PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 538 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Dagmara Lewicka
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
e-mail: dagal@poczta.fm; ORCID: 0000-0002-6955-7371

Aldona Glińska-Neweś
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
e-mail: aldona.glinska@umk.pl; ORCID: 0000-0002-5415-1563

SIŁA PRAKTYK PERSONALNYCH W KREOWANIU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

THE STRENGTH OF HRM PRACTICES IN CREATING EMPLOYEE COMMITMENT

DOI: 10.15611/pn.2018.538.16
JEL Classification: J24, J28, M1

Streszczenie: Celem artykułu jest wykazanie wpływu wybranych praktyk personalnych na generowanie wyników przedsiębiorstwa za sprawą budowania odpowiednich postaw pracowników. Zmiennymi objaśnianymi są w tym przypadku postawy pracowników, takie jak: zaangażowanie w pracę, przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie w profesję. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zaangażowanie pracowników stanowi dźwignię behawioralną w uzyskiwaniu przez organizacje wysokiej wydajności, jakości i innowacyjności. Jednocześnie wciąż istnieje luka badawcza w zakresie identyfikacji uwarunkowań i czynników prowadzących do zwiększania zaangażowania i przywiązania organizacyjnego. Dotyczy to min znaczenia w tym procesie tzw. praktyk personalnych. Przeprowadzone w opracowaniu analizy na próbie 238 badanych wykazały wpływ poszczególnych praktyk na zaangażowanie pracowników, przy czym najbardziej istotne dla testowanych postaw okazały się możliwości rozwoju kariery a w dalszej kolejności dostęp do informacji o praktykach personalnych

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, przywiązanie organizacyjne, praktyki personalne.

Summary: The aim of the paper is to demonstrate the impact of selected human resource management practices on company results made through employee attitudes' building. Dependent variables in this case are represented by job involvement, organizational commitment and professional commitment. The literature indicates that employee involvement and commitment create a behavioral lever for achieving high efficiency, quality and innovativeness by organizations. At the same time, there is a research gap regarding identification of factors supporting an increase of employee involvement as well as their organizational and professional commitment. This concerns, among others, the relevance of HR practices in the process. Our analyses, conducted on a sample of 238 respondents, show

the impact of specific HR practices on dependent variables. Career development opportunities turned out to be the most significant in the process. Access to information about HRM practices in an organization appeared as the next important factor in this regard.

Keywords: employee involvement, employee commitment, HRM practices.

1. Wstęp

Coraz większe znaczenie w naukach o zarządzaniu tematyki zaangażowania pracowników związane jest z udokumentowanym jego wpływem na szereg obszarów działania przedsiębiorstwa. Autorzy wskazują, że zmiany dokonujące się w rzeczywistości gospodarczej, takie jak globalizacja, postęp technologiczny i rozwój gospodarki opartej na wiedzy, wywierają w ostatnich latach coraz większy wpływ na organizacje, które muszą wykazać się znaczącą elastycznością w zakresie zaspokajania potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Pracownicy stają się mniej lojalni w stosunku do organizacji i wykazują większą skłonność do zmiany pracy. Jest to spowodowane zarówno ich większą mobilnością, jak i zmianami w zakresie modelu kariery zawodowej i charakterystyki kontraktu psychologicznego wiążącego pracownika z organizacją.

Biorąc pod uwagę powyższe trendy, działy personalne dostosowują swoją politykę i sposób działania do zmieniającej się rzeczywistości oraz oczekiwań pracowników [Pocztowski 2008]. Budowanie zaangażowania staje się – oprócz stwarzania warunków do rozwoju kompetencji pracowników – także jednym z priorytetowych projektów podejmowanych przez działy personalne. Organizacje dokładają starań, aby stworzyć zatrudnionym pracownikom warunki umożliwiające zaangażowanie się. Starają się także pozyskać i zatrzymać w swoich szeregach najbardziej wartościowych pracowników.

