanuje pracownika i ufa mu	4,39	4,30	0,09	1,26	0,2093
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	4,38	4,61	-0,23	-3,42	0,0006
Docenia pracowników	4,51	4,68	-0,17	-3,23	0,0013
Ogółem:	4,46	4,55	-0,09	-4,10	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na podstawie zagregowanych ocen można stwierdzić, że zarówno Polacy, jak i Kurdowie najczęściej wysoko oceniali swoich aktualnych pracodawców za podkreślanie wysokiej rangi pracowników (od 54,3 do 68,5%). Respondenci polscy najrzadziej przyznawali pozytywne noty za nagradzanie adekwatne do nakładów lub efektów pracy (43,7%), zaś respondenci kurdyjscy za dbałość pracodawcy o to, aby pracownik czuł się ważny dla organizacji (54,2%) (tabela 5.6.1.21).

Tabela 5.6.1.21. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam	
	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan	Polska	Kurdystan
Podkreśla wysoką rangę pracowników	54,3	68,5	22,5	9,9	23,2	21,6
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	44,4	54,2	19,2	18,4	36,4	27,4
Szanuje pracownika i ufa mu	45,7	54,8	18,2	17,5	36,1	27,7
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	43,7	60,4	19,5	12,2	36,8	27,4
Docenia pracowników	50,0	65,0	21,2	10,8	28,8	24,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pewność ocen wszystkich wymienionych w ankiecie działań aktualnych pracodawców była wyższa wśród Kurdów niż Polaków – częściej zaznaczali oni odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam” i rzadziej „nie mam zdania” (tabela 5.6.1.22).

Wartości median wskazują, że potrzeby uznania pracowników nie są zaspokajane tak w Polsce, jak i w Kurdystanie, jednak poziom deprivacji tych potrzeb w Polsce jest szczególnie wysoki (prawie wszystkie mediany =3) (tabela 5.6.1.23).

Test Manna-Whitneya potwierdził, że wszystkie wymienione w ankiecie potrzeby uznania pracowników są w mniejszym stopniu zaspokajane w Polsce niż w kurdyjskiej części Iraku (tabela 5.6.1.23).

Tabela 5.6.1.22. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)

Polska					
Cechy aktualnego pracodawcy	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	20,5	33,8	22,5	17,9	5,3
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	14,6	29,8	19,2	21,9	14,6
Szanuje pracownika i ufa mu	12,9	32,8	18,2	20,9	15,2
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	17,2	26,5	19,5	23,2	13,6
Docenia pracowników	16,2	33,8	21,2	17,2	11,6
Kurdystan					
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Podkreśla wysoką rangę pracowników	23,6	44,9	9,9	15,7	5,8
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	26,0	28,3	18,4	20,4	7,0
Szanuje pracownika i ufa mu	21,9	32,9	17,5	20,4	7,3
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	32,4	28,0	12,2	19,0	8,5
Docenia pracowników	32,4	32,7	10,8	18,1	6,1

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.1.23. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb uznania pracowników polskich i kurdyjskich

Cechy aktualnego pracodawcy	Średnia ocen		Różnica	Test Manna-Whitneya	
	Polska	Kurdystan		Z	p
Podkreśla wysoką rangę pracowników	3,46	3,65	-0,19	-2,33	0,0196
Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji	3,08	3,46	-0,38	-3,68	0,0002
Szanuje pracownika i ufa mu	3,07	3,42	-0,35	-3,36	0,0008
Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy	3,11	3,57	-0,46	-4,54	<0,0001
Docenia pracowników	3,26	3,67	-0,41	-4,45	<0,0001
Ogółem:	3,20	3,55	-0,35	-8,18	<0,0001

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Polacy mają niższe oczekiwania względem lojalnego pracodawcy w zakresie zaspokojenia ich potrzeb uznania niż Kurdowie, ale też rzeczywisty poziom zaspokojenia tych potrzeb w Polsce jest niższy niż w Kurdystanie.

5.6.2. Atrybuty lojalnego pracodawcy a zaspokajanie potrzeb pracowników w Polsce i Kurdystanie Irackim

Zdaniem zdecydowanej większości respondentów z Polski (od 85,4 do 90,7%) i Kurdystanu (od 92,4 do 95,0%) atrybutem lojalnego pracodawcy winno być zaspokajanie wszystkich wymienionych w badaniu kategorii potrzeb pracowniczych (tabela 5.6.2.1). W zdecydowany sposób potwierdziło to od 57,1 do 64,2% Polaków i od 63,5 do 68,8% Kurdów, w zależności od rodzaju analizowanych potrzeb (tabela 5.6.2.2). Wskazują na to również wysokie mediany ocen przypisanych poszczególnym kategoriom potrzeb w każdym z krajów – wszystkie równe 5. Pomimo tego test Kruskala-Wallisa wykazał, że w obu krajach oczekiwania wobec lojalnego pracodawcy są zhierarchizowane (dla Polski $H=18,82$; $p=0,0003$, dla Kurdystanu $H=17,41$; $p=0,0006$) (tabela 5.6.2.3).

Polacy najwyższy priorytet przypisali zaspokojeniu potrzeb bezpieczeństwa ($R=3138,9$), zaś najniższy zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych ($R=2899,3$). Test post hoc wielokrotnych porównań wykazał, że znaczenie tych dwóch rodzajów potrzeb różni się istotnie statystycznie dla polskich respondentów ($p=0,0010$). Pomiędzy nimi lokują się potrzeby społeczne ($R=3027,1$) i potrzeby uznania ($R=3016,6$), które nie różnią się istotnie statystycznie między sobą, jak również względem potrzeb, którym nadano najwyższy i najniższy priorytet.

Dla Kurdów najważniejszym atrybutem lojalnego pracodawcy jest zaspokojenie potrzeb społecznych ($R=3511,1$) i potrzeb bezpieczeństwa ($R=3503,4$). Różnica między znaczeniem przypisanym obu tym kategoriom potrzeb nie była istotna statystycznie. Najniższą wagę respondenci kurdyjscy (podobnie jak polscy) przypisują potrzebom fizjologicznym ($R=3311,2$). Okazały się one być mniej ważne niż potrzeby społeczne ($p=0,0188$) i potrzeby bezpieczeństwa ($p=0,0269$). Pośrednią rolę odgrywają potrzeby uznania ($R=3396,2$), które nie różnią się istotnie statystycznie tak względem potrzeb społecznych i bezpieczeństwa, jak i względem potrzeb fizjologicznych.

Tabela 5.6.2.1. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)

Kraj	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
Polska	85,4	89,1	89,3	90,7	9,7	7,9	7,1	6,4	4,9	3,0	3,6	2,9
Kurdystan	92,4	94,9	95,0	92,8	5,6	3,0	3,6	4,3	2,0	2,1	1,4	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.2.2. Oczekiwania respondentów polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)

Kraj	Zdecydowanie się zgadzam				Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam				Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
Polska	57,1	64,2	60,0	59,0	28,3	24,9	29,3	31,7	9,7	7,9	7,1	6,4	3,4	2,1	2,3	2,1	1,5	0,9	1,3	0,8
Kurdystan	63,5	68,5	68,8	66,0	28,9	26,4	26,2	26,8	5,6	3,0	3,6	4,3	1,6	1,3	1,0	2,3	0,4	0,8	0,4	0,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.2.3. Cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów polskich i kurdyjskich

Kraj	Średnia ocen				Różnica						Test Kruskala-Wallisa	
	F	B	S	U	F-B	F-S	F-U	B-S	B-U	S-U	H	p
Polska	4,36	4,49	4,45	4,46	-0,13	-0,09	-0,10	0,04	0,03	-0,01	18,82	0,0003
Kurdystan	4,53	4,61	4,62	4,55	-0,08	-0,09	-0,02	-0,01	0,06	0,07	17,41	0,0006

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W oparciu o zagregowane deklaracje respondentów polskich i kurdyjskich poziom zaspokojenia potrzeb pracowniczych przez aktualnych pracodawców jest niższy od oczekiwań zatrudnionych. Zaspokojenie tych potrzeb w zależności od ich rodzaju potwierdza od 47,6 do 64,2% Polaków i od 60,6 do 65,0% Kurdów (tabela 5.6.2.4). Zdecydowane potwierdzenie realizacji tych potrzeb uzyskano od 16,3 do 28,9% Polaków i od 27,2 do 33,7% Kurdów (tabela 5.6.2.5). Mediany ocen przypisanych pracodawcom w obu krajach za realizację potrzeb pracowniczych, w zakresie poszczególnych kategorii, najczęściej były równe 4. Wyjątek stanowi ocena realizacji potrzeb uznania w Polsce, dla których mediana wyniosła 3.

Respondenci z obu krajów deklarują, że poziom zaspokojenia potrzeb z poszczególnych kategorii jest zróżnicowany (dla Polaków $H=127,32$; $p<0,0001$, dla Kurdów $H=17,03$; $p=0007$) (tabela 5.6.2.6). Polacy najwyżej ocenili zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa pracowników przez aktualnych pracodawców ($R=3368,7$). Okazało się ono istotnie statystycznie wyższe od zaspokojenia potrzeb społecznych ($R=3030,5$) ($p<0,0001$) oraz potrzeb fizjologicznych ($R=3007,1$) ($p<0001$), między którymi nie było istotnej statystycznie różnicy. Najniżej oceniono poziom zaspokojenia potrzeb uznania pracowników ($R=2675,7$), który był istotnie statystycznie niższy od poziomu zaspokojenia potrzeb pozostałych kategorii ($p<0,0001$ względem potrzeb bezpieczeństwa, społecznych i fizjologicznych).

Kurdowie najwyżej ocenili poziom zaspokojenia potrzeb społecznych ($R=3519,4$) i potrzeb bezpieczeństwa pracowników ($R=3503,8$), między którymi nie było istotnych statystycznie różnic. Za najslabiej realizowane uznano potrzeby uznania pracowników kurdyjskich ($R=3279,3$). Zostały one istotnie statystycznie niżej ocenione niż poziom zaspokojenia potrzeb społecznych ($p=0,0023$) i potrzeb bezpieczeństwa ($p=0,0054$). Pomiędzy nimi lokuje się ocena poziomu zaspokojenia potrzeb fizjologicznych pracowników ($R=3419,6$), która nie różni się istotnie statystycznie względem pozostałych kategorii potrzeb.

Tabela 5.6.2.4. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)

Kraj	Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
Polska	55,0	64,2	56,5	47,6	21,3	18,5	20,3	20,1	23,7	17,3	23,2	32,3
Kurdystan	61,0	63,9	65,0	60,6	15,3	13,8	13,1	13,8	23,7	22,3	21,9	25,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.2.5. Oczekiwania respondentów polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)

Kraj	Zdecydowanie się zgadzam				Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam				Zdecydowanie się nie zgadzam			
	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
Polska	21,6	28,9	20,7	16,3	33,4	35,3	35,8	31,3	21,3	18,5	20,3	20,1	15,8	11,5	16,3	20,2	7,9	5,8	6,9	12,1
Kurdystan	32,3	33,7	33,0	27,2	28,7	30,2	32,0	33,4	15,3	13,8	13,1	13,8	16,9	14,8	16,0	18,7	6,8	7,5	5,9	6,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.6.2.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów polskich i kurdyjskich

Kraj	Średnia ocen				Różnica						Test Kruskala-Wallisa	
	F	B	S	U	F-B	F-S	F-U	B-S	B-U	S-U	H	p
Polska	3,45	3,70	3,47	3,20	-0,25	-0,02	0,25	0,23	0,50	0,27	127,31	<0,0001
Kurdystan	3,63	3,68	3,70	3,55	-0,05	-0,07	0,08	-0,02	0,13	0,15	17,03	0,0007

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

5.7. Zaspokajanie potrzeb pracowników cechą lojalnego pracodawcy

Analizując strukturę oczekiwań pracowników można zauważyć, że zaspokojenie wszystkich kategorii ich potrzeb (fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i uznania) jest bardzo ważne w kształtowaniu wizerunku lojalnego pracodawcy. Z opinią taką zgodziło się od 89,1 do 92,4% respondentów (tabela 5.7.1). Ponad połowa ankietowanych (od 60,5 do 66,5%) zdecydowanie oczekuje od lojalnego pracodawcy zaspokajania wszystkich uwzględnionych w badaniu kategorii potrzeb pracowników (tabela 5.7.2).

Pomimo dużych podobieństw w pracowniczej ocenie znaczenia wszystkich kategorii potrzeb (wszystkie mediany równe 5), test Kruskala Wallisa wykazał istotne statystycznie zróżnicowanie przypisywanego im znaczenia ($H=33,23$; $p<0,0001$) (tabela 5.7.3). Na podstawie wyników testu post hoc dla porównań wielokrotnych można stwierdzić, że najwyższą rangę respondenci nadali potrzebom bezpieczeństwa ($R=6643,8$) i potrzebom społecznym ($R=6537,0$), których ocena nie różniła się istotnie statystycznie ($p=1,0000$). Najniższe znaczenie miały potrzeby fizjologiczne ($R=6212,9$), które różniły się pod tym względem od potrzeb bezpieczeństwa ($p<0,0001$) i potrzeb społecznych ($p=0,0029$). Pośrednią rangę przypisano potrzebom uznania ($R=6408,3$), które nie różniły się zarówno od potrzeb bezpieczeństwa ($p=0,0667$) i społecznych ($p=0,9922$), jak i od potrzeb fizjologicznych ($0,2108$).

Tabela 5.7.1. Zagregowane oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Masłowa (dane w %)

Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam			
F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
89,1	92,3	92,4	91,8	7,5	5,3	5,2	5,3	3,4	2,4	2,4	2,9

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.7.2. Oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Masłowa (dane w %)

Zdecydowanie się zgadzam				Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam				Zdecydowanie się nie zgadzam			
F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
60,5	66,5	64,7	62,7	28,6	25,8	27,7	29,1	7,5	5,3	5,2	5,3	2,5	1,6	1,6	2,2	0,9	0,8	0,8	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.7.3. Cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów

Średnia ocen				Różnica						Test Kruskala-Wallisa	
F	B	S	U	F-B	F-S	F-U	B-S	B-U	S-U	H	p
4,45	4,55	4,54	4,51	-0,10	-0,09	-0,06	0,01	0,04	0,03	33,23	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom zaspokojenia poszczególnych kategorii potrzeb przez aktualnych pracodawców był niższy niż oczekiwania pracowników w tym zakresie (wszystkie mediany równe 4). Potwierdzenie zaspokojenia tych potrzeb w miejscu zatrudnienia zgłosiło od 54,6 do 64,1% badanych, od 16,0 do 18,1% ankietowanych nie potrafiło ocenić poziomu zaspokojenia tych potrzeb, a od 19,9 do 28,7% bardziej lub mniej zdecydowanie twierdziło, że ich pracodawcy nie zaspokajają potrzeb pracowników w ramach wyodrębnionych kategorii (tabela 5.7.4).

Na podstawie niezagregowanych odpowiedzi można stwierdzić, że zaspokojenie potrzeb pracowników przez aktualnych pracodawców zdecydowanie potwierdza od 22,2 do 31,5% respondentów (w zależności od kategorii potrzeb), natomiast zdecydowanie neguje od 6,4 do 9,3% ogółu ankietowanych (tabela 5.7.5).

Test Kruskala-Wallisa potwierdził, że potrzeby te są zaspokajane w różnym stopniu ($H=102,51$, $p<0,0001$) (tabela 5.7.6). Test post hoc dla porównań wielokrotnych wykazał, że w największym stopniu zaspokajane są potrzeby bezpieczeństwa pracowników ($R=6861,8$), istotnie statystycznie słabiej pracodawcy dbają o potrzeby społeczne ($R=6549,3$) (istotność różnicy w stosunku do potrzeb bezpieczeństwa $p=0,0045$) i potrzeby fizjologiczne zatrudnionych ($R=6423,3$) (istotność różnicy w stosunku do potrzeb bezpieczeństwa $p<0,0001$, brak istotnych różnic w porównaniu z potrzebami społecznymi $p=1,0000$). Najślabiej zaspokajane są potrzeby uznania ($R=5967,6$), które były istotnie statystycznie niżej ocenione niż wszystkie trzy pozostałe kategorie potrzeb pracowniczych (istotność różnic w stosunku do potrzeb bezpieczeństwa, społecznych i fizjologicznych każdorazowo $p<0,0001$).

Tabela 5.7.4. Zagregowane oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Masłowa (dane w %)

Zdecydowanie się zgadzam, Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam, Zdecydowanie się nie zgadzam			
F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
58,2	64,1	60,9	54,6	18,1	16,0	16,5	16,7	23,7	19,9	22,6	28,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.7.5. Oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Masłowa (dane w %)

Zdecydowanie się zgadzam				Raczej się zgadzam				Nie mam zdania				Raczej się nie zgadzam				Zdecydowanie się nie zgadzam			
F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U	F	B	S	U
27,3	31,5	27,1	22,2	30,9	32,6	33,8	32,4	18,1	16,0	16,5	16,7	16,4	13,2	16,2	19,4	7,3	6,7	6,4	9,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 5.7.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów

Średnia ocen				Różnica						Test Kruskala-Wallisa	
F	B	S	U	F-B	F-S	F-U	B-S	B-U	S-U	H	p
3,55	3,69	3,59	3,39	-0,14	-0,04	0,11	0,10	0,30	0,20	102,51	<0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

5.8. Wnioski

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Potwierdzono, że lojalny pracodawca charakteryzowany może być poprzez zaspokajanie potrzeb pracowniczych. Istnieje gradacja pracowniczych potrzeb dlatego też lojalny pracodawca największy nacisk winien położyć na zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa i społecznych, następnie potrzeb uznania i w dalszej kolejności na potrzeby fizjologiczne pracowników. W odniesieniu do czterech kategorii hierarchii potrzeb A. Maslowa są to potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne oraz uznania, przy czym (zdaniem respondentów) lojalny pracodawca powinien w pierwszej kolejności koncentrować się na zaspokajaniu potrzeb bezpieczeństwa, a następnie społecznych, uznania i fizjologicznych (tabela 5.8.1).

