

Dagmara Lewicka

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
e-mail: dagal@poczta.fm

**WYSOKA JAKOŚĆ ŚRODOWISKA PRACY.
ZMIANY W ZAKRESIE PRIORYTETÓW
FUNKCJI PERSONALNEJ**

**HIGH QUALITY OF WORK ENVIRONMENT.
CHANGES IN THE PRIORITIES
OF THE HR FUNCTION**

DOI: 10.15611/pn.2017.463.25

Streszczenie: Niniejsze opracowanie koncentruje się wokół problematyki koniecznej zmiany w zakresie priorytetów funkcji personalnej. W związku z tym postulowana jest rezygnacja z tradycyjnego podejścia do procesu personalnego na rzecz kompleksowego, strategicznego, stawiającego sobie za cel pozyskiwanie i zatrzymywanie najbardziej wartościowych dla organizacji pracowników. Wskazano także na przenikanie koncepcji marketingowych obszaru personalnego, co związane jest z konstatacją, iż zadowolenie pracownika przyczynia się w znacznym stopniu do kreowania zadowolenia klientów. Celem empirycznym opracowania jest prezentacja koncepcji badań dotyczących czynników charakteryzujących wysoką jakość środowiska pracy, takich jak klimat ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim), zaufanie wewnątrzorganizacyjne, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, przywiązanie organizacyjne. Zastosowanie analizy wariancji Kruskala-Wallisa umożliwiło zaprezentowanie zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami a zmiennymi metryczki. Badania zostały przeprowadzone na grupie 501 losowo dobranych pracowników polskich organizacji.

Słowa kluczowe: jakość środowiska pracy, marka pracodawcy, zarządzanie doświadczeniami pracowników, zaufanie, zaangażowanie, klimat ZKL.

Summary: This paper focuses on the issue of the necessary changes in the priorities of the Human Resources Management (HRM). Therefore, the resignation from the traditional approach to the HRM is postulated in favour of one which is comprehensive, strategic, emphasizing itself the goal of attracting and retaining the most valuable employees to the organization. The penetration of the concept of marketing to the HRM is also shown, which is associated with the ascertainment that employee satisfaction contributes significantly to creating customer satisfaction. The aim of the empirical study is to present the concept of research on the factors characterizing the quality of the working environment, such as HRM climate, interorganisational trust, job satisfaction, job involvement, organizational commitment. Using the analysis of variance Kruskal-Wallis it was possible to present the

relationships between various factors and variables specifications. The study was conducted on a group of 501 randomly selected employees of Polish organizations.

Keywords: quality of the work environment, employer branding, employee experience management, trust, commitment, HRM climate.

1. Wprowadzenie

Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w organizacji jako czynnika decydującego o jej konkurencyjności i innowacyjności powoduje konieczność redefiniowania priorytetów funkcji personalnej w organizacji. W ślad za koncepcjami marketingowymi zorientowanymi w coraz większym stopniu na klienta działania w obszarze personalnym coraz bardziej koncentrują się na pracowniku. Orientacja ta została zapoczątkowana w latach 80. pod postacią tzw. marketingu personalnego. Podejście to miało jednak charakter transakcyjny i zorientowane było na zdefiniowaną, wzajemną wymianę korzyści. Obecnie mamy do czynienia z bardziej wysublimowanymi jej odmianami. W pierwszej kolejności warto wspomnieć o budowaniu marki pracodawcy (*Employer Branding*), które obejmuje starania, aby stać się pracodawcą z wyboru dla jak największej grupy potencjalnych pracowników [Backhaus, Tikoo 2004]. Pozycję taką zapewnia przekonanie obecnych i potencjalnych pracowników, że firma oferuje bardzo atrakcyjne warunki pracy i możliwości rozwoju kariery. Dbalność o markę pracodawcy pomaga przyciągać i zatrzymywać utalentowanych pracowników niezbędnych do zapewnienia jakości usług dla klientów [Axelrod i in. 2001]. Jest to szczególnie istotne w związku z globalizacją kariery, niedoborem utalentowanych specjalistów na rynku pracy i wzrostem ich mobilności [Beechler, Woodward 2009; Rampl, Kenning 2014].

