

Na przestrzeni ostatnich lat można zaobserwować wzrost zainteresowania badaczy problematyką zaangażowania w pracę i przywiązania do organizacji [Hult, 2005]. Trend ten jest wynikiem szeregu zmian dokonujących się w warunkach funkcjonowania współczesnych organizacji, w tym na rynku pracy oraz pod względem oczekiwań i potrzeb pracowników. Wśród nich można wskazać następujące zjawiska:

- **Konkurowanie w oparciu o kapitał ludzki** sprawia, że organizacje starają się pozyskiwać najcenniejszych kandydatów z rynku pracy (talenty), stwarzać im konkurencyjne warunki pracy, tak aby zatrzymać ich w swoich szeregach. Niedobór pracowników utalentowanych i specjalistów sprawia, że rynek pracy jest w coraz większym stopniu rynkiem pracownika, na którym pracodawcy aktywnie zabiegają o pracowników, a nie odwrotnie.

- **Zmienia się charakter związku pracownika z organizacją**, okres pracy u jednego pracodawcy ulega skróceniu, a kontrakt psychologiczny zmienia się z relacyjnego w transakcyjny. Podjęcie przez pracownika pracy lub jej zmiana wiąże się w największym stopniu z szeroko pojętą atrakcyjnością dostępnej oferty pracy, ocenianej w odniesieniu do ofert alternatywnych. W procesie oceny oferty kwestie takie jak emocje czy poczucie powinności odgrywają coraz mniejszą rolę.

- **Czynniki materialne tracą swoją relatywną moc** i przestają być głównym motywatorem, co wynika częściowo z tego, iż wzrasta świadomość, że powyżej niezbędnego poziomu pieniądze w niewielkim stopniu wpływają na subiektywne samopoczucie człowieka [Seligman, 2002]. W związku z tym o wyborze pracodawcy decydują w coraz większym stopniu czynniki pozamaterialne, takie jak: reputacja i wizerunek pracodawcy, możliwości rozwoju, wspieranie pracowników w realizowaniu własnych aspiracji i in.

- **Pracownicy są coraz lepiej wykształceni** [Kompier, 2005], coraz większa ich grupa wykonuje pracę o charakterze intelektualnym, tworząc nową kategorię pracowników, tzw. pracowników wiedzy [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2013]. Wiąże się to z podniesieniem ich statusu zawodowego, możliwością wywierania wpływu w sytuacji pracy, co z kolei

przyczynia się do wzrostu ich identyfikacji z miejscem pracy. W związku z tym zwiększają się także wymagania wobec samej pracy (treści) oraz jej znaczenia zarówno dla jednostki, jak i dla szerszego ogółu [Cartwright, Holmes, 2006]. Praca (której nie należy w sposób automatyczny utożsamiać z organizacją) w coraz większym stopniu staje się środowiskiem, w którym jednostki angażują się w różnego rodzaju działania i dążą do odnalezienia w nich sensu [Meyers, 2007; Cameron i in., 2003].

- Ze względu na to że **współczesne metody działalności gospodarczej wymagają większej elastyczności organizacyjnej**, zmianom ulegają także oczekiwania wobec pracowników. Poszukuje się pracowników przedsiębiorczych, posiadających kompetencje społeczne, adaptacyjne, multikulturowe, w zakresie analizy i interpretacji danych, myślenia narracyjnego i kreatywności [Czerska, Rutka, 2014]. Niezbędne w tym zestawie jest zaangażowanie pracowników, które jest istotnym warunkiem uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników, usprawniania procesów, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz optymalizacji kosztów.

- **Organizacje, aby sprostać zmieniającym się potrzebom klientów**, zmuszone są wyprzedzać ich oczekiwania [Schneider, Bowen, 2010]. Kładziony jest nacisk na optymalizację łańcucha wartości dla klientów w celu utrzymania wysokiego poziomu ich satysfakcji [Wang i in., 2012]. Pracownicy muszą więc wykazywać wrażliwość na potrzeby klientów i aktywność w ich zaspokajaniu, których niezbędnym elementem jest zaangażowanie.