Tabela 5.8.1. Hierarchia potrzeb A. Maslowa a atrybuty lojalnego pracodawcy

	Hierarchia potrzeb A. Maslowa		Atrybuty lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych	
	Potrzeby fizjologiczne		Zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa pracowników	
	Potrzeby bezpieczeństwa		Zaspokajanie potrzeb społecznych	
	Potrzeby społeczne		Zaspokajanie potrzeb uznania	
	Potrzeby uznania		Zaspokajanie potrzeb fizjologicznych	

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc wyniki badań empirycznych do (opisanego w rozdziale 3) modelu „say-stay-strive”, powiedzieć można, iż w przypadku lojalności pracodawcy model ten przybiera postać „stay/retain - say”. Oznacza to, że pracodawca, który chce być lojalny w stosunku do pracowników powinien: działać aktywnie na rzecz zatrzymania pracowników w organizacji („stay/retain”) – ponad 90% ankietowanych stwierdziło, iż lojalny pracodawca „zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia”; dbać o to, by pracownicy czuli się docenieni („say”) – rolę takiego „zachowania” pracodawcy podkreślało prawie 90% badanych. Podkreślić tu należy, że dla pracowników istotne są wszystkie trzy wymienione w modelu zachowania lojalnościowe. Lojalny pracodawca to zatem podmiot „rzeczywiście”, lub (innymi słowy) „naprawdę” lojalny wobec zatrudnionych. Jest to pracodawca reprezentujący tzw. lojalność moralną (w odniesieniu

do koncepcji A. Etzioniego), która oznacza nie tylko szanowanie potrzeb podstawowych pracowników, ale także obdarzanie ludzi uznaniem.

Warto dodać, że lojalny pracodawca jest zwykle oceniany jako pracodawca z wyboru. W efekcie taki podmiot nie musi obawiać się niechcianych odejść czy „łowców głów” mających na celu zrekrutowanie pracowników do innej organizacji. Ponadto, z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić można, że podmioty współpracujące z lojalnym pracodawcą będą chciały tę kooperację utrzymać, gdyż widzieć będą w tym szansę na poprawę własnej pozycji konkurencyjnej.

Analizy teoretyczne (zawarte między innymi w podrozdziale 3.1.) wykazały, że lojalność może być dwukierunkowa (relacyjna, wzajemna), przy zachowaniu pewnych warunków, którymi są wzajemne zaufanie oraz wolna wola obu stron. Takie pełne zaangażowania relacje prowadzą do szeroko rozumianego partnerstwa, zgodnego z, często cytowaną w literaturze z zakresu psychologii i zarządzania, regułą wzajemności. Wykonane badania empiryczne uzasadniają takie podejście. Obdarzeni zaufaniem i szacunkiem pracownicy odczuwają potrzebę odwzajemnienia. To spostrzeżenie jest zgodne z przywołanym w podrozdziale 3.1. podejściem integracyjnym autorstwa R. Rosmusa, zakładającym, że działalność podmiotów gospodarczych podlega ocenie moralnej i oczekuje się od nich przestrzegania zasad etyki, mimo tego, że biznes rządzi się odrębnymi prawami. Objęci badaniami pracownicy deklarowali, że koniecznym warunkiem ich lojalności jest lojalność pracodawcy, co jest zgodne z analizowanymi treściami teoretycznymi w tym względzie (np. E. Rudawska, I. Świątek-Barylska, E.L. Powers, F. Reichheld i inni). Analizując wyniki otrzymanych badań własnych należy się również zgodzić z K. Ogunyemi, że lojalność jest rozumiana jako wartość, która nie jest dana raz na zawsze, ale wymagająca nieustannej troski oraz, że lojalność jest „drogą dwukierunkową” i dotyczy zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Ponadto, lojalny pracodawca daje pracownikowi komfort bezpieczeństwa w pracy.

Wyniki badań własnych można odnieść także prawnym kwestii lojalności pracodawcy (podrozdział 3.3). Z jednej strony rację można przyznać A. Klainowi, że obowiązek wzajemnej lojalności pracownika i pracodawcy wynika ze zobowiązaniowego charakteru stosunku pracy, z drugiej strony wykonane badania pokazały, że to nie wystarczy dla utrzymania długotrwałych „lojalnych relacji”: pracownik-pracodawca. Nie wystarczy zatem w umowach zapisać zakazu konkurencji, czy innych niepożądanych dla pracodawcy działań pracowniczych. Zapisy prawne

w tym względzie są co prawda ważne, ale nie determinujące. Lojalność pracownicza rodzi się bowiem poprzez lojalność pracodawcy wynikającą nie tylko z przepisów prawa, ale ze zwykłej ludzkiej troski. Dlatego w opozycji z praktyką stoi często zasada wzajemnego zaufania, która nakazuje obustronną lojalność pracownika i pracodawcy (np. nakazana przez wyrok Sądu). Nie da się bowiem zbudować lojalności pracodawcy i pracownika poprzez przymus, nakaz, zakaz lub wyrok. Badania potwierdzają długoterminową i dobrowolną relacyjność takich zależności. Jednak podkreślić należy, że działania pracodawcy zgodne z zapisami w Kodeksie Pracy, są podstawą budowania atmosfery wzajemnego zaufania w stosunku do pracowników. Same w sobie bowiem już dają asumpt przestrzegania zasad, czyli trzymania się reguł moralnych przez pracodawcę. Działanie zgodne z prawem jest uznawane za moralne (np. właściwe organizowanie pracy, przeciwdziałanie dyskryminacji, przestrzeganie czasu pracy, czasu i wysokości wynagrodzeń itd.). Wyniki badań wskazują, że od 89,1 do 92,4% respondentów oczekuje takich działań ze strony pracodawców.

Wykonane własne badania empiryczne dowodzą, że aktualni pracodawcy nie realizują w pełni oczekiwań stawianych lojalnym pracodawcom w zakresie wszystkich czterech kategorii potrzeb. W konsekwencji, na postawione pytanie badawcze jak badani oceniają swoich aktualnych pracodawców ze względu na atrybuty przypisywane lojalnemu pracodawcy, respondenci najwyżej ocenili poziom zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa $R=6861,8$ następnie potrzeb społecznych $R=6549,3$ i fizjologicznych $R=6423,3$, zaś najniżej – potrzeb uznania $R=5967,6$. Nasuwa się więc konkluzja, że pracodawcy powinni pełniej realizować wszystkie kategorie pracowniczych potrzeb, a w szczególności potrzeby uznania.

Lojalny pracodawca winien zadbać o zaspokojenie wszystkich potrzeb pracowników. Takie zdanie ma kadra kierownicza badanych podmiotów (właściciele/współwłaściciele, kierownicy). Odmienną sytuację stwierdzono w przypadku pracowników wykonawczych, zdaniem których nie wszystkie potrzeby zatrudnionych mają taki sam priorytet. Zdaniem tej grupy respondentów najważniejsze jest zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, następnie potrzeb społecznych i uznania, zaś w dalszej kolejności potrzeb fizjologicznych. Stąd wynikają różnice pomiędzy opiniami pracowników wykonawczych a osób zajmujących stanowiska kierownicze, dotyczące cech lojalnego pracodawcy oraz ocen wystawianych aktualnym pracodawcom (w kontekście przypisywania im cech lojalnego pracodawcy). Właściciele/współwłaściciele są zdania, że pracodawcy na podobnym poziomie

zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa, społeczne i fizjologiczne, natomiast słabiej zaspokajane są potrzeby uznania pracowników. Z kolei pracownicy wykonawczy są zdania, że potrzeby społeczne i fizjologiczne są słabiej realizowane przez pracodawców niż potrzeby bezpieczeństwa, chociaż są zgodni, że najniższy poziom wykonania dotyczy potrzeb uznania pracowników. Ponadto, badania empiryczne wykazały, że mężczyźni w każdej kategorii potrzeb mają wyższe oczekiwania względem pracodawcy niż kobiety i wyżej oceniają poziom zaspokojenia tych potrzeb przez aktualnych pracodawców. Poziom wykształcenia pracowników różnicuje ich oczekiwania względem pracodawców, ale nie ma związku z oceną rzeczywistego poziomu zaspokojenia tych potrzeb. Stanowisko zajmowane przez pracowników częściej różnicuje ocenę realizacji ich potrzeb niż oczekiwań wobec pracodawców. Może to wynikać z różnego traktowania zatrudnionych, w zależności od ich statusu zawodowego. Kolejno, wielkość organizacji, w której zatrudnieni są pracownicy, różnicuje poziom ich oczekiwań wobec pracodawców, ale nie ocenę zaspokojenia tych wymagań. Oczekiwania pracowników wobec pracodawców w firmach średniej wielkości są większe niż w mniejszych organizacjach.

Pomimo istnienia ogólnych standardów dotyczących postaw i zachowań lojalnych pracodawców (zaspokajanie pracowniczych potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i uznania) oczekiwania względem lojalnego pracodawcy zależą od płci, wykształcenia, wieku i stanowiska zajmowanego przez zatrudnionych oraz wielkości organizacji zatrudniającej i kraju. Badania własne wykazały, że forma własności (forma organizacyjno-prawna) organizacji zatrudniającej nie różnicuje oczekiwań pracowników wobec lojalnego pracodawcy w żadnej kategorii, natomiast jest związana ze stopniem realizacji ich potrzeb fizjologicznych (zabezpieczenie ze strony pracodawców w organizacjach publicznych jest lepsze niż w organizacjach prywatnych). Niestety – dla pracodawców – wraz z wiekiem pracowników wzrastają ich oczekiwania w zakresie zaspokojenia potrzeb społecznych i uznania przez pracodawcę. Wiek pracowników nie ma jednak związku z oceną poziomu zaspokojenia potrzeb pracowniczych. Badania wykazały też, że staż pracy w aktualnej organizacji koreluje ujemnie z oceną zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa pracowników, a ogólny staż pracy koreluje ujemnie z oceną zaspokojenia potrzeb fizjologicznych pracowników. Dlatego też nie można stworzyć zarazem precyzyjnej i uniwersalnej definicji lojalnego pracodawcy, bo ta będzie odmienna dla różnych krajów i grup

zatrudnionych. Grupy te mogą przypisywać odmienną wagę do pracowniczych potrzeb, jakie powinien zaspokajać lojalny pracodawca.

Pytania problemowe, jak badani oceniają swoich aktualnych pracodawców ze względu na atrybuty przypisywane lojalnemu pracodawcy, dały spodziewane wyniki, że oczekiwania te są stosunkowo wysokie. Cechami lojalnego pracodawcy jest przede wszystkim przestrzeganie prawa (około 95% respondentów wyraziło taką opinię), zapewnianie warunków do efektywnego wykonywania zadań zawodowych (około 94%) oraz „godziwe” wynagrodzenie (około 91,5%). Są to czynniki zarówno z grupy potrzeb fizjologicznych, jak i bezpieczeństwa. Płeć i wykształcenie w postrzeganiu pracodawcy nie odgrywa istotnego znaczenia, jednakże analizy z użyciem testu Manna-Whitneya pozwoliły stwierdzić występowanie istotnych statystycznie różnic między kobietami i mężczyznami przy takich działaniach pracodawców jak przeciwdziałanie monotonii pracy (różnica=0,29; $Z=2,89$; $p=0,0038$), godziwe wynagrodzenia (różnica=0,19; $Z=2,21$; $p=0,0268$) oraz wszystkie fizjologiczne potrzeby (różnica=0,12; $Z=3,41$; $p=0,0006$). We wszystkich powyższych kategoriach mężczyźni oceniali swoich pracodawców wyżej niż kobiety. Kobiety i mężczyźni podobną jednak wagę przypisują dbałości o psychiczny komfort pracownika w miejscu zatrudnienia (od 93,0 do 93,6%), bezpieczeństwu zatrudnienia (od 92,7 do 94,0%) oraz przestrzeganiu przez pracodawcę przepisów BHP (od 95,2 do 95,5%), przeciwdziałaniu dyskryminacji w miejscu pracy (około 90%), przy czym niemal dwukrotnie więcej mężczyzn niż kobiet (6,9 vs 3,8%) nie oczekiwało zaspokojenia tej potrzeby przez pracodawcę. Osoby z wykształceniem wyższym mają większe oczekiwania względem pracodawców ($R=1642,9$) w odniesieniu do zaspokojenia ich potrzeb bezpieczeństwa niż osoby legitymujące się wykształceniem średnim lub policealnym ($R=1541,1$; $p=0,0174$).

Zapewnienie przez pracodawcę potrzeb społecznych nie jest już tak oczywiste i jednoznaczne z uwagi na płeć. Oczekiwania pracowników w zakresie tych potrzeb, jak też ocena poziomu zaspokojenia tych potrzeb zależy od płci. Mężczyźni częściej niż kobiety wskazują potrzebę, że lojalny pracodawca będzie dbał o dobre relacje międzyludzkie, dobre relacje z podwładnymi i będzie zaspokajał ogół społecznych potrzeb pracowników, jednocześnie wyżej oceniają pod tym względem swoich pracodawców niż kobiety. Świadczyć to może o gradacji wynagrodzeń wypłacanych przez pracodawcę z uwagi na płeć. Kobiety mają niższe niż mężczyźni oczekiwania w obszarze zaspokojenia potrzeb społecznych, ale również niżej oceniają poziom zabezpieczenia tych potrzeb ze strony pracodawców. Badania wykazały też

zróżnicowane oceny pracodawców w zakresie zaspokojenia potrzeb społecznych ze względu na poziom wykształcenia. Najslabiej pod tym względem oceniają pracodawców pracownicy o wykształceniu najniższym. Może to świadczyć o braku zrozumienia mechanizmów ekonomicznych w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Pracodawcy natomiast raczej nie klasyfikują w tym względzie pracowników z uwagi na wykształcenie. Wielkość organizacji także różnicuje poziom oczekiwań pracowników w odniesieniu do zabezpieczenia potrzeb społecznych, ale nie ma związku z poziomem realizacji tych potrzeb. Forma własności organizacji nie rozgranicza natomiast społecznych potrzeb pracowników ani poziomu ich zaspokojenia przez pracodawców.

Kolejno, zagregowane opinie kobiet i mężczyzn wskazują, że pracodawcy nie zaspokajają w pełni potrzeb uznania pracowników, a ocena zaspokojenia potrzeb uznania dokonana przez mężczyzn jest wyższa niż przez kobiety. Poziom wykształcenia zaś w tym względzie nie ma istotnego znaczenia. Interesujące jest spostrzeżenie, że wielkość organizacji, w której są zatrudnieni pracownicy różnicuje ich oczekiwania w zakresie zabezpieczenia potrzeb uznania, ale nie ma związku z poziomem zabezpieczenia tych potrzeb przez pracodawców. Natomiast nie ma istotnej różnicy w oczekiwaniach pracowników w organizacjach prywatnych i publicznych. Nieistotny jest też staż pracy w organizacji. Warto też podkreślić, że pracodawcy realizują większość potrzeb w stopniu mniejszym niż oczekują tego pracownicy. Może to stanowić podstawę budowania systemów motywacyjnych przez przedsiębiorców, z uwzględnieniem wszystkich czynników fizjologicznych, bez gradacji na płeć, wiek, czy wykształcenie pracowników, bowiem te cechy w analizowanym kontekście nie są istotne statystycznie (poza stażem pracy).

Na kolejne pytanie problemowe o to, jakie są różnice pomiędzy opiniami pracowników wykonawczych a osób zajmujących stanowiska kierownicze, dotyczące cech lojalnego pracodawcy oraz ocen wystawianych aktualnym pracodawcom (w kontekście przypisywania im cech lojalnego pracodawcy) otrzymano podobne odpowiedzi (bez względu na status zajmowanego przez nich stanowiska). Lojalny pracodawca powinien przede wszystkim zabezpieczać fizjologiczne potrzeby pracowników. Właściciele firm najczęściej lojalność wiążą z przestrzeganiem przepisów prawa, w tym prawa pracy i wysokością wynagrodzeń. Ten swoisty dysonans wymaga baczniejszej uwagi pracodawców przy budowaniu systemów motywacyjnych dla wszystkich pracowników – zarówno tych na stanowiskach kierowniczych, jak i tych

wykonawczych. Jednakże, na stanowiskach kierowniczych są wyższe wymagania co do wysokości wynagrodzeń i ich rodzajów, a także co do mniejszej uciążliwości pracy. Natomiast niemal wszystkie cechy aktualnych pracodawców dotyczące zaspokojenia fizjologicznych potrzeb pracowników są zależne od zajmowanego stanowiska. Takiego związku nie stwierdzono tylko w odniesieniu do przestrzegania przepisów prawa, które u swoich pracodawców respondenci zatrudnieni na różnych stanowiskach ocenili w podobny sposób. Statyczna ocena uzyskanych wyników nie ujawniła istotnego powiązania między wielkością organizacji a oczekiwaniami pracowników względem lojalnego pracodawcy w zakresie zabezpieczenia odpowiednich wynagrodzeń, warunków do pracy i świadczeń socjalnych, przestrzegania przepisów prawa oraz zmniejszania uciążliwości pracy. Wszystkie te czynniki potraktowane łącznie, jako zestaw potrzeb fizjologicznych, różnicowały jednak badanych ($H=15,73$; $p<0,0001$). Największe oczekiwania w zakresie zabezpieczenia podstawowych potrzeb zgłosili respondenci zatrudnieni w średnich organizacjach ($R=1701,90$) niż oczekiwania osób z mikro firm ($R=1525,31$; $p=0,0017$). Pomiędzy nimi lokowały się potrzeby respondentów z małych firm ($R=1615,36$). Natomiast poziom zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa osób zatrudnionych na różnych stanowiskach był mocno zdywersyfikowany. Ogólnie, respondenci zgłaszali potrzebę realizacji swoich oczekiwań w tym obszarze przez pracodawców (od 53,6 do 80,3%), jednak wyraźnie zaznaczyła się prawidłowość polegająca na relatywnie najrzadszym spełnianiu tych oczekiwań w grupie nie kierowników (od 53,6 do 68,3% vs od 63,3 do 80,3% w pozostałych grupach). Komfort psychiczny w miejscu pracy i zachowanie przepisów BHP cenią sobie jednak bardziej kierownicy niż nie kierownicy. Daje to reasumpcję, że stanowisko różnicuje oczekiwania pracowników względem pracodawców w zakresie potrzeb bezpieczeństwa, chociaż zmienna ta dywersyfikuje poziom ich zaspokojenia, w zależności od badanego aspektu działań pracodawcy ukierunkowanych na ich zaspokojenie. Wielkość organizacji nie ma w tym względzie istotnego znaczenia. Zajmowane stanowisko nie różnicuje oczekiwań względem pracodawców w odniesieniu do zabezpieczenia potrzeb społecznych. Wpływa ono jednak na poziom zabezpieczenia tych potrzeb. Podobna sytuacja jest w przypadku zaspokojenia potrzeb uznania. Natomiast poziom zabezpieczenia potrzeb uznania pracowników nie jest wystarczający, szczególnie w grupie osób, które nie zajmują kierowniczych stanowisk ani nie są właścicielami organizacji.

