



MONIKA PEC

PRAKTYKI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

A BEHAVIORALNE WYNIKI PRACY



WYDAWNICTWA AGH

KRAKÓW 2025



WYDAWNICTWA AGH

KRAKÓW 2025

Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie

© Wydawnictwa AGH, Kraków 2025

ISBN 978-83-68219-94-4

<https://doi.org/10.7494/978-83-68219-94-4>

© Wydawnictwa AGH, Kraków 2025, Creative Commons CC-BY 4.0 License

Recenzenci: *prof. dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek*
dr hab. Roman Batko, profesor AGH

Afiliacja autorki:
Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
ul. Gramatyka 10
30-067 Kraków

Adiustacja: *Marcin Grabski*

Skład: *MUNDA Maciej Torz*

Projekt okładki i strony tytułowej: *Paweł Sepielak*

Ilustracja na okładce: *Gerd Altmann, Pixabay*

Wydawnictwa AGH
al. A. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków
tel. 12 617 32 28, 12 636 40 38
e-mail: redakcja@wydawnictwoagh.pl
www.wydawnictwo.agh.edu.pl

Spis treści

WPROWADZENIE	5
ROZDZIAŁ 1. System zarządzania kapitałem ludzkim i kultura organizacyjna . . .	19
1.1. Modele opisujące zarządzanie kapitałem ludzkim	20
1.2. Zintegrowane systemy zarządzania kapitałem ludzkim	22
1.3. Kultura organizacyjna i kultura narodowa	32
1.4. Wybrane modele kultury organizacyjnej	44
ROZDZIAŁ 2. Behawioralne wyniki pracy	50
2.1. Przywiązanie organizacyjne	55
2.2. Zachowania innowacyjne pracowników.	66
2.3. Wydajność pracy.	70
ROZDZIAŁ 3. Metodyka badania.	85
3.1. Cel i zakres pracy. Etapy postępowania badawczego.	85
3.2. Przyjęte hipotezy badawcze	89
3.3. Zastosowane metody badawcze	90
3.4. Pomiar zmiennych	93
3.5. Charakterystyka i dobór próby badawczej	100
ROZDZIAŁ 4. Prezentacja wyników badań	105
4.1. Prezentacja statystyk opisowych	105
4.2. Analiza czynnikowa	114
4.3. Analiza rzetelności	121
4.4. Model strukturalny	121
4.5. Analiza różnic między Kärcher Polska i Kärcher Niemcy za pomocą modelu równań strukturalnych PLS-SEM	133
ROZDZIAŁ 5. Wnioski i rekomendacje z badań	138
5.1. Charakterystyka badanej jednostki na podstawie wyniku badania ankietowego	138
5.2. Wynik testowania empirycznego hipotez badawczych, dyskusja dotycząca uzyskanych wyników	140
5.3. Rekomendacje praktyczne dla badanej jednostki.	159
5.4. Ograniczenie przyjętego podejścia badawczego i kierunku dalszych badań. . .	160
5.5. Wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu.	162

SPIS TABEL	164
SPIS RYSUNKÓW	166
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW	167
BIBLIOGRAFIA	211
ŹRÓDŁA INTERNETOWE	258

WPROWADZENIE

Konsekwencją postępującej globalizacji i towarzyszącego jej wzrostu konkurencji jest rozwój technologiczny i techniczno-organizacyjny, warunkujący zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta przekłada się na zwiększenie innowacyjności i poprawę efektywności finansowej organizacji. W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej za determinanty sukcesu uznaje się nie tylko czynniki materialne, lecz przede wszystkim ludzi zatrudnionych w organizacji, wraz z ich szerokim wachlarzem kompetencji: wiedzą, umiejętnościami, postawami i cechami osobowości (Lewicka, 2013, s. 217). Kompetencje pracowników można uznać za jeden z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa (Aslam, 2013), dlatego – aby generowali oni odpowiednią wartość dla klientów – pracodawcy muszą szukać nowych sposobów ich angażowania i budowania przywiązania do organizacji (Boukis i in., 2017; Hult, 2005; Kashyap i Chaudhary, 2019), co sprzyja wysokiej wydajności i jakości pracy.

Zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL) nieustannie ewoluje, a zachodzące na rynku pracy zmiany wymuszają na współczesnych organizacjach rewizję podejścia do pracowników. W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby zarówno pracowników, jak i pracodawców pojawia się wiele nowych trendów. Jako najistotniejsze zjawiska odpowiedzialne za redefinicję strategii i stylu zarządzania kapitałem ludzkim wskazuje się:

- Konkurowanie kapitałem ludzkim. Niedobór odpowiednich kandydatów na rynku pracy jest czynnikiem opisującym obecną sytuację w tym zakresie. Badacze zwracający uwagę na niedostatek talentów na rynku pracy za jego główne powody uznają kwestie demograficzne – niski współczynnik urodzeń i zbyt powolne dostosowywanie się systemów edukacyjnych do potrzeb biznesu (D'Amato i Herzfeldt, 2008) oraz szybko postępującą digitalizację. Deficyt ekspertów sprawia, że rynek należy do pracownika, co wymusza zmianę w zakresie funkcji personalnej. Pracodawcy zabiegają o wyspecjalizowanych pracowników, starają się tworzyć coraz lepsze warunki pracy i podejmują skoordynowane działania służące zatrzymaniu najcenniejszych pracowników (Glaister i in., 2018). Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że zatrudnienie, przeszkolenie i przygotowanie do pracy nowo zatrudnionego pracownika wiąże się z ponoszeniem przez pracodawcę wysokich kosztów, dlatego staje się widoczna większa dbałość pracodawców o zatrudnionych pracowników. Z drugiej strony niepewność gospodarcza implikuje mniejszą liczbę nowych rekrutacji, zwolnień i dobrowolnych rezygnacji z pracy, a także prowadzi do większego popytu na pracowników tymczasowych. W grudniu 2023 roku – wraz z pogarszającymi się perspektywami gospodarczymi – zanotowano rekordowo małą liczbę ogłoszeń o pracę. Na pięćdziesięciu największych internetowych portalach rekrutacyjnych w Polsce opublikowano zaledwie 180,6 tysiąca ogłoszeń, o około 30% mniej niż w analogicznym okresie 2022 roku (Grant Thornton, 2024). Poziom bezrobocia wzrósł od grudnia 2023 do stycznia 2024 roku o 0,3 punktu procentowego i wyniósł 5,4% (GUS, 2025).

- **Wzrost wymagań w stosunku do pracy i zatrudniającej organizacji.** Pracownicy są coraz lepiej wykształceni, rośnie grupa „pracowników wiedzy” – wykonujących pracę o charakterze intelektualnym, których charakteryzuje dobre wykształcenie (Kompierski, 2015). Pracownicy należący do tej kategorii są świadomi swoich możliwości i siły wywierania wpływu w sytuacji pracy, gdy jednostki angażują się w różnego rodzaju działania i dążą do odnalezienia w nich sensu (Cameron i in., 2007). Ponadto lepiej znają swoje prawa wynikające ze stosunku pracy, w związku z tym mają coraz większe wymagania w stosunku do samej pracy.
- **Zmiana charakteru kontraktu psychologicznego z relacyjnego na transakcyjny.** Przy ocenie własnego miejsca pracy poczucie powinności i emocje mają coraz mniejsze znaczenie, co skutkuje spadkiem lojalności w stosunku do pracodawcy i większą skłonnością do zmiany pracy (Lewicka, 2017). Ważniejsza dla pracowników staje się atrakcyjność oferty definiowana przez benefity finansowe i pozafinansowe w porównaniu z dostępnymi alternatywnymi ofertami na rynku. Ponadto skraca się okres pracy u jednego pracodawcy. Widoczny jest także spadek zaangażowania i przywiązania pracowników do organizacji, wynikający z postrzegania przez nich mniejszej roli pracy w ich życiu. Brak zaangażowania pracowników sprawia z kolei, że nie zgłaszają oni propozycji ulepszeń procesów w organizacji i nie przejawiają postaw innowacyjnych.
- **Utrata znaczenia czynników materialnych.** Zmianie ulegają oczekiwania pracowników względem przyszłych pracodawców. O wyborze pracodawcy decyduje często wizerunek, kultura organizacyjna, prestiż i reputacja potencjalnego pracodawcy, możliwość rozwoju, wsparcie przy urzeczywistnianiu własnych aspiracji oraz godzeniu życia zawodowego z rodzinnym. Pracownicy oczekują szacunku, autonomii i pomocy w szeroko pojętym rozwoju. Prezentują także inne podejście do roli pracy w życiu. Poszukują możliwości realizacji własnych pasji, marzeń, hobby, łączenia różnych ról życiowych, a częsta zmiana pracy ma umożliwiać im podróżowanie.
- **Zmniejszenie znaczenia stałej pracy.** Można zaobserwować zjawisko cichych odejść z pracy (*quiet quitting*), często związane z niezadowolaniem pracownika, z wypaleniem zawodowym, brakiem perspektyw rozwoju czy niezrozumieniem jego potrzeb. Pracownicy nie zgłaszają pracodawcom niezadowolenia z pracy, tym samym nie dążą do zmiany na lepsze swojej sytuacji w obecnym miejscu pracy, subtelnie wycofują się z aktywnego uczestnictwa w firmie, odchodzą bez wysyłania wcześniejszych sygnałów – nie informują z wyprzedzeniem pracodawców o chęci odejścia (Galanis i in., 2023).
- **Elastyczne podejście do pracy.** Pracownicy pragną sami decydować o sposobie świadczonej przez nich pracy. Chcą mieć możliwość pracy z domu lub w formie hybrydowej, w elastycznych dla siebie godzinach. Badania pokazują, że praca zdalna przynosi korzyści większości pracowników. Zapewnia elastyczność, umożliwiającą pracę z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie. Pracownicy mogą oszczędzać na kosztach podróży, spędzać mniej czasu na dojazdach i znajdować właściwą równowagę między obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi (De Menezes i Kelliher, 2011; Felstead i Henseke, 2017). Główne założenie idei *work-life balance* polega na oddzielaniu obu stref, sugeruje walkę między obiema tymi strefami, które nie powinny się przenikać. Obecnie przyjmuje się jednak koncepcję *work-life integration* lub *work-life blending*, która zakłada, że życie zawodowe i prywatne powinny