Zaangażowanie pracowników staje się więc niezwykle istotnym czynnikiem stymulowania rozwoju i konkurencyjności organizacji [Andrzejczak, Furmańczyk, 2016]. Pracownicy nie są jednak tak skłonni jak dawniej do organizacyjnego angażowania się. Natomiast praca i rozwój kariery stają się dla nich znaczącą wartością. Powyższe skłania więc do poszukiwania sposobów wpływania na zaangażowanie pracowników w nowych warunkach.

Współczesne teorie zaangażowania podkreślają, że może ono dotyczyć zróżnicowanych obiektów [Siders i in., 2001; Meyer, Espinoza, 2016]. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na trzech jego adresatach: (1) organizacji, (2) wykonywanej pracy oraz (3) profesji, co umożliwia uzyskanie stosunkowo pełnego obrazu badanego zjawiska. Warto się skupić w tym kontekście na analizie procesu powstawania zaangażowania. Analiza literatury przedmiotu i obserwacja rzeczywistości organizacyjnej pozwalają na wysunięcie tezy, że zaangażowanie pracowników może być w znacznym (aczkolwiek zróżnicowanym, w zależności od jego rodzaju) stopniu stymulowane przez czynniki organizacyjne. Zaangażowanie pracownika jest bowiem behawioralną odpowiedzią na działania organizacji, a zwłaszcza w jakim stopniu jest ona postrzegana jako skoncentrowana na kreowaniu dobrostanu pracownika i zaspokajaniu jego potrzeb. W związku z tym istotne jest identyfikowanie czynników organizacyjnych, które przyczyniają się do jego utrzymania i wzrostu [Juchnowicz, 2012].

Niniejsze opracowanie stanowi podsumowanie kilkuletniej pracy badawczej autorki, obejmującej tematykę zarządzania kapitałem ludzkim, zaufania wewnątrzorganizacyjnego i zaangażowania pracowników. Analiza wyników prowadzonych badań naukowych i obserwacja rzeczywistości organizacyjnej dostarczają dowodów na to, że wymienione zjawiska są ze sobą ściśle powiązane [Moynihan, Pandey, 2007; Kooij i in., 2010]. Wprowadzanie w organizacji zintegrowanych systemów zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na poprawę wyników i zaspokajanie potrzeb pracowników prowadzi najczęściej do wzrostu zaangażowania i przywiązania organizacyjnego [Lee, Kim, 2011]. Niezbędne jednak w tym procesie jest **zaufanie do organizacji** i menedżerów, jego brak bowiem może sprawić, że tego typu działania okażą się nieefektywne. Zaufanie generuje wiele bezpośrednich i pośrednich korzyści, które są istotne dla organizacji i pracowników, w tym m.in. poprawę wydajności pracy, redukcję kosztów czy intensyfikację zachowań nieobligatoryjnych, np. dzielenie się wiedzą [Searle i in., 2011]. Politykę i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim uważa się z kolei za najistotniejsze stymulatory zaufania w organizacji ze względu na to, że są nośnikami ważnych dla pracowników informacji o wartościach, jakimi organizacja się kieruje, tj. sprawiedliwości, udzielanego pracownikom wsparcia, dbałości o ich dobrostan [Tzafir, 2005].

Zależności te zostały częściowo potwierdzone w badaniach empirycznych. Brakuje jednak badań, które by w sposób kompleksowy potwierdzały związki między niniejszymi konstruktami. Warto także zaznaczyć, iż jak dotąd w Polsce nie prowadzono tego typu badań na szerszą skalę.