Zaangażowanie pracownika może być pochodną pozytywnych działań organizacji i wynikać, zgodnie z teorią wymiany społecznej, z rezultatu wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją [Cropanzano, Mitchell 2005]. Przedmiotem tej wymiany po stronie organizacji mogą być dowody uznania, awans, gratyfikacja finansowa. W tym kontekście bardzo istotne są praktyki personalne, które dostarczają ram dla sprawiedliwej wymiany. Otrzymywane korzyści są źródłem zobowiązania do wzajemności w postaci lojalności i zaangażowania. Poczucie nierównowagi może z kolei powodować spadek zaangażowania, wzmacniać intencję zmiany pracodawcy, obniżać jakość pracy, skłonność do absencji, a nawet działań nieetycznych [Eisenberger i in. 2001; DeConinck, Stilwell 2004]. Warto także podkreślić, że poszczególne rodzaje zaangażowania są w różnym stopniu podatne na działania organizacyjne.

2. Praktyki personalne

Istnieje wiele definicji praktyk personalnych, które można definiować np. jako formalne i nieformalne praktyki zarządzania ludźmi, które zostały opracowane i wdro-

żone w celu zapewnienia, że kapitał ludzki w organizacji przyczynia się do realizacji jej celów [Delery, Doty 1996]. Praktyki personalne uznaje się za tzw. zawartość systemu zarządzania kapitałem ludzkim [Boselie i in. 2005]. W tym przypadku mówi się raczej o zestawie, wiązce lub pakiecie praktyk. Podkreśla się bowiem, że istotnym wymogiem strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim jest spójność rozumiana jako wypracowanie wzajemnie wzmacniającego się zestawu zasad i praktyk, które poprawiają wyniki organizacji i umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej w pomiotach komercyjnych [Armstrong 2010]. Mimo że nie osiągnięto dotychczas konsensu na temat obowiązującego zestawu praktyk w pakiecie, najczęściej wskazuje się następujące praktyki: pozyskiwanie pracowników, szkolenia, wynagradzanie, ocenę, partycypację i włączanie pracowników w życie organizacji, a także wzajemne powiązania między tymi elementami. W ostatnich latach podkreśla się także istotność tzw. procesu zarządzania kapitałem ludzkim, czyli sposobu przekazywania pracownikom informacji na temat strategii, polityki personalnej, które kształtują wizerunek funkcji personalnej w organizacji. Badania wskazują, że ten element systemu także wywiera wpływ na postawy i zachowania pracowników [Bowen, Ostrof 2004; Kinnie i in. 2005].

Mechanizm wpływu praktyk i procesu personalnego polega na tym, że dzięki nim pracownicy otrzymują istotne dla nich informacje związane z praktykami personalnymi (np. dotyczące możliwości rozwoju w organizacji) lub będące ich konsekwencją (np. wyniki ocen pracowniczych czy procesu selekcji wewnętrznej), które pomagają im ocenić własną sytuację zawodową i podjąć decyzje odnośnie do przyszłości w organizacji [Guzzo, Noonan 1994]. Informacje te stanowią istotną podstawę dla kształtowania postaw i zachowań pracowników odnośnie do zaangażowania, lojalności czy ewentualnej decyzji o zmianie pracy.

3. Zmienne wynikowe: zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne pracowników

W literaturze spotyka się definiowanie przywiązania organizacyjnego jako chęci utrzymania przynależności organizacyjnej, a także lojalności i gotowości do podejmowania znacznego wysiłku w imieniu organizacji [Aydin i in. 2011]. Większość autorów podkreśla wagę przywiązania afektywnego w generowaniu wyników organizacji [Meyer 2016]. Pracownicy przywiązani afektywnie pozostają w organizacji z wyboru. Towarzyszy temu poczucie zadowolenia, a nawet duma z przynależności do organizacji, a także przekonanie o chęci kontynuowania zatrudnienia w tej jednostce. Istotnym składnikiem tego rodzaju przywiązania jest identyfikacja z celami, ale i problemami przedsiębiorstwa [Darolia i in. 2010]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zaangażowanie afektywne jest najbardziej cenne dla organizacji, ponieważ wpływa na wyniki osiągane przez pracownika, stymuluje zachowania obywatelskie i ogranicza fluktuację i poziom odczuwanego w pracy stresu [Luchak, Gellatly 2007; Colquitt i in. 2010]. Ponadto wyróżnia się także przywiązanie orga-

nizacyjne trwania, związane z chęcią pozostania w organizacji i świadczenia wobec niej pracy, oraz przywiązanie normatywne, które jest związane z przekonaniem o powinności pozostania w organizacji ze względu na wyznawane wartości [Meyer 2016]. Poszczególne wymiary przywiązania są mocno z sobą skorelowane i wspólnie przyczyniają się do decyzji o pozostaniu w organizacji.

