

Dagmara Lewicka

Pracownia Zarządzania Kapitałem Ludzkim i Innowacyjności, Wydział
Zarządzania AGH
dagal@poczta.fm

SYSTEM HRM I ZAUFANIE WEWNĄTRZORGANIZACYJNE JAKO CZYNNIKI GENERUJĄCE POZYTYWNE POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI SEKTORA PUBLICZNEGO¹

Streszczenie: Celem opracowania było zidentyfikowanie związków pomiędzy systemem HRM i zaufaniem wewnątrzorganizacyjnym a poziomem satysfakcji z pracy oraz wpływu powyższych zmiennych na pozytywne dla organizacji zachowania pracowników, takie jak: wykazywanie postawy proinnowacyjnej, pomaganie innym i mała chęć zmiany pracodawcy. Badania zostały przeprowadzone na grupie 134 losowo dobranych pracowników organizacji sektora publicznego. Analiza regresji wielokrotnej umożliwiła wskazanie prawdopodobnych związków pomiędzy zmiennymi, między innymi związku pomiędzy satysfakcją z pracy a systemem HRM i poziomem zaufania wewnątrzorganizacyjnego.

Słowa kluczowe: system HRM, zaufanie wewnątrzorganizacyjne, satysfakcja z pracy, pozytywne postawy pracowników.

Klasyfikacja JEL: 015.

¹ Artykuł powstał w ramach grantu naukowego nr 18/18.200.263 (nr umowy UMO – 2011/03/B/HS4/04 152), „Wpływ zaufania organizacyjnego na zaangażowanie pracowników” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

HRM SYSTEM AND INTRA-ORGANIZATIONAL TRUST AS A FACTORS GENERATING POSITIVE ATTITUDES AND BEHAVIOUR OF EMPLOYEES IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS

Abstract: The aim of the study was to identify the relationship between HRM systems and intra-organizational trust and the level of job satisfaction. Moreover, the impact of these variables are valuable for organizing employee behaviour, such as showing a pro-innovative attitude, helping others, and low turnover intention. The study was conducted on a group of 134 randomly selected employees of public sector organizations. Multiple linear regression analysis also identified the probable relationships between variables, showing among others the relationship between job satisfaction and HRM system and the level of intra-organizational trust.

Keywords: HRM System, intra-organizational trust, job satisfaction, positive employee attitude.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje muszą sprostać coraz bardziej świadomym oczekiwaniom interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Szczególnie te z nich, których celem jest pozyskanie najbardziej utalentowanych pracowników, dokładają starań, aby budować wysokiej jakości, inspirujące środowisko pracy. Sytuacja ta dotyczy także organizacji sektora publicznego stopniowo odchodzących od zarządzania biurokratycznego na rzecz tzw. nowego zarządzania publicznego, które wykorzystuje teorie i narzędzia zarządzania stosowane w organizacjach komercyjnych. Tendencja ta powoduje zwiększoną troskę organizacji tego sektora o jakość środowiska pracy, która przejawia się między innymi w intensyfikacji komunikowania z pracownikami, zwiększaniu ich partycypacji oraz wprowadzaniu profesjonalnych narzędzi polityki personalnej. Transparentne i sprawiedliwe praktyki personalne przyczyniają się do budowania wysokiej jakości środowiska pracy, czego konsekwencją powinien być wyższy poziom satysfakcji pracowników. Istotną kwestią staje się, podobnie jak w organizacjach komercyjnych, budowanie zaufania wewnątrzorganizacyjnego, które stymuluje współpracę w organizacji [Brower, Schoorman i Tan 2000], transfer wiedzy [Lucas 2005] i powstawanie innowacji organizacyjnych [Hertig 2002]. W związku z tym założono, że system HRM i zaufanie w organizacji wpływają pozytywnie na postawy i zachowania

pracowników. Założenie to jest zgodne z teorią wymiany społecznej (*social exchange theory*), która wyjaśniania zachowania ludzi w organizacji, wskazując, iż pozytywne, wartościowe działania organizacji i menedżerów wobec pracownika wywołują jego wzajemność w postaci większego zaangażowania, przejawiającego się m.in. w zwiększonym nakładzie pracy, lojalności, pozytywnych postawach organizacyjnych itp. Pracownicy, którzy są zadowoleni z przynależności do organizacji ze względu na to, że na przykład mogą się rozwijać w jej strukturach czy też doświadczają wzajemnego zaufania, odczuwają wyższy poziom przywiązania organizacyjnego [Cropanzano i Mitchell 2005]. Ponadto wykazują tendencję do odwzajemnienia poprzez wartościowe dla organizacji zachowania [Coyle-Shapiro i Shore 2007].