Kolejne pytanie problemowe o różnice/podobieństwa pomiędzy Polską a Kurdystanem Irackim w zakresie postrzeganych cech lojalnego pracodawcy

wymagało przeprowadzenia analizy porównawczej. Oczekiwania polskich i kurdyjskich respondentów względem lojalnego pracodawcy w zakresie zabezpieczenia ich fizjologicznych potrzeb są bardzo zbliżone (głównie w odniesieniu do zapewnienia właściwych warunków do pracy, satysfakcjonujących świadczeń socjalnych oraz przestrzegania prawa). Na wysokim poziomie są oczekiwania względem godziwych wynagrodzeń i zmniejszenia uciążliwości pracy, jednak te potrzeby mocniej sygnalizują pracownicy kurdyjscy. Oczekiwania względem lojalnego pracodawcy pod kątem zaspokojenia fizjologicznych potrzeb pracowników oraz potrzeb bezpieczeństwa są wyższe niż ich ocena dokonana przez respondentów polskich i kurdyjskich. Respondenci kurdyjscy wyżej niż polscy oceniają swoich aktualnych pracodawców w odniesieniu do oferowanych wynagrodzeń, zapewnianych warunków pracy, sposobu organizacji monotonnej pracy oraz poziomu zaspokojenia ogółu fizjologicznych potrzeb pracowników. Obie grupy respondentów stosunkowo nisko ocenili zapewnienie im przez pracodawców psychicznego komfortu w miejscu pracy (56,6% respondentów z Polski i 59,5% respondentów z kurdyjskiego obszaru Iraku). Z kolei Polacy stosunkowo wysoko ocenili bezpieczeństwo wynikające z przepisów BHP (75,2%), a Kurdowie przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy (71,7%). W obszarze zaspokojenia potrzeb społecznych odsetek oczekiwań dotyczących zaspokojenia tych potrzeb w grupie polskiej wyniósł od 83,8 do 93,0%, natomiast w grupie kurdyjskiej od 92,7 do 97,1%. Oczekiwania Polaków są więc dla tej grupy potrzeb niższe niż u Kurdów. Zaspokojenie tych potrzeb w obu krajach także było niższe od oczekiwań pracowników (51,7 do 70,3%). Dla Kurdów najważniejszym atrybutem lojalnego pracodawcy jest zaspokojenie potrzeb społecznych ($R=3511,1$) i potrzeb bezpieczeństwa ($R=3503,4$). Polacy najwyższy priorytet przypisali zaspokojeniu potrzeb bezpieczeństwa ($R=3138,9$), zaś najniższy zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych ($R=2899,3$). Większość pracowników w obu grupach respondentów oczekuje też zaspokojenia potrzeb uznania pracowników (od 85,4 do 98,0%). Polacy najczęściej oczekują doceniania pracowników (93,4%), zaś najrzadziej nagradzania adekwatnego do nakładów lub efektów pracy (87,1%). Z kolei Kurdowie najczęściej oczekują podkreślania wysokiej rangi pracowników (98,0%), a najrzadziej szacunku i zaufania jakim pracodawca powinien darzyć pracownika (85,4%). Kurdowie bardziej zdecydowanie niż Polacy określają swoje oczekiwania względem pracodawcy w odniesieniu do konieczności podkreślania wysokiej rangi pracowników, nagradzania adekwatnego do efektów lub nakładów pracy oraz doceniania pracowników. Zaspokojenie potrzeb wyżej wymienionych potrzeb

(w zależności od ich rodzaju) potwierdza od 47,6 do 64,2% Polaków i od 60,6 do 65,0% Kurdów. Jest to stosunkowo niewielki współczynnik. Pracodawcy mają więc „na tej drodze” wiele do zrobienia. Polacy, pomimo wszystko, najwyżej oceniają zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa pracowników przez aktualnych pracodawców ($R=3368,7$). Najniżej zaś – poziom zaspokojenia potrzeb uznania pracowników ($R=2675,7$), który był istotnie statystycznie niższy od poziomu zaspokojenia potrzeb pozostałych kategorii ($p<0,0001$ względem potrzeb bezpieczeństwa, społecznych i fizjologicznych). Kurdowie najwyżej ocenili poziom zaspokojenia potrzeb społecznych ($R=3519,4$) i potrzeb bezpieczeństwa pracowników ($R=3503,8$), między którymi nie było istotnych statystycznie różnic. Za najsłabiej realizowane uznano potrzeby uznania pracowników kurdyjskich ($R=3279,3$).

Autor zdaje sobie sprawę, że należy kontynuować badania nad lojalnością pracodawcy celem jak najbardziej pełnego rozpoznania czynników, które mogą modyfikować definicję tego pojęcia.

Przeprowadzone dotychczas badania pozwoliły na stworzenie rekomendacji dla przedsiębiorstw/instytucji, które chcą budować lojalne relacje z pracownikami:

1. Pracodawca, który chce być oceniany przez zatrudnionych jako „lojalny” winien zadbać o pełną realizację wszystkich kategorii pracowniczych potrzeb, a w przypadku pracowników wykonawczych – w szczególności – o potrzeby uznania.
2. Lojalny pracodawca nie powinien różnicować poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników ze względu na płeć. Istnieje konieczność poprawy poziomu zaspokojenia potrzeb zatrudnionych kobiet, aby wyrównać poziom ich satysfakcji z poziomem zgłaszanym przez mężczyzn.
3. Podczas realizacji potrzeb pracowniczych lojalny pracodawca powinien uwzględniać poziom wykształcenia osób zatrudnionych, bowiem jest on powodem gradacji oczekiwań pracowników względem pracodawcy. Osoby lepiej wykształcone mają większe oczekiwania względem pracodawcy niż pracownicy słabiej wykształceni.
4. Lojalny pracodawca, realizując potrzeby pracowników, winien pamiętać, że poziom ich oczekiwań wzrasta wraz z wielkością firmy zatrudniającej. Duże organizacje, dążące do wypracowania i utrzymania wizerunku lojalnego pracodawcy powinny, znacznie bardziej niż mniejsze, koncentrować się na zaspokojeniu pracowniczych potrzeb.

5. Pracodawcy prywatni powinni zadbać o pełniejszą realizację potrzeb pracowniczych, bowiem spełniają je w niższym stopniu niż pracodawcy publiczni.
6. Pracodawcy powinni ze szczególną dbałością zaspokajać potrzeby społeczne i potrzeby uznania najstarszych pracowników. Należy wdrożyć działania zarządcze, które pozwolą na zaspokajanie poziomu potrzeb pracowniczych proporcjonalne do wieku osób zatrudnionych.
7. W przypadku osób zatrudnionych najdłużej w danej organizacji najważniejsze jest zadbanie o ich potrzeby bezpieczeństwa. W tym zakresie zaleca się szczególnie staranne zabezpieczenie komfortu psychicznego pracowników w miejscu pracy i stałości ich zatrudnienia, przeciwdziałanie dyskryminacji, zagwarantowanie środków ostrożności wynikających z przepisów BHP, a także organizację cyklicznych szkoleń BHP, skrupulatne prowadzenie i bezpieczne przechowywanie dokumentacji związanej z ich pracą.
8. Pracownicy o najdłuższym ogólnym stażu pracy mają również wysokie wymagania dotyczące zaspokojenia potrzeb fizjologicznych. Zadaniem lojalnego pracodawcy jest przywiązanie szczególnej wagi do oferowanego im wynagrodzenia (powinno ono zapewniać pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia), zapewnienia pracownikowi warunków do efektywnego wykonywania zadań zawodowych, przestrzeganie przepisów prawa, w tym prawa pracy, organizowanie pracy monotonnej w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie jej uciążliwości i oferowanie świadczeń socjalnych, które będą satysfakcjonujące dla pracownika.
9. Lojalny pracodawca polski i kurdyjski winien zadbać o pełniejszą realizację wszystkich kategorii pracowniczych potrzeb, a w szczególności o potrzeby uznania pracowników poprzez podkreślanie ich wysokiej rangi, dbanie aby pracownicy czuli się ważni dla organizacji, okazywanie im szacunku i zaufania, nagradzanie adekwatne do nakładów lub efektów pracy oraz docenianie pracowników. Te potrzeby są bowiem w obu krajach realizowane w najniższym stopniu. W dalszej kolejności pracodawcy w obu krajach powinni skoncentrować się na zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych pracowników, czyli oferować wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia, zapewnić warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych, przestrzegać przepisów prawa, w tym prawa pracy, organizować

pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie jej uciążliwości i oferować satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne. W Polsce lojalny pracodawca winien dodatkowo skoncentrować się na zaspokojeniu potrzeb społecznych osób zatrudnionych, czyli dbać o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy, sprawiedliwie wynagradzać i sprawiedliwie traktować pracowników, przedstawiać nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia oraz dbać o dobre relacje między podwładnymi a przełożonym. Potrzeby bezpieczeństwa pracowników, aczkolwiek najpełniej zaspokajane w obu krajach, również wymagają większej dbałości ze strony pracodawców.

Zakończenie

W XXI wieku nastąpiły dynamiczne zmiany społeczne, technologiczne i gospodarcze, a organizacje i ludzie stanęli przed wyzwaniem, by sprostać nowym wymaganiom i równie szybko się do nich dostosować.

Zgodnie z poglądem R. Dacri⁴⁸⁴ lojalność pracodawcy to warunek konieczny do budowania lojalności pracownika. Pracodawcy, którzy oczekują lojalności od pracowników sami muszą być w stosunku do nich lojalni.

Lojalność pracodawcy jest ważnym aspektem badań z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości dlatego też powinna być częstym tematem badawczym podejmowanym przez teoretyków z tej dziedziny. Postawione w rozprawie założenie, że lojalność pracodawcy istnieje i jest ważnym narzędziem dla zarządzania przedsiębiorstwem oraz warunkiem koniecznym do budowania lojalności pracownika, znalazło potwierdzenie w przeprowadzonych rozważaniach teoretycznych i pracach empirycznych.

Na podstawie analizy literatury polskiej i zagranicznej, związanej z tematem dysertacji, przedstawiono pojęcie i istotę lojalności w aspekcie filozoficznym, prawnym i psychologicznym. Niezależnie od różnych podejść do zdefiniowania pojęcia lojalności pracodawcy wielu filozofów zgodnie uznaje, że lojalność stanowi główny czynnik spełnienia jednostki w najbardziej ogólnym wymiarze życia ludzkiego. Jak dodaje B. Gert⁴⁸⁵, lojalność to cnota moralna, która bliska jest wdzięczności i bezstronności.

Prawne aspekty lojalności rozpatrywane są na gruncie prawa cywilnego, prawa handlowego i prawa pracy. W każdym z tych obszarów istnieją ściśle uregulowania, ale powszechnie uznawana jest kwestia lojalności przyjmowanej jako zwyczaj, dobra wola, czy zasady postępowania. Te uregulowania i zasady pełnią ważną rolę w relacjach pracodawca–pracownik oraz na gruncie formalnego prawa pracy. Obowiązek lojalności nie został wprawdzie uregulowany wprost, jednakże pojęciem tym operują nie tylko doktryna i prawnicy, ale także orzecznictwo sądów⁴⁸⁶. Źródła te wskazują, że lojalność w stosunku pracy obejmuje również przestrzeganie zakazu konkurencji. Podobnie na gruncie prawa pracy, orzecznictwo uwzględnia dwukierunkowy charakter obowiązku lojalności, np. Sąd Najwyższy (SN) wskazuje, że z zasady zaufania wynika „obowiązek

⁴⁸⁴ R. Dacri, *Unwanted, Disliked, Dishonesty...* op. cit.; K. Ogunyem, *Employer Loyalty...* op. cit.

⁴⁸⁵ B. Gert, *Loyalty and morality*, [w:] S. Levinson, J. Parker, P. Woodruff, *Loyalty...* op. cit.

⁴⁸⁶ A. Kosut, *Dbłość o dobro zakładu pracy...* op. cit., s. 107.

lojalności pracodawcy wobec pracownika”⁴⁸⁷. Obowiązku lojalności na gruncie prawa pracy należy doszukiwać się też w art. 94 i 100 Kodeksu pracy.

W psychologii nie ma zgody co do tego, czy lojalność winna być traktowana jako „postawa” czy też „zachowanie”. Funkcjonuje natomiast przeświadczenie o związku tych kategorii. W punkcie 1.1 tej pracy zaznaczono, że lojalność jest ujmowana: (1) wyłącznie jako postawa, (2) tylko jako zachowanie/zachowania, (3) łącznie jako postawa i zachowanie (tabela 1.1.3). W rzeczywistości istnieje znacząca zgodność postaw z zachowaniem, jednak nie jest ona wykazywana w badaniach. Te mierzą bowiem postawy i zachowania na różnorodnych poziomach ogólności lub stosują jednostkowe akty behawioralne jako wskaźniki zachowania, czy też porównują szczegółowe zachowania z ogólnymi postawami.

Zainteresowanie lojalnością obserwuje się również w naukach o zarządzaniu, a zwłaszcza zarządzaniu zasobami ludzkimi. Choć początki koncepcji samego zarządzania zasobami ludzkimi sięgają XIX wieku⁴⁸⁸ i właściwie od tego czasu lojalność pracownicza jest przedmiotem uwagi kadry kierowniczej, to bardziej szczegółowe analizy związane z lojalnością w zrl prowadzone są dopiero od lat 70. dwudziestego stulecia⁴⁸⁹. Inspiracją dla wielu badaczy była, opublikowana w roku 1970, rozprawa A.O. Hirschmana pt.: *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*. W pracy tej, duży nacisk został położony na pojęcie i klasyfikację lojalności pracownika. Analizując sposoby reakcji na kryzysy w różnego rodzaju organizacjach, autor dowodzi, iż lojalność odgrywa szczególną rolę w zapobieganiu rozstania się z instytucją⁴⁹⁰.

W bieżącej pracy została podjęta próba zdefiniowania i scharakteryzowania lojalności pracodawcy. Zagadnienie „lojalność pracodawcy” jest – jak z powyższego wynika – kategorią wielowymiarową, która jak dotąd w literaturze z zakresu zarządzania zajmuje mniej miejsca niż lojalność pracownika. Z racji relatywnie małej ilości badań oraz pewnych wątpliwości dotyczących ich przeprowadzania, można założyć, że jeszcze nie została ona rzetelnie rozpoznana i opisana. Ważne natomiast jest, że przynajmniej częściowo pojęcie to znajduje odzwierciedlenie w przepisach prawa, a szczególnie w prawie pracy.

⁴⁸⁷ M. Wieczorek, *Obowiązek lojalności stron...* op. cit., s. 309.

⁴⁸⁸ K. Huk, *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce...* op. cit.

⁴⁸⁹ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych...* op. cit., Łódź 2006, s. 8-10.

⁴⁹⁰ A.O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie...* op. cit., s. 65-97.

Na podstawie teoretycznych badań poddano analizie określone w rozdziale metodycznym problemy badawcze i opracowano kwestionariusz ankiety, mającej na celu określenie atrybutów lojalnego pracodawcy. Oparty jest on głównie na zmiennych związanych z działaniami, mającymi na celu zaspokajanie czterech grup potrzeb pracowników: fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i uznania, czyli związanych z szeroko rozumianym wypełnianiem przez pracodawcę funkcji kierowniczych.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie głównej konkluzji, która sprowadza się do stwierdzenia, że lojalny pracodawca realizuje cztery kategorie potrzeb pracowników (wg koncepcji Masłowa) zgodnie z gradacją: potrzeby bezpieczeństwa i społeczne, następnie potrzeby uznania i w dalszej kolejności na potrzeby fizjologiczne pracowników. Pomimo istnienia ogólnych standardów dotyczących postaw i zachowań lojalnych pracodawców (zaspokajanie pracowniczych potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych i uznania) oczekiwania względem lojalnego pracodawcy zależą od płci, wykształcenia, wieku i stanowiska zajmowanego przez zatrudnionych oraz wielkości organizacji zatrudniającej i kraju. Dlatego też nie można stworzyć zarazem precyzyjnej i uniwersalnej definicji lojalnego pracodawcy, bo ta będzie odmienna dla różnych krajów i grup zatrudnionych. Grupy te mogą przypisywać odmienną wagę do pracowniczych potrzeb, jakie powinien zaspokajać lojalny pracodawca.

Zaprezentowane, na podstawie wyników badań empirycznych, pojęcie lojalności pracodawcy może zostać wykorzystane zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w dalszych pracach naukowych w Polsce czy w Regionie Kurdystanu. Dla pracodawców może być przydatne w diagnozowaniu poziomu swojej lojalności wobec pracowników, nakreślaniu kierunków kolejnych działań w obszarze zarządzania opartego na lojalności. Ponadto należy podkreślić, że badanie lojalności pracodawcy będzie służyło wypełnieniu luki naukowej, która da początek realizacji dalszych prac naukowych związanych z tym zagadnieniem.