Poziom zaangażowania w pracę (*job involvement*) definiowany jest jako poznawczy stan psychologicznej identyfikacji z pracą, gdzie praca traktowana jest jako instrument zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań [Kanungo 1981]. Jest on związany ze stopniem, w jakim praca stanowi centralną kwestię dla jednostki i jej tożsamości i jak bardzo jest związany z obrazem samego siebie. Na poziom zaangażowania w pracę wpływają m.in.: partycypacja, autonomia, satysfakcja z pracy, zróżnicowanie zadań, identyfikacja z zadaniami, otrzymywany *feedback* [Hackman, Oldham 1980]. Zaangażowanie w pracę jest także związane z klimatem organizacyjnym, a szczególnie z takimi czynnikami o charakterze organizacyjnym, jak: wspierające przywództwo, klarowność ról, wynagradzanie czy możliwość podejmowania wyzwań.

Badania wskazują, że zaangażowanie w pracę w znaczący sposób wpływa na wyniki organizacji [Singh, Gupta 2015]. Ponadto podkreśla się jego pozytywny wpływ na przywiązanie organizacyjne, zaangażowanie profesjonalne, satysfakcję z pracy, produktywność, ograniczenie poziomu stresu i obniżenie fluktuacji [Gunz, Gunz 1994; Uygur, Kilic 2009].

Zaangażowanie profesjonalne (w profesję) definiowane jest jako przywiązanie do zawodu związane z jego znaczeniem dla danej osoby. Afektywne zaangażowanie w profesję jest związane z identyfikacją i emocjonalnym związkiem z profesją. Część badaczy wyraża pogląd, że zaangażowanie profesjonalne może być stymulowane poprzez czynniki organizacyjne [Morin i in. 2011]. Z drugiej strony, pewna grupa badaczy wskazuje, że zaangażowanie profesjonalne i przywiązanie do organizacji są w stosunku do siebie w opozycji ze względu na to, że pracownicy wykazujący wysokie zaangażowanie profesjonalne są przede wszystkim zorientowani na rozwój kompetencji i zdobywanie nowych doświadczeń [Rong, Grover 2009]. Organizacja może być dla nich jedynie kolejnym etapem w ich ścieżce kariery. W tego typu relacjach przeważa komponent kalkulacyjny i wydaje się, że nie ma w nich miejsca na przywiązanie afektywne.

Badania przeprowadzone w ostatnich latach potwierdzają jednak istnienie związku pomiędzy zaangażowaniem profesjonalnym i pozytywnymi doświadczeniami organizacyjnymi [Morin i in. 2011]. Jako determinanty organizacyjne zaangażowania profesjonalnego wskazuje się przede wszystkim warunki pracy i możliwości rozwoju [Meyer i in. 2016]. Badania prowadzone w tym obszarze coraz częściej odnoszą się jednak do praktyk organizacyjnych mających na celu wspieranie zaangażowania w profesję [Weng, McElroy 2012]. Jak dotąd nie prowadzono jednak systematycznych badań dotyczących wpływu praktyk personalnych na zaangażowanie profesjonalne, warto więc przyjrzeć się bliżej tym relacjom.

4. Metodyka badania

Celem przeprowadzonego badania była odpowiedź na pytanie: które praktyki personalne w największym stopniu wpływają na poszczególne rodzaje zaangażowania pracowników? Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2017/25/B/HS4/01113. Jako zestaw zmiennych objaśnianych przyjęto: zaangażowanie w pracę (*job involvement*), zaangażowanie w profesję afektywne, przywiązanie organizacyjne afektywne, trwania i normatywne. Poziom zaangażowania w pracę badano w oparciu o pięć twierdzeń, np. „Moje osiągnięcia w pracy budują moją samoocenę", „Mój wkład w realizację celów organizacji uznaję za znaczący".

Zmienna przywiązanie afektywne testowana była w oparciu o 5 twierdzeń, np. „Czuję się emocjonalnie związany/a z moją organizacją". Przywiązanie trwania zbadano za pomocą 6 twierdzeń, np. „W tym momencie mojego życia pozostanie w aktualnej pracy jest dla mnie korzystne". Zmienna przywiązanie normatywne testowana była w oparciu o 5 twierdzeń, np. „Jestem przekonany/na, że trzeba być zawsze lojalnym w stosunku do swojej organizacji".