Za cel niniejszego opracowania przyjęto więc identyfikację zależności pomiędzy oceną systemu HRM i poziomem zaufania w organizacji a satysfakcją pracowników i pozytywnymi wskaźnikami behawioralnymi, takimi jak: wykazywanie postawy proinnowacyjnej, udzielanie pomocy współpracownikom oraz brak chęci zmiany pracodawcy.

1. Przegląd literatury przedmiotu

System HRM

Aktualne badania wskazują, że system HRM, rozumiany jako strategiczne, zintegrowane działania dotyczące polityki personalnej organizacji, powinien być rozpatrywany w trzech aspektach: zawartości (praktyk personalnych), procesu (przekazywania informacji na temat działań HR pracownikom) i tzw. klimatu. Dwa pierwsze elementy wydają się oczywiste, natomiast zrozumienie pojęcia klimat HRM nastrocza pewne trudności. Wiąże się to z koniecznością rozróżnienia pomiędzy praktykami wprowadzanymi (faktycznie realizowanymi w organizacji) a tym, w jaki sposób są one doświadczane przez pracowników [Kinnie, Swart i Purcell 2005]. Obejmuje więc subiektywną ocenę praktyk i procesu HRM i ich wartości dla uczestnika organizacji [Katou 2013]. W tym ujęciu klimat HRM to podzielane przez pracowników przekonania odnośnie do praktyk, polityki, procedur, zasad oraz tego, co jest w organizacji pożądanym i nagradzane [Bowen i Ostroff 2004]. Wskazuje się także na wpływ kolektywnego spostrzegania tych komunikatów wpływających na wyniki pracy, postawy pracowników, motywację czy poczucie dobrostanu [Parker i in. 2003]. Jeśli klimat HRM jest silny, pracownicy są zgodni co do tego, jakie normy, zachowania, postawy są obowiązujące w organizacji, a ewentualne różnice w postrzeganiu tych kwestii są niewielkie.

Zaufanie organizacyjne

Czynnikiem istotnie związanym z omawianymi powyżej konstruktami jest zaufanie organizacyjne. Zaufanie wydaje się kluczowe, aby komunikaty generowane przez system HRM mogły zostać uwewnętrznione. Na związek systemu HRM z zaufaniem wewnątrzorganizacyjnym wskazuje szereg opracowań [Colquitt, Brent i LePine 2007; Vanhala i Ahteela 2011; Katou 2013], co jest związane z wpływem pozytywnego odbioru działań HRM na budowanie zaufania. Innymi słowy, zaufanie może być jednym z wyników działań w zakresie HRM [Boselie, Dietz i Boon 2005].

Tzafrir i Eitam-Meilik [2005] wskazują, że praktyki HRM są niezbędne dla budowania i utrzymania zaufania w organizacji ze względu na to, iż kreują relacje, interakcje w organizacji oraz są nośnikami komunikatów przekazywanych pracownikom przez organizację. Schuler, Jackson i Luo [2004] wskazują, że jednym z podstawowych wyzwań dla praktyk HRM jest budowanie pozytywnego cyklu zaufania w organizacji. Rola praktyk HRM w budowaniu zaufania wynika także z tego, że w obszarze funkcji personalnej zapada szereg decyzji istotnych dla pracownika, dotyczących jego wynagrodzenia, rozwoju, awansu [Lewicka 2014, s. 13]. Ewaluacja tych procesów jako sprawiedliwych lub niesprawiedliwych przekłada się na szereg zachowań pracowników istotnych z punktu widzenia organizacji, takich jak: poczucie satysfakcji z pracy [Colquitt, Brent i LePine 2007] czy zaufanie [Hoy i Tarter 2004].

Wskazuje się na szczególną rolę praktyk personalnych w budowaniu zaufania interpersonalnego w organizacji [Vanhala i Ahteela 2011]. Zgodnie z przyjętym przez autorki modelem największy wpływ na zaufanie interpersonalne w odczuciu badanych wywiera: możliwość rozwoju kariery, szkolenie i doskonalenie w strukturach organizacji, efektywna komunikacja, ocena pracy, projektowanie pracy, w nieco mniejszym stopniu możliwość partycypacji. Wydaje się jednak, że praktyki HRM równie mocno wpływają na zaufanie instytucjonalne, które jest budowane między innymi poprzez skuteczność działań i sprawiedliwość reguł w organizacji. Związek ten potwierdzają między innymi badania Gould-Williams [2003]. Rozwiązania instytucjonalne także w obszarze HR, takie jak kodeksy etyczne, procedury, standardy, formalne normy, mogą zmniejszać ryzyko utraty zaufania [Bachmann i Inkpen 2011].