Autor rozprawy, który w trakcie prowadzenia badań mieszkał i pracował w Polsce, we wrześniu 2019 roku wrócił do Kurdystanu. W Kurdystanie Autor zatrudniony jest na stanowisku wykładowcy na Uniwersytecie w Duhok (Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania) i prowadzi tam zajęcia z „Zarządzania zasobami ludzkimi” oraz „Zarządzania międzynarodowego”. Jednym z warunków ponownego podjęcia tam pracy (po 4 latach bezpłatnego urlopu) było udokumentowanie realizacji

badan empirycznych związanych z Kurdystanem Irackim⁴⁹¹. Dodatkowo, w trakcie studiów w Polsce (licencjackich, magisterskich i doktoranckich) Autor rozprawy prowadził działalność gospodarczą o charakterze międzynarodowym, która pozwoliła mu nawiązać kontakty z polskimi przedsiębiorstwami, zainicjować współpracę polsko-kurdyjską (np. projekt „Uniwersytet Przedsiębiorstwa – wymiana kulturowa”) oraz przeprowadzić badania do pracy doktorskiej (zarówno wśród osób pracujących w Polsce jak i w Regionie Kurdystanu).

Ograniczenia pracy dotyczą głównie badań empirycznych, które przeprowadzono w sposób eksploracyjny z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, uwzględniającego pytania zamknięte, na które odpowiedzi udzielano poprzez skalę Likerta. Kolejnym ograniczeniem jest zastosowanie doboru celowego próby. Ponadto w kwestionariuszu ankiety nie wyjaśniono terminu „pracodawca” co spowodowało, że każdy respondent mógł to pojęcie inaczej interpretować. Ograniczeniem badań jest również fakt zaproszenia do udziału w nich reprezentantów organizacji działających w dwóch krajach, które, choć pod wieloma względami są podobne kulturowo, cechują się odmiennością (różnice wykazano we wcześniejszym punkcie pracy). Problematiczna jest również kwestia przełożenia treści formularza ankiety na inny język.

Autor rozprawy planuje kontynuować badania dotyczące lojalności pracodawcy na terytorium Regionu Kurdystanu. Ich celem będzie stworzenie charakterystyki lojalnego pracodawcy wraz z określeniem podobieństw i różnic w stosunku do innych krajów i kultur. Autor przeprowadzi badania respondentów za pomocą kwestionariusza z otwartymi pytaniami. Uzyskane odpowiedzi staną się podstawą do uzupełnienia listy cech lojalnego pracodawcy powstałej w oparciu o bieżące badania. Lista ta będzie stanowiła kompletny zbiór rekomendacji dla lokalnych organizacji i podmiotów zainteresowanych budowaniem wizerunku lojalnego pracodawcy.

Dalszym planem autora tej pracy jest badanie relacji i wzajemnych oddziaływań między lojalnością pracodawcy a lojalnością pracownika. Pozwoli to odpowiedzieć na pytanie problemowe, że lojalność pracodawcy kształtuje analogiczne postawy u pracowników i odwrotnie, że lojalność pracownicza wywiera pozytywny wpływ na konstytuowanie lojalnej postawy u pracodawców.

⁴⁹¹ Autor zdaje sobie sprawę, że dobór badanych, reprezentujących różne kultury, ma swoje słabości.

Kolejnym celem badań jest próba oszacowania roli i umiejscowienie lojalności pracodawcy wśród innych czynników wpływających na ocenę atrakcyjności miejsca pracy. Wyniki tych badań mogą stać się impulsem dla zatrudniających, wyzwalającym chęć budowania przez nich marki lojalnego pracodawcy.

Należy przy tym zaznaczyć, że do tej pory w Kurdystanie nie prowadzono badań dotyczących lojalności pracodawców i pracowników, zatem aktualne i przyszłe badania mogą stanowić przyczynek do kolejnych analiz nakierowanych na tę problematykę w Regionie Kurdystanu.

Autor niniejszej dysertacji ma nadzieję, że praca wzbogaca wiedzę na temat lojalności pracodawcy, które to zagadnienie wpisuje się w obszar zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości. Dostarcza ona wniosków i rekomendacji, które mogą być przydatne w praktyce zarządzania zarówno w Polsce, jak i w Kurdystanie Irackim.

Bibliografia

Literatura

1. Aaker D.A., *Managing brand equity*, The Free Press, New York 1991.
2. Abramowska A., Nałęcz M., *Prawna regulacja mobbingu*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 7/2004.
3. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
4. Adler N., *A Typology of Management Studies Involving Culture*, „Journal of International Business Studies” Fall/1983.
5. Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, No 63/1990.
6. Ambrożewicz Z., *Lojalność i zbawienie: Josiaha Royce’a droga do utopii*, „Diametros”, nr 29/2011.
7. Antoncic J.A., Antoncic B., *Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth*, „International Journal of Management & Information Systems”, No 15(1)2011.
8. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002.
9. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
10. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
12. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
13. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
14. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
15. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2004.
16. Banaszak S., *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym studiom teoretyczno–empiryczne*, UAM, Poznań 2011.
17. Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 1(8)2002.
18. Bańko M., *Inny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2000.

19. Baoguo X., Mian X., *Chain Model of Employee Loyalty Management*, [w:] Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management, Wuhan–Chiny 2011.
20. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
21. Bednarska M., *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora Horeca*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2016.
22. Benett R., Rundle-Thiele S., *The brand loyalty life cycle: Implications for marketers*, „Journal of Brand Management”, No 12(4)/2005.
23. Bieńkowska B., [w:] Kruszyński P., *Wykład prawa karnego procesowego*, Temida, Białystok 2012.
24. Bieńkowska J. (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, WUŁ, Łódź 2017.
25. Błachnio A., *Psychologia zdrady*, Difin, Warszawa 2008.
26. Bloemer J., Odekerken-Schroder G., *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, „International Journal of Bank Marketing”, 24(4)/2006.
27. Bocheńska J., Kurpiewska-Korbut R., *Ciągłość i zmiana. Prezentacja kurdyjskich instytucji kulturalnych w Regionie Kurdystanu w Iraku na bazie materiału zebranego podczas badań terenowych przeprowadzonych w kwietniu i maju 2014*, „Fritillaria Kurdica. Bulletin of Kurdish Studies”, nr 5/2014.
28. Bogunia-Borowska M., *Życie w dobrym społeczeństwie. Wartości jako fundament dobrego społeczeństwa*, [w:] Bogunia-Borowska M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Znak, Kraków 2015.
29. Bogunia-Borowska, M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Znak, Kraków 2015.
30. Borkowska S., *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa 2007.
31. Boruta I., *Ochrona dóbr osobistych pracownika*, PiZS nr 2/1998.
32. Bratnicki M., Kordel P., *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach*, [w:] Jeremczuk K. (red.), *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.
33. Britt T.W., *Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, No 25/1999.
34. Bugdol M., *Wartość organizacyjne szkice z teorii organizacji i zarządzania*, WUJ, Kraków 2006.

35. Burnewicz J., *Metodologia badań ekonomicznych. Konspekt wykładu dla doktorantów Wydziału Ekonomicznego i Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, Gdańsk 2007.
36. Burzak A., *Umowa o pośrednictwo*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 2/1992.
37. Chaubey D.S., Mishra N., Dimri R.P., *Analysis of employee relationship management and its impact on job satisfaction*, „International Refereed Research Journal”, April/2017.
38. Chirkowska-Smolak T., *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, WN UAM w Poznaniu, Poznań 2012.
39. Chirkowska-Smolak T., Wnuk M., *Lojalność pracowników wobec organizacji – operacjonalizacja pojęcia oraz weryfikacja psychometryczna skali lojalności wobec organizacji – badania pilotażowe*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2018.
40. Chmielowska L., *Filozofia polityczna Sokratesa*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, nr 3/2009.
41. Chylek M., *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 90/2011.
42. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, 2016.
43. Cichosz M., *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2003.
44. Cichosz W., *Koncepcja osoby ludzkiej w filozofii św. Tomasza z Akwinu*, „Studia Gdańskie”, t. 13, 2000.
45. Ciekanowski Z., *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie”, nr 94/2012.
46. Ciekanowski Z., *Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach”, nr 13/2012, s. 89.
47. Cieślak M., *Polska procedura karna. Podstawowe założenia teoretyczne*, Warszawa 1984.
48. Cieślak M., Waltoś S. (red.), *Dzieła wybrane, t. V: Prawo karne procesowe. Artykuły, studia i inne prace*, Kraków 2011.
49. Cieślak M., *Zasady procesu karnego i ich system*, [w:] M. Cieślak, Waltoś S.(red.), *Dzieła wybrane, t. V: Prawo karne procesowe. Artykuły, studia i inne prace*, Kraków 2011.

50. Cieślak W., Stelina J., *Definicja mobbingu oraz obowiązki pracodawcy przeciwdziałania temu zjawisku*, „Państwo i Prawo”, nr 12/2004.
51. Cieślak W., Stelina J., *Mobbing (prześladowanie) – próba definicji i wybrane zagadnienia prawne*, „Palestra”, nr 48/9-10(549-550)/2003.
52. Clendenning J., *The Life and Thought of Josiah Royce*, Vanderbilt University Press, 1999.
53. Coombs C.H., Dawes R.M., Tversky A., *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*, PWN, Warszawa 1977.
54. Curasi C.F., Kennedy K.N., *From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses*, „Journal of Service Marketing”, No 4/2002.
55. Dacri R., *Unwanted, Disliked, Dishonesty: Performance Appraisals Must Go, Your Business*, „Blethen Maine Newspapers”, 2005.
56. Dajczak K., *Wprowadzenie do pracy źródłem informacji nowego pracownika o przedsiębiorstwie*, „Studia i Materiały”, nr 13/2008.
57. Dajczak W., *Zasady współżycia społecznego czy dobra wiara?*, „Rejent”, nr 1(117)/2001.
58. Dajczak W., *Zwrot bona fides w rozstrzygnięciach dotyczących kontraktów u prawników rzymskich okresu klasycznego*, UMK, Toruń 1998.
59. Dardziński P., Longchamps de Brier F., Szczucki K. (red.), *Prawo naturalne – natura prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
60. David G.M., *Psychologia społeczna*, Zys i S-ka, Poznań 2003.
61. De Coster J., Banner J.M., Smith R.E., Semin R.G., *On the inexplicability of the implicit: Differences in the information provided by implicit and explicit tests*, „Social Cognition”, No 1(24)/2006.
62. Derbis R., Baka Ł. (red.), *Ogólnopolska Konferencja Naukowa: Jakość życia w pracy i poza nią*, Akademia im. Jana Długosza, Zawady k. Częstochowy 2012.
63. Deszczyński B., *Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 11(272)/2014.
64. Dębek M., Ślęzyk-Sobol M., *Zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi: fundamenty teoretyczno-metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430/2016.
65. Dörre-Nowak D., *Przestrzeganie zasad współżycia społecznego jako podstawowy obowiązek stron stosunku pracy – zagadnienia wybrane*, [w:] Sobczyk A. (red.), *Stosunki zatrudnienia w dwudziestoleciu społecznej gospodarki rynkowej. Księga*

pamiątkowa z okazji jubileuszu 40-lecia pracy naukowej profesor Barbary Wagner, Warszawa 2010.

66. Drapińska A., *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 9(58)/2013.

67. Duska R.F., *Whistleblowing and Employee Loyalty*, [w:] Desjardins J.R, McCall J., *Contemporary Issues in Business Ethics*, Wadsworth, Belmont 2000.

68. Dutkiewicz W., *Podstawy metodologii badań*, Stachurski, Kielce 2001.

69. Elegido J.M., *Does it Make Sense to be a Loyal Employee*, „Journal of Business Ethics”, No 116(3)/2013.

70. Ewin R.E., *Corporate loyalty: Its objects and its grounds*, „Journal of Business Ethics”, No 12(5)/1993.

71. Farrell D., *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Response to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Saling Study*, „Academy of Management Journal”, No 4(26)/1983.

72. Fletcher G.P., *Loyalty. An Essey on the Morality of Relationships*, Oxford University Press, New York 1993.

73. Florczak I., Mielczarek M.A., Wujczyk M., *Dokumentacja pracownicza*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019.

74. Fuller B.A.G, *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1967, t. I-II.

75. Gersdorf M., Rączka K., *Prawo pracy. Podręcznik w pytaniach i odpowiedziach*, Warszawa 2007.

76. Gert B., *Loyalty and morality*, [w:] Levinson S., Parker J., Woodruff P., *Loyalty*, New York University Press, Nowy Jork–Londyn 2013.

77. Gill R., *Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change*, „International Journal of Business and Social Science”, 2011.

78. Girard A., Falley B., *e-Recruitment. From Transaction-Based Practices to Relationship-Based Approaches*, [w:] Bondarouk T.V., Ruël H.J.M, Looise J.C. (red.), *Electronic HRM in Theory and Practice*, Emerald Group Publishing, Bingley 2011.

79. Głądoch M., *Obowiązek lojalności pracownika a problem anomii w stosunkach pracy*, [w:] Wyka T., Nerka A. (red.), *Pracodawca jako podmiot ochrony w stosunku pracy. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2017.

80. Gołaszewska M., *Istota i istnienie wartości*, PWN, Warszawa 1990.

81. Goławska M., *Zarządzanie lojalnościami klientów*, „Marketing i Rynek”, nr 5/1999.

82. Gordon I.G., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.

83. Góral Z., Nowak M., *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] Góral Z. (red.), *Wynagrodzenie za pracę*, Wolters Kulwer Polska, 2014.
84. Góral Z., *Obowiązki pracodawcy i pracownika*, [w:] Baran K.W., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2012.
85. Graham J.W., Keeley M., *Hirschman's loyalty construct*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, No 5(3)/1992.
86. Griffin J., *Customer loyalty: how to earn it, how to keep it*, Jossey-Bass, 2002.
87. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
88. Gruszczyńska-Malec G., *Wynagrodzenia w przedsiębiorstwie. Modele, zasady, uwarunkowania*, Katowice 2001.
89. Grygień J., *Lojalny poddany a inteligentny patriota w filozofii politycznej T.H. Greena*, „Dialogi Polityczne. Metapolityka”, nr 8/2007.
90. Guillon O., Cezanne C., *Employee loyalty and organizational performance: a critical survey*, „Journal of Organizational Change Management”, No 27(5)/2014.
91. Guion L.A., *Triangulation: Establishing the Validity of Qualitative Studies. Technical Report FCS6014*, Department of Family, Youth and Community Sciences, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida 2002, [za:] Klaus-Stańska D., *Metodologiczny status badań eklektycznych w pedagogice*, „Studia z Teorii Wychowania”, nr 2(15)/2016.
92. Haffer J., Haffer R., *Osobiste a zespołowe zaangażowanie w pracę*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(182)/2018.
93. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
94. Hirschman A.O., *Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa*, Fundacja im. Stefana Batorego, Znak, Warszawa-Kraków 1995.
95. Hofmański P., Waltoś S., *Proces karny. Zarys systemu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
96. Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i Organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
97. Holmes J., *John Bowlby. Twórczy psychoterapii teoria przywiązania*, GWP, Gdańsk 2007.
98. Hooi L.W., *Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management*, „International Journal of Applied HRM”, 2012.

99. Hoor E. ten, *Unravelling Employer Loyalty: Employer loyalty and its effects on commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover intention*, Vrije Universiteit, Amsterdam 2014.
100. Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa 2005.
101. Huk K., *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Uniwersytetu Rzeszowskiego”, nr 35/2013.
102. Illukowicz M., *Zakaz konkurencji. Przepisy regulujące lojalność pracownika wobec pracodawcy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5/2003.
103. Ingarden R., *Wykłady z etyki*, PWN, Warszawa 1989.
104. Iwulski J., Sanetra W., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2011, tezy do art. 94.
105. Jabłońska K., Sobieraj A., *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, BiTP, nr 4(32)/2013.
106. Jabłoński H., *Kodeks pracy z komentarzem*, Skierniewice 2015.
107. Jamka B., *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Difin, Warszawa 2001.
108. Janczak A., Klimecki S., Leśniewka B., Sieńkowska E., *Opracowanie nt. funkcjonujących programów lojalnościowych. Ich celów, założeń i zasad działania*, Kuźnia Kadr 7.
109. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001.
110. Jasiak M., *Marketing relacji*, „Zeszyty Naukowe. Zarządzanie. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 905/2013.
111. Jasińska-Cichoń A., Piecyk K., *Wynagrodzenie za pracę*, [w:] Jaśkowski K. (red.), *Meritum Prawo Pracy 2017*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
112. Jasiński Z., Chomątowska B., Janiak-Rejno I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników*, [w:] Krupski R., Lichtarski J. (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 940/2002.
113. Jeremczuk K. (red.), *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.
114. Jezior J., *Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 62(1)/2013.
115. Jomma F., *Kurdowie i Kurdystan (Problemy diaspory kurdyjskiej)*, L&L, Gdańsk 2001.