mieć wspólne punkty, a nie być rozdzielone. Dla wielu pracowników jest to znacznie łatwiejsze i mimo wszystko bardziej naturalne niż całkowite oddzielenie spraw osobistych od aspektów związanych z karierą i pracą zarobkową. Realizując obowiązki zawodowe, można je łączyć z wychowaniem dzieci, prowadzeniem domu, oddawaniem się swojemu hobby. W zależności od potrzeb można wykonywać prywatne lub służbowe obowiązki i nie ma w tym nic dziwnego, gdyż obie strefy współgrają ze sobą, nie wywołując frustracji, że któraś z nich jest zaniedbywana (Williams i in., 2016). Z pomocą przychodzi dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej (*transparent and predictable working conditions*). Nowelizacja polskiego Kodeksu pracy, obowiązująca od 7 kwietnia 2023 roku, wprowadziła przepisy dotyczące pracy zdalnej. Mimo korzyści z tej formy wykonywania obowiązków istnieje jednak kilka jej istotnych ograniczeń: słaba komunikacja między zespołami, więcej czynników rozpraszających, zmniejszona motywacja do pracy, trudności w adaptacji dla nowo zatrudnionych pracowników, brak współpracy, możliwe problemy z zachowaniem bezpieczeństwa danych i trudności w monitorowaniu wydajności (Adisa i in., 2023; Golden i Gajendran, 2019; Vander Elst i in., 2017). Obserwuje się także brak poczucia przynależności i zespołowości, wynikający między innymi z pracy zdalnej (Golden i Gajendran, 2019; Vander Elst i in., 2017). W odniesieniu do elastycznego podejścia do pracy warto wspomnieć, że coraz więcej specjalistów pracuje projektowo lub na własny rachunek oraz że coraz liczniejsza na rynku pracy jest grupa pracowników zdobywających doświadczenia biznesowe na kilku płaszczyznach, z wielu strumieni pracy. Młodsze pokolenia często preferują niezależność i autonomię. Pojawił się termin *slasher* – slasherzy żonglują kilkoma satysfakcjonującymi rolami, które ich pasjonują, zamiast wybierać pracę i pracodawcę na całe życie. Może się to wiązać ze spadkiem pełnoetatowych miejsc pracy, wzrostem skali pracy tymczasowej lub krótkoterminowej. *Gig economy* to model rynku pracy, w którym rośnie udział pracowników wykonujących zadania na zlecenie, kontraktowych, freelancerów lub współpracujących projektowo z wieloma podmiotami jednocześnie. Elastyczne formy zatrudnienia obejmują również pracę tymczasową, zdalną, częściowy etat, zadaniowy czas pracy. W odpowiedzi działy zarządzania kapitałem ludzkim muszą administrować zróżnicowaną strukturą zatrudnienia i opracowywać strategie integracji zewnętrznych talentów z kulturą organizacyjną, budować hybrydowe modele zarządzania personelem, łączące pracowników etatowych, kontraktowych i freelancerów. Powstaje nowa kategoria „talentu zewnętrznego”, niezwiązana formalnie z organizacją, ale strategicznie istotna dla realizacji projektów i osiągnięcia celów.

- **Zarządzania projektowe z wykorzystaniem zwinnych metod pracy.** Model ten coraz częściej przenika do zarządzania kapitałem ludzkim i redefiniuje sposób, w jaki przedsiębiorstwa planują, organizują i rozwijają swoje zasoby ludzkie. Choć zwinne metody pracy i zarządzania projektowe wywodzą się ze środowisk technologii informacyjnej i zarządzania produktami, ich filozofia i narzędzia okazują się niezwykle przydatne także w pracy działów personalnych i w szeroko rozumianym zarządzaniu ludźmi. Zwinne metody pracy, takie jak *agile* i *scrum*, w zarządzaniu kapitałem ludzkim to nowy sposób

myślenia o ludziach jako o współtwórcach zmian, a nie tylko „zasobach”, to również konieczność ciągłego dostosowywania procesów zarządzania kapitałem ludzkim do zmiennego środowiska, odejście od sztywnych procedur na rzecz empatycznego, iteracyjnego i zespołowego podejścia. Kładą nacisk na eksperymentowanie, iteracyjność i elastyczne reagowanie na zmiany. Celem jest tworzenie bardziej responsywnych, szybszych i angażujących procesów zarządzania kapitałem ludzkim, które realnie wspierają biznes. Zespoły personalne stają się partnerami w projektach biznesowych, nie zaś jedynie wsparciem administracyjnym. Wspólne zespoły projektowe z udziałem przedsiębiorców i przedstawicieli działów personalnych stanowią fundament nowoczesnej, strategicznej roli zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

- **Koncentracja na dobrostanie pracownika.** Dla pracowników jest coraz istotniejsze, czy pracodawca zwraca uwagę na ich dobrostan (zdrowy tryb życia i kwestie dobrego samopoczucia w pracy) – tendencję tę określa się jako *total wellbeing* (Virhia i in., 2022). Jak wskazuje Stanisława Borkowska (2014), sposób funkcjonowania w środowisku pracy ma duże znaczenie dla zdrowia człowieka, stąd konieczność zadbania o dobrostan pracowników przez stwarzanie przyjaznych, bezpiecznych miejsc pracy. Kryzysy (pandemia, wypalenie zawodowe) pokazały znaczenie wsparcia psychicznego w miejscu pracy. Strategie zarządzania muszą obejmować działania na rzecz dobrostanu, programy wsparcia oraz nowoczesne benefity. Pracodawca ma obowiązek uwzględniać kwestie zdrowia fizycznego i psychicznego pracownika, jego obszar emocji związanych z pracą i przez nią wywoływanych (Van de Voorde i Boxall, 2014). W związku z tym firmy coraz częściej udostępniają zasoby *wellness*, takie jak karty sportowe, bezpłatne zajęcia jogi, wsparcie psychologiczne.
- **Różnorodność, równość i inkluzywność.** Obserwuje się nacisk społeczny i biznesowy na tworzenie sprawiedliwego, otwartego środowiska pracy. Wpływ interesariuszy powoduje także intensyfikację działań firm na rzecz tworzenia zróżnicowanych i integrujących środowisk pracy. **W różnicach kulturowych, płciowych, etnicznych** i wiekowych coraz częściej dostrzega się siłę i wymierne korzyści. Obserwuje się więc także zmiany wartości społecznych uczestników rynku pracy. Wyznawane przez nich wartości indywidualne muszą być szanowane i respektowane przez pracodawców. W konsekwencji dochodzi do zmian kultury organizacyjnej, dostosowania stylu przywództwa do różnorodnych zespołów oraz wprowadzania polityk przeciwdziałających dyskryminacji.
- **Znaczenie budowania silnego kapitału marki pracodawcy (*employer branding*).** Pracodawcy rozumieją, że budowanie silnego kapitału marki zaczyna się od inwestowania w swoich klientów wewnętrznych – pracowników – przez stworzenie godnego środowiska pracy, przyjaznej atmosfery i możliwości rozwoju, wiedzą bowiem, że to pracownicy są ambasadorami i adwokatami marki, a dzięki portalom społecznościowym są źródłem informacji dla potencjalnych pracowników, klientów i innych interesariuszy rynkowych. Koncepcje *employee experience* (EX) czy *employee journey* obsadzają działy personalne w roli architektów doświadczeń pracowniczych, dbających o każdy etap interakcji pracownika z firmą, począwszy od procesu rekrutacji i adaptacji przez rozwój kariery aż po zakończenie zatrudnienia. *Employee experience* to podejście strategiczne uwzględniające emocje, zaangażowanie i zadowolenie pracowników (Plaskoff, 2017).

