

TOMASZ GŁAZ

OD WYDAJNOŚCI DO LOJALNOŚCI – RELACJE MIĘDZY FIRMA  
A JEJ ZAGRANICZNYMI PRACOWNIKAMI  
– STUDIUM PRZYPADKU

Lojalność pracownicza jest wartością, którą chciałaby posiadać każda firma. Troska o wykształcenie jak największej lojalności wśród pracowników staje się obecnie nadrzędnym celem polityki personalnej wielu organizacji. Zbudowanie lojalnego zespołu przekłada się na wyniki organizacji. Po pierwsze – przywiązanie pracowników do firmy powoduje, że coraz bardziej lojalni stają się jej klienci, a więc ci, którzy przyczyniają się do jej wzrostu. Po drugie – lojalny personel decyduje o utrzymaniu wysokiej jakości i wydajności pracy. Lojalni pracownicy doskonale znają firmę, w której pracują. Ich doświadczenie i wiedza pozwala na łatwiejsze pokonywanie trudności i problemów pojawiających się w zachodzących w firmie procesach. Brak lojalności i odchodzenie pracowników powoduje zwiększenie kosztów, gdyż firma musi zatrudniać nowych i ponosić koszty utraconej produktywności<sup>1</sup>.

Gdybyśmy wiedzieli bądź z dużym prawdopodobieństwem potrafilibyśmy przewidzieć, że znaczna część zatrudnionych przez nas pracowników odejdzie w ciągu kilku bądź kilkunastu miesięcy, to powinniśmy decydować się na ich zatrudnienie? Czy powinniśmy stale ponosić dodatkowe koszty w postaci ciągłej rekrutacji, szkoleń i spadku produktywności? Odpowiedzi na te pytania wcale nie muszą być takie oczywiste. W dzisiejszych czasach problem lojalności w firmie powoli nabiera coraz innego kształtu. Zdeterminowane jest to kilkoma czynnikami, które zaczęły kształtować współczesny świat biznesu:

---

Mgr TOMASZ GŁAZ – adres do korespondencji: tomekglaz1@wp.pl

<sup>1</sup> B. B o j a r c z u k, *Niepokorna lojalność*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 11.

- rosnąca migracja na płaszczyźnie międzynarodowej, która wymusza wzrost liczby wielokulturowych państw i społeczeństw,
- mobilność, ludzie stają się coraz mniej przywiązani do miejsc i tradycyjnych sposobów życia,
- ogólny wzrost wykształcenia, który potęguje aspiracje, dążenia czy po prostu wzmacnia ciekawość świata,
- nowoczesne technologie, które zrewolucjonizowały sposób prowadzenia biznesu i życia zwykłych ludzi,
- coraz bardziej wymagający rynek i coraz większa konkurencja.

Wszystkie wymienione wyżej czynniki mogą wpływać na zachowania przedsiębiorstw. Zaczynają pojawiać się wyzwania przed przedsiębiorstwami, zwłaszcza tymi, które działają na rynkach o zróżnicowanej sile roboczej z dużą liczbą imigrantów czy pracowników tymczasowych. Napływ taniej siły roboczej to wymierna korzyść dla firmy, a także, niekiedy istotne uzupełnienie deficytu na rynku pracy. Faktem też jest, że migracja zarobkowa w bogatych państwach często jest możliwa dzięki samym przedsiębiorcom, którzy pragną wykorzystywać pracę imigrantów. Ale czy opieranie się głównie na pracy imigrantów zawsze jest korzystne? Do jakiego stopnia można im zaufać? W końcu mogą to być ludzie o odmiennej mentalności, często nierozumiejący obcych systemów organizacji pracy. Ponadto praca imigrantów może przybierać tymczasowy charakter wyznaczany wysokością ich własnych dochodów. Jak to wpływa na ich lojalność i związaną z tym fluktuację kadr? I jak odbija się to na wydajności i jakości pracy?

#### OCADO

Z sytuacją, gdzie firma świadomie decyduje się na utrzymywanie wysokiego stopnia fluktuacji wśród swoich zatrudnionych, możemy spotkać się w angielskiej firmie Ocado. Ocado to dynamicznie rozwijający się internetowy supermarket kooperujący z angielskim Waitrose'em. To istniejące zaledwie pięć lat przedsiębiorstwo już zatrudnia ponad dwa tysiące ludzi oraz obsługuje 11 milionów mieszkańców środkowej i południowej Anglii. O dynamicznym wzroście firmy mogą świadczyć dane przedstawione w tabeli 1., pokazujące maksymalne ilości zamówień na jeden tydzień w ostatnich czterech latach.

Tab. 1. Liczba maksymalnych zamówień w Ocado w latach 2002-2005

Rok	Maksymalna liczba zamówień / 1 tydzień
2002	5064
2003	14 076
2004	25 512
2005	42 486

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy

Sercem firmy jest tzw. CFC (Customer Fulfilment Centre). To tutaj realizowane są zamówienia klientów. Dwa główne wydziały w CFC to Inbound, który zajmuje się przyjmowaniem i rozlokowywaniem towaru, oraz Outbound, który odpowiada za odpowiednie realizowanie i wysyłanie zamówień do klientów. Praca w CFC wspomagana jest przez wewnętrzną, bezprzewodową sieć Intranet, łączność radiową oraz specjalistyczne oprogramowanie komputerowe, co pozwala na sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi, optymalizowanie procesów w czasie czy terminową realizację zadań. Program komputerowy z łatwością śledzi proces realizacji zarówno pojedynczego zamówienia, jak i monitoruje pracę każdego pracownika.