116. Kaczmarczyk M., *Nieposłuszeństwo obywatelskie a demokracja*, „Studia Socjologiczne”, nr 1(208)/2013.
117. Kaczmarczyk M., *Nieposłuszeństwo obywatelskie a pojęcie prawa*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2010.
118. Kaczorowski K., Bocheńska J., *Wojna z Kalifatem: kurdyjskie enklawy w Syrii*, „FAE Policy Paper”, nr 34/2014.
119. Kaftal A., *Glosa do uchwały z dnia 19 marca 1970 r.*, „Nowe Prawo”, nr 2/1971.
120. Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, No 33/1990.
121. Kall J., Kleczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
122. Kaminishi K., Duysters G., de Hoyos A., *Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management*, Wuhan University of Technology Press, Wuhan-China 2011.
123. Kanafa-Chmielewska D., *Zaangażowanie społeczne z perspektyw psychologicznej*, „Psychologia społeczna”, 3(38)/2016.
124. Kant I., *Krytyka praktycznego rozumu*, PWN, Warszawa 1984.
125. Kaźmierczak M., *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej*, [w:] Bieńkowska J., (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, WUŁ, Łódź 2017.
126. Keller S., *Patriotism as Bad Faith*, „Ethics”, No 3(115)/2005.
127. Khalil S., Wojtaszczyk K., *Podobieństwa kultur narodowych a zarządzanie różnorodnością. Przykład kultury polskiej i kurdyjskiej*, [w:] Cewińska J., Mizera-Pęczek P. (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, SIZ, Łódź 2017.
128. Klein A., *Elementy zobowiązaniowego stosunku prawnego*, WUW, Wrocław 1964.
129. Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.
130. Kmiotek K., Piotrowska N., *Absolwent jako potencjalny pracownik – korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y*, „Modern Management Review”, nr 20(4)/2013.
131. Konarska M., *Monotonia jako czynnik obciążenia podczas pracy – ocena ryzyka zawodowego*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3/2003.
132. Konvitz M., *Loyalty*, [w:] Wiener P.P. (red.), *Encyclopedia of the History of Ideas*, Scribner's, New York 1973, t. 3.
133. Kopaczyńska-Pieczniak K., [w:] Kidyba A. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz, t III: Zobowiązania – część szczególna, Komentarz do art. 760 k.c.*, Warszawa 2010.

134. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
135. Kosut A., *Dbłość o dobro zakładu pracy jako źródło obowiązku lojalności pracownika wobec pracodawcy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr 2(65)/2018.
136. Kościelniak A., *Ocena pracownika jako zasób wiedzy personalnej w przedsiębiorstwie*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, nr 4/2011.
137. Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
138. Kowalska E., *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 31/2018.
139. Kozyra C., *Zasady budowy skal pomiarowych*, [w:] Kozyra C., *Modele analizy i oceny jakości usług, praca doktorska*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004.
140. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, WUŚ, Gliwice 2010.
141. Kreft Z., (red.), *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
142. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, PWN, Warszawa 2006.
143. Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
144. Kromer B., *Ocena pracowników jako narzędzie zwiększania ich kompetencji i wyników pracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 39(4)/2015.
145. Kromer B., Jackiewicz M., *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 19/2015.
146. Kruczałak K., *Prawo handlowe. Zarys wykładu*, Warszawa 2001.
147. Kruczałak K., Rott-Pietrzyk E., [w:] Włodyka S., (red.), *System prawa handlowego, t. 5: Prawo umów handlowych*, Warszawa 2014.
148. Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K., *Theoretical Basics of Employee Loyalty*, „Management”, No 1(9)/2005.

149. Kubik K., *Kryteria oceny pracowników współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie”, nr 103/2014.
150. Kucharski B., *Umowa brokerska w ubezpieczeniach gospodarczych*, „Głosa”, nr 5/1998.
151. Kultalahti S., Viitala R., *Generation Y – challenging clients for HRM?*, „Journal of Managerial Psychology”, No 30(1)/2014.
152. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWE, Warszawa 2010.
153. Kwiatek P., *Programy lojalnościowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
154. Kwiatkowski S.M., *Miejsce i rola przywództwa w edukacji*, [w:] Kwiatkowski S.M., Michalak J.M. (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
155. Kwiatkowski S.M., *O zaufaniu, lojalności i solidarności międzyludzkiej*, „Konspekt”, nr 4(37)/2010.
156. Ladd J., *Loyalty*, [w:] Edwards P. (red.), *The Encyclopedia of Philosophy*, Macmillan, New York 1967.
157. Leick B., *Barriers to co-operation and competitive advantage: Cross border business networks of Saxon and Northern Bohemian firms*, „Journal for East European Management Studies”, No 2/2011.
158. Lencioni P., *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej, Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes 2012.
159. Lewicka-Strzałecka A., *Lojalność pracownika – trwała wartość czy anachroniczna cnota?*, „Człowiek i Społeczeństwo”, t. 38/2014.
160. Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
161. Lewicki M., *Reguła wzajemności w handlu elektronicznym*, „Handel wewnętrzny”, nr 5/2016.
162. Lindskold S., Walters P., *Categories for acceptability of lies*, „The Journal of Social Psychology”, No 1/1983.
163. Lipka A., Waszczak S., *Cechy klienta wewnętrznego w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 55/2012.

164. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa 2012.
165. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji — metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(102)/2015.
166. Liszcz T., *Umowa o pracę*, [w:] Goździewicz G. (red.), *Indywidualne prawo pracy. Część ogólna*, Warszawa 2017.
167. Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, nr 66(2)/2015.
168. Łochnicka D., *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, nr 94/2015.
169. Mądrzycki T., *Psychologiczne mechanizmy kształtowania się postaw*, Warszawa 1970.
170. Makowski K., *Marketing personalny – logistyka personalna (nowe trendy ZZL)*, [w:] Pochtowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
171. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce 2018*, PARP Grupa PFR, Warszawa 2018.
172. Małyś T., Lis T., Nowacki K., Szyszał J., *Wymagania prawne w zarządzaniu bezpieczeństwem użytkowania maszyn*, [w:] Knosali R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, t. 2.
173. Marchwicki P., *Teoria przywiązania J. Bowlby’ego*, „Seminare. Poszukiwania naukowe”, Towarzystwo Naukowe Franciszka Salezego, 2006.
174. Martensen A., Grønholdt L., *Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its determinants and Consequences*, „Innovative Marketing”, No 2(4)/2006.
175. Matysik-Pejas R., Szafrńska, M., Żmija, J., *Programy lojalnościowe jako narzędzie marketingowego oddziaływania na klientów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1(354)/2014.
176. May D.R., Gilson R.L., Harter L.M., *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, No 1/2004.
177. Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Aula, Podkowa Leśna 1996.

178. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców, jako podstawa strategii marketingowej*, WAE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
179. Meszorer A., *O zasadach współżycia społecznego*, „Nowe Prawo”, nr 1/1964.
180. Michałek W., *Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników*, Infor, Warszawa 2009.
181. Michalska-Dudek I., *Pojęcie, rodzaje i motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych*, [w:] Rapacz A. (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 304*, WUE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
182. Miłkaszewicz P., *Obowiązki informacyjne w umowach z udziałem konsumentów na tle prawa Unii Europejskiej*, Warszawa 2008.
183. Miłkaszewicz D., *Zaufanie jako wartość społeczna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach”, nr 259/2016.
184. Mitręga M., *Internet a marketing relacji*, [w:] Bajdak A. (red.), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.
185. Mitrus K., [w:] Baran K.W. (red.), Ćwiertniak B.M., Mitrus L., Sobczyk A., *Prawo pracy*, Kraków 2005.
186. Młokosiewicz M., *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39/2015.
187. Moczydłowska J.M., *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] Partycki S. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, KUL, Lublin 2013.
188. Mosley R., *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*, A Shoulders of Giants, 2009.
189. Murzynowski A., *Istota i zasady procesu karnego*, PWN, Warszawa 1994.
190. Muszalski W., *Prawo pracy. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
191. Myers D.G., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
192. Nerka A., *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 16/2013.
193. Niehoff B.P., Moorman, R.H., Blakely, G.L., *The Influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment*, „Group and Organization Management”, No 26(1)/2001.
194. Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970.
195. Nowak S., *Teorie postaw*, PWN, Warszawa 1973.

196. Nowak T., Słupik, A., *Odpowiedzialność spółki dominującej i członków jej władz wobec spółki zależnej*, „Rejent”, nr 11(103)/1999.
197. Nyengane M.H., *The relationship between leadership style and employee commitment: An exploratory study in an electricity utility of South Africa*, Rhodes University, 2007.
198. Oatley K., Jenkins J.M., *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003.
199. Ogunyem K., *Employer Loyalty: The Need for Reciprocity*, „Philosophy of Management”, No 3/2014.
200. Opalska D., *Lojalność i staranność jako kryteria określające sposób wykonywania zobowiązań*, „Monitor Prawniczy”, nr 5/2013.
201. Opalska D., *Obowiązek lojalności w spółkach kapitałowych*, C.H. Beck, Warszawa 2014, 2015.
202. Orlak K., *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych Departament Prewencji i Rehabilitacji, Warszawa 2014.
203. Orłowski G., *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] Patulski A. (red.), Orłowski G., *Kodeks pracy 2015. Komentarz dla praktyków*, Gdańsk 2015.
204. Ossowska M., *Normy moralne*, PWN, Warszawa 1985.
205. Ostasiewicz W., *Pomiar statystyczny*, (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
206. Ostrowska I., *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, WN US, Szczecin 2010.
207. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
208. Oyster C.K., *Grupy, psychologia społeczna*, Zys i s-ka, Poznań 2002.
209. Partycki S. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, KUL, Lublin 2013.
210. Paszowski K. M., *Cele organizacji w kształtowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez szkolenia*, „Problemy Nauk Stosowanych”, nr 4/2016.
211. Patulski A. (red.), Orłowski G., *Kodeks pracy 2015. Komentarz dla praktyków*, Gdańsk 2015.
212. Patulski A., *Lojalność z klauzulą. Zawieranie i rozwiązywanie umów o zakazie konkurencji – na podstawie przepisów kodeksu pracy i orzecznictwa Sądu Najwyższego*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1/2006.
213. Peppers D., Rogers M., *Enterprise One-to-One: Tools for Building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive Age*, Piatkus, London 1997.

214. Peretti J.M, Igalens J., *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 2015.
215. Petrykowska J., *Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności*, [w:] Wiśniewska A. (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013.
216. Piechowiak M., *Klasyczna koncepcja osoby jako podstawa pojmowania praw człowieka. Wokół Tomasza z Akwinu i Immanuela Kanta propozycji ugruntowania godności człowieka*, [w:] Dardziński P., Longchamps de Brier F., Szczucki K. (red.), *Prawo naturalne – natura prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
217. Piechowiak M., *Tomasza z Akwinu koncepcja godności osoby ludzkiej jako podstawy prawa. Komentarz do rozdziałów 111-113 księgi III Tomasza z Akwinu Summa contra gentiles*, „Poznańskie Studia Teologiczne”, nr 14/2003.
218. Pielniński K., *Rewolucja menedżerów – zapomniana diagnoza Managerial revolution – forgotten diagnosis*, „Economy and Management”, nr 3/2011.
219. Pilarczyk B., Kwiatek P., *Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym*, „Marketing i Rynek”, nr 9/2004.
220. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 2001.
221. Pilich M., *Dobra wiara w konwencji o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
222. Pina e Cunha M., *The Best Place to be: Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company*, „The Journal Of Applied Behavioral Science”, No 38(4)/2002.
223. Pisowicz A., Bartczak A., Muhamad F., *Gramatyka kurdyjska/sorani. Wariant używany w Erbilu*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2012.
224. Pizło W., *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie”, nr 69/2008.
225. Płopa M., *Psychologia rodziny: teoria i badania*, Impuls, Kraków 2005.
226. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław 1996.
227. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. Wydanie II zmienione*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
228. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
229. Poels F., *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń: jak wprowadzać efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

230. Pogasz W., *O legitymowaniu zasad prawa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 2/1987.
231. Pokrzywniak J., *Obowiązek lojalności jako element stosunku obligacyjnego*, „Monitor Prawniczy”, nr 19/2003.
232. Powers E. L., *Employee loyalty in the new millennium*, „SAM Advanced Management Journal”, No 65(3)/2000.
233. Powierza K., *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, „Jurysta”, nr 5/2006.
234. Pyka, J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2012.
235. Pyrek R., *System ocen pracowników cele, procedura i instrumentarium*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 6/2004.
236. Radwański Z., *Prawo cywilne – część ogólna*, Warszawa 2007.
237. Rapacka M., Mrzygłód J., Rostowski T., *System ocen okresowych pracowników* [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. CeDeWu, Warszawa 2004.
238. Ratajczak Z., *Psychologia organizacji zarys problematyki*, WUŚ, Katowice 1979.
239. Reichheld F.F., Teal T., *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007.
240. Retowski S., *Niepewność pracy jako predyktor postaw i zachowań organizacyjnych. Rola poczucia zatrudnialności* [w:] Derbis R., Baka Ł. (red.), *Ogólnopolska Konferencja Naukowa: Jakość życia w pracy i poza nią*, Akademia im. Jana Długosza, Zawady k. Częstochowy 2012.
241. Rewerenda M., *Monotonia jako czynnik uciążliwości pracy*, „LAB - Laboratoria, Aparatura, Badania”, nr 4(20)/2015.
242. Richard J.G., Zimbardo Ph., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2012.
243. Robak E., *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24(2)/2016.
244. Rosenblüth, I., *Z motywów do art. 236 projektu części szczegółowej Tilla i Longchamps* [w:] Korzonek J., Rosenblüth I., *Kodeks zobowiązań. Komentarz*, Księgarnia Powszechna, Kraków 1936, t. I.
245. Rosethorn H., *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*, Gower Publishing Limited, Farnham–Burlington 2009.

246. Rosmus R., *Uwarunkowania lojalności pracowniczej*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal”, nr 23(2)/2017.
247. Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. CeDeWu, Warszawa 2004.
248. Royce J., *The philosophy of loyalty, Topics Ethics, Loyalty*, Macmillan, New York 1908.
249. Rozkwitalska M., Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, „Problemy Zarządzania”, nr 3(25)/(2009).
250. Rudawska E., *Koncepcja wartości w relacjach pracownik-organizacja*, [w:] „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39(2)/2015.
251. Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
252. Rundle-Thiele S., *Exploring loyal qualities: assessing survey-based loyalty measures*, „Journal of Services Marketing”, No 7/2005.
253. Rusbult E., Farrell D., Rogers G., Mainous A.G. III, *Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: an Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction*, „Academy of Management Journal”, No 3/1988.
254. Safjan M. (red.), *Prawo Wspólnot Europejskich a prawo polskie. Prawo spółek*, Warszawa 1996.
255. Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, WAE, Kraków 1998.
256. Sas-Badowska M., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników na tle nowych regulacji prawnych*, „Problemy Profesjologii”, nr 2/2013.
257. Savareikiene D., Daugirdas L., *Forms of Expression of Employee Loyalty*, „Social Research”, No 2(16)/2009.
258. Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources and relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, „Journal of Organizational Behaviour”, No 25/2004.
259. Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*, „Journal of Happiness Studies”, No 3/2002.
260. Siemieniako D., *Lojalność relacyjna w zarządzaniu związkami z kluczowymi klientami na przykładzie branży nieruchomości handlowych*, „Marketing i Rynek”, nr 9/2015.
261. Siemieniako D., *Model zarządzania lojalnościami relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek”, nr 5/2012.
262. Siemieniako D., *Typy lojalności relacyjnej opartej na zobowiązaniu w złożonych związkach usługowych*, „Politechnika Białostocka”, 2012.

263. Siemieniako D., *Zarządzanie relacjami B2B w usługach produkcyjnych i budowanie lojalności relacyjnej*, „Modern Management Review”, nr 22(2)/2015.
264. Siemieniako D., Rundle-Thiele S., Urban W., *Understanding loyalty from a customer's perspective*, „Journal of Customer Behaviour”, No 3(9)/2010.
265. Sieńkowska E., *Bardzo modna lojalność*, „Manager”, nr 8/2003.
266. Skalkowski M., Goliżewska-Chojdak B. (red.), *Kodeks pracy 2016 z komentarzem*, Infor, Warszawa 2016.
267. Skalkowski M., Stolarska J. (red.), *Dokumentacja kadrowa*, Infor, Warszawa 2018.
268. Skąpski M., *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] Baran K.W. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014r.
269. Skowron Ł., Gąsior M., *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin, Warszawa 2017.
270. Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2009.
271. Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
272. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1997, 2003.
273. Smith J., *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Helion, Gliwice 2007.
274. Smyczek S., *Lojalność konsumentów na rynku: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2001.
275. Snarski P., *Konkurencyjność banków spółdzielczych w obsłudze klientów indywidualnych – metodologiczne problemy doboru próby badawczej*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 86/2010.
276. Soborski W., *Postawy, ich badanie i kształtowanie*, WN WSP, Kraków 1987.
277. Solomon R.C., *It's Good Business Ethics and Free Enterprise for the New Millennium*, Rowman & Littlefield Publishers, Oxford 1997.
278. Sołtysiński S., [w:] Sołtysiński S., Szajkowski A., Szwaja J., *Kodeks handlowy. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 1996.
279. Sondel J., *Słownik łacińsko-polski dla prawników i historyków*, Universitas, Kraków 2003.
280. Sosnowski T., *Doceńmy badania eksploracyjne*, „Roczniki Psychologiczne”, nr 3(15)/2012.

281. Springer A., *Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1(39)/2016.
282. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości: jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice 2007.
283. Stawecki M., *Granice lojalności w samorządzie terytorialnym*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 1/2010.
284. Stępień B. (red.), *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, PWE, Warszawa 2011.
285. Stoczkowska U., *Lojalność nie na sprzedaż*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6(255)/2011.
286. Stoner J.A., Freeman R.E, Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
287. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2000, 2001.
288. Subocz D., *Geert Hofstede — praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr 1-2(25)/2012.
289. Suresh M., Mahalingam S., *The Impact of Employee Loyalty Towards Organizational Culture on Organizational Performance Reference to Private Banks In Coimbatore City*, „International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD) International Open Access Journal”, No 2(6)/2018.
290. Sućkowska I., *Prawna ochrona wynagrodzenia za pracę*, „Kortowski Przegląd Prawniczy”, nr 4/2016.
291. Szczepański K., *Kształtowanie wizerunku (Employer Branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 61/2013.
292. Szczepański M.S., *Lojalność*, [w:] Bogunia-Borowska M. (red.), *Fundamenty dobrego społeczeństwa. Wartości*, Znak, Kraków 2015.
293. Szelańska-Rudzka K., *Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 217/2011.
294. Szewczyk H., *Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy*, „PiZS”, nr 6/2002.
295. Szewczyk H., *Obowiązek współdziałania stron w wykonywaniu zobowiązań oraz obowiązek lojalności stron jako składnik zobowiązaniowych stosunków pracy*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 4/2013.