Stąd celem głównym niniejszej monografii jest identyfikacja relacji zachodzących między systemem zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), zaufaniem organizacyjnym a zaangażowaniem pracowników. Podstawowym pytaniem prowadzonego postępowania badawczego jest: **W jakim stopniu jest możliwe wywieranie wpływu na zaangażowanie pracowników dzięki systemowi ZKL i zaufaniu organizacyjnemu?**

Cele szczegółowe niniejszego opracowania można podzielić na teoretyczno-poznawcze, metodyczne i użyteczne. Do celów teoretyczno-poznawczych zalicza się:

- identyfikację związków między poszczególnymi elementami systemu ZKL a testowanymi rodzajami zaangażowania pracowników,
- identyfikację wpływu zaufania organizacyjnego na relacje pomiędzy systemem ZKL a poszczególnymi rodzajami zaangażowania pracowników,
- określenie związków między poszczególnymi rodzajami zaangażowania,
- określenie profili zaangażowania respondentów w ramach podejścia skoncentrowanego na jednostce,
- wykazanie różnic w zakresie badanych relacji między testowanymi zmiennymi w poszczególnych grupach respondentów.

Celem metodycznym jest operacjonalizacja pomiaru zmiennych: elementów systemu zarządzania kapitałem ludzkim, zaufania organizacyjnego i testowanych rodzajów zaangażowania oraz zbadania istniejących między nimi relacji za pomocą modelowania równań strukturalnych.

Celem utylitarnym jest sformułowanie wskazówek i rekomendacji dla organizacji zorientowanych na budowanie zaangażowania pracowników opartego na systemie ZKL i zaufaniu organizacyjnym.

Hipoteza główna została sformułowana następująco: **system ZKL wpływa pozytywnie – zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez zaufanie organizacyjne (wertikalne i horyzontalne) – na poszczególne rodzaje zaangażowania pracowników.**

Rozważania oparto na studiach literaturowych prowadzonych metodą analizy i krytyki piśmiennictwa oraz własnych badaniach empirycznych, przeprowadzonych na próbach pracowników zatrudnionych w polskich organizacjach. Badania prowadzono równolegle w trzech populacjach: próbie ogólnopolskiej, grupie zawodowej informatyków: pracowników zatrudnionych w projektach informatycznych na stanowiskach programistów, testerów, administratorów, developerów, grafików, oraz próbie pracowników firmy Kärcher Sp. z o.o., oddział w Polsce. Łącznie zostało przebadanych 561 respondentów¹.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono ewolucję koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, która dokonywała się na przestrzeni ostatnich 120 lat. W analizie skoncentrowano się na kamieniach milowych oraz obecnym stanie rozwoju subdyscypliny. Szerzej zaprezentowano tutaj wątki badawcze realizowane współcześnie w ramach ZKL. Przedstawiono zintegrowane systemy ZKL ze szczególnym uwzględnieniem wysoce efektywnych systemów pracy (ang. *High Performance Work Systems*, HPWS), co do których próbowano wykazać ich wpływ na kształtowanie postaw i zachowań pracowników. Zaprezentowano także koncepcję systemu ZKL oraz jego składowych: klimatu ZKL, a także praktyk i procesu ZKL. Ponadto starano się wskazać miejsce problematyki zaangażowania pracowników w rozważaniach o istocie i znaczeniu ZKL. Skupiono się także na prezentacji teorii stanowiących podstawę do analizy związków między systemami ZKL a zaangażowaniem pracowników.

Rozdział drugi został poświęcony problematyce zaangażowania pracowników. Przedstawiono w nim conceptualizację badanych rodzajów zaangażowania, tj. zaangażowania w pracę (ang. *job involvement*), przywiązania organizacyjnego (ang. *organizational commitment*) i zaangażowania profesjonalnego (ang. *professional commitment*). W prezentacji skupiono się na ich determinantach i rezultatach, do jakich prowadzą. Aby uniknąć nieporozumień dotyczących zakresów tych konstruktów, przedstawiono także konstrukty powiązane znaczeniowo. W ostatniej części rozdziału

¹ Szczegółowy opis postępowania badawczego został zamieszczony w rozdziale 4 monografii.

wskazano rozwijane w literaturze podejścia do badania związków między systemem ZKL a zaangażowaniem.