Oprócz nowoczesnej technologii w firmie zwraca uwagę jej personel. W samym CFC pracuje blisko tysiąc trzysta osób, z czego około siedemdziesiąt procent to Polacy. Oprócz Polaków w Ocado możemy również spotkać Czechów, Litwinów, Słowaków i Węgrów. Sporą grupę stanowią czarnoskórzy pracownicy pochodzący z państw afrykańskich. Obywatele Azji Południowo-Wschodniej z takich państw, jak Malezja, Filipiny, Bangladesz czy Pakistan stanowią mniejszość. Wszyscy tu wymienieni pracują głównie jako *personal shoppers*, stanowiąc główną siłę roboczą w CFC. Anglicy, choć również pracują jako *personal shoppers*, stanowią w CFC przede wszystkim kadrę zarządzającą oraz personel HR Department. Taka struktura personalna z dominującą grupą przybyszów z zagranicy ukształtowała wielokulturowy charakter firmy i w znaczący sposób zaważyła na polityce personalnej firmy. Nie należy wprawdzie myśleć, że Ocado jest tu jakimś wyjątkiem, w końcu angielskie społeczeństwo w dużym stopniu charakteryzuje się kulturowym zróżnicowaniem, a więc i firmy bardzo często zatrudniają obcokrajowców. Nowością jest raczej ogrom pracowników z Europy Wschodniej, wszyscy Polacy znaleźli zatrudnienie w Ocado po 1 maja 2004 r., a więc po otwarciu przez Wielką Brytanię swojego rynku pracy dla obywateli nowych państw Unii Europejskiej.

W przypadku Ocado obecna struktura zatrudnienia w znaczący sposób zmieniła oblicze firmy. Przed 1 maja 2004 r. większość *personal shoppers* pochodziła z krajów afrykańskich, późniejsze zatrudnianie Polaków i innych obywateli państw Europy Środkowo-Wschodniej zmniejszyło udział czarnoskórych pracowników w firmie (choć ci są nadal zatrudniani) i przeobraziło politykę personalną. Po części napływ nowych pracowników ze wschodu Europy z jednej strony pozwolił szybko zaspokoić rosnące potrzeby personalne firmy, a z drugiej zaczął przynosić wymierne korzyści. Jednakże opieranie się głównie na pracy obcokrajowców może przynieść firmie poważne zagrożenie w postaci częstego odchodzenia pracowników. Fakt, że praca obcokrajowców jest tańsza i bardziej opłacalna, nie zmienia faktu, że firma zaczyna dokładać wszelkich starań w celu ograniczenia fluktuacji pracowników. Właściwe podejście do tego problemu wymusza poznanie przyczyn odchodzenia z firmy zagranicznego personelu. Możemy tu mówić o następujących przyczynach:

- praca wykonywana w obcym kraju, do którego brakuje przywiązania i nie zachodzi asymilacja z regułami życia społecznego,
- brak znajomości miejscowego języka, co potęguje trudności i ogranicza komunikację,
- traktowanie firmy jako miejsca na łatwe i szybkie zarobienie pieniędzy,
- rozłąka z rodzinami i bliskimi znajomymi,
- napięcia i konflikty międzykulturowe,
- opór przeciwko obcym metodom zarządzania,
- wiek i wykształcenie pracowników,
- kultura organizacyjna.

Właściwe zrozumienie, które z powyższych czynników najbardziej mogą wpływać na zachowania zagranicznych pracowników Ocado, wymaga głębszego wejrzenia w charakterystykę personelu firmy. Pozwoli to na dokładniejsze zrozumienie problemów mogących pojawić się w relacjach między firmą a jej zagranicznym personelem, a także pokaże, jakie ewentualne korzyści może firma wyciągnąć z faktu zatrudniania obcokrajowców.

### **Obcokrajowcy w firmie**

Przyjmowanie pracowników z krajów Europy Środkowo-Wschodniej do Ocado okazało się dla firmy strzałem w dziesiątkę. Przyznają to ci, którzy pracują w firmie wystarczająco długo, by odnotować różnicę w wydajności pracy. Nawet niektórzy Polacy z zadowoleniem opowiadają o początkowym wrażeniu, jakie wywarli na Anglikach. Dotyczy to głównie znakomitych indywidualnych wyników w pracy, punktualności czy terminowości w realizacji

zadań<sup>2</sup>. Na pewno nowi pracownicy znakomicie odpowiedzieli na wzrastające potrzeby firmy. Zaowocowało to bardzo dynamicznym przyrostem odsetka pracowników ze wschodniej Europy. Firma stosowała prostą metodę rekomendacji przy zatrudnieniu. Jeżeli obecny pracownik wprowadził do firmy nową osobę, która przepracowała dłużej niż trzy miesiące, otrzymywał za to bonusy pieniężne. Jako że w firmie pracują głównie młodzi ludzie, spowodowało to, iż napływały do firmy osoby spokrewnione lub przyjaciele i znajomi obecnych pracowników. Można zaobserwować duży odsetek par lub małżeństw wśród młodego, zagranicznego personelu Ocado.

Można wymienić kilka charakterystycznych cech wyróżniających zagranicznych pracowników Ocado:

- średnia wieku wynosi około 27 lat,
- silna motywacja do zarabiania pieniędzy,
- bardzo dobra wydajność pracy,
- duża liczba osób z wyższym wykształceniem,
- niski stopień wykorzystania przywilejów pracowniczych,
- posłuszeństwo,
- niezbyt dobra znajomość języka angielskiego wśród polskiej części personelu,
- indywidualizm.

Taka kombinacja sprawia, że mamy do czynienia z młodymi ludźmi, którzy często wyjechali za granicę z czysto finansowych powodów. Tutaj ciężko pracują i wykorzystują okazje do dodatkowego zarobku. Z tego między innymi powodu wielu bardzo chętnie wypracowuje dostępne w firmie godziny nadliczbowe. Dodatkowo obcokrajowcy nie wykorzystują dostępnych pracownikom firmy przywilejów, jak zniżki na ubezpieczenie czy rabaty na korzystanie z ośrodków rekreacyjnych. Fakt posłuszeństwa, tylko częściowo wynikający z nie najlepszej znajomości angielskiego, sprawia, że praktycznie nie ma kwestionowania podejmowanych decyzji. Również brak szerszej integracji pracowników (indywidualizm) nie powoduje większego oporu wśród zatrudnionych wobec wprowadzanych zmian.