O krok dalej w kierunku nastawienia na pracownika posuwa się koncepcja zarządzania doświadczeniami pracowników (*Employee Experience Management*). Koncepcja ta zakłada budowanie zaangażowania poprzez lepsze rozumienie potrzeb zatrudnionych pracowników, dostarczanie im pozytywnych doświadczeń w kontakcie z organizacją. Zgodnie z tą koncepcją specjaliści personalni powinni występować w roli tzw. architektów doświadczenia, czyli na bazie obserwacji, w jaki sposób pracownicy wchodzi w interakcje, organizują sobie czas, spędzają przerwy, spostrzegają proces oceny pracowniczej, procesy rozwojowe i motywacyjne itp., starać się dostosować te procesy do ich potrzeb w celu kreowania ich pozytywnych doświadczeń. W związku z tym ich aktywność skupia się na stymulowaniu uczenia się, ułatwianiu współpracy, zapewnianiu narzędzi pomocnych w wykonywaniu zadań. Podejście to jest związane z szerokim wykorzystaniem mierników personalnych dotyczących motywacji, zaangażowania, integracji, współpracy, absencji, jakości obsługi klienta, oddolnych inicjatyw, identyfikacji z wartościami kulturowymi i z marką itp. Działania powyższe mają na celu – poprzez dostarczanie pracownikom pozytywnych

doświadczeń – poprawę wyników pracy i optymalizację procesów biznesowych jednostki. Ponadto zakładany jest wpływ pozytywnych doświadczeń pracowników na generowanie pozytywnych doświadczeń klientów przedsiębiorstwa, poprawę jego marki i jej spontaniczną promocję na rynku. Koncepcja zarządzania doświadczeniami pracowników jest rozwijana jak dotąd głównie w ramach prac aplikacyjnych agencji konsultingowych. Zagadnienia te w nieco innym ujęciu teoretycznym są jednak badane przez znaczną grupę badaczy polskich i zagranicznych [Becker, Gerhart 1996; Juchnowicz 2012; Lewicka, Michniak 2013; Sirca i in. 2013; Katou 2013]. Wysokiej jakości środowisko pracy można scharakteryzować jako inspirujące, nastawione na zaspokojenie potrzeb jednostek i grup, wszechstronny rozwój pracowników, umożliwiające odczuwanie satysfakcji i angażowanie się, zorientowane na budowanie zaufania w relacjach zarówno horyzontalnych, wertykalnych, jak i instytucjonalnych (w stosunku do organizacji) i umożliwiające czerpanie przyjemności z przynależenia do organizacji [Krot, Lewicka 2015].

Za cel niniejszego opracowania przyjęto więc przede wszystkim wskazanie na konieczność zmian w zakresie funkcji personalnej, a w szczególności rezygnację z podejścia nastawionego na realizację procesu personalnego (od pozyskania pracownika do jego odejścia z organizacji) na rzecz bardziej kompleksowego i strategicznego podejścia mającego na celu pozyskanie i zatrzymanie najcenniejszych pracowników w przedsiębiorstwie.

Ponadto zaprezentowano czynniki, które wpływają na wysoką jakość środowiska pracy i budowanie marki pracodawcy. Podkreślono, iż wysokie wyniki uzyskiwane w ocenie przedsiębiorstwa z zakresie rozpatrywanych czynników (tj. zaufania, satysfakcji z pracy, klimatu HRM itp.) wskazują na pozytywne doświadczenia pracowników w związku z organizacją. Przedstawione wyniki mogą posłużyć jako podstawa rekomendacji, służących kształtowaniu wysokiej jakości środowiska pracy w organizacjach.