Rozdział trzeci został poświęcony problematyce zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Skupiono się w nim na prezentacji ujęć zaufania w literaturze przedmiotu, na opisie znaczenia zaufania interpersonalnego dla organizacji oraz jego uwarunkowań i następstw, a także na związkach zaufania i zarządzania kapitałem ludzkim.

W rozdziale czwartym zaprezentowano metodyczne podstawy badań, poszczególne etapy postępowania badawczego, cele i hipotezy badawcze oraz zakres prowadzonych badań. Przedstawiono proces operacjonalizacji zmiennych, a także narzędzia służące do ich pomiaru. Zaprezentowano ponadto sposób doboru prób i charakterystykę badanych populacji. Opiszano wykorzystane w badaniu narzędzia statystyczne i wskaźniki służące do analizy uzyskanych wyników.

W rozdziale piątym omówiono wyniki przeprowadzonych badań. Przedstawiono je w odniesieniu do konkretnych prób, ze szczególnym uwzględnieniem modeli strukturalnych relacji między systemem ZKL a poszczególnymi rodzajami zaangażowania. Następnie odniesiono się do przeprowadzonej analizy skupień, a w dalszej kolejności do próby zidentyfikowania wpływu pojedynczych praktyk ZKL na badane zmienne. Następnie zbiorczo odniesiono się do testowanych hipotez oraz zaprezentowano dyskusję o wynikach badań, a także ograniczeniach przyjętego podejścia i kierunkach dalszych badań.

W zakończeniu przedstawiono najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonego postępowania badawczego, a także zreferowano osiągnięcia zrealizowanych badań i ich wkład w rozwój nauk o zarządzaniu.

Niniejsza monografia adresowana jest do szerokiego grona odbiorców, w tym: środowisk naukowych, studentów, doktorantów kierunków społecznych i ekonomicznych, przedsiębiorców, menedżerów, konsultantów zarządzania i specjalistów personalnych.

Terminologia przyjęta w pracy

Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu koncentrują się wokół **zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL)**. Stosowane w literaturze określenia służące do opisu zatrudnionych w organizacji ludzi mają charakter wartościujący [Jamka, 2011]. Pojęcia takie, jak: siła robocza, personel, potencjał, zasoby, kapitał – identyfikują założenia podstawowe i filozofię traktowania ludzi w poszczególnych ujęciach. Pojęcie zarządzania kapitałem ludzkim służy podkreśleniu znaczenia pracowników w generowaniu rezultatów przedsiębiorstwa. Łączy się to z przyjęciem założenia, że ludzie w organizacji (ich wiedza, kompetencje, postawy) są wartością i dźwignią zysków, które generują przewagę konkurencyjną. Takie przekonanie przekłada się na szereg inwestycji w kapitał ludzki, służących intensyfikacji zaangażowania pracowników, utrzymaniu ich w organizacji poprzez m.in. stwarzanie ponadprzeciętnych warunków pracy i możli-

wości rozwoju, co w efekcie prowadzi do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki ich wkładowi. Pojęcia takie, jak zarządzanie personelem czy zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), będą używane do opisu etapów historycznych rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim. Ponadto pojęcia inne niż zarządzanie kapitałem ludzkim, np. zarządzanie zasobami ludzkimi, będą używane w cytatach, aby zachować zgodność z terminologią stosowaną przez cytowanego autora. Stosowane będzie także pojęcie **funkcja personalna**, rozumiane jako jedna z funkcji przedsiębiorstwa, obejmująca działania i decyzje podejmowane w obszarze zarządzania ludźmi, ukierunkowana na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb pracowników [Listwan (red.), 1999, s. 7], lub ogół spraw i działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji [Pocztowski, Wiśniewski (red.), 2004, s. 57].