296. Szklarska A., *Czy strach przed przemocą może stanowić realną podstawę porządku politycznego? Rozmyślenia śladami T. Hobbesa*, „Dialogi Polityczne”, nr 22/2017.
297. Szmidt C. (red.), Wyka T., *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, Poltex, Warszawa 2012.
298. Sztompka P., *O potrzebie wspólnoty obywatelskiej*, „Europa”, nr 112/2006.
299. Sztompka P., *Socjologia*, Kraków 2006.
300. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
301. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik socjologicznych*, PWN, Warszawa 1986.
302. Sz wajca D., *Zintegrowane zarządzanie lojalnością jako koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2012.
303. Szymańska S., *Kulturowo dopasowany. Czym jest adaptacja kulturowa narzędzi pomiaru?*, <https://hrsensur.pl/procesy-hr/adaptacja-kulturowa/>, [dostęp: 12.09.2019]
304. Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, WUŁ, Łódź 2013.
305. Świątek-Barylska I., *Rola lojalności pracowniczej w kreowaniu sukcesu organizacji* [w:] Kreft Z., (red), *Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
306. Święcicki M., *Prawo stosunku pracy. Zarys systemu*, Wyższa Szkoła Administracyjna-Handlowa, Częstochowa 1949.
307. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1958, t. I-II.
308. Terlecki R., Szok N., *Prawo pracy w praktyce*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
309. Tesławski M., *Lojalność jako wartość etyczna i filozoficzna*, 2016. <https://maciej-teslawski.innpoland.pl/128597,lojalnosc-jako-wartosc-etyczna-i-filozoficzna>, [dostęp: 30.03.2019].
310. Thomas A., *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, [w:] Thomas A. (red.), *Kulturvergleichende Psychologie*, Verlag für Psychologie, Göttingen 1993.
311. Thoreau H.D., *Obywatelskie nieposłuszeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
312. Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
313. Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.

314. Urbańska J., *System ocen pracowniczych jako środek ustalania potencjału zasobów ludzkich*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 7/2008.
315. Vandekerckhove W., Commers M.S.R., *Whistle blowing and rational loyalty*, „Journal of Business Ethics”, No 53/2004.
316. Vilkaite N., Papšienė P., *Human Resources Management oriented to customer loyalty expression in Lithuanian organization*, „Tiltal”, No 1/2012.
317. Waltoś S., *Proces karny. Zarys systemu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2005, 2016.
318. Wargborn C., *Managing Motivation In Organizations-Why Employee Relationship Management Matters*, Saarbruecken, VDM 2008.
319. Warzecha A., *Lojalność pracownika a lojalność klienta na przykładzie przedsiębiorstw MLM (marketingu wielopoziomowego)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 1(23)/2012.
320. Waszczak S., *Refleksje nad lojalnością jako wartością etyczną i ekonomiczną*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1/2012.
321. Węziak-Białowolska D., *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH”, nr 16/2011.
322. Wieczorek M., *Obowiązek lojalności stron stosunku pracy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr 2(65)/2018.
323. *Wielka Encyklopedia Powszechna*, PWN, 1996.
324. Więcek-Janka E., Kujawińska A., *Badania marketingowe – podstawy*, [w:] Więcek-Janka E., Kujawińska A., *Projektowanie badań marketingowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
325. Wilmańska-Sosnowska S., *Lojalność klienta jako wyzwanie współczesnego marketingu*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 179/2005.
326. Winnicka-Wejs A., *Polimorfizm lojalności*, [w:] Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012.
327. Wiśniewska A. (red.), *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013.
328. Witek-Hajduk M.K., *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001.
329. Witek-Hajduk M.K., *Zarządzanie silną marką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

330. Włodyka S., *Prawo spółek*, Wydawnictwo Instytutu Prawa Spółek i Inwestycji Zagranicznych, Kraków 1996.
331. Wojciszke B., *Postawy i ich zmiany*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2000.
332. Wojtaszczyk K., *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, WUŁ, Łódź 2012.
333. Wojtaszczyk K., *Sila marki polskiego pracodawcy rezultaty badań empirycznych*, „Przegląd organizacji”, nr 2/2012.
334. Wojtaszczyk K., *Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(169)/2015.
335. Wolska M., *Rodzinna lojalność*, [w:] Kosek-Nita B., Raś D. (red.), *Kontakty z ludźmi „innymi” jako problem wychowania, opieki i resocjalizacji*, WUŚ, Katowice 2000.
336. Wołpiuk-Ochocińska A., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1(12)/2016.
337. Wójtowicz E., *Obowiązek lojalności w umowach pośrednictwa handlowego*, „Przegląd Prawa i Administracji”, nr 3644/2015.
338. Wronkowska S., Ziemiński Z., *Zarys teorii prawa*, „Ars boni et aequi”, Poznań 2001.
339. Wyka T., Nerka A., *Pracodawca jako podmiot ochrony w stosunku pracy. Wybrane zagadnienia*, Poltext, Warszawa 2017.
340. Wyka T., *Prawne pojęcie mobbingu i jego skutki zdrowotne*, [w:] Szmidt C. (red.), Wyka T., *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, Poltex, Warszawa 2012.
341. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
342. Zakrzewski R., Skowrońska, A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
343. Załęski P., *Od klasycznego republikanizmu do nowoczesnego liberalizmu. Jak arystokratyczną filozofię polityczną Hobbesa zdezwauował Hegel swym burżuazyjnym projektem*, [w:] „Przegląd Filozoficzno-Literacki”, nr 1(30)/2011.
344. Zawadzki B., Strelau J., *Formalna charakterystyka zachowania – kwestionariusz temperamentu (FCZ – KT)*, PTP, Warszawa 1997.

345. Zazzo R, *Przywiązanie. Ujęcie interdyscyplinarne*, PWN, Warszawa 1987.
346. Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, „Kurpisz”, Poznań 1998, t. 19.
347. Zieleniecki M., *Ochrona wynagrodzenia za pracę*, [w:] Sobczyk. A. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2014.
348. Zieliński T., *Klauzule generalne w prawie pracy*, Warszawa 1988.
349. Ziółkowska K, *Obowiązek przestrzegania zasad współżycia społecznego w relacji do pracowniczego obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy*, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 28/2015.
350. Żbikowska M., *O projektowanych zmianach zasady lojalności procesowej*, „Prokuratura i Prawo”, nr 9/2012.
351. Żbikowska M., *Zasada lojalności w procesie karnym (odniesiona do pokrzywdzonego)*, Adam Marszałek, Toruń 2015.

Akty prawne

1. Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483.
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., kodeks pracy, Dz. U. z 2018 r. poz. 917.
3. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., kodeks pracy, Dz. U. z 1974 r. Nr 24, poz. 141.
4. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., kodeks pracy, tekst jednolity, Dz. U. z 2014 r. poz. 1502 ze zm.
5. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r., kodeks postępowania karnego, Dz. U. z 1997 r. Nr 89, poz. 555, art. 16.
6. Ustawa z dnia 15 września 2000 r., kodeks spółek handlowych, Dz. U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037, art. 205.
7. Uchwała Nr XIII/212/11 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 28 października 2011 w sprawie realizacji inicjatywy zagranicznej i podpisania „Deklaracji o współpracy między Województwem Małopolskim a Regionem Kurdystanu”, <https://bip.malopolska.pl/umwm/Article/get/id,61095.pdf>, [dostęp: 25.11.2018]
8. Draft Constitution of Kurdistan Region – Iraq, Approved by Kurdistan Parliament – Iraq, on the 24th of June 2009, art. 6.
9. Kurdyjskie Prawo pracy nr 71 z 1987 r. ze zmianami w 2015r.
10. Konwencja nr 95 MOP z dnia 1 lipca 1949r., ratyfikowana przez Polskę w 1955r. (Dz. U. Nr 38, poz. 234 i 235).

11. Kodeks Etyki Zawodowej Polskiej Pielęgniarki i Położnej.
12. Kodeks Etyki dla Przedsiębiorców.
13. Kodeks Etyki Producenta Filmowego.
14. Kodeks Etyki Hotelarza.
15. Kodeks Etyki Izby Producentów i Dystrybutorów Diagnostyki Laboratoryjnej. Związek pracodawców.
16. Zbiór Zasad Etyki Adwokackiej i Godności zawodu (Kodeks Etyki Adwokackiej) Naczelna rada adwokacka, Warszawa 2012.
17. Dyrektywy Rady Wspólnot Europejskich z dnia 13 grudnia 1976 r., nr 77/91.
18. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2003/88/WE z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, Dz. Urz. UE L 299 z 18 listopada 2003 r.
19. Wyrok SN z dnia 6 grudnia 1973 r., I PR 493/7w3, LexPolonica nr 301123.
20. Wyrok SN z dnia 3 marca 1975 r., I PR 16/75, LexPolonica nr 318105.
21. Wyrok SN z dnia 15 lipca 1987 r., I PRN 25/87, OSNCP 1988, nr 12, poz. 180.
22. Wyrok SN z dnia 28 kwietnia 1997 r. I PKN 118/97, OSNAPiUS 1998, nr 7, poz. 206.
23. Wyrok SN z dnia 28 kwietnia 1997 r., I PKN 118/97, LEX nr 31725.
24. Wyrok SN z dnia 14 października 1997r., I PKN 319/97, OSNP 1998, nr 15, poz. 450.
25. Wyrok SN z dnia 12 stycznia 1998 r., I PKN 458/97, OSNP 1998, nr 22.
26. Wyrok SN z dnia 6 czerwca 2000 r., I PKN 697/99, LEX nr 49666.
27. Wyrok SN z dnia 2 października 2002 r., sygn. akt II SA/Wr 319/00.
28. Wyrok SN z dnia 2 października 2003 r., V CK 241/02, LEX nr 175961.
29. Wyrok SN z dnia 5 kwietnia 2005 r., I PK 208/04, LEX nr 150109.
30. Wyrok SN z dnia 15 września 2006 r., I PK 97/06, OSNP 2007/17-18/251.
31. Wyrok SN z dnia 11 stycznia 2006 r., II PK 113/05, OSNP 2006, nr 23-24, poz. 348.
32. Wyrok SN z dnia 2 marca 2011 r., II PK 204/10, LEX nr 817517.
33. Wyrok SN z dnia 3 sierpnia 2011 r., I PK 35/11, LEX/el. nr 1001278.
34. Wyrok SN z dnia 1 czerwca 2012 r., II PK 250/11, OSNP 2013, nr 11-12, poz. 127.
35. Wyrok SN z dnia 18 kwietnia 2013 r., II CSK 557/12, OSNC 2014/2/13.
36. Wyrok SN z dnia 3 czerwca 2014 r., III PK 126/13, M.P.Pr. 2014/10/506.
37. Wyrok SN z dnia 16 grudnia 2015 r., V KK 194/15.
38. Postanowienie SN z dnia 15 czerwca 2016 r., V KK 106/16, OSNKW 2016, nr 9, poz. 63.
39. Wyrok SN z dnia 16 marca 2017 r., II PK 14/16, LEX nr 2270897.
40. Wyrok SN z dnia 15 listopada 2017 r., III PK 161/16, LEX nr 2427123.

41. Wyrok TK z dnia 25 listopada 1997 r., K 26/97, LEX nr 31034.
42. Wyrok TK z dnia 15 lutego 2005 r., K 48/04, OTK ZU 2005, nr 2A, poz. 15.
43. Wyrok TK z dnia 3 marca 2011 r., K 23/09, LEX nr 736374.
44. Wyrok SA w Katowicach z dnia 20 września 1992 r., I Acr 413/92, OSA 1993.
45. Wyroku SA w Warszawie z dnia 7 marca 2014 r., III APa 63/13, SIP Legalis.
46. Wyrok SA w Krakowie z dnia 21 czerwca 2017 r., III APa 8/17, LEX nr 2335345.

Źródła internetowe

1. 2018 *Trends in Global Employee Engagement*, 2018, https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros, [dostęp: 4.03.2019].
2. Aityan S.K., Gupta T.K.P, *Challenges of Employee Loyalty in Corporate America*, 2012, <https://pdfs.semanticscholar.org/0330/30cb8b8d037ccc862ab326d3043a11831d1e.pdf>, [dostęp: 13.01.2018].
3. Anfuso D., *Loyalty of employees needs to be firm's goal*, 2005 http://www.keepem.com/doc_files/workwise1105.pdf, [dostęp: 28.04.2019].
4. BHP *obowiązki pracodawców*, http://www.publio.pl/files/samples/d8/1f/7c/185065/BHP_Obowiazki_pracodawcw_demo.pdf, [dostęp: 09.10.2019].
5. Bukowska B., *Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/109636,Praktyczne-aspektybudowania-lojalnosci>, [dostęp: 28.08.2019].
6. Bukowska B., *Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/109636,Praktyczne-aspektybudowania-lojalnosci>, [dostęp: 28.08.2019].
7. Chądzyński M., *Lojalność wobec pracodawcy: Zamiast bohatera mamy donosiciela*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/937585,sygnalisci-pracodawcy.html>, [dostęp: 28.08.2019].
8. Chądzyński M., *Lojalność wobec pracodawcy: Zamiast bohatera mamy donosiciela*, *Gazeta Prawna*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/937585,sygnalisci-pracodawcy.html>, [dostęp: 28.08.2019].

9. Dane dotyczące poziomu lojalności, np. *Loyalty and Ethics in Workplace, The Walker Loyalty Report 2007*, <http://www.walkerinfo.com/walker-loyalty-reports.asp>, [dostęp: 7.05.2014].
10. Dekompresor, *Nauka #4: Lojalność, wdzięczność i ludzie sędziwi – rozmowa z prof. Marią Szyszkowską*, <http://dekompresor.pl/nauka/lojalnosc-wdzieczosc-i-ludzie-sedziwi-rozmowa-z-prof-maria-szyszkowska>, [dostęp: 28.08.2019].
11. *Demographic Survey – Kurdistan Region of Iraq*, https://iraq.unfpa.org/sites/default/files/pubpdf/KRSO%20IOM%20UNFPA%20Demographic%20Survey%20Kurdistan%20Region%20of%20Iraq_0.pdf, [dostęp: 11.11.2019].
12. *Dobra praktyka badań naukowych. Rekomendacje*, 2004, https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/Kadra_i_Badania/Etyka_w_nauce/broszura_dobra_praktyka_badan_naukowych.pdf, [dostęp: 10.09.2019].
13. *Facing lack of opportunity at home, foreign workers seek jobs in Kurdistan*, <https://www.rudaw.net/english/kurdistan/12052019> [dostęp: 11.11.2019].
14. Gładoch M., *Obowiązek lojalności pracownika a problem anomii w stosunkach pracy*, [w:] Gonera K., *Naruszenie przez pracodawcę obowiązków dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi jako samodzielna podstawa roszczeń pracowniczych*, Fundacja im. Róży Luksemburg, Przedstawicielstwo w Polsce, <http://www.ptpa.org.pl>, [dostęp: 09.10.2019].
15. Hanft A., *The Psychology of Loyalty*, <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=100641>, [dostęp: 13.05.2019].
16. <https://www.umww.pl/Dobre-perspektywy-wspolpracy-po-misji-naukowo-gospodarczej-w-Kurdystanie>, [dostęp: 25.11.2018].
17. Janczak A., Klimecki S., Leśniewka B., Sieńkowska E., *Opracowanie nt. funkcjonujących programów lojalnościowych, ich celów, założeń i zasad działania*, <http://www.kuznia7.ue.wroc.pl/k7/images/materialy/poz%201.pdf>, [dostęp: 16.08.2019]
18. Kleinig J., *Loyalty*, [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <https://plato.stanford.edu/entries/loyalty/>, [dostęp: 14.03.2019].
19. *Kodeks etyki Izby Producentów i Dystrybutorów Diagnostyki Laboratoryjnej*, 2012, <http://docplayer.pl/36116897-Kodeks-etyki-izba-producentow-i-dystrybutorow-diagnostyki-laboratoryjnej-zwiazek-pracodawcow.html>, [dostęp: 20.08.2019].
20. Kołodziejczyk E., *Pracodawca ma obowiązek łagodzenia skutków monotonii pracy*, <https://www.prawo.pl/kadry/pracodawca-ma-obowiazek-lagodzenia-skutkow-monotonii-pracy,188606.html>, [dostęp: 30.04.2016].

21. Krzywicka L., *Typ przywiązania i jego konsekwencje dla rozwoju dziecka*, http://www.teczaserc.pl/files/97_Typy%20przywi%C4%85zania.pdf, [dostęp: 16.05.2019].
22. *Kurdistan Regional Statistics Office (KRSO)*, <http://www.krso.net/files/articles/020718034348.pdf> [dostęp: 1.12.2019].
23. Larek G., Dörre-Kolasa D., *RODO: 10 zadań dla pracodawcy*, 2018, <https://www.rp.pl/Kadry/306099986-RODO-10-zadan-dla-pracodawcy.html>, [dostęp: 09.10.2019].
24. *Lojalność jako wartość etyczna i filozoficzna*, <https://www.bryk.pl/wypracowania/pozostale/filozofia/15061-lojalnosc-jako-wartosc-etyczna-i-filozoficzna.html>, [dostęp: 29.03.2019].
25. *Loyalty of employees needs to be firm's goal*, http://www.keepem.com/doc_files/workwise1105.pdf, [dostęp: 28.04.2019].
26. Mamot A., *Dokumentacja pracownicza*, 2019, <http://www.prawawpracy.pl/html/wydawnictwa.html>, [dostęp: 10.10.2019].
27. Momot A., Kotowska L., *Wynagrodzenie za pracę*, 2012, <https://www.pip.gov.pl/pwp/pdf/wynagrodzenia.pdf>, [dostęp: 09.10.2019].
28. Nowosielski S., *Metody badań naukowych w zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/Nowosielski/Metody%20bada%C5%84%20naukowych%20w%20zarz%C4%85dzaniu%20cz1.pdf>, [dostęp: 18.10.2019].
29. O'Donnell R., *Salary, employer loyalty and office location top job seekers' wish lists*, <https://www.hrdive.com/news/salary-employer-loyalty-and-office-location-top-job-seekers-wish-lists/511820/>, [dostęp: 3.08.2019].
30. *Obowiązek pracodawcy zaspokajania socjalnych potrzeb pracowników w miarę posiadanych środków*, 2019, <https://www.pckp.pl/obowiazek-pracodawcy-zaspokajania-socjalnych-potrzeb-pracownikow-w-miare-posiadanych-srodkow,4,6711>, [dostęp: 10.10.2019].
31. *Obowiązki pracodawcy przy wynagrodzeniu*, 2019, <http://kadromierz.pl/blog/obowiazki-pracodawcy-przy-wynagrodzeniu/>, [dostęp: 09.10.2019].
32. Państwowa Inspekcja Pracy, *Podnoszenie kwalifikacji*, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/160836/ul%20PodnoszenKwalifik%20Internet.pdf>, [dostęp: 09.10.2019].
33. Państwowa Inspekcja Pracy, *Wynagrodzenie za pracę*, <https://www.pip.gov.pl/pwp/pdf/wynagrodzenia.pdf>, [dostęp: 09.10.2019].