2. Czynniki charakteryzujące jakość środowiska pracy

Ze względu na szeroki zakres badania obejmujący wiele zmiennych ograniczono się w niniejszym opracowaniu jedynie do hasłowego ich zaprezentowania. Kluczowe dla prowadzonych rozważań wydają się dwie zmienne: klimat ZKL i zaufanie wewnątrzorganizacyjne, które zostaną zaprezentowane nieco szerzej. Stanowią one bowiem ramy dla pozostałych odczuć związanych z pracą, takich jak satysfakcja z pracy, przywiązanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę. Klimat ZKL jest budowany na bazie percepcji i odczuć pracowników w odniesieniu do działań prowadzonych w zakresie polityki personalnej [Kinnie i in. 2005], a konkretnie dwóch jej elementów: praktyk personalnych, a właściwie zestawu praktyk, biorąc także pod uwagę powiązania między nimi, i procesu przekazywania informacji pracownikom na temat rangi funkcji personalnej, wkładu funkcji personalnej w uzyskiwane przez organizację wyniki czy też zachowań pożądaných i nagradzanych przez organizację.

Wiele badań potwierdza, iż na odczucia pracowników, ich postawy, motywację, chęć angażowania się czy partycypowania w decyzjach znaczący wpływ wywierają standardy w zakresie polityki personalnej realizowane w oparciu o poszczególne praktyki personalne [Sun i in. 2007; Boxall, Macky 2009; Chiang i in. 2011].

Także poziom zaufania organizacyjnego: wertykalnego (w relacjach przełożony – podwładny), horyzontalnego (w relacjach pomiędzy pracownikami) oraz (instytucjonalnego) w stosunku do organizacji wpływa na wiele odczuć wobec pracy, takich jak: satysfakcja z pracy i przywiązanie organizacyjne¹ a także chęć kontynuowania zatrudnienia [Zeffane, Connell 2003]. Zmienne takie jak zaangażowanie w pracę² i zaangażowanie w profesję³ czy postawa proinnowacyjna są w dużym stopniu determinowane czynnikami osobowościowymi, jednak można założyć, że klimat ZKL i zaufanie także je wspierają. Zaufanie w organizacji jest na przykład niezbędnym warunkiem powstawania innowacji [Lewicka 2013]. Mimo pewnej nadrzędności, którą można w tym przypadku wyróżnić, wszystkie te czynniki razem współtworzą jakość środowiska pracy.

3. Metodyka badania

Celem części badawczej niniejszego opracowania jest prezentacja badań empirycznych dotyczących oceny przez respondentów poszczególnych czynników, które współkreują wysoką jakość środowiska pracy. Poniższa prezentacja ma na celu wskazanie ogólnych tendencji w odniesieniu do oceny parametrów jakości środowiska pracy w polskich organizacjach oraz wskazanie wniosków stanowiących podstawę dla rekomendacji służących ich poprawie. Zastosowanie analizy wariancji Kruskala – Wallisa umożliwiło zidentyfikowanie zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami a zmiennymi metryczki, takimi jak: płeć, wiek, staż pracy, forma zatrudnienia, charakterem pracy (indywidualnym lub zespołowym), wielkością firmy sektora/branży oraz stanowiska.

Dane wykorzystane w niniejszym opracowaniu pochodzą z próby $N = 1065$, stanowiącej losową reprezentację ludności Polski w wieku ponad 18 lat po zastosowaniu metody CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), która jest techniką

¹ Przywiązanie organizacyjne (*organisational commitment*) związane jest z trzema komponentami: afektywnym, normatywnym i trwania. Zaangażowany afektywnie pracownik pozostaje w organizacji z wyboru, normatywnie – z odczuwanej powinności, a trwania – w związku z niską oceną własnych szans na rynku pracy lub w związku z tym, że mu się to opłaca [Meyer i in. 2002].

² Zaangażowania w pracę (*job involvement*) definiowane jako poznawczy stan psychologicznej identyfikacji z pracą, gdzie praca traktowana jest jako instrument zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań [Kanungo 1981].