Zmienne objaśniające to zestaw działań w zakresie polityki personalnej. Przedstawiono je w tabeli 6., w dalszej części opracowania.

Dane wykorzystane w niniejszym opracowaniu pochodzą z próby n = 501, stanowiącej losową reprezentację ludności Polski w wieku ponad 18 lat przy zastosowaniu metody CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Na potrzeby artykułu dokonano dodatkowej selekcji respondentów, ograniczając próbę badawczą do respondentów zatrudnionych w podmiotach średnich i dużych, czyli powyżej 50 zatrudnionych. Zostało to podyktowane przekonaniem, że profesjonalne praktyki personalne funkcjonują jedynie w podmiotach średnich i dużych. Ze względu na przyjęty zakres przedmiotowy badania do próby zostali wyselekcjonowani: pracownicy szeregowi, specjaliści i menedżerowie średniego szczebla. W wyniku tego postępowania otrzymano próbę n = 238. W próbie tej znalazły się 102 kobiety (42,9%) i 136 mężczyzn (57,1%); 118 osób z wykształceniem wyższym (49,6%), 91 z wykształceniem średnim (38,2%) i 29 z wykształceniem podstawowym lub zawodowym (12,2%); 48 respondentów zajmowało stanowiska kierownicze (20,2%), 76 stanowiska specjalistów (31,9%), a 114 wykonawcze (47,9%); staż pracy w obecnej organizacji kształtował się następująco: 57 osób pracuje tam od maksymalnie 3 lat (23,9%), 68 osób od 4 do 8 lat (28,6%), 35 osób od 9 do 18 lat (14,7%), a 78 osób – powyżej 18 lat (32,8%). Kierując się klasyfikacją pokoleń, można stwierdzić, że 92 osoby reprezentowały pokolenie Y (38,7%), 102 osoby to przedstawiciele pokolenia X (42,9%), a 44 osoby – pokolenia Baby Boomers (18,5%).

W badaniu zastosowano kwestionariusz ankiety obejmujący twierdzenia, na które respondenci odpowiadali, wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta. W celu weryfikacji przyjętych założeń zastosowano metodę regresji wielorakiej i współczynnik korelacji Pearsona.

5. Wyniki badania

W celu zidentyfikowania wpływu poszczególnych praktyk personalnych na zmienne wynikowe przeprowadzono analizę regresji wielorakiej. Jako wynik przeprowadzonych analiz uzyskano pięć modeli regresji, które zostały zaprezentowane w tabelach 1-5.

Tabela 1. Praktyki wpływające na poziom przywiązania afektywnego pracowników

Zmienne, n = 238	b	Bł. std.	beta	t	p
Stała	0,752	0,165		4,550	0,000
Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma	0,334	0,053	0,424	6,356	0,000
Dział personalny w mojej firmie przyczynia się do poprawy warunków pracy i wizerunku pracodawcy	0,113	0,053	0,138	2,142	0,033

Źródło: opracowanie własne.

Wartość R^2 = ,563 świadczy o tym, że model jest dopasowany w 56% przypadków.

Istotne statystycznie w przypadku zaangażowania afektywnego pracowników okazały się zmienne związane z możliwościami kariery oraz poprawą warunków pracy i wizerunku pracodawcy. Wraz ze wzrostem oceny usatysfakcjonowania możliwościami kariery zwiększa się poziom przywiązania afektywnego. Zależność ta jest umiarkowanie silna. Także przekonanie o tym, że dział personalny przyczynia się do poprawy warunków pracy i wizerunku pracodawcy, wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne, jednak jest to zależność słaba.

Tabela 2. Praktyki wpływające na poziom przywiązania afektywnego pracowników

Zmienne, n = 238	b	Bł. std. -	beta	t	P
Stała	2,079	0,171		12,18	0,000
Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma	0,230	0,054	0,349	4,236	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Wartość R^2 = ,331 świadczy, że model jest dopasowany w 33% przypadków.

Istotna statystycznie w przypadku zaangażowania trwania pracowników okazała się zmienna związana z możliwościami realizacji kariery. Zależność ta jest umiarkowanie silna.