- **Personalizacja potrzeb pracowników.** Oznacza indywidualne podejście do pracownika, pozwalające na lepsze zrozumienie jego potrzeb i aspiracji, co przekłada się na zwiększoną motywację i zaangażowanie w wykonywaną pracę. Przykładem może być personalizacja ścieżek kariery, odpowiadająca na rosnące oczekiwania pracowników dotyczące rozwoju zawodowego. Zamiast ściśle określonych trajektorii zawodowych działają personalne propagują elastyczne podejście, oparte na dostosowywaniu ścieżek kariery w zależności od zmieniających się czynników, takich jak umiejętności i pasje pracownika, potrzeby firmy i trendy branżowe. Pracodawcy mogą także wyposażać pracowników w zupełnie nowe umiejętności (*reskilling*), dzięki którym będą mogli oni wchodzić w inne role w organizacji lub doskonalić swoje umiejętności na obecnych stanowiskach (*upskilling*) (Li, 2022). Indywidualne podejście prowadzi z kolei do personalizacji doświadczeń osób zatrudnionych, polegającej na budowaniu kultury skupionej na człowieku, w której każdy widzi swoją wartość i realny wpływ na organizację, czuje się współautorem sukcesu firmy (Wojtczuk-Turek, 2021). Wymaga ono ciągłego słuchania głosu pracowników oraz tworzenia miejsca pracy, które daje poczucie sensu i sprawczości. Można tu mówić o holistycznym podejściu, obejmującym każdą interakcję pracownika z firmą.
- **Poszukiwanie nowych kompetencji przez pracodawców.** Od pracowników oczekuje się obecnie innych kompetencji niż dawniej. Organizacje coraz częściej poszukują pracowników posiadających kompetencje społeczne, adaptacyjne, przedsiębiorcze, multikulturowe, w zakresie analizy i interpretacji danych, myślenia narracyjnego i kreatywności (Lewicka, 2019). Rozwój w ostatnich latach sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, w następstwie zachodzącego rozwoju technologicznego, zredefiniował pożądane przez pracodawców kompetencje pracownicze (Benvenuti i in., 2023; Wilson i in., 2019). Dochodzi do automatyzacji procesów rekrutacyjnych, analiz predykcyjnych czy oceny efektywności pracowników. W konsekwencji zarządzanie kapitałem ludzkim staje się bardziej strategiczne, wymaga kompetencji analitycznych i etycznego podejścia do informacji o pracownikach. W dobie sztucznej inteligencji i automatyzacji o wiele ważniejsze mogą być umiejętności społeczne i postawy pracowników. Twarde umiejętności – techniczne, które można łatwo zmierzyć i zweryfikować – są niewątpliwie ważne, jednak szybko rozwijająca się technologia „uczy się” i automatyzuje wiele z nich, dlatego warto się skupić na bardziej strategicznych i wpływowych obszarach, na przykład na kulturze organizacyjnej.
- **Nadawanie większego znaczenia umiejętnościom i postawom.** Zatrudnianie na podstawie umiejętności i postaw pozwala pracodawcom wybierać kandydatów, którzy wykazują potencjał rozwoju. Osobom tym może brakować pewnych doświadczeń, ale mogą one posiadać podstawowe umiejętności, potencjał rozwojowy i nastawienie na ciągłe uczenie się. Koncentracja na umiejętnościach zamiast na wykształceniu jest sposobem na problem braku talentów. Obserwuje się „ciche zatrudnianie” (*quiet hiring*), polegające na podnoszeniu kwalifikacji i przekwalifikowywaniu istniejących pracowników w celu uzupełnienia luk w umiejętnościach i zaspokojenia potrzeb organizacyjnych bez ponoszenia kosztów zwiększania zatrudnienia (Linzdor, 2024). Ponieważ branże przechodzą szybkie transformacje napędzane postępem technologicznym, zmianami gospodarczymi i ewoluującymi zachowaniami konsumentów, pojawia się zapotrzebowanie na elastyczne i wieloaspektowe umiejętności (Repenning i in., 2018).

- **Istotność danych.** Dane stają się jeszcze ważniejsze. Wszystkie decyzje i pomysły powinny opierać się na danych, ponieważ to liczby pokazują, czy i jak coś działa. Dzięki korzystaniu z zaawansowanych narzędzi analitycznych możliwe jest podejmowanie świadomych decyzji i działań przybliżających do osiągnięcia ustalonych celów. Dokładna analiza danych i opieranie decyzji na większych zbiorach informacji (również z wykorzystaniem sztucznej inteligencji) pozwalają działom personalnym zaplanować między innymi procesy rekrutacyjne oraz mierzyć wydajność pracowników (Mohammed i in., 2020; Roy, 2022; Sithambaram i Tajudeen, 2023).
- **Włączanie się organizacji w działania społeczne.** Troska organizacji o dobro wspólne wyraża się w działaniach z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR) oraz w uwzględnianiu czynników środowiskowych (*enviromental, social, governance*, ESG). Firmy, które aktywnie włączają te wartości do swoich polityk personalnych, zyskują uznanie nie tylko w oczach obecnych pracowników, lecz również potencjalnych kandydatów. Zaangażowanie w inicjatywy ekologiczne, wolontariat pracowniczy, etyczne postępowanie i społeczna odpowiedzialność przekłada się na wzrost lojalności i zaangażowania pracowników (Miethlich i in., 2023). Z drugiej strony wymaga to od działów personalnych ciągłego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, które będą spójne z celami biznesowymi i ekologicznymi. Niemniej jednak inwestycja w zrównoważony rozwój przynosi długofalowe korzyści: poprawę wizerunku firmy i budowanie silnej marki pracodawcy, która przyciąga talenty na rynku pracy. Takie podejście wymusza również zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim, między innymi rozwój zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim (*sustainable HRM*) i zrównoważonego przywództwa (*sustainable leadership*) oraz propagowanie „zielonych” zachowań pracowników (*green employee behaviour*) (Lewicka i in., 2023).
- **Zmiana w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi.** Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) ulegają redefinicji. Coraz więcej firm odchodzi od wieloetapowych, stresujących potencjalnego pracownika procesów rekrutacyjnych, zmianie ulega charakter rozmowy kwalifikacyjnej, ukierunkowanej na dopasowanie osobowościowe kandydata do kultury organizacyjnej firmy lub zespołu. Odchodzi się od ocen pracowniczych, które niejednokrotnie przynoszą więcej szkody niż pożytku z powodu niekompetencji osób je przeprowadzających, subiektywności oceniającego, zróżnicowanych standardów w obrębie jednej organizacji i tym samym niemożności porównania wyników, często gubiąc po drodze cel ich stosowania. Ciągła informacja zwrotna w krótkich cyklach (na przykład po każdym projekcie) wypiera oceny kwartalne i roczne. Tradycyjną informację zwrotną – *feedback* – zamienia się na *feedforward*. Przekształcają się kultury organizacyjne: z biurokratycznych w bardziej wspierające, co wymaga od kadry menedżerskiej bardziej relacyjnego, partnerskiego podejścia do pracownika. Stąd większa koncentracja organizacji na behawioralnych aspektach pracy, wydajności w rozumieniu zarówno finansowym, jak i społecznym. Pracownicy odczuwają nieufność wobec pracodawców, co może się przekładać na atmosferę w pracy, a przez to na wydajność w firmach. Działy personalne będą musiały budować to zaufanie przez transparentność działań i komunikacji (Glinka-Noweś i in., 2022).
- **Nowa rola lidera w organizacji.** Przywództwo transformacyjne i empatyczne zyskuje coraz większe uznanie. Styl zarządzania ewoluje z autorytarnego na partnerski. Strate-

gia zarządzania kapitałem ludzkim musi być bardziej zorientowana na empatię. Liderzy powinni rozwijać umiejętności społeczne, autentyczność, zdolność słuchania i inspirowania zespołów. Wielu liderów nie jest przygotowanych do przeprowadzenia procesom transformacji w organizacjach. W nowym modelu pożądane są elastyczność, umiejętność szybkiego dostosowywania się do nowych warunków i skutecznego zarządzania zmianami, adaptacyjność, autentyczna odpowiedzialność za zespół, konsyliatywność i empatia liderów. Liderzy muszą zarządzać zespołami o różnej lojalności i motywacji, w których część członków nie identyfikuje się bezpośrednio z firmą. Konieczna jest umiejętność koordynowania pracy rozproszonych, różnorodnych zespołów projektowych.

- **Wzrost roli outsourcingu.** Outsourcing zyskuje na znaczeniu. Firmy rozumieją, że warto inwestować i rozwijać te kompetencje pracownicze, które są kluczowe i dzięki którym są osiągane zyski – pozostałe warto zlecić na zewnątrz, aby zoptymalizować koszty. Ponad połowa firm korzysta już regularnie z outsourcingu. Podwykonawca czy freelancer (w 2023 roku w Polsce pracowało ponad 330 tysięcy osób wykonujących wolne zawody) jest dobrym pomysłem na optymalizację łańcucha wartości dla klientów w celu utrzymania wysokiego poziomu ich satysfakcji (Zafar, 2020).

Na podstawie wyżej wskazanych trendów w zakresie sytuacji na rynku pracy uznano, że to właśnie konkurowanie dzięki zachowaniom innowacyjnym, przywiązaniu pracowników i wydajności pracy można uznać za kluczowe dla uzyskiwanych wyników. Dlatego są one cenne i warte wzmacniania we współczesnych organizacjach. Z tego powodu zostaną one również poddane analizie w niniejszej monografii.