³ Zaangażowanie w profesję wykazuje aspekty afektywne, trwania i normatywne. Afektywne zaangażowanie w profesję jest związane z identyfikacją i emocjonalnym związkiem z profesją. Z kolei zaangażowanie w profesję trwania związane jest z wysiłkiem włożonym w zdobycie danej profesji i niechęcią do ponoszenia dodatkowego wysiłku związanego z jej zmianą. Normatywne poczucie konieczności pozostania w profesji – np. w związku z obowiązkiem moralnym, powołaniem itp. [Hall i in. 2005].

stosowaną przy realizacji badań ilościowych, polegającą na prowadzeniu wywiadów telefonicznych z wykorzystaniem komputera. Do wyselekcjonowania próby użyto procedury losowego generowania numerów telefonów (RDD – *Random Digit Dialing*). Dodatkowo w badaniach tego typu niezbędne jest łączenie w próbach numerów stacjonarnych i komórkowych, co związane jest z malejącą liczbą abonentów telefonii stacjonarnej na rzecz liczby abonentów telefonii komórkowej (70% próby komórkowej).

W badaniu wzięto pod uwagę zbiorowość $n = 501$, tj. wyselekcjonowaną z grupy bazowej osób pracujących, posiadających stałą umowę o pracę. Założono bowiem, że jedynie pracownicy na stałe związani z organizacją mają podstawy do oceny badanych parametrów. W próbie badaną populację stanowiło 53% mężczyzn i 47% kobiet. Wśród badanych 43% były to osoby na stanowiskach pracowników szeregowych, 24% stanowili specjaliści, a pozostałą część grupy stanowili menedżerowie. Pracownicy ze stażem 4–8 lat stanowili najliczniejszą grupę w obu próbach, odpowiednio 28 i 30%. Respondenci odpowiadali na twierdzenia, wykorzystując 5-stopniową skalę Likerta.

4. Wyniki badania

W tabeli 1 przedstawiono statystyki opisowe uzyskane na podstawie analizy wyników w badanej próbie.

Tabela 1. Wartości poszczególnych zmiennych

Badane czynniki	N ważnych	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Dolny kwartył	Górny kwartył	Odch. std.	Wsp. zmn.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Przywiązanie afektywne	501	3,36	3,40	1,00	5,00	2,60	4,20	0,98	29,17
Przywiązanie trwania	501	3,70	3,83	1,00	5,00	3,17	4,33	0,80	21,68
Przywiązanie normatywne	501	3,85	4,00	1,17	5,00	3,33	4,33	0,74	19,16
Afektywne w profesje	501	4,00	4,33	1,00	5,00	3,33	4,67	0,95	23,76
Trwania w profesje	501	3,32	3,50	1,00	5,00	2,50	4,00	1,12	33,86
Normatywne w profesje	501	3,03	3,00	1,00	5,00	2,00	4,00	1,14	37,82
Klimat HRM	501	3,34	3,40	1,00	5,00	2,70	4,10	0,92	27,45
Zaangażowanie w pracę	501	3,69	3,80	1,20	5,00	3,20	4,20	0,80	21,66

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zaufanie instytucjonalne	501	3,74	3,83	1,00	5,00	3,00	4,50	0,96	25,71
Zaufanie horyzontalne	501	4,00	4,17	1,17	5,00	3,50	4,50	0,76	19,13
Zaufanie wertykalne	501	3,68	3,83	1,00	5,00	3,00	4,50	1,02	27,80
Satysfakcja z pracy	501	3,91	4,00	1,00	5,00	3,50	4,50	0,97	24,93
Postawa proinnowacyjna	501	3,86	4,00	1,00	5,00	3,00	5,00	1,17	30,40
Intencja odejścia	501	1,93	1,00	1,00	5,00	1,00	3,00	1,33	69,28

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że badani pracownicy deklarują najwyższe przywiązanie normatywne w stosunku do swoich organizacji. Stosunkowo wysoko oceniają także przywiązanie trwania. Najniżej oceniają przywiązanie afektywne. Stosunkowo wysoko oceniają poziom zaangażowania afektywnego w profesję, co może świadczyć o tym, że lubią swoją pracę. Nisko zaś oceniają zaangażowanie normatywne w profesję, który to wynik z kolei świadczy o tym, że w umiarkowanym stopniu odczuwają konieczność pozostania w profesji.

Dość wysoko badani ocenili także poziom satysfakcji z pracy, ale już nieco niżej poziom zaangażowania w pracę, który związany jest z większą identyfikacją i wkładanym w pracę wysiłkiem.