Bardzo istotnym faktem potwierdzającym silną motywację do zarabiania pieniędzy jest zmianowy tryb pracy w zakładzie. Ocado to firma pracująca 24 godziny na dobę. Najlepiej widać to w przypadku załogi Inbound, gdzie pracują trzy zmiany na dobę (8 godzin każda). Dla wydziału Outbound są

---

<sup>2</sup> O tym, że Polacy potrafią pracować, przekonali się już międzynarodowe koncerny inwestujące w Polsce. O znakomitych wynikach polskich oddziałów zagranicznych firm zob.: P. P u c h, *Polak potrafi pracować*, „Newsweek” 2003, nr 14.

przewidziane dwie zmiany, dzienna i nocna. W przypadku zmiany dziennej obowiązuje 5x8 godzin, a dla zmiany nocnej jest to 4x10 godzin tygodniowo. Taki układ dla Outbound pokazuje, że większość zamówień klientów musi być realizowana w ciągu nocy (początek o godz. 19.45). Każdy pracownik po przyjęciu do firmy wybiera zmianę, na której chce pracować. Dla załogi Inbound i Outbound nie ma zmian kombinowanych (tylko nieliczni pracownicy mają zmienny, dzienny i nocny tryb pracy). Jeżeli więc ktoś wybierze pracę w nocy, będzie pracował tylko na zmianie nocnej. I choć firma rzadko umożliwia zmianę godzin pracy (możliwe w stopniu ograniczonym, zależnym od potrzeb firmy), chętnych do pracy w nocy nie brakuje. Zagraniczni pracownicy skuszeni większymi zarobkami stanowią blisko sto procent nocnej załogi. Tu jeszcze raz widać jedną z korzyści odniesioną przez firmę.

Wizerunek zagranicznych pracowników może popsuć nie najlepsza znajomość języka angielskiego. Jeśli nie ma problemu z językiem angielskim wśród pracowników z Afryki i Azji, to Polacy wypadają najślabiej ze wszystkich narodowości pracujących w Ocado. Generalnie można stwierdzić, że nie jest źle. Rekrutacja pracowników wyklucza obecnie przyjęcie osób bardzo słabo posługujących się angielskim. W ostatecznym rachunku ewentualne problemy w komunikacji nie są w stanie przysłonić rzeczywistych, bardzo dobrych wyników osiągniętych w zakresie wydajności pracy przez wszystkich *personal shoppers* Ocado.

### **UPH, productivity i bonus**

Firma, jaką jest Ocado, nie mogłaby należycie wywiązywać się ze swoich zadań, gdyby nie utrzymywała wysokiej wydajności pracy (produktywności) wśród pracowników. Samą wydajność pracy można określić jako relację pomiędzy wielkością produkcji a ilością pracy niezbędnej do osiągnięcia tej produkcji<sup>3</sup>. Podstawową normą, która pozwala zmierzyć firmie wydajność pracy poszczególnych zespołów, jak i indywidualną pracę każdego zatrudnionego w Ocado, jest tak zwany UPH (*units per hour*). Określa on liczbę zebranych lub załadowanych jednostek na godzinę. Jest on różny dla poszczególnych miejsc pracy w CFC. Przykładowe, zakładane wysokości UPH dla wydziału Outbound przedstawia tabela 2. Dla wybranych tu tygodni (daty w tabelce wyznaczają początek wybranego tygodnia) są założone (*planned rate*)

---

<sup>3</sup> K. E b e r h a r d t, *Wydajność pracy – magiczne pojęcie?*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2001, nr 19.

odpowiednie normy UPH dla poszczególnych miejsc pracy (*work area*). Liczby w kolumnach *achieved rate* pokazują osiągnięty UPH.

Tab. 2. Charakterystyka norm wydajności dla załóg Outbound w wybranych tygodniach

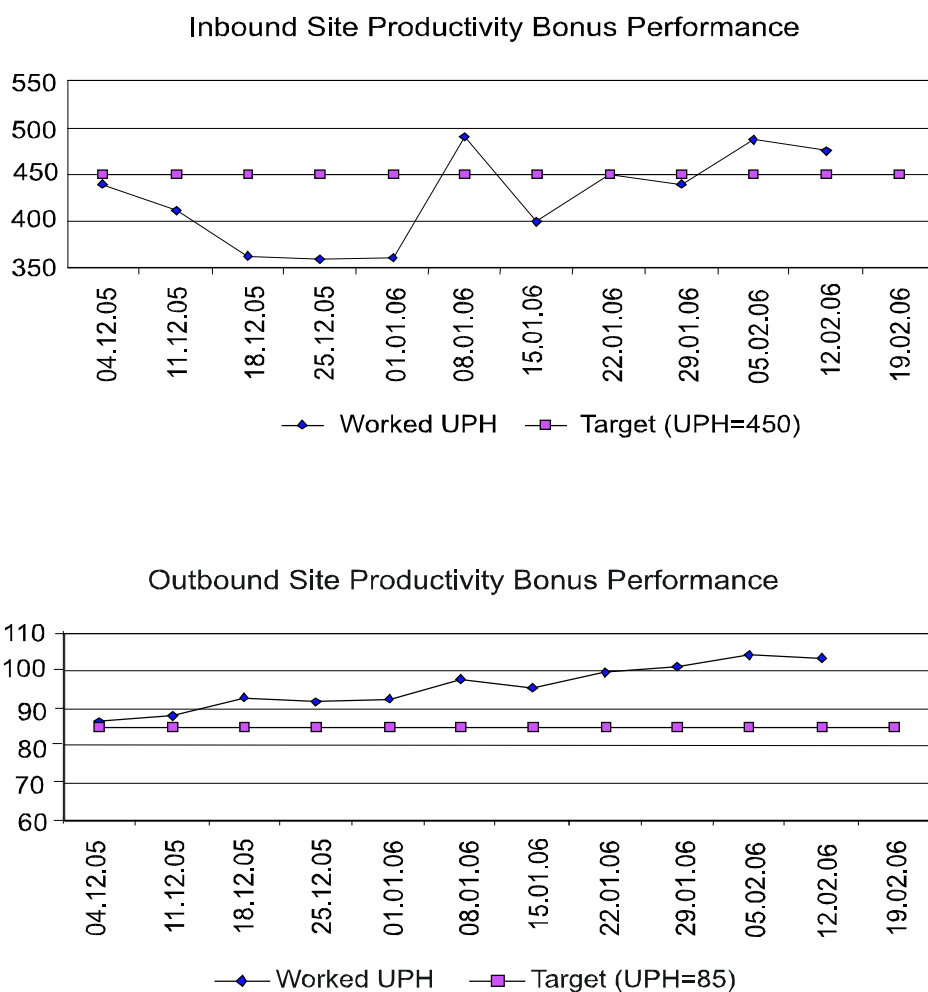
Outbound UPH Performance						
Work Area	17.12.05		16.01.06		27.02.06	
	Planned Rate	Achieved Rate	Planned Rate	Achieved Rate	Planned Rate	Achieved Rate
D1	210	203	210	210	203	211
C1	168	165	150	149	138	147
C2	272	258	250	247	235	249
B1	152	155	150	150	139	141
B2	290	285	283	282	266	285
MA1	108	101	110	113	101	107
MA2	176	170	200	196	166	186
Freezer	199	199	265	201	133	115
Pack	450	413	421	432	400	418
Frame Loading	223	242	223	231	239	239