Zachowania innowacyjne to szeroka kategoria zachowań ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów przez tworzenie i wprowadzanie „nowości” lub usprawnień w organizacji. W literaturze zachowania innowacyjne określa się jako działania zorientowane na tworzenie nowych idei, kwestionowanie istniejących schematów oraz wprowadzanie ulepszeń, których rezultatem jest tworzenie i wprowadzanie innowacji (Li, 2022). Wskazuje się, że są one warunkiem koniecznym w procesie wdrażania innowacji w organizacjach. Zachowania innowacyjne sprzyjają przetrwaniu organizacji i tworzeniu przewagi konkurencyjnej, ponieważ umożliwiają realizację różnych procesów doskonalenia (Carmeli i in., 2006). Brak zachowań innowacyjnych w organizacji utrudnia jej przetrwanie (Hazem i in., 2022; Jo, 2019). Innowacja pojawia się, gdy pracownicy na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej wykazują innowacyjne zachowania w pracy i poświęcają swój wysiłek opracowywaniu, propagowaniu i wdrażaniu nowych pomysłów (Bos-Nehles i Veenendaal, 2019; Hou i in., 2018; Kahn, 2018; Sanz-Valle i in., 2018). Jednym z celów organizacji powinno być budowanie tak zwanego innowacyjnego środowiska pracy, czyli dążenie do innowacyjności, która jest jednym ze sposobów generowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Salavou i in., 2004). Innowacyjne organizacje wykazują się większą elastycznością, łatwiej potrafią dostrzec zmiany w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, a także szybciej adaptować się do nowych warunków. Są także otwarte na nowe sposoby myślenia i działania. Dlatego ważną rolą menedżerów jest zachęcanie pracowników do porzucenia tradycyjnego sposobu myślenia i wykonywania zadań na rzecz poświęcenia swojej energii tworzeniu innowacyjnych pomysłów (Kang i in., 2016). Takie podejście przyczynia się zarówno do kreowania nowych możliwości, jak i do lepszego wykorzystywania posiadanego potencjału organizacyjnego (Woo i in., 2021).

W pracach badaczy w ostatnich latach można zaobserwować wzrost zainteresowania zjawiskiem **przywiązania do organizacji** (Singh i Vinnicombe, 2024; Zarwi i in., 2023). Wynika to między innymi z faktu, że budowanie relacji przywiązania na linii pracownik – organizacja pomaga zatrzymać najlepszych pracowników oraz uzyskiwać ponadprzeciętne wyniki (Syarifin i Atmaja, 2023).

Według Lymana W. Portera (1974) przywiązanie to: (1) silna wiara i akceptacja wartości oraz celów organizacji, (2) chęć podjęcia znacznych wysiłków w imieniu organizacji, (3) silne pragnienie pozostania w organizacji. Natalie J. Allen i John P. Meyer (1990) wskazują aspekt jego wielowymiarowości, wyróżniając trzy rodzaje przywiązania: (1) emocjonalne/afektywne (*affective commitment*), opisujące emocjonalny związek pracownika z organizacją, który sprawia, że pozostaje on w organizacji, ponieważ jest to dla niego atrakcyjne, (2) trwania (*continuance commitment*), przejawiające się w niechęci pracownika do ponoszenia kosztów związanych ze zmianą, (3) normatywne (*normative commitment*), opisywane jako silne zobowiązanie pracownika (powinność) do pozostania w organizacji. Wysoki poziom przywiązania organizacyjnego jest związany z pozytywnymi zachowaniami pracownika wobec organizacji i może korzystnie wpłynąć na wyniki działań pracowników w miejscu pracy. Badania wskazują wiele korzyści wysokiego przywiązania do organizacji: większą produktywność, wysoki poziom kreatywności, większe poczucie lojalności w stosunku do organizacji, a tym samym niższy poziom fluktuacji pracowników (Rose i in., 2009). Przywiązanie organizacyjne wpływa na zachowania pracowników, przejawiające się w wyższej skłonności do zachowań obywatelskich i pracy zespołowej, niskiej absencji, lepszej obsługi klienta. Przywiązanie afektywne pozytywnie koreluje z poziomem wykonywania pracy i osiąganiem zysków, co prowadzi do poprawy wyników przedsiębiorstw (Czarnowsky, 2008; Hanin i in., 2013, s. 57–79; Wahba i in., 2015). W konsekwencji przyczynia się do sukcesu organizacji (Misnan i in., 2023; Rich i in., 2010). Badania wskazują, że przywiązanie organizacyjne stanowi niezbędny warunek osiągnięcia przewagi nad innymi graczami rynkowymi, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, usprawniania procesów i optymalizacji kosztów (Stepanek i Paul, 2023). Jest czynnikiem stymulowania rozwoju organizacji. Dlatego analizy natury, przyczyn i konsekwencji „psychologicznego” połączenia pracownika z organizacją pozostają już od wielu lat ważnym celem badań (Aziz i in., 2021; Bakker i in., 2011; Schaufeli i Taris, 2014; Suparjo i in., 2016).

Organizacje przywiązują coraz większą wagę do wydajności pracy jako czynnika warunkującego sukces organizacji. Osiąganie przez pracowników wysokiej wydajności pracy wymaga skutecznych działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, obejmujących identyfikację i eliminację przeszkód wpływających negatywnie na jej realizację (Ekuka, 2022; Zhenijing i in., 2022).

Wydajność pracy jest cenionym przez pracodawców parametrem, który z ich punktu widzenia stanowi jeden z najbardziej pożądaných mierników sukcesu, wiąże się bowiem bezpośrednio z redukcją kosztów i generowaniem zysku. Jest pojęciem odnoszonym do zasobów ludzkich i zazwyczaj nie stosuje się go wobec innych zasobów przedsiębiorstwa. Wydajność pracy jest jednym z kluczowych wskaźników efektywności każdej organizacji, określającym stopień, w jakim pracownicy lub zespoły realizują swoje zadania i projekty w określonym czasie. Wydajność oznacza dążenie do osiągnięcia lepszych rezultatów przy stałych nakładach, z kolei efektywność – uzyskiwanie tych samych rezultatów przy mniejszych nakładach siły roboczej. Dzięki analizie wydajności możemy ocenić, czy pracownik

jest skuteczny i wykonuje pracę na zadowalającym poziomie, a także czy przynosi firmie oczekiwaną wartość w postaci zysku. Skuteczne zarządzanie wydajnością pracy wymaga nie tylko monitorowania jej poziomu, lecz również zrozumienia czynników wpływających na tę wydajność oraz umiejętności jej optymalizacji. Obliczanie wydajności pracy wymaga uwzględnienia wielu czynników, takich jak liczba wytworzonych produktów lub usług, czas pracy, jakość wykonywanej pracy, oraz innych parametrów wpływających na efektywność działalności firmy. Do niedawna kładziono nacisk głównie na czynniki materialne, obecnie coraz większego znaczenia nabierają czynniki niematerialne, zwłaszcza zależne od ludzi. Sporym utrudnieniem jest jednak to, że ich wpływ na produktywność przedsiębiorstwa nie jest jeszcze dogłębnie zbadany. W badaniach często mierzono wyniki jako tak zwane wyniki obiektywne (oceniane zewnątrznie) i subiektywne (oceniane samodzielnie przez pracownika lub przez inne osoby). Typowe obiektywne wskaźniki wydajności obejmują między innymi raporty dotyczące wyników sprzedaży, zysków finansowych i produktywności (Paré i Tremblay, 2007). Z drugiej strony subiektywne wyniki odnoszą się do wyników zgłaszanych przez samych pracowników, opartych na osobistej ocenie poszczególnych osób oceniających wyniki pracy własnej lub postrzeganych przez nie wyników organizacji. Subiektywne wyniki mogą być ocenione przez samego pracownika (samoocena wyników) lub przez przełożonego albo współpracowników (Nielsen i in., 2017).

Powyższe skłania do poszukiwania sposobów wpływania na zachowania i postawy pracowników w warunkach zmian wewnątrz organizacji i w ich otoczeniu. Współczesny pracownik mocno manifestuje swoje potrzeby i oczekiwania względem pracodawcy, z kolei pracodawca musi podejmować działania, żeby utrzymać w organizacji wartościowych pracowników i przyciągać nowych.

Zachowania i postawy pracowników w dużym stopniu są uwarunkowane czynnikami organizacyjnymi, wśród których warto wymienić **kulturę organizacyjną** i **system zarządzania kapitałem ludzkim**, w skład, którego wchodzi praktyki i proces zarządzania kapitałem ludzkim. Kultura organizacyjna obejmuje wartości rozpowszechnione w organizacji. System zarządzania kapitałem ludzkim jest definiowany przez specyfikę i sposób stosowania praktyk z tego zakresu: pozyskiwania pracowników, oceny pracy, wynagradzania i nagradzania, rozwoju, świadczonego wsparcia (Krot i Lewicka, 2015). Organizacje za pomocą określonych praktyk mogą bowiem wpływać na zachowania i postawy swoich pracowników, a tym samym na wyniki ich pracy. Proces zarządzania kapitałem ludzkim to cykl działań mających na celu przekazanie pracownikom informacji na temat filozofii i polityki zarządzania kapitałem ludzkim, rangi funkcji personalnej, pożądanych przez organizację zachowań oraz możliwości oferowanych przez organizację (Bowen i Ostroff, 2004). Ważne, żeby pracownicy na wszystkich poziomach organizacyjnych znali praktyki zarządzania kapitałem ludzkim i byli świadomi tych praktyk, a także zasad, norm, oczekiwań pracodawcy i oferowanych przez niego możliwości.