Satysfakcja z pracy

Pojęcie satysfakcji w pracy odnosi się do stanu równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem. Satysfakcja z pracy oznacza także uczucie zadowolenia wyrażane przez pozy-

tywny stosunek pracowników do swoich obowiązków, do współpracowników i środowiska pracy [Lewicka 2010]. Satysfakcja z pracy jest kategorią w dużym stopniu subiektywną, zależną od cech osobowości [Bruk-Lee, Khoury i Nixon 2009]. Jednak spora grupa badaczy wskazuje na znaczenie czynników organizacyjnych w procesie kształtowania poczucia satysfakcji z pracy [Kinicki i in. 2002], podkreślając, że jest ona związana z cechami środowiska pracy, które mogą być postrzegane przez pracowników jako zadowalające albo frustrujące. Na poziom satysfakcji z pracy wpływ wywierają między innymi: warunki pracy, bezpieczeństwo pracy, poziom wynagrodzenia, relacje w pracy, uczciwe traktowanie, możliwość awansu [Parvin i Nurul Kabir 2011]. Z kolei wysoki poziom satysfakcji z pracy wpływa na jakość świadczonej pracy i obniżenie poziomu fluktuacji [Steel, Giffeth i Hom 2002].

Cenne dla organizacji zachowania pracowników

Skłonność do pomagania innym lokowana jest w obszarze zachowań obywatelskich (OCB). Obecnie OCB definiuje się jako typ aktywności prospołecznej przejawianej dobrowolnie przez jednostkę wobec innych osób bądź organizacji jako całości. Zachowanie to jest dobrowolne, spontaniczne i nie jest uwzględniane w systemie formalnych nagród w organizacji. Występowanie takich zachowań wśród pracowników jest szczególnie cenne dla organizacji, ponieważ sprzyja wydajnemu i efektywnemu jej funkcjonowaniu [Organ, Podsakoff i MacKenzie 2006]. Jeden z wymiarów OCB wyróżniony przez LePinea i współpracowników [2002] obejmuje pomaganie innym (ang. *helping behaviors*).

Postawa proinnowacyjna jako cecha indywidualna jest związana z otwartością na nowe rozwiązania, gotowością do ponoszenia ryzyka i łamania zastanych schematów oraz permanentnego uczenia się [Krot i Lewicka 2011]. Postawę proinnowacyjną można zdefiniować jako osobistą inicjatywę, rozumianą jako zachowanie proaktywne, zaangażowanie, wychodzenie poza wymaganą treść pracy (inicjatywa jakościowa) i ilość pracy (inicjatywa ilościowa) oraz dążenie do pokonania pojawiających się barier [Frese i Fay 2001]. Postawa taka jest bardzo wartościowa dla organizacji, ponieważ pracownicy ją prezentujący kreują i wprowadzają nowe pomysły i usprawnienia generujące wartość dodaną dla organizacji.

Chęć zmiany pracodawcy (intencja odejścia) jest ściśle związana z poziomem satysfakcji pracowników. Pracownicy o niskim poziomie odczuwanej satysfakcji są bardziej skłonni do poszukiwania nowego pracodawcy. Intencja odejścia jest traktowana jako zmienna pośrednicząca pomiędzy poziomem

satysfakcji z pracy, a rzeczywistą decyzją o odejściu [MacIntosh i Doherty 2010; Silverthorne 2004]. Odejścia pracowników generują koszty dla organizacji, często także oznaczają utratę wiedzy czy kompetencji pracownika, więc zatrzymanie wartościowych pracowników w organizacji jest jednym z istotnych wyzwań dla zarządzających.

2. Metodyka badania

W niniejszych badaniach przyjęto więc założenie, o prawdopodobnym wpływie działań w ramach systemu HRM oraz poziomu zaufania w organizacji na satysfakcję pracowników. Z kolei poziom satysfakcji pracowników prawdopodobnie determinuje pozytywne dla organizacji zachowania pracowników, generujące najczęściej wartość dodaną, takie jak: wykazywanie postawy proinnowacyjnej, pomaganie innym czy chęć pozostania w strukturach organizacji (niska intencja odejścia).

W związku z tym postawiono następujące pytania badawcze: Czy system HRM i poziom zaufania wertykalnego, horyzontalnego i instytucjonalnego wpływają na poziom satysfakcji pracowników? Czy system HRM i poziom zaufania wertykalnego, horyzontalnego i instytucjonalnego i poziom satysfakcji pracowników wpływają na wykazywanie postawy proinnowacyjnej, pomaganie innym czy chęć pozostania w strukturach organizacji (niską intencję odejścia).

3. Dobór i opis próby

Dane wykorzystane w niniejszym opracowaniu pochodzą z próby N = 1065 stanowiącej losową reprezentację ludności Polski w wieku ponad 18 lat przy zastosowaniu metody CATI (*computer assisted telephone interviewing*), która jest techniką stosowaną w badaniach 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 jest związane z malejącą liczbą abonentów telefonii stacjonarnej na rzecz liczby abonentów telefonii komórkowej (70% próby komórkowej).