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy

Analiza danych zebranych w tabeli 2 pozwala łatwo zauważyć, że dla poszczególnych *work areas* normy UPH są spełniane w blisko lub przekraczają sto procent założonych norm. Łatwo zatem policzyć, że średni, osiągnięty poziom UPH dla wszystkich *work areas* na wydziale Outbound w wybranych trzech tygodniach wyniósł 100% planowanych norm. Stuprocentowy poziom wydajności dla Outbound jest utrzymywany przez cały czas, gdyż firma wymaga ścisłego przestrzegania norm, by móc dostarczać zamówienia klientów na czas.

Oprócz normy UPH firma w kwietniu 2005 r. wprowadziła tak zwany *site productivity bonus*. Jest to współczynnik produktywności wypracowywany przez załogi Inbound i Outbound. Jest on stosunkiem zamówionych lub dostarczonych produktów w ciągu tygodnia do ilości przepracowanych godzin ( $eaches/hours = UPH$ ) przez całą załogę danego wydziału. Dodatkowo *site productivity bonus* jest ściśle związany z wynagrodzeniem. Jeżeli jego war-

tość rośnie ponad ustalony *target*, to wzrasta jednocześnie wynagrodzenie pracowników. Na rysunku 1 widać doskonałe wyniki dla załóg Outbound, jakie osiągnięto w przedstawionym okresie. Dla wydziału Inbound osiągnięcie wysokich norm często jest uzależnione od takich czynników, jak częstotliwość i wielkość dostaw, które nie zawsze gwarantują utrzymanie wysokiego wskaźnika UPH.



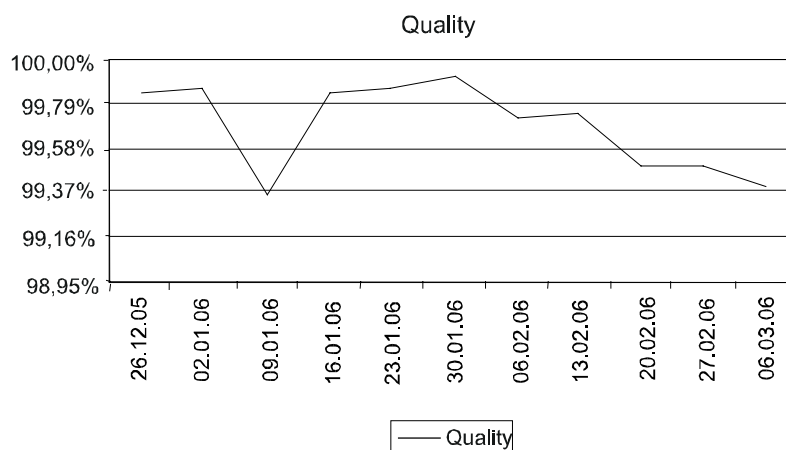
Rys. 1. Charakterystyka *site productivity bonus*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy



Wprowadzenie *site productivity bonus* przyczyniło się wprawdzie do podwyżki płac, ale nie stanowi istotnego czynnika motywującego. Zadania te wypełniają indywidualne bonusy. Wypłacane są dla załóg Outbound za każde załadowane lub zebrane jednostki ponad przyjęte normy ilościowe. Pozwala to firmie zwiększać indywidualną wydajność pracowników i w konsekwencji skracać czas realizacji zamówień. W tym miejscu pozostaje tylko zapytać o jakość pracy. Czy pracownicy są w stanie utrzymać satysfakcjonujący firmę poziom jakościowy realizowanych zamówień? Czy wymóg przestrzegania norm i stwarzanie zachęt do wypracowywania bonusów nie obniży jakości obsługi klienta? Może przecież się zdarzyć, że pracownicy będą zaniedbywać obowiązki związane z jakością obsługi zamówienia na rzecz szybszej pracy i wypracowywania tym samym korzystnych dla siebie profitów.

Jednym ze sposobów, w jaki Ocado mierzy jakość realizacji zamówień swoich klientów, jest miara stosunku ilości rzeczywiście dostarczonych produktów do ilości produktów zamówionych. Obecnie liczba zamawianych produktów plasuje się na poziomie 2.400.000 tygodniowo. Rysunek 2. pokazuje, jaki procent zamówionych produktów został dostarczony zgodnie z oczekiwaniami klientów. Można wyliczyć, że średnio około 0,4 procent zamówionych produktów nie trafia z różnych przyczyn do domu klienta. Spowodowane jest to najczęściej pomyłkami pracowników, brakiem towarów lub uszkodzeniami produktów spowodowanymi w transporcie. W tym zakresie firma ciągle podejmuje szereg działań mających ograniczyć straty finansowe związane z występującymi uszkodzeniami czy brakami produktów.



Rys. 2. *Quality* w firmie Ocado

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy

### **Ciągle odchodzą**

Zagraniczny personel, ale za to młodzi ludzie zdecydowani ciężko pracować i zarabiać pieniądze z dala od domu oraz doskonałe wyniki w zakresie wydajności i jakości pracy mogą świadczyć, że praca emigrantów jest opłacalna, a przede wszystkim nie musi być gorzej postrzegana. Powinny zatem kształtować się pozytywne relacje między Ocado a jej zagranicznym personelem. Niestety, przynajmniej jedna rzecz stoi ku temu na drodze: pracownicy ciągle odchodzą. Średnio 20 osób miesięcznie z różnych przyczyn zwalnia się z pracy. Oznacza to, że około 20% załogi wymienia się w ciągu jednego roku. Dodatkowo w firmie obserwuje się stosunkowo wysoką absencję, co może pociągać za sobą dodatkowe zwolnienia. Dlaczego tak się dzieje? By właściwie odpowiedzieć na to pytanie, przyjrzyjmy się dokładniej wymienionym wcześniej przyczynom odchodzenia zagranicznych pracowników, a także temu, co robi firma, by wzmocnić lojalność swojego personelu.