Kultura organizacyjna wpływa na budowanie innowacyjności i wspieranie potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa, co warunkuje jego efektywność (Chow, 2012; Den Hartog i Verburg; 2004; Uddin i in., 2013). Uważa się, że kultura organizacyjna może mieć wpływ na procesy wewnątrz organizacji, które przyczyniają się do wyboru między różnymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (Baumann i Strof, 2006; Lasanko i in., 2023; Moda i in., 2023). Stephen Robbins i Timothy Judge (2011, s. 557) określają kulturę organizacyjną jako spoiwo scalające organizację przez dostarczanie właściwych standardów, według któ-

rych pracownicy działają. Kultura pełni funkcję mechanizmu kontrolnego, kształtującego postawy i zachowania pracowników oraz kierowania nimi. Kulturę organizacyjną uważa się za czynnik wpływający na funkcjonowanie organizacji, decydujący o jej skuteczności i efektywności (Deal i Kennedy, 1982a, 1982b; Peters i Waterman, 2006; Yilmaz i Ergun, 2008).

Dlatego organizacje coraz więcej uwagi poświęcają praktykom i procesom zarządzania zasobami ludzkimi oraz kulturze organizacyjnej, które sprzyjają przyciąganiu i utrzymaniu kreatywnych, oddanych swojej pracy, pełnych energii, entuzjazmu i stale rozwijających się pracowników (Kmiotek, 2013). Chcąc sprostać temu wyzwaniu, menedżerowie dokładają starań, aby budować środowisko pracy sprzyjające kształtowaniu i wzmocnieniu przywiązania pracowników, oparte na wysokiej jakości standardach i wartościach (Ahmad i Daud, 2016; Kimpakorn i Tocquer, 2009; Maurya i Agarwal, 2018). W tym aspekcie zarządzanie kapitałem ludzkim zyskuje bardziej strategiczną pozycję, wspierając bowiem pracowników, umożliwia organizacji dążenie do wygrania „wojny o talenty” (Mandhanya i Shah, 2010; Maurya i Agarwal, 2018; Tanwar i Prasad, 2017). Działania te wpływają na obecnych i potencjalnych pracowników, ich produktywność i lojalność wobec firmy, a jednocześnie kształtują tożsamość organizacji i jej kulturę organizacyjną.

System zarządzania kapitałem ludzkim i kultura organizacyjna są podstawowymi nośnikami wartości, oddziałującymi na postawy i zachowania pracowników względem wykonywanej pracy oraz wywierającymi wpływ na poczucie dobrostanu pracownika. Istotne jest w tym ujęciu zarówno to, jak dobrze organizacja odpowiada na potrzeby pracowników za sprawą systemu zarządzania kapitałem ludzkim, jak i to, jak pracownicy tę odpowiedź postrzegają.

Analiza wyników prowadzonych do tej pory badań naukowych i obserwacja rzeczywistości organizacyjnej dostarczają dowodów, że kultura organizacyjna i system zarządzania kapitałem ludzkim są ze sobą ściśle powiązane (Lewicka, 2019; Moynihan i Pandey, 2007; Pandey i in., 2023).

Stąd w modelu badawczym przyjętym w niniejszej monografii jako zmienne objaśniające wskazano system zarządzania kapitałem ludzkim oraz kulturę organizacyjną, a jako zmienne objaśniane – przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy. Identyfikacja związków między systemem zarządzania kapitałem ludzkim i kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi i wydajnością pracy stanowi zatem cel niniejszej pracy.

Wymienione zmienne objaśniane nazwano **behawioralnymi wynikami pracy**, ponieważ obserwacja zjawisk organizacyjnych oraz analiza literatury przedmiotu pozwalają stwierdzić, że są one behawioralną odpowiedzią na bodźce organizacyjne, do których można zaliczyć kulturę organizacyjną i system zarządzania kapitałem ludzkim (Rich i in., 2010). Behawioralne wyniki pracy stanowią zachowania prowadzące do osiągnięcia określonego rezultatu bądź konkretnej postawy, przejawiające się w skłonności do zachowywania się w określony sposób (Krot i Lewicka, 2015). Behawioralne wyniki pracy określają sposób wykonywania pracy, a także wyniki osiągnięte w konsekwencji jej wykonania. Michael Armstrong (2005) wskazuje, że efekty pracy mogą być rozumiane nie tylko jako bezpośrednio osiągnięte wyniki pracy, ale także jako zachowania do nich prowadzące. W opinii Gary’ego B. Brumbaeka (1988) zachowania nie są jedynie instrumentem osiągnięcia wyników, lecz same w sobie stanowią rezultat (wynik) pracy, ponieważ są produktem włożonym w wykonanie danego zadania. W literaturze przedmiotu wskazuje się między innymi następujące behawioralne wyniki pra-

cy: zaangażowanie, przywiązanie organizacyjne, postawy i zachowania innowacyjne, motywację i satysfakcję, wydajność pracy. Każdą ze zmiennych objaśnianych można więc uznać za behawioralną konsekwencję przyjęcia systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej. W badaniu nie zdecydowano się uwzględnić motywacji i satysfakcji z pracy, mimo że są bardzo interesującymi zmiennymi i zapewne wartymi dalszej eksploracji, są bowiem zmiennymi częściej wybieranymi do badań przez same organizacje.

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie międzynarodowym Kärcher, działającym w branży urządzeń do utrzymania czystości, z przedstawicielstwami w ponad osiemdziesięciu krajach. Dzięki swojej innowacyjności Kärcher jest światowym liderem rynku. W samym tylko 2021 roku wprowadził do obrotu sto nowych produktów. Na uwagę zasługuje także niski współczynnik fluktuacji – około 3%, co może świadczyć o przywiązaniu pracowników do organizacji i o zadowoleniu z pracy.

Aby osiągnąć cele badania, wybrano operujące w sześciu krajach – Polsce, Niemczech, Ukrainie, Rosji, Turcji i Azerbejdżanie – przedstawicielstwa międzynarodowe firmy Kärcher. Wybór krajów był podyktowany zróżnicowaniem pod względem kultury narodowej, stopnia rozwoju gospodarczego i czasu działalności na lokalnym rynku.

Dostępne w literaturze badania z reguły ujmują zależności wpływu tylko jednej zmiennej – kultury organizacyjnej (Chen i in., 2006; Filho i in., 2023; Mohamed i Adamu, 2018; Tedla, 2016) lub systemu zarządzania kapitałem ludzkim (Hauff i in., 2014; Noryati, 2021, Rubaca i in., 2024; Suzuki, 2023) – na postawy i zachowania pracownicze w organizacji albo koncentrują się na objaśnianiu pojedynczych wskaźników, na przykład przywiązania przez pryzmat kultury (Ortega-Parra i Castillo, 2013; Zain i in. 2009), wydajności pracy czy innowacji (Effiong, 2017; Mazzanti i in., 2006; Montani i in., 2018) albo systemu zarządzania kapitałem ludzkim (Cohen, 2007; Morrow, 2011; Obeitat i in., 2016; Ubakaa, 2024). Nieliczni badacze podjęli próbę zobrazowania łącznego wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na wybrane postawy i zachowania (Al-Sarayrah i in. 2016; Cobbinah i in., 2020; Inkson i in., 2007; Khapowa i in., 2010; Obeitat i in., 2016; Setyorini i in., 2024). Wciąż jednak brakuje badań, które całościowo powiązałyby wszystkie wskazane zmienne jednocześnie w ramach zintegrowanego modelu. Ponadto zdania badaczy co do związku między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną są podzielone i obejmują trzy główne podejścia: (1) kultura wpływa na system zarządzania zasobami ludzkimi (Xuewen i Loang, 2024), (2) system zarządzania kapitałem ludzkim wpływa na kulturę (Kumar i Chitra, 2024), (3) kultura organizacyjna wpływa na system zarządzania kapitałem ludzkim – i odwrotnie (Susabowska, 2016).

Pojawia się zatem luka teoretyczno-empiryczna, wyrażająca się niewystarczającym rozpoznaniem związków między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną i przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi i wydajnością pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym.

W przyjętym modelu badawczym jako **zmienne objaśniane** wskazano: przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne pracowników, wydajność pracy w wymiarze indywidualnym, a jako **zmienne objaśniające** – system zarządzania kapitałem ludzkim i kulturę organizacyjną. Uznano, że pomiar procesu i praktyk zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej jako zmiennych objaśniających jest wystarczający, ponieważ to właśnie te aspekty najmocniej wpływają na odczucia związane z pracą i wkładany w nią wysiłek.

Głównym celem niniejszej pracy jest identyfikacja związków między systemem zarządzania kapitałem ludzkim i kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi oraz wydajnością pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym.