Tabela 3. Praktyki wpływające na poziom przywiązania normatywnego pracowników

Zmienne, n = 238	b	Bł. std.	beta	t	p
1	2	3	4	5	6
Stała	2,174	0,157		13,88	0,000

Tabela 3, cd.

1	2	3	4	5	6
Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma	0,113	0,050	0,187	2,273	0,024
Praktyki (procedury) personalne są znane wszystkim w firmie	0,114	0,047	0,175	2,438	0,016

Źródło: opracowanie własne.

Wartość R^2 = ,335 świadczy, że model jest dopasowany w 33% przypadków.

Istotne statystycznie w przypadku zaangażowania normatywnego pracowników okazały się zmienne związane z możliwościami kariery i poczuciem, że praktyki personalne są znane wszystkim w firmie.

Tabela 4. Praktyki wpływające na poziom zaangażowania w pracę

Zmienne, n = 238	b	Bł. std. -	beta	T	p
Stała	2,124	0,157		13,53	0,000
Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma	0,221	0,050	0,361	4,433	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Wartość R^2 = ,347 świadczy, że model jest dopasowany w 35% przypadków.

Istotna statystycznie w przypadku zaangażowania w pracę okazała się zmienna związana z możliwościami realizacji kariery. Zależność pomiędzy możliwością rozwoju kariery a zaangażowaniem w pracę jest umiarkowanie silna.

Tabela 5. Praktyki wpływające na poziom zaangażowania profesjonalnego afektywnego

Zmienne n =2 38	b	Bł. std.	beta	T	p
W. wolny	1,885	0,199		9,478	0,000
Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma	0,279	0,063	0,346	4,412	0,000
Praktyki (procedury) personalne są znane wszystkim w firmie	0,142	0,060	0,163	2,380	0,018

Źródło: opracowanie własne.

Wartość R^2 = ,396 świadczy, że model jest dopasowany aż w 40% przypadków.

Istotne statystycznie w przypadku zaangażowania profesjonalnego afektywnego pracowników okazały się zmienne związane z możliwościami kariery i poczuciem, że praktyki personalne są znane wszystkim w firmie. Wraz ze wzrostem oceny usatysfakcjonowania możliwościami kariery zwiększa się poziom przywiązania afektywnego. Zależność ta jest umiarkowanie silna. Także przekonanie o tym, że praktyki personalne są znane wszystkim w firmie, wpływa pozytywnie na przywiązanie afektywne, jednak jest to zależność słaba.

W dalszym kroku wskazano współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi objaśniającymi i objaśnianymi.

Tabela 6. Korelacje pomiędzy twierdzeniami dotyczącymi praktyk a poszczególnymi rodzajami zaangażowania

Twierdzenia	PA	PT	PN	ZwP	ZPA
1. Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma	0,662**	0,612**	0,452**	0,476**	0,572**
2. W mojej firmie bardzo dużą wagę przywiązuje się do rozwoju pracowników	0,579**	0,509**	0,436**	0,451**	0,522**
3. W mojej firmie dokłada się starań, aby pozyskiwać najlepszych specjalistów z rynku pracy	0,489**	0,414**	0,389**	0,381**	0,405**
4. W firmie prowadzone są badania satysfakcji	0,316**	0,302**	0,227**	0,257**	0,242**
5. W mojej firmie selekcjonuje się kandydatów do awansu, a następnie starannie przygotowuje do objęcia wyższych stanowisk	0,465**	0,413**	0,383**	0,264**	0,336**
6. Dział personalny w mojej firmie realizuje istotne projekty	0,433**	0,327**	0,390**	0,304**	0,333**
7. Dział personalny w mojej firmie przyczynia się do poprawy warunków pracy i wizerunku pracodawcy	0,465**	0,422**	0,465**	0,363**	0,382**
8. Praktyki (procedury) personalne są znane wszystkim w firmie	0,445**	0,435**	0,471**	0,362**	0,436**
9. Dział personalny podejmuje działania mające na celu budowanie wysokiej jakości środowiska pracy, wolnego od mobbingu i dyskryminacji	0,419**	0,388**	0,388**	0,355**	0,309**
10. Jestem przekonany/a, że w mojej firmie szanuje się ludzi	0,594**	0,522**	0,504**	0,474**	0,502**