Badani deklarują najwyższy poziom zaufania horyzontalnego. Nieco mniej ufają organizacji i przełożonym. Stosunkowo pozytywnie oceniają swoją postawę proinnowacyjną, co może być związane z chęcią potwierdzenia własnej samooceny.

W kolejnym kroku sprawdzono, czy uzyskane wyniki różnią się istotnie ze względu na cechy metryczki. W tabelach zamieszczone zostały tylko te zmienne, w obrębie których zidentyfikowano istotne różnice. W pierwszej kolejności sprawdzono, czy uzyskane wyniki różnią się w zależności od płci badanych.

Tabela 2. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy płcią a poszczególnymi zmiennymi

Czynniki	<i>p</i>
Przywiązanie trwania	0,0210
Zaufanie instytucjonalne	0,0204
Zaufanie horyzontalne	0,0084

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że kobiety wykazują wyższe przywiązanie trwania oraz że bardziej ufają współpracownikom i wykazują wyższy poziom zaufania do organizacji.

Tabela 3. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy wiekiem a poszczególnymi zmiennymi

Czynniki	<i>p</i>
Przywiązanie afektywne	0,0004
Przywiązanie trwania	0,0086
Przywiązanie normatywne	0,0475
Trwania w profesje	0,0000
Normatywne w profesje	0,0394
Intencja odejścia	0,0012

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują, że przywiązanie afektywne rośnie wraz z wiekiem, podobnie jak przywiązanie trwania i normatywne. Zależność ta dotyczy także zaangażowania normatywnego i trwania w profesję. Co ciekawe, zależność związana z chęcią zmiany pracy jest dokładnie odwrotna. Im młodszy respondent, tym niższą intencję odejścia wykazuje.

Tabela 4. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy stażem pracy w firmie a poszczególnymi zmiennymi

Czynniki	<i>p</i>
Przywiązanie afektywne	0,0000
Przywiązanie trwania	0,0002
Przywiązanie normatywne	0,0201
Afektywne w profesje	0,0400
Trwania w profesje	0,0000
Normatywne w profesje	0,0001
Zaangażowanie w pracę (JI)	0,0014
Intencja odejścia	0,0001

Źródło: opracowanie własne.

Im dłuższy staż pracy w firmie, tym bardziej wzrasta poziom przywiązania afektywnego, trwania i normatywnego. Analogiczna zależność występuje w przypadku wszystkich rodzajów zaangażowania w profesję i zaangażowania w pracę (JI). Im dłuższy staż pracy w firmie, tym niższą intencję odejścia wykazuje respondent.

Pracownicy posiadający umowę o pracę na czas nieokreślony w stosunku do pracowników zatrudnionych na czas określony wykazują wyższe przywiązanie

afektywne, przywiązanie trwania, zaangażowanie w pracę, zaufanie instytucjonalne. Wyżej także oceniają swoją postawę proinnowacyjną oraz wykazują niższą intencję odejścia (chęć zmiany pracy).

Tabela 5. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy formą zatrudnienia a poszczególnymi cechami

Czynniki	<i>p</i>
Przywiązanie afektywne	0,0002
Przywiązanie trwania	0,0436
Zaangażowanie w pracę(JI)	0,0003
Zaufanie instytucjonalne	0,0054
Postawa proinnowacyjna	0,0001
Intencja odejścia	0,0053

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy charakterem pracy a poszczególnymi cechami

Czynniki	<i>p</i>
Klimat HRM	0,0009
Satysfakcja z pracy	0,0246

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci pytani byli także o charakter pracy, czy jest on indywidualny, czy zespołowy (skala pięciostopniowa). Im bardziej charakter pracy oceniany był jako zespołowy, tym wyższa była ocena klimatu HRM. Najwyżej oceniali satysfakcję z pracy respondenci, którzy wskazywali, że ma ona charakter zdecydowanie zespołowy, a najniżej ci, którzy wskazywali, iż ich praca ma charakter zdecydowanie indywidualny.