*Praca w obcym kraju i brak asymilacji* wydaje się czynnikiem mającym najmniejszy wpływ na odchodzenie z pracy. Ocado to przede wszystkim młodzi ludzie, którzy z reguły bardzo dobrze dostosowują się do nowych miejsc i tylko wśród starszej części pracowników słychać większość krytyki pod adresem życia lub pracy w Wielkiej Brytanii. Dodatkowo firma oferuje istotną pomoc w założeniu konta w angielskim banku, co pozwala na ominięcie tutejszych wymogów nowo przybyłym do pracy.

*Brak znajomości języka i problemy w komunikacji* również nie muszą stanowić istotnych powodów do odejścia. Także i w tym zakresie firma zaoferowała pomoc swojemu zagranicznemu personelowi, organizując lekcje angielskiego, a także udostępniła możliwość uzyskania polskiego tłumaczenia istotnej korespondencji, ogłoszeń i dokumentów. Podobnie zresztą jak wyżej, dla młodych ludzi, którzy szybko sami uczą się lub korzystają z kursów językowych, nie jest to istotna bariera. Paradoksalnie, ogromna obecność Polaków w firmie przyczyniła się do tego, że język polski stał się drugim „oficjalnym” językiem w Ocado.

*Traktowanie firmy jako miejsca na łatwe i szybkie zarobienie pieniędzy* to powszechne zjawisko wśród zagranicznych pracowników i nie dotyczy tylko jednej wybranej grupy etnicznej. Praca za granicą to dla wielu sposób na dorobienie się. Ludzie nie przywiązują się do firmy, nie angażują się w jej życie. Odmierzają raczej czas do powrotu do własnego kraju.

*Rozłąka z rodzinami i bliskimi osobami* stanowi ważny powód rozstania się z firmą<sup>4</sup>. Jednakże Ocado to przede wszystkim ludzie młodzi, którzy bardzo często nie mają własnych rodzin. Znaczący jest fakt obecności w firmie sporego odsetka par lub małżeństw wśród młodej części pracowników. I tu firma stara się iść na rękę tym osobom w kwestiach urlopowych czy dobieraniu tych samych godzin pracy.

*Napięcia i konflikty międzykulturowe* wydaje się, że nie mają większego znaczenia. Praca w wielokulturowej firmie, jaką jest Ocado, nie stanowi problemu dla młodych ludzi, ale też i nie widać szerszej integracji między poszczególnymi narodowościami. Również Polacy, a więc ci, których jest w firmie najwięcej, wykazują się sporą dozą indywidualizmu. Mimo że napięcia na podłożu rasistowskim są marginalne, a ewentualne incydenty skutecznie rozwiązywane, zdarza się, że polscy pracownicy odczuwają brak równego traktowania przez przełożonych w stosunku do angielskiej części załogi.

*Opór przeciwko obcym metodom zarządzania* przyjmuje co najwyżej postać krytyki. Można spotkać się z bardzo odmiennymi ocenami organizacji pracy przez zagraniczną część pracowników. Należy przy tym zaznaczyć, że młodzi ludzie pracujący w Ocado bardzo często nie posiadają skali porównawczej z racji braku doświadczenia w pracy w podobnych organizacjach. Krytyka zaś przyjmuje postać bardziej personalną (kompetencje) niż strukturalną.

*Wiek i wykształcenie pracowników* to na pewno istotne czynniki wpływające na zachowanie młodych ludzi w Ocado. Przynajmniej połowa z nich to absolwenci wyższych studiów lub jeszcze studenci nie zainteresowani rodzajem pracy, jaką obecnie wykonują. Pracę tę traktują tymczasowo lub jako punkt zaczepienia w obcym kraju.

To, jak *kultura organizacyjna* może wpłynąć na zachowanie pracowników Ocado, wymaga wpiętej jej identyfikacji. Ocado to młoda, dopiero rozwijająca się firma. Młody, indywidualistycznie nastawiony personel często nie identyfikuje się z organizacją. Będąc organizacją z personelem o różnorodnym pochodzeniu, który nie zawsze będzie potrafił podzielać wartości i przekonania, Ocado musi dążyć do wykreowania pełnego zaangażowania w podzielane wartości, które obecnie nie stoi na wysokim poziomie. Do najważniejszych wartości firmy należą: praca zespołowa, orientacja na klienta, wysoka jakość usług. To raczej słabość kultury organizacyjnej spowoduje

---

<sup>4</sup> Niektóre badania pokazują, że to problemy rodzinne lub nieumiejętność dostosowania się do otoczenia pracy w obcym kraju stanowią główne powody porażek wśród pracowników obcokrajowców. Por. G. S t o n e h o u s e, J. H a m i l l, D. C a m p b e l l, T. P u r d i e, *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, Warszawa: Felberg 2001, s. 168.

spadek motywacji pracowników, osłabi więzi pracownicze, odbije się na jakości pracy, ludzie nie będą posiadali wiary w podejmowane działania. Dalszą tego konsekwencją może być odejście pracownika.

Każdy z opisanych wyżej czynników będzie w jakimś stopniu decydował o lojalności zagranicznego personelu. W przypadku Ocado największy wpływ będą miały wiek i wykształcenie pracowników, rozłąka z bliskimi oraz czysto zarobkowy, tymczasowy charakter migracji. Dodatkowymi czynnikami, które zawsze mają wpływ na odchodzenie personelu z firmy, są warunki i charakter pracy. Nie bez znaczenia jest to w Ocado. Większość *personal shoppers* spotyka się w pracy z niskimi – z racji rodzaju magazynowanych produktów – temperaturami (0-5°C) oraz, co może bardziej istotne, praca ma żmudny, mało ciekawy charakter, występuje niski stopień rotacji na stanowiskach. Oprócz tego pewien istotny wpływ na lojalność pracowników ma wielkość organizacji. Jak pokazują badania w firmach zatrudniających ponad 500 osób, a Ocado do takich się zalicza, przywiązanie pracowników do organizacji stoi na stosunkowo niskim poziomie<sup>5</sup>.