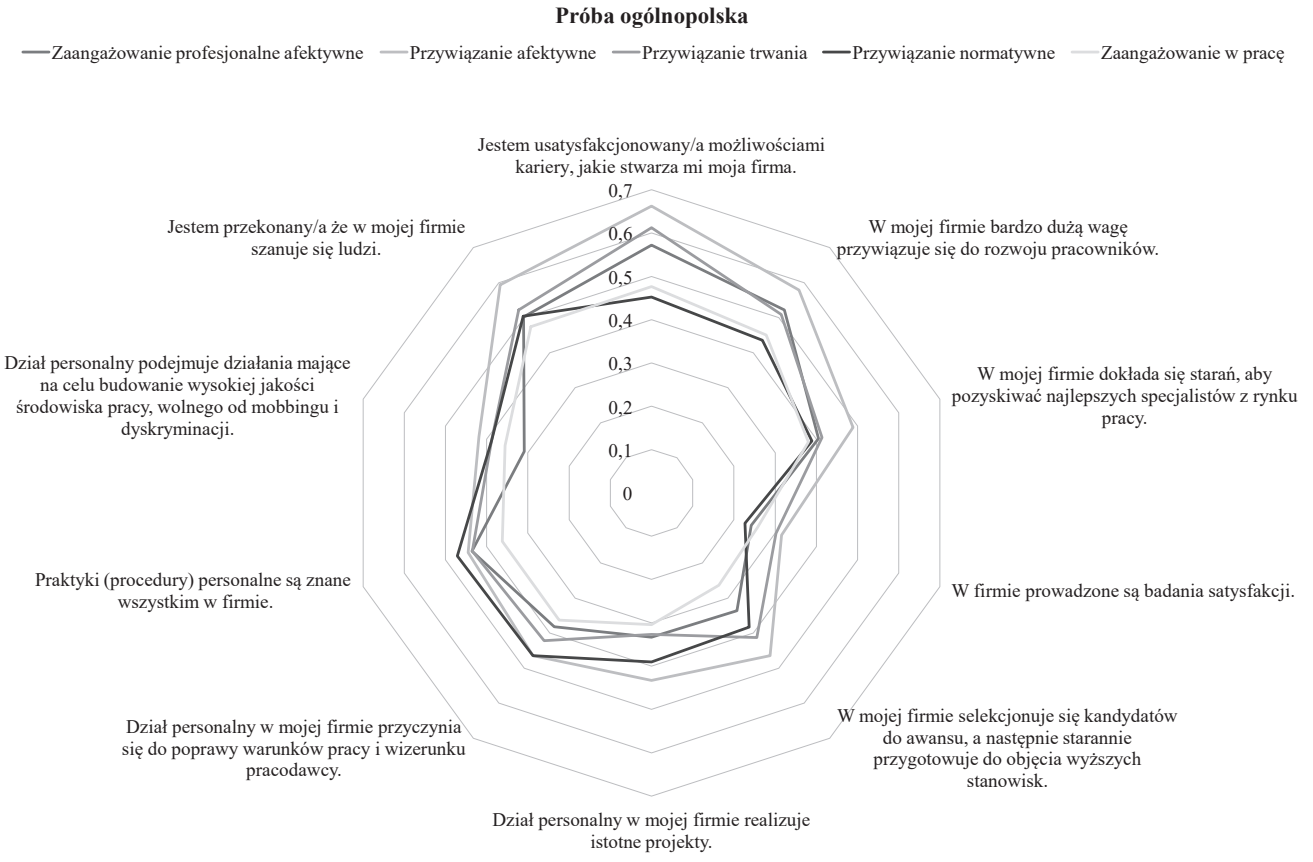
Oznaczenia: PA – przywiązanie afektywne, PT – przywiązanie trwania, PN – przywiązanie normatywne, ZwP – zaangażowanie w pracę, ZPA – zaangażowanie profesjonalne afektywne.
** – korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej w sposób graficzny przedstawiono uzyskane rezultaty.