Tabela 7. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy stanowiskiem pracy a poszczególnymi zmiennymi

Czynniki	<i>p</i>
1	2
Przywiązanie afektywne	0,0000
Afektywne w profesje	0,0000
Trwania w profesje	0,0234
Normatywne w profesje	0,0410
Klimat HRM	0,0002
Zaangażowanie w pracę (JI)	0,0000
Zaufanie instytucjonalne	0,0000

1	2
Zaufanie wertykalne	0,0264
Satysfakcja z pracy	0,0000
Postawa proinnowacyjna	0,0000
Intencja odejścia	0,0001

Źródło: opracowanie własne.

Im wyższe stanowisko, tym pracownicy wykazują wyższe: przywiązanie afektywne i zaangażowanie afektywne w profesję, zaangażowanie w pracę, satysfakcję z pracy oraz postawę proinnowacyjną. Podobna zależność dotyczy oceny klimatu HRM i zaufania wertykalnego i instytucjonalnego. Co ciekawe, najwyższe wyniki w zakresie zaufania instytucjonalnego deklarują prezesi, właściciele i dyrektorzy generalni, co oznacza, iż deklarują częściowo zaufanie do samych siebie. Niestety nie idzie to w parze z zaufaniem pracowników szeregowych. Najniższą intencję odejścia deklarują prezesi, właściciele i dyrektorzy generalni, a najwyższą kierownicy wyższego szczebla.

Tabela 8. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy wielkością firmy a poszczególnymi cechami

Czynniki	<i>p</i>
Przywiązanie afektywne	0,0002
Przywiązanie trwania	0,0078
Przywiązanie normatywne	0,0209
Normatywne w profesje	0,0447
Zaangażowanie w pracę (JI)	0,0005
Zaufanie instytucjonalne	0,0003
Zaufanie wertykalne	0,0252
Postawa proinnowacyjna	0,0002
Intencja odejścia	0,0427

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne rodzaje przywiązania organizacyjnego, zaangażowania normatywnego w profesję, zaangażowania w pracę, postawy proinnowacyjnej, zaufania wertykalnego i instytucjonalnego zostały najwyżej ocenione w podmiotach małych, zatrudniających do 10 osób, a najniżej w podmiotach dużych. Z kolei intencja odejścia została oceniona najwyżej przez pracowników podmiotów zatrudniających powyżej 500 osób.

Najwyższy poziom zaangażowania w profesję deklarują pracownicy firm high-tech (4,67), z kolei najniższy – pracownicy branży produkcyjnej (3,64). Również zaufanie

Tabela 9. Wyniki analizy wariancji Kruskala-Wallisa pomiędzy branżą firmy a poszczególnymi cechami

Czynniki	<i>p</i>
Afektywne w profesje	0,0246
Zaufanie wertykalne	0,0198
Postawa proinnowacyjna	0,0219

Źródło: opracowanie własne.

wertykalne w sektorze wysokich technologii jest oceniane najwyżej (4,14), a najniżej także w sektorze produkcyjnym (3,29). Postawa proinnowacyjna jest najwyżej oceniana w sektorze high-tech (4,5) i budownictwie (4,18), a najniżej w produkcji (3,37).

5. Konkluzje

Wyniki badania pozwalają wskazać średnie ocen poszczególnych parametrów charakteryzujących środowisko pracy. Biorąc pod uwagę wymogi stawiane współczesnym organizacjom i konieczność rywalizowania o talenty na rynku pracy poprzez wysoką jakość środowiska pracy, wyniki te wydają się świadczyć o tym, że nie wszystkie organizacje przywiązują do tej kwestii wystarczającą wagę. Zdaniem autorki zmiennymi w największym stopniu związanymi z opisem organizacyjnych warunków pracy są przywiązanie afektywne i intencja odejścia. Można więc na podstawie wyników wskazać, że około połowa badanych nie jest mocno przywiązana afektywnie do organizacji, w której pracuje (mediana 3,4), oraz że mniej lub bardziej zdecydowanie rozważa zmianę pracy (mediana 1,0). Dla skutecznego kształtowania poszczególnych odczuć pracowników wobec pracy i organizacji warto przeanalizować czynniki socjodemograficzne, które mają na nie wpływ.