Fakt, że ludzie odchodzą z pracy, powoduje, iż pracownicy wchodzą ze sobą w krótkie relacje. Takie zjawisko nie sprzyja z kolei budowaniu silnych, stabilnych zespołów i może dodatkowo wpływać na obniżanie się stopnia lojalności. By temu zapobiec i zmniejszyć stopień fluktuacji, firma Ocado wprowadziła premie, którymi są objęci wszyscy pracujący dłużej niż rok. Warte odnotowania są byłe przedsięwzięcia, którymi firma mogła zaskarbić sobie sympatię pracowników (pomysł o wyczarterowaniu samolotu dla udających się na Boże Narodzenie do Polski – niestety, nieudany) lub bardziej związać z firmą (tu przez możliwość zakupu na raty sprzętu komputerowego zwolnionego z podatku VAT).

Wśród warunków, które miałyby mieć największy wpływ na pozostanie w firmie, należy wymienić fakt stałej pracy i regularne, zadowalające dochody. Oba warunki są w Ocado spełniane, co jest wyraźnie doceniane przez przybyszów z zagranicy. Jeżeli dorzucimy do tego jeszcze możliwość rozwoju osobistego, zapewnienie ciekawej czy różnorodnej pracy, to organizacja, jaką jest Ocado, mogłaby z powodzeniem zwiększać lojalność i być atrakcyjnym pracodawcą. Warto w tym miejscu przyjrzeć się temu, jak jest postrzegana firma przez swoich pracowników. Pomocne tu będzie badanie „Voice of BOC” przeprowadzone wśród zatrudnionych.

---

<sup>5</sup> Por. M. K o w a l s k i, *Wierność (nie)odwzajemniona*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 14.

**„Voice of BOC”**

W badaniu „Voice of BOC” (luty 2005) wzięło udział 65% zatrudnionych. Badanie, przeprowadzane już po raz trzeci, pozwoliło wyodrębnić czternaście kluczowych obszarów dla oceny organizacji przez jej pracowników. Poziom zadowolenia firma przyjęła przy 60% pozytywnych odpowiedzi ankietowanych. Dokładne wyniki badania dla CFC Ocado przedstawiono w tabeli 3. Dane procentowe pokazują odsetek pozytywnych odpowiedzi dla badanej grupy (*management, personal shoppers*), zaś liczby w nawiasach pokazują zmianę w stosunku do poprzedniego badania.

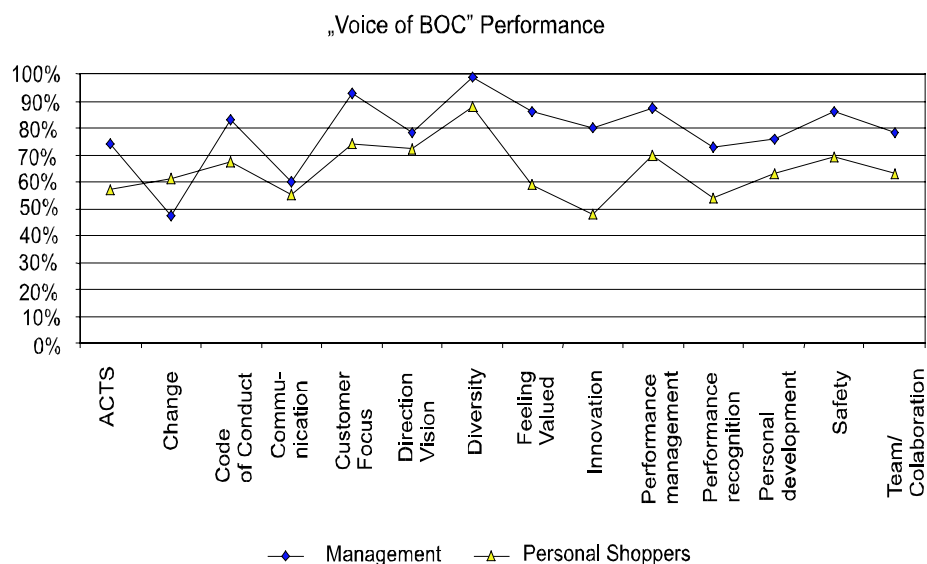
Tab. 3. Wyniki badania „Voice of BOC” dla CFC Ocado

	Management		Personal shoppers	
ACTS	74%	(+19)	57%	(+2)
Change	47%	(-6)	61%	(+8)
Code of Conduct	83%	(+14)	67%	(-2)
Communication	60%	(+9)	55%	(+4)
Customer Focus	93%	(+25)	74%	(+6)
Direction Vision	78%	(+15)	72%	(+9)
Diversity	99%	(+20)	88%	(+9)
Feeling Valued	86%	(+17)	59%	(-10)
Innovation	80%	(+31)	48%	(-1)
Performance management	87%	(+18)	70%	(+1)
Performance recognition	73%	(+28)	54%	(+9)
Personal development	76%	(+11)	63%	(-2)
Safety	86%	(+13)	69%	(-4)
Team/Colaboration	78%	(+22)	63%	(+7)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy

Wyniki badania okazały się bardzo pozytywne. W większości przypadków wyniki dla managementu i *personal shoppers* przekroczyły pożądaną przez firmę sześćdziesięcioprocentowy próg satysfakcji. Najlepsze wyniki osiągnięto dla managementu, gdzie tylko w jednym przypadku poziom zadowolenia nie przekroczył 60% i obniżył się w stosunku do wyniku z poprzedniego badania. Poza tym aż w trzynastu obszarach odnotowano zdecydowany, średnio osiemnastopunktowy wzrost poziomu zadowolenia managementu. Na rysunku 3. przedstawiono w sposób graficzny różnicę w wynikach dla managementu

i *personal shoppers*. Z jednym tylko wyjątkiem krzywa obrazująca wyniki dla managementu biegnie wyraźnie powyżej krzywej *personal shoppers*.