Na potrzeby artykułu dokonano dodatkowej selekcji respondentów: po pierwsze, odrzucono dane pochodzące od osób, które w momencie badania

nie miały statusu osoby pracującej; po drugie, odrzucono obserwacje niekompletne; po trzecie, poddano analizie tylko dane pochodzące od osób zatrudnionych w organizacjach publicznych; po czwarte, wzięto pod uwagę tylko podmioty średnie lub duże, zakładając, że tylko w podmiotach tej wielkości może funkcjonować w pełni rozwinięty system HRM. W efekcie otrzymano zbiór danych składający się z 134 obserwacji, którego użyto do dalszych analiz statystycznych. Poniżej w tabeli zaprezentowano strukturę badanej próby.

Tabela 1. Struktura badanej próby

Rodzaj umowy o pracę	Liczba	Procent	Płeć	Liczba	Procent
Umowa na czas nieokreślony	110	82	Kobiety	65	49
Umowa na czas określony	21	16	Mężczyźni	69	51
Inna sytuacja	3	2	Stanowisko		
Wykształcenie			Prezes, dyrektor generalny	3	2
Wyższe	80	60	Menedżerowie	25	19
Średnie	31	28	Specjaliści	28	21
Podstawowe /zawodowe	23	12	Pracownicy	40	30
Wielkość organizacji			Inne stanowiska	38	28
50–250 osób zatrudnionych	82	61	Staż pracy		
251–500 osób zatrudnionych	12	9	do 3 lat	25	19
Powyżej 500 osób zatrudnionych	40	30	4–8 lata	41	31
Wiek respondentów			9–13 lat	16	12
18 do 24 lat	4	3	14–18 lat	17	13
25 do 34 lat	15	11	10 i więcej	33	25
35 do 44 lat	51	38			
Powyżej 45 lat	64	52			

4. Zastosowane skale

Oceny systemu HRM dokonano za pomocą twierdzeń, które określały poziom satysfakcji respondentów z poszczególnych narzędzi polityki personalnej. Obejmowały twierdzenia dotyczące działań działu personalnego mających na celu poprawę warunków pracy, budowanie wysokiej jakości relacji w pracy, stwarzanie możliwości rozwoju. Ponadto zawierały także twierdzenia, które miały na celu ocenę rangi funkcji personalnej i jej wkładu w wartość dodaną organizacji, obejmujące ocenę procesu przekazywania informacji pracownikom dotyczących wizerunku HRM, jego rangi, kierunku działania oraz oceny efektywności przekazywania informacji dotyczących podejmowanych

działań, np.: „Dział personalny w mojej firmie realizuje istotne projekty”, „Dział personalny w mojej firmie przyczynia się do poprawy warunków pracy i wizerunku pracodawcy”, „Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi moja firma”.

Zaufanie instytucjonalne badano, weryfikując twierdzenia dotyczące między innymi przestrzegania zasad, rzetelnego komunikowania, oceny sposobu zarządzania firmą; zaufanie wertykalne (w relacjach przełożony-podwładny) – weryfikując twierdzenia dotyczące kompetencji przełożonego, dotrzymywania przez niego obietnic, otwartego komunikowania, uzyskiwanego wsparcia i pomocy; natomiast zaufanie horyzontalne (w relacjach pomiędzy współpracownikami) – weryfikując twierdzenia dotyczące dzielenia się wiedzą, dotrzymywania zobowiązań, uczciwości w relacjach między pracownikami itp.

Satysfakcję z pracy badano, weryfikując twierdzenia: „Ogólnie mogę stwierdzić, że jestem zadowolona/zadowolony z mojej pracy”, „Moja firma oferuje mi dobre warunki zatrudnienia”.

Chęć pomagania innym badano w odniesieniu do twierdzenia „Chętnie pomagam innym w rozwiązywaniu problemów w pracy”, postawę proinnowacyjną na podstawie twierdzenia „Zgłaszam pomysły mogące usprawnić firmę”, natomiast intencję odejścia – na podstawie twierdzenia „Planuję zmienić pracę w ciągu najbliższych 12 miesięcy”. Respondenci odpowiadali na twierdzenia wykorzystując 5-stopniową skalę Likerta.

5. Wyniki badania

Najpierw zbadano relacje pomiędzy wszystkimi rozpatrywanymi czynnikami analizowane na podstawie współczynników korelacji Spearmana² (tabela 2).