34. Pichola I., Lipiec A., *Zarządzanie doświadczeniami pracownika*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/Zarządzanie-doswiadczeniami-pracownika.html>, [dostęp: 13.08.2019].
35. *Polskie Centrum Wystawiennicze w Erbilu*, <http://poid.eu/wp-content/uploads/2013/10/Polskie-Centrum-Wystawiennicze-w-Erbilu.pdf>, [dostęp: 25.01.2018].
36. *Potencjał inwestycyjny Kurdystanu*, 2013, <http://poid.eu/wp-content/uploads/2013/10/Potencja%C5%82-inwestycyjny-Kurdystanu.pdf>, [dostęp: 10.09.2019].
37. *Produkt krajowy brutto w 2019 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/produkt-krajowy-brutto-w-2019-roku-szacunek-wstepny,2,9.html>, [dostęp: 8.03.2020].
38. *Program lojalnościowe 2019. Raport*, <https://marketerplus.pl/ebook/raport-programy-lojalnosciowe-2019.pdf>, [dostęp: 4.07.2019].
39. Pycka W., *Dobra i wartości (1): kwestia lojalności*, <http://www.waldemar.pycka.com/artykuly>, [dostęp: 10.11.2016].
40. Raoof Z., *Specyfika działalności zagranicznych przedstawicielstw Rządu Regionalnego Kurdystanu*, <http://www.europeistyka.uj.edu.pl/documents/3458728/36aec495-4748-421b-ae9b-524a3e9cc82c>, [dostęp: 25.01.2018].
41. *Raport: Tylko 13 proc. pracowników na świecie czerpie satysfakcję z pracy*, „Newsweek Polska”, <https://www.newsweek.pl/swiat/raport-gallupa-satysfakcja-z-pracy-zaangazowanie-newsweekpl/db15xx8>, [dostęp: 26.03.2014].
42. Reichheld F.F., *Zarządzanie oparte na lojalności*, „Harvard Business Rewiev. Polska”, 2019. https://www.hbrp.pl/b/zarządzanie-oparte-na-lojalnosci/XhnWo3Ij?NO_COOKIES=1, [dostęp: 01.03.2019].
43. *Roczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-roczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych/>, [dostęp: 8.03.2020].
44. Sagan A., *Marketing relacyjny*, 2003, <http://www.statsoft.pl/Portals/0/Downloads/relacyjny.pdf>, [dostęp: 04.03.2015].
45. Sedlak P., Kulikowski K., *Ogólnopolskie badanie zaangażowania pracowników podsumowanie*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/ogolnopolskie-badanie-zaangazowania-pracownikow-podsumowanie>, [dostęp: 14.08.2019]

46. Shah D., *7Qualities of a Truly Loyal Employee*, <https://www.linkedin.com/pulse/20130723160110-658789-7-qualities-of-a-truly-loyal-employee>, [dostęp: 25.07.2019]
47. Simpson D., *Różnice kulturowe we współpracy międzynarodowej*, 2015, <http://eurobalt.org.pl/media/pliki/117.pdf>, [dostęp: 08.07.2019].
48. Stanek-Kowalczyk A., *Warto mieć standardy, czyli kodeks odpowiedzialnego biznesu oraz podręcznik do jego wdrażania*, https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=18238, [dostęp: 23.07.2019].
49. Śliwa N., *Zasady i formy wynagrodzeń i ich wpływ na strukturę wynagrodzeń*, www.m.wspia.eu,file,22-ŚLIWA+NATALIA, [dostęp: 09.10.2019].
50. *The premier gateway to Business Opportunities in Iraq*, 2016, https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Kurdistan_Region#cite_note-eif-1 [dostęp: 8.12.2019].
51. *The Walker Loyalty Report for Loyalty in the Workplace*, www.walkerinfo.com, [dostęp: 18.05.2010].
52. *Ultimo – program lojalnościowy dla pracowników*, <https://www.programylojalnoscowe.pl/aktualnosci/program-lojalnoscowy-dla-pracownikow/>, [dostęp: 29.04.2019].
53. *Wyniki finansowe przedsiębiorstw*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2018-roku,2,15.html>, [dostęp: 8.03.2020].
54. *Zaratusztrianizm – dzieje, główne kierunki i herezje, główne postacie*, 2010, <http://davidicke.pl/forum/zaratusztrianizm-t5279.html>, [dostęp: 05.11.2019].

Spis tabel

Tabela 1.1.1. Szersze i węższe „słownikowe” rozumienie lojalności	15
Tabela 1.1.2. Warunki istnienia lojalności	17
Tabela 1.1.3. Lojalność w trzech ujęciach	18
Tabela 1.4.1. Akceptowalne nielojalne postawy i zachowania	39
Tabela 2.1.1. Poziomy marketingu relacyjnego	55
Tabela 2.2.1. Kategorie celów oraz narzędzia stosowane w employer branding	61
Tabela 2.2.2. Korzyści wynikające z silnej marki pracodawcy	61
Tabela 2.3.1. Przegląd polskojęzycznych definicji pojęcia „lojalności pracownika”	67
Tabela 2.3.2. Przegląd zagranicznych definicji „lojalności pracownika”	67
Tabela 2.3.3. Typy lojalności pracowniczej a składowe lojalności	72
Tabela 2.3.4. Wymiar lojalności	79
Tabela 3.1.1. Działania zaangażowanego (lojalnego) pracodawcy w odniesieniu do zaspokajania potrzeb pracowników	90
Tabela 3.2.1. Podział pracodawców oraz ich charakterystyka	93
Tabela 3.2.2. Rodzaje lojalności w kontekście typów pracodawców	95
Tabela 3.2.3. Klasyfikacja pracodawców według ich lojalności względem pracowników	96
Tabela 3.3.1. Obowiązki pracodawcy wynikające z zapisów Kodeksu pracy	102
Tabela 4.2.1. Cechy demograficzno-społeczne ankietowanych	128
Tabela 4.2.2. Charakterystyka organizacji zatrudniających respondentów	128
Tabela 4.2.3. Cechy demograficzno-społeczne ankietowanych z Polski i Kurdystanu	129
Tabela 4.2.4. Statystyki opisowe dotyczące wieku ankietowanych z Polski i Kurdystanu	130
Tabela 4.2.5. Charakterystyka organizacji zatrudniających respondentów z Polski i Kurdystanu	130
Tabela 4.2.6. Udział poszczególnych sektorów gospodarki w PKB Kurdystanu i Polski	135
Tabela 5.1.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	144
Tabela 5.1.2. Oczekiwania dotyczące zaspokajania przez lojalnego	

pracodawcę fizjologicznych potrzeb pracowników według respondentów płci żeńskiej i męskiej (dane w %)	144
Tabela 5.1.3. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	145
Tabela 5.1.4. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę fizjologicznych potrzeb pracowników (dane w %)	146
Tabela 5.1.5. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)	148
Tabela 5.1.6. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)	149
Tabela 5.1.7. Opinie respondentów o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	150
Tabela 5.1.8. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)	152
Tabela 5.1.9. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę fizjologicznych potrzeb pracowników (dane w %)	153
Tabela 5.1.10. Zagregowane opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	154
Tabela 5.1.11. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	155
Tabela 5.1.12. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb fizjologicznych zatrudnionych według zajmowanego przez nich stanowiska	156
Tabela 5.1.13. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb fizjologicznych (dane w %)	157

Tabela 5.1.14. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	159
Tabela 5.1.15. Zagregowane opinie z respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	160
Tabela 5.1.16. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	162
Tabela 5.1.17. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	163
Tabela 5.1.18. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	164
Tabela 5.1.19. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %).....	165
Tabela 5.1.20. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb fizjologicznych pracowników (dane w %)	166
Tabela 5.2.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	168
Tabela 5.2.2. Oczekiwania dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników według respondentów płci żeńskiej i męskiej (dane w %)	169
Tabela 5.2.3. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa zatrudnionych wg ich płci	170
Tabela 5.2.4. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	171
Tabela 5.2.5. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	172

Tabela 5.2.6. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)	173
Tabela 5.2.7. Oczekiwania respondentów o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)	174
Tabela 5.2.8. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)	175
Tabela 5.2.9. Opinie z respondentów o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	176
Tabela 5.2.10. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %).....	177
Tabela 5.2.11. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	179
Tabela 5.2.12. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	180
Tabela 5.2.13. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	181
Tabela 5.2.14. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa zatrudnionych według zajmowanego przez nich stanowiska.....	182
Tabela 5.2.15. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)	183
Tabela 5.2.16. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %)	184
Tabela 5.2.17. Zagregowane opinie z respondentów zatrudnionych	

w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	186
Tabela 5.2.18. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	187
Tabela 5.2.19. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	188
Tabela 5.2.20. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	189
Tabela 5.2.21. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	190
Tabela 5.2.22. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb bezpieczeństwa pracowników (dane w %)	191
Tabela 5.3.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę społecznych potrzeb pracowników (dane w %)	192
Tabela 5.3.2. Oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	193
Tabela 5.3.3. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych wg ich płci	194
Tabela 5.3.4. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	194
Tabela 5.3.5. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	195
Tabela 5.3.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych według ich płci	196
Tabela 5.3.7. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)	197
Tabela 5.3.8. Oczekiwania respondentów o różnym poziomie wykształcenia	

dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	198
Tabela 5.3.9. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)	200
Tabela 5.3.10. Opinie z respondentów o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	201
Tabela 5.3.11. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)	202
Tabela 5.3.12. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	203
Tabela 5.3.13. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	204
Tabela 5.3.14. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	205
Tabela 5.3.15. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych według zajmowanego przez nich stanowiska.....	206
Tabela 5.3.16. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %)	207
Tabela 5.3.17. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	209
Tabela 5.3.18. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości	210
Tabela 5.3.19. Zagregowane opinie z respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego	

pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	211
Tabela 5.3.20. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	212
Tabela 5.3.21. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	213
Tabela 5.3.22. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach prywatnych dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	214
Tabela 5.3.23. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %).....	215
Tabela 5.3.24. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb społecznych pracowników (dane w %)	216
Tabela 5.4.1. Zagregowane oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %).....	217
Tabela 5.4.2. Oczekiwania kobiet i mężczyzn dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %).....	218
Tabela 5.4.3. Zagregowane opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	219
Tabela 5.4.4. Opinie kobiet i mężczyzn na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %).....	220
Tabela 5.4.5. Zagregowane oczekiwania pracowników o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %).....	221
Tabela 5.4.6. Oczekiwania respondentów o różnym poziomie wykształcenia dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	222
Tabela 5.4.7. Zagregowane opinie pracowników o różnym poziomie wykształcenia na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %).....	223

Tabela 5.4.8. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)	224
Tabela 5.4.9. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	225
Tabela 5.4.10. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	226
Tabela 5.4.11. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	227
Tabela 5.4.12. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb uznania zatrudnionych według respondentów zajmujących różne stanowiska.....	228
Tabela 5.4.13. Zagregowane oczekiwania pracowników zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)	229
Tabela 5.4.14. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	230
Tabela 5.4.15. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej wielkości na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	232
Tabela 5.4.16. Zagregowane oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	233
Tabela 5.4.17. Oczekiwania respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	233
Tabela 5.4.18. Zagregowane opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	234
Tabela 5.4.19. Opinie respondentów zatrudnionych w organizacjach o różnej	

formie własności na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	235
Tabela 5.5.1. Zagregowane oczekiwania pracowników zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	237
Tabela 5.5.2. Oczekiwania respondentów zajmujących różne stanowiska dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę potrzeb wg Maslowa (dane w %)	238
Tabela 5.5.3. Cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów zajmujących różne stanowiska	238
Tabela 5.5.4. Zagregowane opinie z respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	240
Tabela 5.5.5. Opinie respondentów zajmujących różne stanowiska na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę potrzeb uznania pracowników (dane w %)	240
Tabela 5.5.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów zajmujących różne stanowiska	242
Tabela 5.6.1.1. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)	243
Tabela 5.6.1.2. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)	244
Tabela 5.6.1.3. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania fizjologicznych potrzeb pracowników polskich i kurdyjskich.....	244
Tabela 5.6.1.4. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)	245
Tabela 5.6.1.5. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich fizjologicznych potrzeb (dane w %)	246
Tabela 5.6.1.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania fizjologicznych potrzeb pracowników polskich i kurdyjskich	247
Tabela 5.6.1.7. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich	

dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %).....	248
Tabela 5.6.1.8. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %).....	249
Tabela 5.6.1.9. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa pracowników polskich i kurdyjskich	250
Tabela 5.6.1.10. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %).....	251
Tabela 5.6.1.11. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb bezpieczeństwa (dane w %).....	252
Tabela 5.6.1.12. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %).....	253
Tabela 5.6.1.13. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %).....	254
Tabela 5.6.1.14. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych pracowników polskich i kurdyjskich.....	255
Tabela 5.6.1.15. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %).....	255
Tabela 5.6.1.16. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb społecznych (dane w %).....	256
Tabela 5.6.1.17. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych pracowników polskich i kurdyjskich	257
Tabela 5.6.1.18. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)	257
Tabela 5.6.1.19. Oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)	258
Tabela 5.6.1.20. Oczekiwane cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb uznania pracowników polskich i kurdyjskich	259
Tabela 5.6.1.21. Zagregowane opinie pracowników polskich i kurdyjskich na	

temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %)	259
Tabela 5.6.1.22. Opinie pracowników polskich i kurdyjskich na temat zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb uznania (dane w %).....	260
Tabela 5.6.1.23. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb uznania pracowników polskich i kurdyjskich.....	260
Tabela 5.6.2.1. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	262
Tabela 5.6.2.2. Oczekiwania respondentów polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	262
Tabela 5.6.2.3. Cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów polskich i kurdyjskich.....	262
Tabela 5.6.2.4. Zagregowane oczekiwania pracowników polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	264
Tabela 5.6.2.5. Oczekiwania respondentów polskich i kurdyjskich dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	264
Tabela 5.6.2.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów polskich i kurdyjskich.....	264
Tabela 5.7.1. Zagregowane oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	265
Tabela 5.7.2. Oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez lojalnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %).....	266
Tabela 5.7.3. Cechy lojalnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów	266
Tabela 5.7.4. Zagregowane oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	267
Tabela 5.7.5. Oczekiwania respondentów dotyczące zaspokajania przez aktualnego pracodawcę ich potrzeb wg Maslowa (dane w %)	268
Tabela 5.7.6. Cechy aktualnego pracodawcy w kontekście zaspokajania potrzeb zatrudnionych według respondentów	268

Tabela 5.8.1. Hierarchia potrzeb A. Masłowa a atrybuty lojalnego pracodawcy	269
---	-----

Spis rysunków i wykresów

Rysunek 4.4.1. Determinanty osobistego zaangażowania w pracę	44
Rysunek 5.1.1. Zmiany w poziomie lojalności klientów.....	49
Rysunek 2.1.2. Drabina lojalności klientów	51
Rysunek 2.1.6. Rodzaje lojalności według E. Rudawskiej.....	52
Rysunek 2.3.1. Reakcje pracowników na kryzys w przedsiębiorstwie według A.O. Hirschmana	77
Rysunek 2.3.2. Miejsce lojalności wśród reakcji pracownika na satysfakcję pracowniczą	78
Wykres 4.2.1. Porównanie wartości pięciu wymiarów kultury dla Kurdystanu i Polski	133

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety w języku polskim

Szanowni Państwo, niniejszy kwestionariusz ankiety dotyczy lojalności pracodawcy. Celem badania jest zebranie informacji na temat lojalności pracodawcy. Wyniki badania posłużą do przygotowania rozprawy doktorskiej. Ankieta ma charakter anonimowy, a jej rezultaty zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych. Proszę o udzielanie szczerych odpowiedzi.

Dziękuję za udział w badaniu, Sihad Khalil.

Pytanie 1: Pana/Pani zdaniem lojalny pracodawca?

	ASPEKTY	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
1	Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia					
2	Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych					
3	Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy					
4	Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy					
5	Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne					
6	Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy					
7	Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia					
8	Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy					
9	Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia					
10	Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowuje ją w warunkach, w których nie jest narażona na zniszczenie					
11	Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy					
12	Sprawiedliwie wynagradza					
13	Sprawiedliwie traktuje pracowników					
14	Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia					
15	Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonymi					
16	Podkreśla wysoką rangę pracowników					
17	Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji					
18	Szanuje pracownika i ufa mu					
19	Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy					
20	Docenia pracowników					

Pytanie 2: Czy Pani/Pana obecny pracodawca ?

		Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej się <u>nie</u> zgadzam	Zdecydowanie się <u>nie</u> zgadzam
1	Oferuje wynagrodzenie, które zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia					
2	Zapewnia warunki do efektywnego wykonywania zadań zawodowych					
3	Przestrzega przepisów prawa, w tym prawa pracy					
4	Organizuje pracę monotonną w taki sposób, aby zapewnić pracownikowi maksymalne zmniejszenie uciążliwości pracy					
5	Oferuje satysfakcjonujące pracownika świadczenia socjalne					
6	Zapewnia pracownikowi komfort psychiczny w pracy					
7	Zapewnia pracownikowi bezpieczeństwo zatrudnienia					
8	Przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy					
9	Gwarantuje pracownikom środki ostrożności wynikające z przepisów BHP, a także cykliczne szkolenia					
10	Prowadzi dokumentację związaną z pracą podwładnych i przechowuje ją w warunkach, w których nie jest narażona na zniszczenie					
11	Dbą o dobre relacje międzyludzkie w miejscu pracy					
12	Sprawiedliwie wynagradza					
13	Sprawiedliwie traktuje pracowników					
14	Przedstawia nowemu pracownikowi zakres jego obowiązków, sposób ich wykonywania, a także jego uprawnienia					
15	Dbą o dobre relacje między podwładnymi a przełożonymi					
16	Podkreśla wysoką rangę pracowników					
17	Sprawia, że pracownik czuje się ważny dla organizacji					
18	Szanuje pracownika i ufa mu					
19	Nagradza adekwatnie do nakładów lub efektów pracy					
20	Docenia pracowników					

Dane dotyczące respondenta:

Płeć: Kobieta / Mężczyzna

Wiek: lat

Wykształcenie: wyższe / średnie i policealne / podstawowe i gimnazjalne

Stanowisko: kierownik / nie kierownik / właściciel, współwłaściciel firmy

Staż pracy w obecnej organizacji: poniżej roku / 1-2 lata / 3-4 lata / 5-6 lat / 7-8 lat / 9-10 lat / powyżej 10 lat

Staż pracy ogólnie (w latach): poniżej roku / 1-2 lata / 3-4 lata / 5-6 lat / 7-8 lat / 9-10 lat / powyżej 10 lat

Wielkość organizacji, w której Pani/Pan obecnie pracuje: średnia / mała / mikro

Forma własności organizacji, w której Pani/Pan obecnie pracuje: prywatna / publiczna

Serdecznie dziękuję Państwu za wypełnienie kwestionariusza

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety w języku kurdyjskim

بەریزان

فەكۆلینا ل خۆرائ یا گریدایه ب بابە تی دلسۆزیا خۆدان کاری د ریکخراویدا ، نارمانجا سە ره کی یا فە کۆلینی بدەستقە ئینانا پیزانینا لسه ر بابە تی دلسۆزیا خۆدان کاری. نەنجامین فەکۆلینی دەینه بکارننن بۆنامادەکرنا ناما دکتۆرایی یا قوتابی (سیهاد محمدرشید خلیل) مامۆستایی کۆلیژا کارگیری و نابۆری یا زانکۆیا دەوکی. بۆ زانین بەشدار بۆنا هەوە د فی راپرسی دا یا بێ ناف و نیشانه و نەنجامین و ی تەنها بۆ مەرەما زانستی دەیتە بکارننن، هیفیدارم کۆ بەرسف لیدیف بۆچونا راستا هەوایی ریزدار بەیتە دەستنیشان کرن.

پرسیارا نیکی: ب بۆچونا هەوایی ریزدار خۆدان کاری (صاحب العمل) دلسۆز کەسەکی کۆ؟

لایەن	نەزب تۆندی پەسند دگەم	نەز یی دگەل	من چ بۆچون نینین	نەز نه دگەلم	نەزب تۆندی پەسند ناکەم
1	مۆچەیهکی بۆ کریکاری دابین بکەت ، کۆ گرنتیا ژيانا کە هەژێ کریکاری و خیزانا و ی بدەت				
2	باردۆخەکی گۆنجا بۆ نەنجامدانا کاری ب باشتەین شیۆه پەیدا بکەت				
3	یاسایان جێبەجی بکەت و ژ وان ژ ئ یاساییت کاری				
4	کاری کریکاران ب شیۆهکی ریکبخت ، کۆ گرنتیا نەنجام دان وان کاران ب ناسانتەین ریک و کیمترین ماندیوونا کریکاران				
5	چاقدیریەکا جفاکی و مۆچەکی خاتە نشینیی یی باش بۆ کریکاران گرنتی بکەت				
6	نارامیه کادەرونی بدە تە کریکاری د کاری ویدا				
7	گرەنتیا بەردەوامیا کارکرنی بدەتە کریکاری				
8	جیاوازی ناکۆ (فەرق و جۆداهێ) د جهی کاریدا نەهلیت				
9	گرەنتیا رینما و پیداقیستین سەلامەتی و ساخلەمیی د کاریدا بدەت و هەرۆهسا پیشکەشکرنا خۆلین مانگانه بۆ کریکاران				
10	دکیۆمینتین کریکاران بیی گریدای کاری وان بیاریزیت نەرشیفکرنا وان ب شیۆهکی کۆ بهینه پارستن ژ بەرزەبۆنی و خراب بۆنی.				
11	پاراستن لسه پەیۆهندیین دناقبەرا کەساندا د جهی کاریدا بکەت				
12	مۆچەکی دادپەرۆه رانه (عادلانە) بدەت				
13	رهفتاری ب شیۆهکی عادلانە دگەل کریکاران خۆ بکەت				
14	کریکاری کۆ تازه ناکۆ یی جدید هاتیە کاری ناشنا بکەت ب نەرک و مافین و ئ د کاریدا و هەرۆهسا ریکین نەنجام دانا و ی کاری				
15	پاراستن لسه پەیۆهندییهکا باش دناقبەرا کریکاری و خۆدان کاری بکەت				
16	داکۆکی لسه پله بەرز بۆنا کریکاران بکەت				
17	ببیتە نەگەر، کۆ کریکار هەست ب هندی بکەت کۆ یی گرنگ بۆ ریکخراوی				
18	ریژی ل کریکاران بگریت و باوهری ب وان هەبیت				
19	کریکاری لیدیف کاری و ی نەنجام دایی خەلات بکەت				
20	بها ناکۆ (قیمت) کریکاران بزانییت				

پرسىارا دۇۋىن: بۇچۇن جەنابى تە لىسەر خۇدانى كارى (صاحب العمل) كۆ نۆكە تۆ لدەف كار دكەى چيە ؟

لايىھە	نەزىب تۇندى پەسند دكەم	نەزىبى دگەل	من چ بۇچۇن نىيىن	نەزىنە دگەلم	نەزىب تۇندى پەسند ناكەم
1	مۇۋجەپەكى بۇ كرىكارى دابىن دكەت ، كۆ گرنىتيا ژياناكا ھەژى كرىكارى ۋ خىزانا ۋى ددەت				
2	باردۇخەكى گۇنجاى بۇ نەنجامدانا كارى ب باشتىرەن شىۋە پەيدا دكەت				
3	ياساىان جىنبەجى دكەت ۋ ژ ۋان ژئ ياساىيت كارى				
4	كارى كرىكاران ب شىۋەكى رىك دىخىت ، كۆ گرنىتيا نەنجام دان ۋان كاران ب ناساتىرەن رىك ۋكىمىترەن ماندىيۇنا كرىكاران				
5	چافدىرىيەكا جفاكى ۋ مۇجەكى خاتە نشىنەن بى باش بۇ كرىكاران گرنىتيا دكەت				
6	نارامىيە كا دەرۋى ددە تە كرىكارى د كارى ۋىدا				
7	گرەنتيا بەردەۋاميا كاركرنى ددەتە كرىكارى				
8	جىاقازى ناكۆ (فەرق ۋ جۇداھى) د جەى كارىدا ناھىلىت				
9	گرەنتيا رىنما ۋ پىداۋىستىن سەلامەتى ۋ ساخلەمىن د كارىدا ددەت ۋ ھەرۋەسا خۇلەن مانگانە بۇ كرىكاران پىشكىش دكەت				
10	دكۆمىنتىن كرىكاران يىت گرىداى كارى ۋان دپارىزىت نەرشىفكرنا ۋان ب شىۋەكى كۆ بېيىنە پارستىن ژ بەرزەبۇنى ۋ خراب بۇنى.				
11	پاراستىن لىسەر پەيۋەندىيىن دىناقپەرا كەساندا د جەى كارىدا دكەت				
12	مۇجەكى دادپەرۋە رانە (عادلاتە) ددەت				
13	رەفتارى ب شىۋەكى عادلاتە دگەل كرىكاران خۇ دكەت				
14	كرىكارى كۆ تازە ناكۆ بى جىدىد ھاتىيە كارى ناشنا دكەت ب نەرك ۋ مافىن ۋى د كارىدا ۋ ھەرۋەسا رىكىن نەنجام دانا ۋى كارى				
15	پاراستىن لىسەر پەيۋەندىيەكا باش دىناقپەرا كرىكارى ۋ خۇدان كارى دكەت				
16	داكۆكى لىسەر پەلە بەرز بۇنا كرىكاران دكەت				
17	دېيىتە نەگەر، كۆ كرىكار ھەست ب ھندى دكەت كۆ بى گرنىك بۇ رىكخراۋىي				
18	رەزىل كرىكاران دگرىت ۋ باۋەرە ب ۋان ھەيە				
19	كرىكارى لىدىف كارى ۋى نەنجام دابى خەلات دكەت				
20	بھا ناكۆ (قىمەت) كرىكاران دزانىت				

پیزانین لىسەر كەسىن كۆ بەشدارىدىن د راپرسىي دا:

رەگەز: نۆز... مى... تەمەن.....
ئاستى خاندنى: خاندنا بلند... خاندنا دۆا ناقتى و تەكنىكى... خاندنا سەرەتايى و ناقتى...
جورى كاري: مدير (كارگير - سەرۆك بەش)... فەرمانبەر (كريكار - كارمەند)... خۆدانى كۆمپانيانى ...
خزمەت گشتى (كاركرن): كيمتر ژ سالەكى... ۲-۱ سال... ۴-۳ سال... ۶-۵ سال...
۸-۷ سال... ۱۰-۹ سال... زیدەتر ژ ۱۰ سال...
سالىن كاري (خزمەتتا كاري) جەنابى تە دناف نەق ريكخراوا تۆنوكە لى كار دكەى : كيمتر ژ سالەكى...
۲-۱ سال... ۴-۳ سال... ۶-۵ سال... ۸-۷ سال... ۱۰-۹ سال... زیدەتر ژ ۱۰ سال...
قەبارى ريكخراوا جەنابى تى لى كار دكەت: قەبارە ناۋەندى... قەبارە بچۆوك ... قەبارە زۆر بچۆوك ...
كەرتى ريكخراوا جەنابى تى لى كار دكەت: تاييەت ... گشتى ...

سۆپاس بۆ بەشدارىا ھەيىن ريزدار..

Streszczenie w języku polskim

LOJALNOŚĆ PRACODAWCY W TEORII I PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTWA

Słowa kluczowe: **lojalność, lojalność pracownika, lojalność pracodawcy**

Studia literaturowe poświęcone lojalności w zarządzaniu, a szczególnie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wskazują, że istnieje luka poznawcza związana z lojalnością pracodawcy. W związku z powyższym głównym celem bieżącej pracy uczyniono identyfikację atrybutów lojalnego pracodawcy w kontekście podejmowanych działań zarządzania przedsiębiorstwem. Celem dodatkowym jest doprecyzowanie pojęcia lojalności pracodawcy, co ułatwi dalsze analizy tego zagadnienia.

W kontekście dostępnych badań i analiz postawiono następującą założenie: lojalność pracodawcy istnieje i jest ważnym narzędziem dla zarządzania przedsiębiorstwem oraz warunkiem koniecznym do budowania lojalności pracownika.

W badaniach własnych narzędziem był autorski kwestionariusz ankiety. Zawierał on 40 pytań, które dotyczyły dwóch zasadniczych kwestii: (1) opinii badanych na temat atrybutów lojalnego pracodawcy, (2) oceny aktualnego pracodawcy na podstawie wyróżnionych wcześniej atrybutów lojalności. Badaniem objęto respondentów z Polski i irackiego Kurdystanu. Ankietę przeprowadzono w 2018 r. i skierowano ją do osób pracujących zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Próba została wybrana w sposób celowy. Kryterium doboru respondentów było zatrudnienie w małej lub średniej organizacji, zajmowane stanowisko (kierownicze oraz niekierownicze) i zatrudnienie na terytorium Polski lub Kurdystanu.

W części empirycznej pracy, na podstawie wyników badań, osiągnięto cel pracy i określono pojęcie lojalności pracodawcy. Zdaniem respondentów lojalny pracodawca to organizacja, która realizuje wszystkie kategorie potrzeb pracowników, czyli potrzeby: **fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania**. Z uwagi na fakt, że pracownicy zgłaszają pewną gradację tych potrzeb, lojalny pracodawca powinien skoncentrować swoje działania na zaspokojeniu potrzeb bezpieczeństwa i społecznych, następnie na potrzebach uznania i dopiero w dalszej kolejności na potrzebach fizjologicznych.

Ponadto ustalono, że:

1. Aktualni pracodawcy nie w pełni realizują oczekiwania pracowników w zakresie wszystkich kategorii potrzeb.
2. Stanowisko zajmowane przez pracowników wpływa na hierarchię oczekiwań wobec lojalnego pracodawcy oraz różnicuje ocenę poziomu zaspokojenia ich potrzeb przez aktualnych pracodawców. Zdaniem kadry kierowniczej (właściciele/współwłaściciele, kierownicy) lojalny pracodawca winien zadbać o zaspokojenie wszystkich potrzeb pracowników, natomiast według opinii pracowników wykonawczych najważniejsze jest zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, następnie potrzeb społecznych i uznania, zaś w dalszej kolejności potrzeb fizjologicznych. Właściciele/współwłaściciele są zdania, że pracodawcy na podobnym poziomie zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa, społeczne i fizjologiczne, natomiast słabiej potrzeby uznania pracowników. Z kolei pracownicy wykonawczy są zdania, że potrzeby społeczne i fizjologiczne są słabiej realizowane niż potrzeby bezpieczeństwa, chociaż są zgodni, że najniższy poziom wykonania dotyczy potrzeb uznania pracowników.
3. Polacy i Kurdowie w nieco odmienny sposób postrzegają cechy lojalnego pracodawcy. Dla Polaków zaspokojenie potrzeb społecznych jest mniej istotne niż zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, z kolei dla Kurdów priorytetem jest zaspokojenie potrzeb z obu kategorii. W obu krajach mniejsze znaczenie ma zaspokojenie potrzeb uznania i w dalszej kolejności potrzeb fizjologicznych. W Polsce aktualni pracodawcy najpełniej realizują potrzeby bezpieczeństwa i w mniejszym stopniu potrzeby społeczne i fizjologiczne pracowników. W Kurdystanie najlepiej oceniona została realizacja potrzeb bezpieczeństwa i społecznych, a następnie fizjologicznych. W obu krajach najsłabiej zabezpieczane są potrzeby uznania pracowników. Oczekiwania i poziom zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, społecznych i uznania pracowników są wyższe w Kurdystanie niż w Polsce. W zakresie potrzeb bezpieczeństwa, oczekiwania pracowników kurdyjskich są również wyższe niż pracowników polskich, ale poziom ich zaspokojenia jest podobny w obu krajach.

Summary in English

EMPLOYER LOYALTY IN THE THEORY AND PRACTICE OF THE ENTERPRISE

Keywords: **loyalty, employee loyalty, employer loyalty**

Literature studies on loyalty in management, and especially in human resource management, indicate that there is a cognitive gap related to the loyalty of the employer. In connection with the above, the main goal of the current work was to identify the attributes of a loyal employer in the context of enterprise management activities. An additional goal is to clarify the concept of employer loyalty, which will facilitate further analysis of this issue.

In the context of the available research and analyzes, the following assumption was made : employer's loyalty exists and is an important tool for company management and a necessary condition for building employee loyalty.

The author's questionnaire was the tool in the own research. It contained 40 questions that concerned two main issues: (1) the respondents' opinions on the attributes of a loyal employer, (2) the evaluation of the current employer on the basis of the previously distinguished loyalty attributes. The survey covered respondents from Poland and Iraqi Kurdistan. The survey was conducted in 2018 and was aimed at people working in both the private and public sectors. The sample was deliberately chosen. The criteria for the selection of respondents were employment in a small or medium-sized organization, position held (managerial and non-managerial) and employment in Poland or Kurdistan.

In the empirical part of the work, on the basis of the research results, the aim of the work was achieved and the concept of employer loyalty was defined. According to the respondents, a loyal employer is an organization that meets all categories of employees' needs, i.e. **physiological, safety, social and recognition needs**. Due to the fact that employees report a certain gradation of these needs, a loyal employer should concentrate its activities on meeting safety and social needs, then on the needs of recognition and only then on the physiological needs.

In addition, it was found that:

1. Current employers do not fully meet the expectations of employees in terms of all categories of needs.
2. The position held by employees influences the hierarchy of expectations towards a loyal employer and differentiates the assessment of the level of meeting their needs by current employers. According to the management staff (owners/co-owners, managers), a loyal employer should take care of meeting all the needs of employees, while in the opinion of executive employees, the most important thing is to meet safety needs, then social needs and recognition, and then physiological needs. The owners/co-owners are of the opinion that employers meet the safety, social and physiological needs of a similar level, and less recognition of the employees. In turn, executive employees are of the opinion that social and physiological needs are less well met than safety needs, although they agree that the lowest level of performance concerns the needs of employees' recognition.
3. Poles and Kurds perceive the features of a loyal employer in a slightly different way. For Poles, satisfying social needs is less important than meeting safety needs, while for Kurds, meeting the needs of both categories is a priority. In both countries, it is less important to meet the needs for recognition, and then for physiological needs. In Poland, current employers most fully meet the safety needs and, to a lesser extent, the social and physiological needs of employees. In Kurdistan, the fulfilment of safety and social needs, and then physiological ones, was assessed best. In both countries, the needs of employees' recognition are the least secured. The expectations and the level of meeting the physiological and social needs and recognition of employees are higher in Kurdistan than in Poland. In terms of safety needs, the expectations of Kurdish workers are also higher than those of Polish workers, but the level of their satisfaction is similar in both countries.