1. Przywiązanie afektywne rośnie wraz z wiekiem i stażem pracy. Uzależnione jest także od rodzaju umowy o pracę. Posiadanie preferowanej umowy na czas nieokreślony zwiększa poczucie bezpieczeństwa pracownika i poziom przywiązania afektywnego. Poziom przywiązania afektywnego rośnie też wraz z awansem stanowiskowym. Jest także wyższe w podmiotach małych w stosunku do podmiotów dużych. Można więc skonkludować, że budowanie przywiązania afektywnego w dużych podmiotach powinno wiązać się z podejmowaniem świadomych i przemyślanych działań zorientowanych na ten właśnie cel.

2. Im młodszy respondent, tym niższą intencję odejścia wykazuje. Być może jest to związane z nie do końca jeszcze sprecyzowanymi oczekiwaniami wobec pracodawcy, które najprawdopodobniej krystalizują się w toku nabywania doświadczenia. Z kolei im dłuższy staż pracy w danej organizacji, tym intencja odejścia maleje. Prawdopodobnym wytłumaczeniem tej zależności jest z jednej strony to, że dłuższy staż świadczy o co najmniej akceptacji warunków danej pracy, a z drugiej – że naj-

prawdopodobniej wraz ze wzrostem stażu coraz trudniej jest podjąć decyzje o jej zmianie. Potwierdza to również zidentyfikowana zależność, iż wraz ze stażem pracy wzrasta każdy rodzaj przywiązania organizacyjnego, w tym przywiązanie trwania. Niższą intencję odejścia wykazują także osoby posiadające preferowaną umowę o pracę na czas nieokreślony. Co ciekawe, najwyższą intencję odejścia wykazują kierownicy wyższego szczebla. Przyczyny takiej zależności mogą być bardzo złożone. Biorąc je pod uwagę, warto byłoby skupić się na potrzebach i preferencjach tej grupy kluczowych dla organizacji pracowników.

3. Deklarowanie wyższego poziomu satysfakcji z pracy i oceny klimatu ZKL związane jest z zespołowym charakterem pracy i wyższym stanowiskiem. Potwierdza to zidentyfikowaną zależność, że satysfakcja z pracy związana jest z zajmowanym stanowiskiem [Ebeling 1981]. Sugeruje także, iż praca zespołowa jest bardziej satysfakcjonująca dla respondentów niż praca indywidualna, chociaż w tym przypadku może chodzić też o to, że wspieranie pracy zespołowej wiąże się z koniecznością większej dbałości o budowanie relacji w zespołach i zapewnienie zespołom niezbędnej autonomii, co może także przyczyniać się do generowania wyższego poziomu satysfakcji z pracy. Potwierdza to również związek oceny klimatu ZKL w organizacji przez respondentów, którzy deklarują, że wykonują pracę o charakterze zespołowym. Nie dziwi także fakt, iż pracownicy zajmujący wyższe stanowiska oceniają wyżej klimat HRM w organizacji, co spowodowane jest najprawdopodobniej tym, iż w większości organizacji więcej działań jest adresowanych do tych właśnie pracowników i są też oni najczęściej adresatami działań komunikacyjnych ze strony działów personalnych.

4. Wyższy poziom zaangażowania w pracę (*job involvement*) związany z generowaniem wartości dodanej wykazują pracownicy o dłuższym stażu pracy, na wyższych stanowiskach, zatrudnieni na umowę na czas nieokreślony. Uzyskane wyniki wskazują, że lepsze warunki do angażowania się w pracę stwarzają małe organizacje, ze względu prawdopodobnie na złożoność pracy, podejmowanie różnorodnych zadań, ograniczenie formalności przy załatwianiu spraw, bliski kontakt z zarządem i in. [Stredwick 2005].