Jak wskazuje Armstrong [2010], **kapitał ludzki** wiąże się z określonymi jego atrybutami, tj. wiedzą, doświadczeniem czy kreatywnością, natomiast **zarządzanie** nim odnosi się do tworzenia wartości poprzez ludzi i ich rozwoju, który przekłada się na wartość. Istotne jest także powiązanie zarządzania kapitałem ludzkim ze strategią przedsiębiorstwa oraz analizowanie, mierzenie i ocenianie sposobu tworzenia wartości generowanej przez system zarządzania kapitałem ludzkim [Baron, Armstrong, 2012]. System zawiera w sobie dwa elementy: **praktyki zarządzania kapitałem ludzkim** (praktyki ZKL, ang. *HRM practices*) i **proces zarządzania kapitałem ludzkim** (proces ZKL, ang. *HRM proces*) [Bowen, Ostroff, 2004]. Poprzez praktyki i proces generowane są określone efekty, takie jak: rozpowszechnienie informacji o strategii, projektach i możliwościach realizowanych w organizacji, informowanie o wartościach i celach systemu ZKL, budowanie przekonania o istotnym wkładzie systemu ZKL w tworzenie dobrostanu pracowników, tworzenie przyjaznego, bezpiecznego i inspirującego środowiska pracy, możliwości uczenia się i rozwoju, sprawiedliwe wynagradzanie itp. Kluczowym pojęciem pracy jest także pojęcie **klimatu ZKL** (ang. *HRM climate*), który jest definiowany jako percepcja praktyk i procesu ZKL przez pracowników. Działania w obszarze ZKL mogą być odbierane jako wartościowe z punktu widzenia pracowników, spójne, zdecydowane, zrozumiałe, podporządkowane celom strategicznym, lub też rozproszone, niejasne, o niskiej wartości dla pracowników. Warto zaznaczyć, że pojęcie klimatu ZKL powstało w związku z konstatacją, iż wizja naczelnego kierownictwa i menedżerów, którzy są odpowiedzialni za politykę i praktyki ZKL, a następnie ich wdrożenie, najczęściej nie jest spójna z ich odbiorem przez pracowników. Silny klimat ZKL jest źródłem wysyłanych do pracowników komunikatów o możliwościach stwarzanych przez organizację, na bazie których podejmują oni decyzje dotyczące poziomu własnej aktywności i zaangażowania oraz swojej przyszłości w organizacji.

Zmiennymi objaśnianymi w niniejszej koncepcji badawczej są odczucia pracowników związane z wykonywaną pracą i zatrudniającą ich organizacją. W literaturze polskojęzycznej odczucia te określa się mianem

zaangażowania. Pojęcie zaangażowania jest wieloznaczne i obejmuje szereg zróżnicowanych odczuć pracownika. W literaturze anglojęzycznej terminem obejmującym różne rodzaje rozpatrywanych związków jest pojęcie *attachment*. W literaturze polskiej brak jest tego typu ogólnego odpowiednika, toteż w sytuacji gdy będzie mowa o wszystkich rozpatrywanych rodzajach związków z organizacją i pracą, używane będzie pojęcie zaangażowania. Pozostałe terminy będą używane następująco: zaangażowanie organizacyjne jako *organizational commitment*, zaangażowanie w pracę jako *job involvement* i zaangażowanie profesjonalne jako *professional commitment*.

Kolejnym pojęciem istotnym dla tematyki pracy jest pojęcie **zaufania organizacyjnego**, w szczególności chodzi o **zaufanie wewnątrz organizacji o charakterze interpersonalnym**. Wyróżnia się dwa jego rodzaje: wertykalne w relacjach przełożony–podwładny i horyzontalne, pomiędzy pracownikami pracującymi na tym samym poziomie hierarchii organizacyjnej. W przypadku zaufania wertykalnego rozpatrywany będzie wymiar zaufania podwładnego do przełożonego jako najistotniejszy w powstawaniu odczuć w stosunku do organizacji i wykonywanej pracy.

*

Serdecznie dziękuję wszystkim osobom, których wsparcie i życzliwa pomoc przyczyniły się do powstania tej książki. Szczególne podziękowania kieruję do recenzentów wydawniczych monografii – Pani Profesor Aldony Glińskiej-Neweś i Pani Profesor Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej za cenne uwagi i sugestie, które zaważyły na ostatecznym kształcie pracy.

Autorka