Rys. 3. Porównanie wyników badania „Voice of BOC” dla managementu i *personal shoppers*

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki *personal shoppers* oraz ich konfrontacja z wynikami managementu pozwalają na dokładniejszą identyfikację i analizę obszarów mogących mieć wpływ na lojalność pracowników. Przede wszystkim nie zanotowano tak dynamicznego wzrostu (maksymalnie 9 punktów) dla poziomu satysfakcji *personal shoppers*, jak to ma miejsce w przypadku grupy management. W pięciu obszarach zanotowano spadek, największy, aż dziesięciopunktowy dla poczucia wartości (*feeling valued*). Obniżył się poziom zadowolenia z bezpieczeństwa (*safety*), rozwoju osobistego (*personal development*), kodeksu postępowania (*code of conduct*) i innowacji (*innovation*). W przypadku tego ostatniego to postrzeganie innowacji zostało pozytywnie odebrane tylko przez 48% badanych. Dodatkowo istnieje duża rozbieżność w postrzeganiu innowacji i poczucia wartości między *personal shoppers* a managementem. Każdy z obszarów, w którym zanotowano spadek, ma silny wpływ na stopień lojalności. Najbardziej niekorzystny jest spadek poczucia wartości pracowników, brak docenienia w konsekwencji będzie prowadził do obniżenia

wydajności i jakości pracy, braku zaangażowania czy poświęcenia dla organizacji.

Nie najlepsze postrzeganie innowacji jest spowodowane tym, że firma potrafi wykorzystać je jako powód do usprawiedliwienia zwiększenia norm UPH czy podniesienia progów norm ilościowych, powyżej których wypłacane są pracownikom premie. Stało się tak, kiedy firma zainstalowała nowe urządzenia i taśmy transportowe o większej wydajności, zwiększając tym samym możliwość obsługi jeszcze większej ilości zamówień całego zakładu. Wspomniane tu zjawisko podnoszenia norm jest niekorzystne o tyle, że pracownicy zaczynają je odbierać jako nadużycie i eksploatację ze strony pracodawcy, a to z kolei ujemnie wpływa na poczucie wartości pracownika.

W zakresie komunikacji (*communication*) zanotowano bardzo zbliżoną ocenę zarówno u *personal shoppers*, jak i managementu. Jest to także obszar, który nie może poszczycić się zbyt dobrą oceną. Firma stworzyła możliwość bezpłatnej nauki języka angielskiego, ta jednak nie cieszy się zbytnim zainteresowaniem. Nie tylko problemy w posługiwaniu się angielskim stoją tu na przeszkodzie. Często *personal shoppers* postrzegają decyzje o przemieszczeniu pracowników jako bezsensowne i nieskoordynowane. Część problemów związanych z komunikacją między zagranicznym personelem a HR Department została rozwiązana dzięki awansowaniu kilku polskich pracowników na stanowiska w działach płatności i planowania. Oprócz tego firma w ramach corocznych wyborów wśród pracowników tworzy komitet komunikacyjny (tzw. *C4C Members*), który reprezentuje sprawy pracowników i może opiniować podejmowane przez firmę działania.

Możliwość rozwoju osobistego byłaby najbardziej pożądana wśród pracowników firmy zważywszy, że bardzo dużo młodych ludzi przyjeżdżających do pracy w Anglii legitymuje się wyższym wykształceniem. Rozwój osobisty (*personal development*) przekroczył w badaniu sześćdziesięcioprocentowy próg zadowolenia wśród *personal shoppers*. Znamienny w tym zakresie jest fakt, że firma awansuje na stanowiska *team leaderów* również zagranicznych pracowników. Pozwala to firmie ułatwić komunikację i przyspieszyć procesy realizacji zadań. Jednak o wiele ważniejsze jest to, że powoli wzrasta dzięki temu poziom zaufania w organizacji. Firma dostrzega wiedzę i umiejętności swojego personelu. Istnieje możliwość przejścia szkolenia w zakresie obsługi wózków widłowych czy kursów pierwszej pomocy. Część pracowników mogła przejść na stanowiska techniczne związane z obsługą i konserwacją urządzeń.

Komunikacja, innowacje i poczucie docenienia to trzy kluczowe obszary wymagające takich działań ze strony firmy, które zapewnią ich lepszy odbiór przez wszystkich *personal shoppers*. W pozostałych obszarach zanotowano

wzrost lub satysfakcjonujący firmę poziom zadowolenia u *personal shoppers*. Jedynie w przypadku zmian (*change*), co zaskakujące, *personal shoppers* ocenili je lepiej niż management. Należy jednak zaznaczyć, że przedstawione tu badanie „Voice of BOC” pokazuje tylko średni poziom zadowolenia wszystkich *personal shoppers* niezależnie od ich narodowości. Należy zakładać, że dokładniejsze dane i analiza pokazałaby różne, istniejące rozbieżności w postrzeganiu badanych obszarów między pracownikami różnej narodowości.

Mimo ogólnie zadowolających firmę wyników osiągniętych przez *personal shoppers* w badaniu „Voice of BOC”, jeszcze długo Ocado będzie miało do czynienia z dużą fluktuacją wśród swojego zagranicznego personelu. Najczęściej będzie spowodowane to omawianymi wcześniej czynnikami. Powoli jednak zaczyna kształtować się wśród obcokrajowców grupa ludzi coraz bardziej wiążąca się z firmą. Wynika to z podejmowania przez ludzi decyzji o osiedlaniu się na stałe za granicą. Widać to też wyraźnie wśród polskiej części personelu, gdzie obecnie taką grupę można oszacować na poziomie kilkunastu procent. Wśród powodów emigracji najczęściej wymienia się lepszy standard życia za granicą lub brak perspektyw we własnym kraju.