Najsilniejsze zależności zidentyfikowano pomiędzy:

- systemem HRM a zaufaniem instytucjonalnym i wertykalnym,
- satysfakcją z pracy a oceną systemu HRM oraz zaufaniem wertykalnym i instytucjonalnym,
- pomaganiem współpracownikom a zaufaniem horyzontalnym,
- wykazywaniem postawy proinnowacyjnej a poziomem satysfakcji z pracy i w dalszej kolejności z oceny systemu HRM,
- małą chęcią odejścia a satysfakcją z pracy i zaufaniem wertykalnym.

² Interpretacja współczynnika korelacji Spearmana, jeśli jest mniejszy od 0,2, to praktycznie brak jest związku pomiędzy zmiennymi, 0,2–0,4 – zależność wyraźna, lecz niska, 0,4–0,7 – zależność umiarkowana, 0,7–0,9 – zależność znacząca, powyżej 0,9 – zależność bardzo silna. Wraz ze wzrostem oceny jednej zmiennej wzrasta ocena drugiej.

Tabela 2. Współczynniki korelacji Spearmana pomiędzy badanymi konstruktami

Badane zmienne	System HRM	Zaufanie instytucjonalne	Zaufanie horyzontalne	Zaufanie wertykalne	Satysfakcja z pracy	Pomaganie współpracownikom	Postawa proinnowacyjna	Intencja odejścia
System HRM	1	0,84	0,64	0,76	0,73	0,35	0,40	-0,35
Zaufanie instytucjonalne	0,84	1	0,68	0,79	0,69	0,37	0,38	-0,34
Zaufanie horyzontalne	0,64	0,68	1	0,62	0,57	0,49	0,37	-0,31
Zaufanie wertykalne	0,76	0,79	0,62	1	0,69	0,31	0,33	-0,42
Satysfakcja z pracy	0,73	0,69	0,57	0,69	1	0,30	0,43	-0,42
Pomaganie współpracownikom	0,35	0,37	0,49	0,31	0,30	1	0,31	-0,22
Postawa proinnowacyjna	0,40	0,38	0,37	0,33	0,43	0,31	1	-0,25
Intencja odejścia	-0,35	-0,34	-0,31	-0,42	-0,42	-0,22	-0,25	1

Następnie, w celu określenia związków między zmiennymi, przeprowadzono analizę regresji zmiennych wpływających na satysfakcję z pracy.

Założono, że na satysfakcję z pracy wpływ mają: zaufanie instytucjonalne, zaufanie horyzontalne, zaufanie wertykalne i klimat HRM. Istotne statystycznie okazały się zmienne: zaufanie instytucjonalne, zaufanie wertykalne i klimat HRM. Poniżej zaprezentowano model ekonometryczny, w którym zmienną niezależną jest: x_1 – klimat HRM, x_2 – zaufanie wertykalne, x_3 – zaufanie horyzontalne, a zmienną zależną jest: y – satysfakcja z pracy.

Model ma postać:

$$Y = 0,38X_1 + 0,29X_2 + 0,20X_3 + 0,73.$$

Tabela 3. Czynniki wpływające na poziom satysfakcji pracowników

Wyszczególnienie	b^*	Bł. std. – z b^*	b	Bł. std. – z b	$t(230)$	p
W. wolny			0,72776	0,216059	3,36835	0,0008
Klimat HRM	0,36514	0,070902	0,38144	0,074067	5,14996	0,0000
Zaufanie wertykalne	0,31915	0,069150	0,29315	0,063516	4,61539	0,0000
Zaufanie instytucjonalne	0,1609	0,056875	0,1972	0,069709	2,8295	0,0050

Wartość $R^2 = 0,57$ świadczy o tym, że model jest dopasowany w 57% przypadków.

Na podstawie uzyskanych rezultatów można więc ponownie wnioskować o pozytywnym wpływie na poziom satysfakcji pracowników takich czynników, jak: system HRM, zaufanie wertykalne i instytucjonalne.

Z kolei sprawdzono, które z rozpatrywanych czynników wpływają na chęć udzielania pomocy współpracownikom, postawę proinnowacyjną i chęć zmiany pracodawcy.

W przypadku chęci udzielania pomocy istotna statystycznie okazała się zmienna: zaufanie horyzontalne. Poniżej zaprezentowano model ekonometryczny, w którym zmienną niezależną jest: x_1 – zaufanie horyzontalne, a zmienną zależną jest: y – chęć do udzielania pomocy.

$$Y = 0,58X_1 + 2,11.$$

Tabela 4. Czynniki wpływające na skłonność do udzielania pomocy współpracownikom

Wyszczególnienie	b^*	Bł. std. – z b^*	b	Bł. std. – z b	$t(230)$	p
W. wolny			2,1133	0,242027	8,7320	0,0000
Zaufanie horyzontalne	0,5609	0,072618	0,5814	0,075270	7,7247	0,0000
Zaufanie wertykalne	-0,1391	0,082271	-0,1080	0,063908	-1,691	0,09213
Satysfakcja z pracy	0,0919	0,080760	0,0777	0,068298	1,1381	0,2562

Wartość $R^2 = 0,28$ świadczy o tym, że model jest dopasowany w zaledwie 28% przypadków.