Pomocne w osiągnięciu celu głównego były cele szczegółowe, ujęte w trzech kategoriach:

1. Cel o charakterze teoretyczno-poznawczym: przegląd i analiza rozważań naukowych na temat systemu zarządzania kapitałem ludzkim, kultury organizacyjnej, przywiązania organizacyjnego, zachowań innowacyjnych, wydajności pracy.
2. Cele o charakterze empirycznym:

- rozpoznanie skali wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy,
- identyfikacja związków między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną,
- rozpoznanie skali wpływu kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy,
- rozpoznanie skali wpływu przywiązania organizacyjnego na wydajność pracy,
- rozpoznanie skali wpływu przywiązania organizacyjnego na zachowania innowacyjne,
- identyfikacja różnic między wybranymi przedstawicielstwami organizacji międzynarodowej,
- wskazanie znaczenia systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa międzynarodowego i ich wpływu na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy.

3. Cele o charakterze praktycznym:

- sformułowanie wskazówek i rekomendacji dla trzech grup odbiorców: organizacji, menedżerów i działów zarządzania zasobami ludzkimi, niezbędnych do pozyskiwania i utrzymywania pracowników w organizacji, które dostarczą informacji, jakie aspekty środowiska pracy warto monitorować (za pomocą mierników) oraz jakie inicjatywy wprowadzać i rozwijać, aby zatrzymać najbardziej wartościowych pracowników,
- wskazanie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim mających wpływ na przywiązanie organizacyjne, wydajność pracy i zachowania innowacyjne, wraz z identyfikacją siły ich wpływu.

Sformułowano następujące **hipotezy badawcze**:

H1: Istnieje pozytywny związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a behawioralnymi wynikami pracy.

H1a: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom przywiązania organizacyjnego.

H1b: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego.

H1c: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne.

H1d: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne.

H1e: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom wydajności pracy.

H1f: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom wydajności pracy.

- H2:** Istnieje związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
- H2a: Istnieje związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
- H2b: Istnieje związek między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
- H3:** Kultura organizacyjna wpływa na behawioralne wyniki pracy.
- H3a: Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego.
- H3b: Kultura organizacyjna wpływa na zachowania innowacyjne.
- H3c: Kultura organizacyjna wpływa na poziom wydajności pracy.
- H4:** Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na wydajność pracy.
- H5:** Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej dokonano przeglądu literatury polskiej i obcojęzycznej metodą **analizy i krytyki piśmiennictwa**. W części empirycznej zastosowano metodę **studium przypadku** (*case study*) opartego na **badaniu dokumentów i metodzie ankietowej**.

Zakres badań ujęto w perspektywie przedmiotowej, podmiotowej, przestrzennej i czasowej. Zakres **przedmiotowy** obejmował identyfikację relacji między systemem zarządzania kapitałem ludzkim i kulturą organizacyjną a behawioralnymi wynikami pracy. W zakresie **podmiotowym** uwzględniono pracowników wybranych przedstawicielstw przedsiębiorstwa międzynarodowego Kärcher z Polski, Niemiec, Ukrainy, Rosji, Turcji i Azerbejdżanu. Zakres podmiotowy pokrywał się z zakresem **przestrzennym (geograficznym)**. Zakres **czasowy** obejmował lata 2020–2023. Analiza *desk research* została przeprowadzona w latach 2020–2024, badania ankietowane wykonano w latach 2021–2022. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z 98 twierdzeń oraz metryczki. Do pomiaru badanych konstruktów wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta obejmującą twierdzenia pozytywne i negatywne.

Do analizy wyników badań dla całości próby (sześć wytypowanych krajów) wykorzystano analizę czynnikową z zastosowaniem metody głównych składowych, analizę rzetelności oraz model strukturalny CB-SEM (*covariance-based structural equation modeling*), obrazujący relacje między badanymi zmiennymi, które posłużyły do testowania postawionych hipotez badawczych. Porównano wybrane przedstawicielstwa organizacji międzynarodowej z siedzibą w Polsce i w Niemczech. Wybór tych krajów był spowodowany wystarczającą – ze względu na wymogi metody statystycznej analizy danych – liczbą respondentów z danego kraju, którzy wzięli udział w badaniu. W pozostałych krajach poziom pozyskanych odpowiedzi był niezadowalający. Do niniejszej analizy porównawczej wykorzystano model strukturalny PLS-SEM (*partial least squares structural equation modeling*).

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych otrzymano dane, które pozwoliły na osiągnięcie założonych celów badawczych i weryfikację postawionych hipotez, odnoszących się do relacji między badanymi zmiennymi, a także na sformułowanie wniosków i rekomendacji dla badanych podmiotów oraz wyznaczenie przyszłych kierunków badawczych.

Struktura pracy obejmuje wprowadzenie i pięć rozdziałów.

We wprowadzeniu omówiono przesłanki podjęcia tematu oraz zdefiniowano problem badawczy.

W rozdziale pierwszym przedstawiono koncepcje strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim, skupiając się zwłaszcza na wysoce efektywnym systemie pracy (*high performance work system*, HPWS), ze względu na ich wpływ na zachowania i postawy pracownicze. Przedstawiono zintegrowany system zarządzania kapitałem ludzkim i jego składowe: praktyki i proces zarządzania kapitałem ludzkim oraz klimat zarządzania kapitałem ludzkim. Rozdział pierwszy poświęcono również kulturze organizacyjnej, prezentując jej wybrane modele, a także typologię kultur narodowych i znaczenie kultury organizacyjnej jako elementu współdecydującego o przewadze konkurencyjnej. Omówiono ponadto związki między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.

Rozdział drugi opisuje behawioralne wyniki pracy, które w niniejszej monografii obejmują przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy. Omawiając przywiązanie organizacyjne, przedstawiono konceptualizację zjawiska przywiązania oraz wskazano jego determinanty i konsekwencje, w odniesieniu do zachowań innowacyjnych skupiono się na ich zdefiniowaniu i wskazaniu wybranych determinant zachowań innowacyjnych pracowników, z kolei wydajność pracy zobrazowano w kategoriach ekonomicznych i społecznych. W rozdziale drugim ukazano również związki między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a behawioralnymi wynikami pracy (przywiązaniem organizacyjnym, wydajnością pracy i zachowaniami innowacyjnymi) oraz związki między kulturą organizacyjną a tymi wynikami.

W rozdziale trzecim zaprezentowano metodyczne podstawy badań, poszczególne etapy postępowania badawczego, cele i hipotezy badawcze, zakres prowadzonych badań, zastosowane skale do pomiaru zmiennych, a także sposób doboru próby i charakterystykę badanych jednostek. Opisano również wykorzystane w badaniu narzędzia statystyczne: statystyki opisowe, analizę czynnikową, analizę rzetelności i modele równania strukturalnego (CB-SEM i PL-SEM).

Rozdział czwarty zawiera omówienie wyników przeprowadzonych badań. W pierwszej kolejności przedstawiono wyniki analizy statystycznej dla całości badanej próby, następnie wyniki analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności. Zaprezentowano także model strukturalny CB-SEM, obrazujący relacje między badanymi zmiennymi, za pomocą modeli PLS-SEM wyjaśniono zaś różnice między Kärcher Polska a Kärcher Niemcy.

W zamykającym monografię rozdziale piątym zbiorczo odniesiono się do testowanych hipotez badawczych, przedyskutowano wyniki badań i przedstawiono najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonego postępowania badawczego. Omówiono także wkład badań w rozwój nauki o zarządzaniu, rekomendacje praktyczne dla badanej jednostki, ograniczenia przyjętego podejścia i kierunki dalszych badań.

Autorka ma nadzieję, że tematyka podjęta w monografii stanie się źródłem inspiracji do dalszych badań w zakresie przywiązania organizacyjnego, zachowań innowacyjnych i wydajności pracy, przede wszystkim zaś będzie pomocna dla kadry menedżerskiej w skutecznym zarządzaniu kapitałem ludzkim.

ROZDZIAŁ 1

System zarządzania kapitałem ludzkim i kultura organizacyjna

W rozdziale opisano dwa kluczowe, ściśle ze sobą powiązane elementy środowiska pracy wpływające na zachowania i postawy pracowników (w tym na przywiązanie organizacyjne, wydajność pracy i zachowania innowacyjne): system zarządzania kapitałem ludzkim i kulturę organizacyjną. Podrozdziały 1.1 i 1.2 dotyczą systemu zarządzania kapitałem ludzkim, a podrozdziały 1.3 i 1.4 – kulturze organizacyjnej, które w niniejszej monografii pełnią funkcję zmiennych objaśniających.