#### WNIOSKI

Istniejące piąty rok Ocado wciąż przeżywa intensywny rozwój. Oprócz ciągle wzrastających potrzeb związanych z obsługą wciąż przybywających firmie klientów, Ocado musi podołać nowemu wyzwaniu, jakim jest kształtowanie pozytywnych relacji między firmą a jej zagranicznym personelem pochodzącym obecnie w przeważającej części ze wschodniej Europy. Jest to stosunkowo nowe wyzwanie pojawiające się po otwarciu brytyjskiego rynku pracy dla obywateli nowych państw Unii Europejskiej. W Ocado w głównej mierze te relacje kształtują się między firmą a Polakami, którzy stanowią najliczniejszą grupę pracowników. Przeprowadzane swego czasu w Polsce badania pozwoliły wskazać na występowanie niekonfliktowych stosunków polskich i zagranicznych pracowników firm<sup>6</sup>. Pozwala to nam oczekiwać, że również taka sytuacja będzie występować poza terytorium Polski, gdzie zagraniczne firmy będą zatrudniać polskich pracowników.

---

<sup>6</sup> L. K o r p o r o w i c z, *O międzykulturowych modelach zarządzania. Relacje między polskimi i zagranicznymi pracownikami firm*, w: *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji*, red. M. Jarosz, Warszawa: ISP PAN 1996.



Analiza przedstawionych w niniejszym artykule zjawisk i problemów, zachodzących w omawianej firmie, pozwala na wysunięcie kilku istotnych wniosków, a zarazem odpowiedzieć na stawiane na początku pytania.

1. Otworzenie się firmy na pracowników z Europy Środkowo-Wschodniej zaowocowało utrzymywaniem bardzo dobrej wydajności pracy. Często nowi przybysze motywowani wysokim wynagrodzeniem utrzymują indywidualnie wysoko przekraczając normy poziom wydajności.

2. Minusem jest utrzymywanie się wyraźnego stopnia fluktuacji i absencji wśród *personal shoppers*. Pojawia się, mimo gwarancji stałej pracy, zjawisko „przejściowego zatrudnienia”. Spowodowane to jest różnymi, omówionymi czynnikami odpowiadającymi za niską lojalność zagranicznego personelu. Część odpowiedzialności za taki stan rzeczy ponoszą studenci, którzy często przyjeżdżają do pracy tylko na okres wakacji.

3. Pracownicy ze wschodniej Europy bardzo często charakteryzują się dużym stopniem indywidualizmu i malkontentstwa, co może nie sprzyjać integracji z wartościami wyznawanymi przez firmę i obniżać ich zaangażowanie. Innym tego aspektem jest brak większego ryzyka niesubordynacji lub sabotażu posunięć firmy.

4. Kluczem do poprawy lojalności może okazać się odpowiednia i silna kultura organizacyjna. Istotne jest poznanie aspektów międzykulturowych w zarządzaniu personelem, tak by lepiej dostosowywać się do mentalności i potrzeb obcokrajowców.

Całość relacji między Ocado a jej zagranicznym personelem można określić jako zjawisko przebiegające od wydajności do lojalności.

W początkowym okresie firma osiąga zyski spowodowane przybyciem „nowych sił” (wydajność w pracy), a dopiero później pojawiają się próby ze stworzeniem mechanizmów lojalnościowych mogących zatrzymać pracowników w firmie na dłużej. Najlepszym, dostrzegalnym dowodem na zadowolenie Ocado ze swoich środkowoeuropejskich pracowników może być fakt, że firma ta rekrutuje pracowników również w Polsce. O Ocado można usłyszeć w polskich urzędach pracy czy spotkać się z przedstawicielami firmy na targach pracy.

Względy społeczne i ekonomiczne oraz zjawiska takie, jak globalizacja czy integracja gospodarcza prowadzą do rosnącej migracji zarobkowej w dzisiejszym świecie. Przypadek Ocado w dużym stopniu pokazał, jak mogą przebiegać relacje między firmą a jej zagranicznymi pracownikami. Należy je ocenić dobrze, pracownicy ci nie mają większych problemów z dostosowaniem się do obcych metod organizacji pracy, sprawdzają się też na bardziej odpowiedzialnych stanowiskach, wykazują chęć uczenia się. Minusy związane z ab-

sencją czy fluktuacją nie przesłaniają jeszcze opłacalności wynikającej z otwarcia się firmy na cudzoziemców.

#### BIBLIOGRAFIA

- B o j a r c z u k B.: Niepokorna lojalność, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 11.  
E b e r h a r d t K.: Wydajność pracy – magiczne pojęcie? „Nowe Życie Gospodarcze” 2001, nr 19.  
K o r p o r o w i c z L.: O międzykulturowych modelach zarządzania. Relacje między polskimi i zagranicznymi pracownikami firm, w: Kapitał zagraniczny w prywatyzacji, red. M. Jarosz, Warszawa: ISP PAN 1996.  
K o w a l s k i M.: Wierność (nie)odwzajemniona, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 14.  
P u c h P.: Polak potrafi pracować, „Newsweek” 2003, nr 14.  
S t o n e h o u s e G., H a m i l l J., C a m p b e l l D., P u r d i e T.: Globalizacja, strategia i zarządzanie, Warszawa: Felberg 2001, s. 168.

#### FROM EFFICIENCY TO LOYALTY – RELATIONS BETWEEN THE FIRM AND ITS FOREIGN WORKERS – A CASE STUDY

#### S u m m a r y

The paper focuses on the problem of the relationship between a firm and its foreign staff in a multicultural milieu. There are two areas of interest here: workers' loyalty, quality and work output. Due to contemporary economic, social, and demographic phenomena the enterprises of today more and more often work in varied milieus, and often deal with culturally different workforce. Accordingly, we have to look closer at the foreign staff of the firm. Its characterisation, needs, values or mentality affect the whole of the relations inside the firm. They decide about the quality and work output, allow to assess the degree of confidence in the organisation, or to measure the level of identification with the enterprise. The loyalty of foreigner in a firm is especially important here, the problems of fluctuation, absence, and lack of engagement. In the context of unifying Europe such an analysis allows to highlight the chances and threats that may appear when the labour markets are open for foreigners. One of the most important challenge that enterprises have to face will be to formulate positive relations among workers and a proper understanding of cultural factors in management.

*Translated by Jan Kłós*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, lojalność pracownicza, wydajność pracy, organizacja wielokulturowa, zarządzanie personelem.

**Key words:** management, workers' loyalty, work output, multicultural organisation, staff management.