Przedstawiona analiza umożliwiła zidentyfikowanie wpływu poszczególnych praktyk na przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie profesjonalne afektywne. Biorąc pod uwagę wpływ poszczególnych praktyk na wszystkie badane postawy wobec pracy, warto zaznaczyć, że najwyższe korelacje wykazano w przypadku dwóch twierdzeń dotyczących możliwości rozwoju pracowników (twierdzenie 1 i 2), a także w odniesieniu do przekonania, że w firmie szanuje się ludzi (twierdzenie 10).

Z powyższego wykresu można ponadto wywnioskować, które rodzaje zaangażowania są najbardziej podatne na oddziaływania organizacyjne. Nie dziwi uzyskany



Rys. 1. Różne rodzaje zaangażowania pracowników a praktyki personalne

Źródło: opracowanie własne.

wynik, który wskazuje, że przywiązanie afektywne oraz trwania są najbardziej podatne na oddziaływania praktyk personalnych. Pozostałe postawy wydają się mniej podatne na te wpływy, a wśród nich w najmniejszym stopniu podlega tym oddziaływaniom zaangażowanie w pracę.

6. Zakończenie

Wyniki badania potwierdziły, że wszystkie analizowane działania realizowane w ramach polityki personalnej wpływają pozytywnie na rozpatrywane postawy pracowników (korelacja na poziomie istotności ,01). W szczególności wyniki te wskazują, że możliwości organizacyjnego rozwoju kariery mają największy wpływ na kształtowanie przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę oraz zaangażowania profesjonalnego afektywnego. Zależności te można określić jako umiarkowanie silne. Respondenci potwierdzają także istotną rolę przekonania pracowników, że w ich firmie szanuje się ludzi dla kształtowania przywiązania afektywnego. Odczuwanie szacunku jest bardzo istotną potrzebą pracowników, która jak potwierdza Porath [2013] na podstawie badań przeprowadzonych na dużej próbie, 20 000 osób, jest bardziej istotna niż uznanie czy udzielanie przydatnych informacji zwrotnych. Istotna w kreowaniu analizowanych postaw (szczególnie przywiązania normatywnego i zaangażowania afektywnego w profesję) jest także znajomość praktyk personalnych funkcjonujących w firmie, co jest związane z jednej strony z dostępnością informacji o nich, a z drugiej z możliwością planowania swojej aktywności zawodowej i rozwoju.

Przedstawione badania potwierdziły także dość rozpowszechniony w literaturze przedmiotu pogląd, że praktyki personalne wpływają na przywiązanie organizacyjne pracowników [Zheng i in. 2006; Boxall i in. 2011]. Uzyskane wyniki potwierdzają również wpływ praktyk personalnych na zaangażowanie w pracę i zaangażowanie profesjonalne afektywne. Wyniki te są zbieżne z rezultatami uzyskanymi przez innych badaczy, szczególnie jeśli chodzi o możliwości rozwoju kariery, bardzo istotne dla osób o wysokim poziomie zaangażowania w pracę i zaangażowania profesjonalnego afektywnego [Meyer 2016].

Przedstawiona analiza niesie z sobą bardzo istotne, ale i czytelne implikacje praktyczne. Budowanie zaangażowania pracowników, co do którego nie ma wątpliwości, że przyczynia się do poprawy wyników przedsiębiorstwa, wymaga od kierownictwa podejmowania starań w kierunku wspierania rozwoju indywidulanych karier pracowników. Co więcej, praktyki w tym zakresie muszą być transparentne i znane wszystkim zatrudnionym. Dział personalny w każdym przedsiębiorstwie powinien w wiarygodny i widoczny dla pracowników sposób dbać o poprawę warunków ich pracy, a także dbać o wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy.

Zrealizowane badanie ma swoje ograniczenia, do których należy przede wszystkim przekrojowy charakter próby badawczej. W rzeczywistości różne profesje mogą charakteryzować się zróżnicowanymi czynnikami kształtującymi zaangażowanie

(w pracę, organizacyjne, w profesję). Nie bez znaczenia jest także specyfika poszczególnych organizacji, gdzie kultura i klimat organizacyjny stanowić będą uwarunkowania modyfikujące wpływ poszczególnych praktyk personalnych na postawy pracowników. Jednocześnie taki właśnie charakter próby powoduje, że przedstawione badanie może stanowić wstęp i inspirację dla kolejnych projektów badawczych, skupionych tym razem na wybranych grupach pracowników lub konkretnych organizacjach.