W tym przypadku istotne statystycznie okazało się zaufanie horyzontalne. Do modelu weszło także zaufanie wertykalne i satysfakcja z pracy, ale ich wpływ na badane zachowanie jest nieznaczny. Z równania modelu wynika, że zmiana zaufania horyzontalnego o jedną jednostkę jest związana ze zmianą w zakresie chęci udzielania pomocy o 0,58 jednostki.

Następną czynnością było zbadanie wpływu rozpatrywanych zmiennych na postawę proinnowacyjną. Istotna statystycznie okazała się zmienna: satysfakcja z pracy. Poniżej zaprezentowano model ekonometryczny, w którym zmienną niezależną jest: x_1 – satysfakcja z pracy, a zmienną zależną jest: y – postawa proinnowacyjna. Model ma postać:

$$Y = 0,43X_1 + 1,17.$$

Tabela 5. Czynniki wpływające na postawę proinnowacyjną

Wyszczególnienie	b^*	Bł. std. – z b^*	b	Bł. std. – z b	$t(230)$	p
W. wolny			1,173368	0,375017	3,1288	0,0019
Satysfakcja z pracy	0,346127	0,089249	0,433304	0,111727	3,8782	0,0001

Wartość $R^2 = 0,20$ świadczy o tym, że model jest dopasowany w zaledwie 20% przypadków.

Wartość $R^2 = 0,20$ świadczy o tym, że model jest dopasowany w zaledwie 20% przypadków. Biorąc pod uwagę fakt, że na zmienną satysfakcja z pracy istotny wpływ mają także takie zmienne, jak: system HRM, zaufanie instytucjonalne i wertykalne, można wnioskować o niebezpośrednim wpływie tych zmiennych na postawę proinnowacyjną, gdzie zmienną pośredniczącą jest właśnie satysfakcja z pracy.

W następnej kolejności zbadano związek intencji odejścia z rozpatrywanymi zmiennymi. Istotne statystycznie okazały się zmienne: satysfakcja z pracy i zaufanie wertykalne. Poniżej zaprezentowano model ekonometryczny, w którym zmienną niezależną jest: x_1 – satysfakcja z pracy, x_2 – zaufanie wertykalne, a zmienną zależną jest: y – intencja odejścia. Model ma postać:

$$Y = -0,42X_1 - 0,27X_2 + 4,44.$$

Tabela 6. Czynniki wpływające na redukcję chęci zmiany pracodawcy

Wyszczególnienie	b^*	Bł. std. – z b^*	b	Bł. std. – z b	$t(230)$	p
W. wolny			4,439020	0,304715	14,5677	0,00000
Satysfakcja z pracy	-0,32278	0,079012	-0,42176	0,103243	-4,0852	0,00006
Zaufanie wertykalne	-0,22731	0,079012	-0,27282	0,094832	-2,8769	0,00439

Wartość $R^2 = 0,25$ świadczy, o tym że model jest dopasowany w zaledwie 25% przypadków.

Z modelu wynika, że wzrost satysfakcji z pracy lub zaufania wertykalnego o jedną jednostkę powoduje spadek intencji odejścia odpowiednio o: 0,42 i 0,27 jednostki.

Zakończenie

Uzyskane wyniki umożliwiły identyfikację prawdopodobnych związków pomiędzy badanymi konstruktami. Sugerują one istnienie związku pomiędzy oceną systemu HRM a poziomem zaufania instytucjonalnego i wertykalnego w organizacji. Zaufanie jest skutkiem dobrego zarządzania, gdzie szczególną wagę należy przypisać decyzjom zapadającym w ramach systemu HRM. Istotne w tym aspekcie jest spostrzeganie organizacji jako sprawiedliwej i będącej w stanie rozpoznać i adekwatnie nagrodzić wkład pracowników [Tan i Tan 2000]. Znaczenie zaufania, zarówno instytucjonalnego, jak i wertykalnego, jest nie do przecenienia w procesie zarządzania, gdyż jest ono punktem wyjścia dla implementacji innych metod i technik zarządzania.