5. Wyższy poziom zaufania instytucjonalnego związany jest z posiadaniem umowy na czas nieokreślony. Poziom zaufania instytucjonalnego i wertykalnego maleje wraz z wielkością podmiotu oraz rośnie wraz z zajmowaniem wyższego stanowiska. Poziom zaufania wertykalnego jest zróżnicowany w poszczególnych sektorach/branżach. Najwyższe wskazywane jest w sektorze high-tech. Po raz kolejny wyniki te podkreślają konieczność budowania zaufania w podmiotach dużych oraz wśród pracowników szeregowych.

6. Przedstawione zależności wskazują także na to, że dla kształtowania wysokiej jakości środowiska pracy należy zwrócić uwagę na ograniczenie fluktuacji poprzez właściwy dobór pracowników i tworzenie środowiska pracy, które sprzyja zatrzymywaniu wartościowych dla organizacji pracowników i kształtowaniu ich zaangażowania. Jest to związane z prawidłowością, iż wraz z długością stażu pracy

intensyfikują się pozytywne odczucia wobec pracy i wzrasta poziom zaangażowania. Również posiadanie przez pracowników umowy o pracę na czas nieokreślony intensyfikuje pozytywne odczucia i postawy pracowników. Uzyskane wyniki sugerują także konieczność intensyfikacji działań nastawionych na budowanie wysokiej jakości i środowiska pracy wśród pracowników szeregowych.

Literatura

- Axelrod E.L., Handfield-Jones H., Walsh T.A., 2001, *War for talent, part two*, McKinsey Quarterly, vol. 2, no. 2001, s. 9–12.
- Backhaus K.B., Tikoo S., 2004, *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, vol. 9, no. 5, s. 501–517.
- Becker B., Gerhart B., 1996, *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*, Academy of Management Journal, vol. 39(4), s. 779–801.
- Beechler S., Woodward I.C., 2009, *The global war for talent*, Journal of International Management, vol. 15, no. 3, s. 273–285.
- Boxall P., Macky K., 2009, *Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream*, Human Resource Management Journal, no. 19, s. 3–23.
- Chiang H., Han T., Chuang J., 2011, *The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators*, International Journal of Manpower, vol. 32(5/6), s. 604–622.
- Ebeling J.S., King M., 1981, *Hierarchical position in the work organization and job satisfaction: a failure to replicate*, Human Relations, vol. 34, no. 7, s. 567–572.
- Hall M., Smith D., Langfield-Smith K., 2005, *Accountants' commitment to their profession: Multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research*, Behavioral Research in Accounting, vol. 17, no. 1, s. 89–109.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kanungo R.N., 1981, *Work alienation and involvement: Problems and prospect*, International Review of Applied Psychology, vol. 30, s. 1–15.
- Katou A.A., 2013, *Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of HRM system*, Management Research Review, vol. 36, no. 7, s. 674–699.
- Kinnie N., Hutchinson S., Purcell J., Rayton B., Swart J., 2005, *Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all*, Human Resource Management Journal, vol. 15, no. 4, s. 9–29.
- Krot K., Lewicka D., 2015, *Wpływ jakości środowiska pracy na zachowania pracowników*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, t. 4, s. 95–109.
- Lewicka D., 2013, *Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation*, International Journal of Innovation and Learning, vol. 14, no. 2, s. 217–240.
- Lewicka D., Michniak J., 2013, *Relacje między zaufaniem, zaangażowaniem oraz jakością środowiska pracy w firmach sektora MŚP*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. Z. Wiśniewski, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L., 2002, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, Journal of Vocational Behavior, vol. 61, no. 1, s. 20–52.
- Rampl L.V., Kenning P., 2014, *Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer Brand attractiveness*, European Journal of Marketing, vol. 48, no. 1/2, s. 218–23.
- Sirca N.T., Babnik K., Breznik K., 2013, *Towards organizational performance*, Industrial Management & Data Systems, vol. 113, iss. 3, s. 367–384.

Stredwick J., 2005, *Zarządzanie pracownikami w malej firmie*, Helion, Gliwice.

Sun L.-Y., Aryee S., Law K.S., 2007, *High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organisational performance: a relational perspective*, *Academy of Management Journal*, no. 50, s. 558–577.

Zeffane R., Connell J., 2003, *Trust and HRM in the new millennium*, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 1, s. 3–11.