Celem zarządzania kapitałem ludzkim jest rozwijanie umiejętności, wiedzy i motywacji pracowników, tak aby swoimi zachowaniami wspierali określoną strategię (Bowen i Ostroff, 2004, Rustiawan i in., 2023). System zarządzania kapitałem ludzkim obejmuje **praktyki**, **proces** oraz **klimat** tego zarządzania. Praktyki kształtują postawy i zachowania pracowników, które mają prowadzić do rezultatów pożądaných przez organizację (Becker i in., 2001; Burton i in., 2004), a rolę procesu zarządzania kapitałem ludzkim jest właściwe komunikowanie ich pracownikom. Z kolei klimat zarządzania kapitałem ludzkim oznacza sposób, w jaki pracownicy postrzegają komunikowanie tych praktyk. Dla organizacji oznacza to stosowanie różnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, aby usprawniać jej funkcjonowanie, poprawiać wydajności pracy i w konsekwencji osiągać lepsze wyniki (Duke i in., 2024; Sulaeman i Nurcholidah, 2023). Szczególną rolę w kształtowaniu zachowań pracowników przypisuje się praktykom zarządzania kapitałem ludzkim, takim jak szkolenia i inne aktywności rozwojowe, rekrutacja, selekcja i awansowanie (planowanie kariery), ocena pracy, wynagradzanie i nagradzanie oraz upełnomocnienie (*empowerment*). Zestawienie najważniejszych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Wybrane praktyki zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

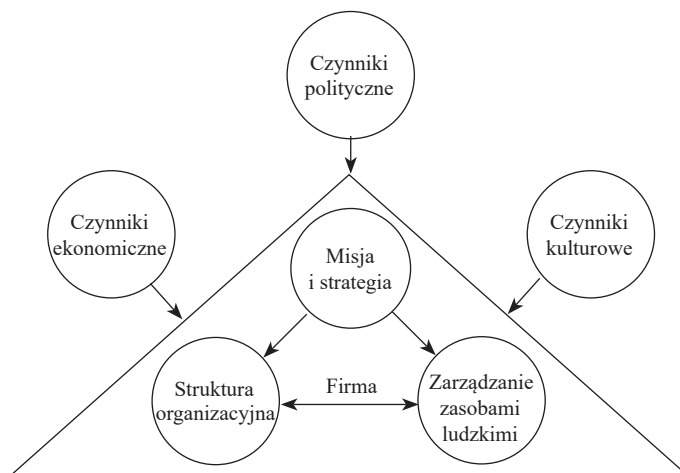
Praktyki i proces zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie organizacji kształtują indywidualne postawy i zachowania jej członków, co z kolei przekłada się na wyniki zespołów, a w dalszej kolejności na wyniki całej organizacji. Zdaniem wielu autorów (Arthur, 1994; Becker i Huselid, 1998; Bothelko i in., 2023; Cletcher-Gershenfeld, 1991; Tawk, 2021), praktyki i proces zarządzania kapitałem ludzkim bezpośrednio wpływają na projektowanie stanowisk i struktury pracy oraz na sposób organizacji pracy. Rozwiązania te sprzyjają kreatywności, zaangażowaniu i przywiązaniu pracowników do organizacji, co w konsekwencji zwiększa wydajność pracy (Baakir i Ellioua, 2023). Ma to wpływ na rentowność i tempo wzrostu, a więc także na wycenę rynkową firmy (Ogbonnaya i Valizade, 2018).

Kultura organizacyjna obejmuje standardy i normy, które określają, jak pracownicy powinni zachowywać się w danej organizacji (Martins i Martins, 2003). Jak wskazują badacze (Pandey i Chitranshi, 2023; Wagner i Hollenbeck, 2010), kultura organizacyjna ma silny wpływ na zachowania i postawy pracowników. Menedżerowie i pracownicy nie działają w próżni pozbawionej wartości, lecz w ramach kultury organizacyjnej (Brown i Dodd, 1998). Skuteczne organizacje rozumieją, że posiadanie kultury organizacyjnej, która zachęca pracowników do angażowania się w sprawy firmy, jest ważna. Pracownicy chętniej współuczestniczą w podejmowanie decyzji, wyznaczaniu celów lub rozwiązywaniu problemów oraz częściej podejmują zachowania innowacyjne, co sprzyja wyższej wydajności indywidualnej (*employee performance*) (Hellriegel i in., 1998) i organizacyjnej (*organizational performance*) (Kiziloglu i Yamin, 2024). Jak pokazują badania, odnoszące sukcesy firmy różnią się od mniej skutecznych jasno sformułowanymi i wspólnymi normami oraz wartościami dotyczącymi funkcjonowania organizacji. Badacze uważają, że „ludzie są największym zasobem firmy, a sposób zarządzania nimi nie odbywa się bezpośrednio za pomocą raportów komputerowych, ale subtelnych wskazówek kulturowych” (Deal i Kennedy, 1982a, s. 15). W ich opinii, tworzenie silnej kultury organizacyjnej jest potężnym narzędziem, które wpływa na zachowanie pracowników i poprawia wydajność pracy. Ustalone zasady i wzorce zachowań mogą pomóc pracownikom zrozumieć, czego się od nich oczekuje. Jeżeli pracownicy utożsamiają się z kulturą organizacyjną i ją akceptują, „wykonują pracę, ponieważ chcą lub przynajmniej czują się do tego zobowiązani, a nie w odpowiedzi na zachęty finansowe lub wymogi biurokratyczne” (Guest, 1994, s. 254). Kultura organizacyjna jest także najczęściej wymienianą determinantą zachowań innowacyjnych. Odgrywa ona ważną rolę w regulowaniu zachowań pracowników (Szczepańska-Woszczyna i Dacko-Pikiewicz, 2015). W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo przez dłuższy okres działa stabilnie, osiągając przy tym swoje założenia i cele zwieńczone sukcesami, jego pracownicy uczą się wzorów postępowania, aprobując normy i wartości, które wpływają na te osiągnięcia. W ten sposób tworzy się kultura organizacyjna, którą Katarzyna Szczepańska-Woszczyna i Zdzisława Dacko-Pikiewicz (2015) określają jako „idealizację wspólnego doświadczenia”.

1.1. Modele opisujące zarządzanie kapitałem ludzkim

Przez lata rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim powstało wiele jego modeli. W podrozdziale przybliżono założenia dwóch najważniejszych modeli, na których opiera się dalszy rozwój zarządzania kapitałem ludzkim: model Michigan (*Michigan matching model*) i model harwardzki (*Harvard multiple stakeholders model*).

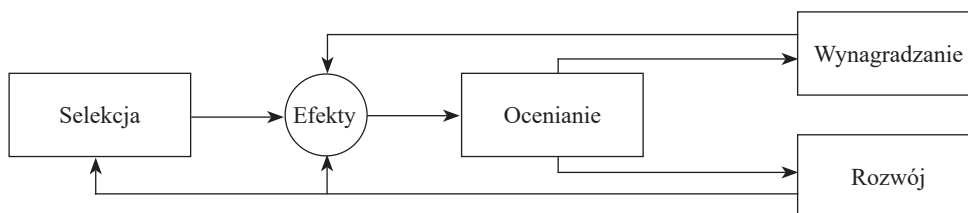
Według grupy badaczy z Uniwersytetu Michigan zarządzanie kapitałem ludzkim musi być zintegrowane ze strukturą organizacyjną oraz z misją i ze strategią przedsiębiorstwa, której przypisano kluczową rolę (to z niej wynikają zarówno struktura organizacyjna, jak i założenia zarządzania kapitałem ludzkim). Model Michigan zakłada również, że na firmę wpływają siły polityczne, ekonomiczne i kulturowe (Devanna i in., 1982). Opisane zależności przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze misji, strategii i struktury organizacyjnej

Źródło: Fombrun i in., 1984.

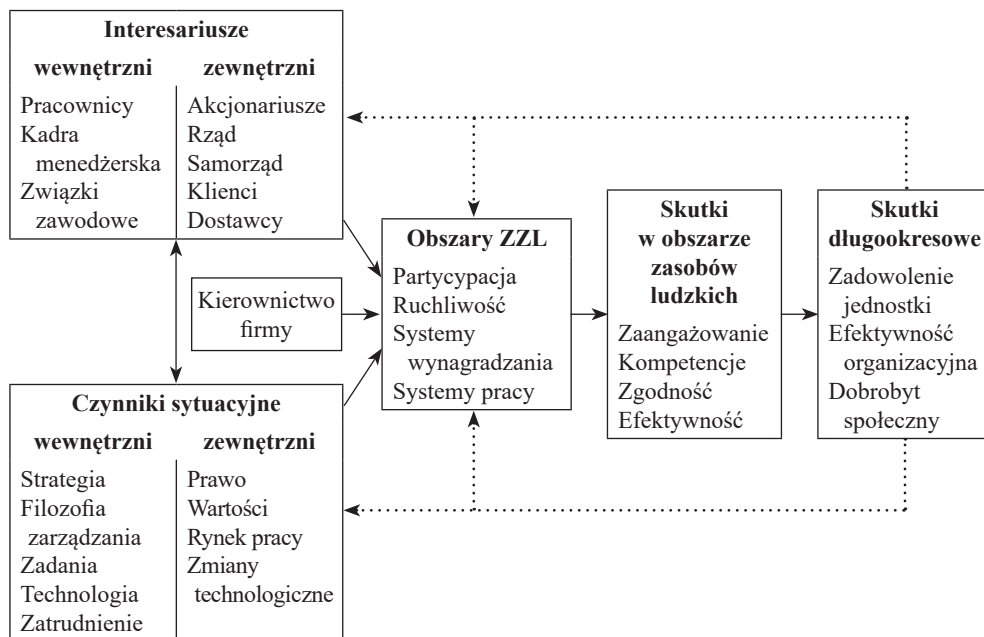
W obliczu tych zależności ukształtował się obraz zarządzania kapitałem ludzkim, na który składają się cztery obszary: selekcja, ocenianie, wynagradzanie, rozwój. Tworzą one cykl wzajemnie połączonych procesów. Ich odpowiednie ukształtowanie umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowania i postawy zatrudnionych, co sprzyja osiągnięciu zamierzonych przez organizację celów. Jak podkreśla Andrzej Poczowski (2007), obszary te są ważne na każdym poziomie zarządzania, a szczególnego znaczenia nabiera strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, którego rolę wspomniany badacz ujmuje głównie jako instrument implementacji strategii, nie zaś jej tworzenia. Na rysunku 3 zaprezentowano cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan.