Ponadto wyniki sugerują wpływ oceny systemu HRM zaufania wertykalnego i instytucjonalnego na poziom satysfakcji z pracy. Poziom satysfakcji z pracy ma także pewne znaczenie dla wykazywania postawy proinnowacyjnej przez pracowników i redukcji chęci zmiany pracodawcy. Pośrednio wpływają także na te postawy: ocena systemu HRM przez respondentów oraz poziom zaufania wertykalnego i instytucjonalnego. Z kolei chęć pomocy współpracownikom jest związana z zaufaniem horyzontalnym. Jednak pełne zrozumienie tych relacji wymaga dalszych pogłębionych badań z uwzględnieniem szerszego zakresu determinant.

Wydaje się więc, że jednym z istotnych czynników warunkujących zaistnienia zaufania w organizacji są działania w ramach HRM. Działania te budują klimat HRM w organizacji na podstawie odczuć i spostrzeżeń pracowników oraz dokonywanej przez nich ewaluacji działań w ramach HRM [Kinnie, Swart i Purcell 2005]. Wsparciem dla uzyskanych przez Autorkę rezultatów są w tym aspekcie wyniki badań Dirks and Ferrin (2002) oraz Tzafira i współpracowników (2004), w których potwierdzono rolę działań HRM dla budowania środowiska pracy opartego na zaufaniu.

Efektywne wykorzystanie praktyk HRM prowadzące do wzrostu proceduralnej sprawiedliwości i bardziej otwartej komunikacji jest bezpośrednio związane z działaniami menedżerów, którzy są odpowiedzialni za implementację praktyk HRM w relacje z podwładnymi i zespołami. Powoduje w efekcie wzrost zaufania podwładnych w stosunku do przełożonych [Gould-Williams 2003; Zeffane i Connell 2003].

Wydaje się więc, że w tym kontekście rozumienie wzajemnych powiązań pomiędzy działaniami organizacji i menedżerów w zakresie wykorzystania systemu HRM i zaufania wewnątrzorganizacyjnego jest szczególnie istotne. Warto jednak podkreślić znaczenie tego postulatu w organizacjach sektora publicznego, gdzie w związku ze wzrostem wymagań społecznych wobec jakości świadczonych usług od pracownika wymaga się zarówno pełnego profesjonalizmu, jak i wysokiego zaangażowania w wykonywane zadania.

Ograniczenia badania oraz przyszłe kierunki badań

Badanie ilościowe na losowo dobranej grupie pracowników organizacji sektora publicznego uzupełniają w pewnym stopniu wiedzę na temat znaczenia systemu HRM i zaufania organizacyjnego dla budowania wysokiej jakości środowiska pracy tych organizacji, którego wyznacznikami w badaniu były: deklarowany przez badanych poziom satysfakcji z pracy, chęć udzielania pomocy współpracownikom, wykazywanie postaw proinnowacyjnych i niska chęć zmiany pracodawcy.

Badanie to ma jednak pewne ograniczenia. Wyniki badań ankietowych, czyli opinie respondentów, mają charakter deklaracyjny, co niewątpliwie jest pewnym ograniczeniem badania. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy zarówno zmienne niezależne, jak i zależne zostały pozyskane w taki sam sposób.

W trakcie kolejnych badań warto byłoby się skupić na potwierdzeniu całościowego modelu wpływu systemu HRM przy współdziale zaufania wewnątrzorganizacyjnego na badane konstrukty świadczące o pozytywnym stosunku pracowników do organizacji, przy wykorzystaniu metody modelowania równań strukturalnych (SEM). Istotne byłoby także podjęcie próby zidentyfikowania pozostałych czynników wpływających na badane konstrukty, wśród których warto uwzględnić przywiązanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę, wsparcie organizacji (POS) oraz charakterystyki osobowościowe badanych.

Bibliografia

- Bachmann, R., Inkpen, A.C., 2011, *Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships* Organization Studies, vol. 32(2), s. 281–301, DOI: 10.1177/0170840610397477.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., 2005, *Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research*, Human Resource Management Journal, vol. 15, s. 67–94, DOI: 10.1111/j.1748–8583.2005.tb00154.x.
- Bowen, D.E., Ostroff, C., 2004, *Understanding HRM-firm Performance Linkages: the Role of the 'Strength' of the HRM System*, Academy of Management Review, vol. 29, s. 203–21, DOI:10.5465/AMR.2004.12736076.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., Tan, H.H., 2000, *A Model of Relational Leadership: the Integration of Trust and Leader-member Exchange*, Leadership Quarterly, vol. 11(2), s. 227–250, DOI:10.1016/S1048–9843(00)00040–0.
- Bruck-Lee, V., Khoury, H.A., Nixon, A.E., 2009, *Replicating and Extending Past Personality/job Satisfaction Meta Analyses*, Human Performance, 22(2), s. 156–189, DOI:10.1080/08959280902743709.
- Colquitt, J.A., Brent, S.A., LePine, J.A., 2007, *Trust, Trustworthiness and Trust Propensity: a Meta-analytic Test of Their Unique Relationships, with Risk Taking and Job Performance*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, s. 909–27, dx.doi.org/10.1037/0021–9010.92.4.909.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Shore, L.M., 2007, *The Employee-organization Relationship: Where Do We Go from Here?*, Human Resource Management Review, 17 (2), s. 166–179, DOI:10.1016/j.hrmr.2007.03.008.