Wydanie publikacji finansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego).

Literatura

Allen N.J., Meyer J.P., 1990, *The Measurement and Antecedents of Affective*, *Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology, vol. 1, no 63, s. 1-18.

Armstrong M., 2010, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Aydin A., Sarier Y., Uysal S., 2011, *The effect of gender on organizational commitment of teachers: a meta analytic analysis*, Educational Sciences: Theory & Practice, vol. 11, no 2, s. 628-632.

Boselie P., Dietz G., Boon C., 2005, *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, Human Resource Management Journal, no 15 (3), s. 67-94.

Bowen D.E., Ostroff C., 2004, *Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system*, Academy of Management Review, no 29 (2) s. 203-221.

Boxall P., Ang S.H., Bartram T., 2011, *Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals*, *mediators*, *and outcomes in a standardized service environment*, Journal of Management Studies, no 48 (7), s. 1504-1532.

Colquitt J.A., LePine J.A., Wesson M.J., 2010, *Organizational Behavior: Essentials For Improving Performance and Commitment*, McGraw-Hill Irwin, New York, NY.

Cropanzano R., Mitchell M., 2005, *Social exchange theory: An interdisciplinary review*, Journal of Management, vol. 31 (6), s. 874.

Darolia C.R., Kumari P., Darolia S., 2010, *Perceived organizational support*, *work motivation*, *and organizational commitment as determinants of job performance*, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, vol. 36, no 1, s. 69-78.

DeConinck J.B, Stilwell C.D., 2004, *Incorporating organizational justice*, *role states*, *pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions*. Journal of Business Research, vol. 57, s. 225-231.

Delery J.E., Doty D.H., 1996, *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic*, *Contingency*, *and Configurational Performance Predictions*, The Academy of Management Journal, vol. 39, no 4, s. 802-835.

Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., 2001, *Reciprocation of perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, vol. 86, s. 42-51.

Gunz H.P., Gunz S.P., 1994, *Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers*, Human Relations, vol. 47, no 7, s. 801-829.

Guzzo R.A., Noonan K.A., 1994, *Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract*, Human Resource Management, vol. 33, no 3, s. 447-462.

Hackman J.R., Oldham G.R., 1980, *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading.

Kanungo R.N., 1982, *Measurement of job and work involvement*, Journal of Applied Psychology, vol. 67, no 3, s. 341-349.

Kinnie N., Swart J., Purcell J., 2005, *Influences on the choice of HRM systems: the network organisation perspective*, International Journal of Human Resource Management, vol. 16, no 6, s. 1004-28.

Luchak A.A., Gellatly I.R., 2007, *A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, no 3, s. 786-793.

Meyer J.P., 2016, *Handbook of Employee Commitment*, Edward Elgar Publishing Ltd.

Morin A.J.S., Morizot J., Boudrias J.-S., Madore I., 2011, *A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis*, Organizational Research Methods, vol. 14, no 1, s. 58-90.

Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Porath Ch., *Jak odnosić sukcesy w pracy*, *gdy twój szef cię nie szanuje?*, Harvard Business Review, http://www.hbrp.pl/b/jak-odnosic-sukcesy-w-pracy-gdy-twoj-szef-cie-nie-szanuje/6uPEX19j, (4.09.2018).

Rong G., Grover V., 2009, *Keeping up-to-date with information technology: Testing a model of technological knowledge renewal effectiveness for IT professionals*, Information & Management vol. 46, s. 376-387.

Singh A., Gupta B., 2015, *Job involvement*, *organizational commitment*, *professional commitment*, *and team commitment: A study of generational diversity*, Benchmarking: An International Journal, vol. 22, no 6, s. 1192-1211.

Uygur A., Kilic G., 2009, *A study into organizational commitment and job involvement: an application towards the personnel in the central organization for ministry of health in Turkey*, Ocean Journal of Applied Sciences, vol. 2, no 1, s. 113-125.

Weng Q., McElroy J.C., 2012, *Organizational career growth*, *affective occupational commitment and turn-over intentions*, Journal of Vocational Behavior, vol. 80, s. 256-265.

Zheng C., Morrison M., O'Neill G., 2006, *An empirical study of High Performance HRM practicesin Chines SMEs*, International Journal of Human Resource Management, vol. 17, no 10, s. 1772-1803.