- Cropanzano, R., Mitchell, M., 2005, *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, Journal of Management, vol. 31(6), s. 874, dx.doi.org/10.1177/0149206305279602.
- Dirks, T.K., Ferrin, D.L., 2002, *Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, s. 611–28, dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611.
- Frese, M., Fay, D., 2001, *Personal Initiative: An Active Performance Concept for in the 21st Century*, Research in Organizational Behavior, no. 23, s. 133–187, /dx.doi.org/10.1016/s0191-3085(01)23005-6.
- Gould-Williams, J., 2003, *The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: a Study of Public-sector Organizations*, International Journal of Human Resource Management, vol. 14(1), s. 28–54, dx.doi.org/10.1080/09585190210158501.
- Herting, J.R., 2002, *Evaluating and Rejecting True Mediation Models: A Cautionary Note*, Prevention Science, 3 (4), s. 285–289, dx.doi.org/10.1023/a:1020828709115.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J., 2004, *Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust*, International Journal of Educational Management, vol. 18, s. 250–259, dx.doi.org/10.1108/09513540410538831.
- Katou, A.A., 2013, *Justice, Trust and Employee Reactions: an Empirical Examination of the HRM System*, Management Research Review, 2013, vol. 36(7), s. 674–699, dx.doi.org/10.1108/mrr-07-2012-0160.
- Kinicki, A.J., McKee-Ryan, R.M., Schriesheim, C.A., Carson, K.P., 2002, *Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: a Review and Meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 1, dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.14.
- 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(6), s. 1004–1028, DOI:10.1080/09585190500120780.
- Krot, K., Lewicka, D., 2011, *Human Side of Innovation-individual and Organisational Environment-related Aspects: the Case of IBM*, International Journal of Innovation and Learning, 9 (4), s. 352–371, dx.doi.org/10.1504/ijil.2011.040535.
- LePine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E., 2002, *The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, no. 87, s. 52–66, dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52.
- Lewicka, D., 2010, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Lewicka, D., 2014, *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*, PWN, Warszawa.
- Lucas, L., 2005, *The Impact of Trust and Reputation on the Transfer of Best Practices*, Journal of Knowledge Management, vol. 9, no. 4, s. 87–101, dx.doi.org/10.1108/13673270510610350.
- MacIntosh, E.W., Doherty, A., 2010, *The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave*, Sport Management Review, 13(2), s. 106–117, dx.doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006.

- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., 2006, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, dx.doi.org/10.4135/9781452231082.
- Parker, Ch.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Heather, A., Lacost, H.A., Roberts, J.E., 2003, *Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: a Meta-analytic Review*, Journal of Organizational Behavior, vol. 24, s. 389–416, dx.doi.org/10.1002/job.198.
- Parvin, M.M., Nurul Kabir, N.M.M., 2011, *Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector*, Australian Journal of Business and Management Research, vol.1, no. 9, s.113–123.
- Schuler, R., Jackson, S., Luo, Y., 2004, *Managing Human Resources in Cross-Border Alliance*, Routledge, London.
- Silverthorne, C., 2004, *The Impact of Organizational Culture and Person-organization Fit on Age 35 Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan*, Leadership & Organization Development Journal, 25(7), s. 592–599, /dx.doi.org/10.1108/01437730410561477.
- Steel, R.P., Griffeth, R.W., Hom, P.W., 2002, *Practical Retention Policy for the Practical Manager*, The Academy of Management Executive, vol 16, iss. 2, s. 149–162, dx.doi.org/10.5465/ame.2002.7173588.
- Tan, H.H., Tan, C.S.F., 2000, *Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, vol. 126(2), s. 241–260, dx.doi.org/10.1002/job.1812.
- Tzafrir, S.S., Baruch, Y., Dolan, S.L., 2004, *The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers*, Personnel Review, vol. 33, iss. 6, s. 628–647, dx.doi.org/10.1108/00483480410561529.
- Tzafrir, S.S., Eitam-Meilik, M., 2005, *The Impact of Downsizing on Trust and Employee Practices in High Tech Firms: A Longitudinal Analysis*, Journal of High Technology Management Research, vol. 16, s. 193–207, dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2005.10.008.
- Vanhala, M., Ahteela, R., 2011, *The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust*, Management Research Review, vol. 34(8), s. 869–888, dx.doi.org/10.1108/01409171111152493.
- 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, dx.doi.org/10.1080/09585190210158484.