Rysunek 3. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan

Źródło: Fombrun i in., 1984.

W modelu harwardzkim (rysunek 4) wyróżniono również cztery kluczowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi: partycypację pracowników, ruchliwość pracowniczą, system wynagradzania oraz system pracy (Pocztowski, 2007). Założono, że obszary te podlegają oddziaływaniu interesariuszy, a także wpływom czynników sytuacyjnych. Ponadto wskazano, że decyzje dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim pociągają za sobą dwa rodzaje skutków: bezpośrednie i pośrednie (długookresowe). Skutki te powodują sprzężenie zwrotne wobec interesariuszy i czynników sytuacyjnych.



Rysunek 4. Harwardzki model zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: Pocztowski, 2007.

Oba podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim uzupełniają się wzajemnie i inspirują badaczy do tworzenia kolejnych modeli teoretycznych, **kładących nacisk na różne aspekty** zarządzania zasobami ludzkimi, między innymi uwarunkowania **środowiskowe** i potrzeby interesariuszy (Martin-Alcazar i in., 2005) czy wymiar społeczny – w modelu europejskim (Maybey i in., 1998).

1.2. Zintegrowane systemy zarządzania kapitałem ludzkim

W podrozdziale opisano systemy zarządzania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem wszystkich jego składowych: praktyk, procesu i klimatu.

Najpierw szerzej omówiono praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Ponieważ systemy zarządzania kapitałem ludzkim najczęściej opisuje się przez pryzmat tych praktyk, również w niniejszym opracowaniu przedstawiono je łącznie z systemami zarządzania kapitałem ludzkim, a następnie zaprezentowano proces i klimat zarządzania kapitałem ludzkim. Praktyk zarządzania kapitałem ludzkim nie objaśniano pojedynczo, lecz w postaci tak zwanych wiązek, zgodnie z wynikami badań wskazującymi efekt synergii między nimi oraz ich łączny wpływ na behawioralne wyniki pracy ujmowane w pakiety (Saridakis i in., 2018).

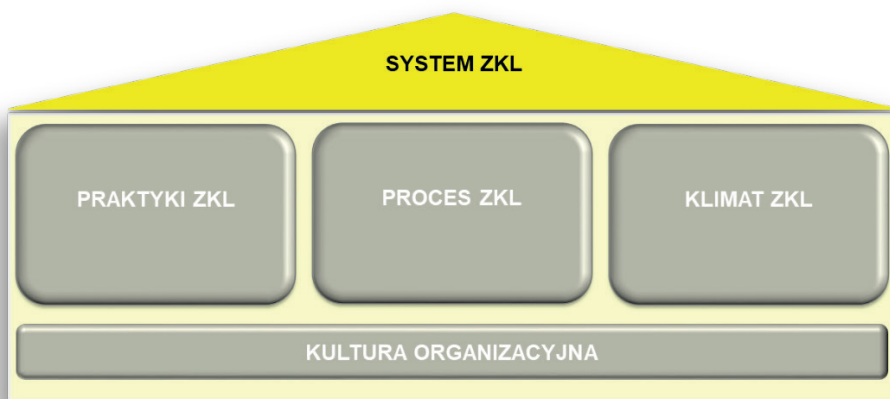
Do komponentów zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim należą: filozofia i wartości organizacyjne zakorzenione w kulturze organizacyjnej, sposób zarządzania zasobami organizacji, strategia wyznaczająca kierunek zarządzania kapitałem ludzkim i wspierająca cele biznesowe całej organizacji, polityka personalna wraz z wytycznymi dla działów personalnych dotyczącymi tego, jak osiągać cele strategiczne z wykorzystaniem zasobów ludzkich, programy działań w obszarze personalnym wspierające cele strategiczne organizacji (na przykład innowacyjność, efektywność), praktyki i narzędzia zarządcze prowadzące do pozyskiwania, rozwoju, wspierania, wykorzystywania i zatrzymania kapitału ludzkiego w organizacji, budowanie wizerunku oraz rangi funkcji personalnej, a także sposób komunikowania pracownikom działań organizacji. System zarządzania kapitałem ludzkim powinien być zgodny z zasadami etyki, widoczny i zrozumiały dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych oraz wspierać osiągnięcie strategii i celów organizacyjnych (Bowen i Ostroff, 2004; Kelley, 1973; Sanders, 2008). Komponenty zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Komponenty zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lewicka, 2019

Jeszcze w latach dziewięćdziesiątych **praktyki zarządzania kapitałem ludzkim** i **system zarządzania kapitałem ludzkim** traktowano jako pojęcia tożsame. Dziś nie ulega wątpliwości, że system zarządzania kapitałem ludzkim obejmuje trzy elementy: **praktyki, proces i klimat** (Lewicka, 2019). Architektura takiego systemu została przedstawiona na rysunku 6. Według niektórych badaczy klimat stanowi część kultury organizacyjnej (Burke i McKeen, 1992), dlatego ten element kultury organizacyjnej został włączony do architektury systemu zarządzania kapitałem ludzkim.



Rysunek 6. Architektura systemu zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lewicka, 2019.

Opisując praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, warto wskazać tak zwane **wysoce efektywne systemy pracy** (*high performance work system*, HPWS), oparte na synergistycznym efekcie wprowadzanych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim (*high performance work practices*, HPWP) (Appelbaum, i in., 2000; Bailey i in., 2001; Steigenberger, 2013). Część badaczy – między innymi Hiroshi Takeuchi – definiuje wysoce efektywne systemy pracy jako grupę powiązanych praktyk, których celem jest podnoszenie kompetencji i zwiększanie wysiłku pracowników (Takeuchi i in., 2007, s. 1069). Rozwiązania polegające na stosowaniu powiązanych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim wprowadza się w celu poprawy wyników organizacji.

W ramach strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim poszukiwano rozwiązań pozwalających organizacjom uzyskiwać przewagę konkurencyjną (Borkowska, 2010a, 2010b; Lengnick-Hall i in., 2009; Martin-Alcázar i in., 2005). Z czasem do wysoce efektywnych systemów pracy włączano nowe praktyki ukierunkowane na zaspokajanie pojawiających się potrzeb pracowników, między innymi związane z upelnomocnieniem, decentralizacją zarządzania i innymi narzędziami odpowiadającymi na dynamiczne zmiany rynku pracy.

Do najczęściej wymienianych wysoce efektywnych praktyk wchodzących w skład takich systemów zalicza się praktyki związane z rozwojem, partycypacją, upelnomocnieniem (*empowerment*), dzieleniem się informacją oraz wynagradzaniem zależnym od wyników (Boselie i Dietz, 2003; Delaney i Husield, 1996). W tabeli 1 przedstawiono cechy wysoce efektywnych systemów pracy.

W ramach strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim wskazuje się istnienie również innych systemów, między innymi **systemu wysokiego zaangażowania** (*high involvement work system*, HIWS). W opinii Rosemary Batt (2002) systemy wysokiego zaangażowania ogólnie obejmują „wysokie wymagania dotyczące umiejętności, pracę zaprojektowaną tak, aby pracownicy mieli swobodę i możliwość wykorzystania swoich umiejętności we współpracy z innymi pracownikami, oraz strukturę motywacyjną, która zwiększa motywa-

cję i zaangażowanie” (Batt, 2002, s. 587). Celem systemów wysokiego zaangażowania jest wzrost zaangażowania pracowników oraz rozwój postaw proaktywnych, co ma się przekładać na wzrost wydajności i poprawę wyników organizacji (Boxall i Macky, 2009; Iverson i Zatzick, 2007; Kilroy i in., 2020; Mehmood i in., 2024; Peutere i in., 2020). Systemy wysokiego zaangażowania obejmują praktyki określane mianem **praktyk wysokiego zaangażowania** (*high involvement work practices*, HIWP), które odpowiadają na cztery potrzeby pracowników w organizacji, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1
Cechy wysoce efektywnych systemów pracy

Wysoce efektywne systemy pracy	<ul style="list-style-type: none"> • decentralizacja władzy, redukcja hierarchicznych struktur, spłaszczanie struktury organizacyjnej • zaufanie zamiast kontroli • <i>empowerment</i> (upełnomocnienie) i partycypacja zamiast delegowania i kontroli • <i>empowerment</i> zamiast delegowania zadań • dopasowanie do celów strategicznych oraz spójność z kulturą i ze strukturą organizacyjną • wysokie zaangażowanie • zarządzanie talentami, wykorzystywanie potencjału pracowników • włączanie pracowników w procesy usprawnień, rozwiązywania problemów • system wynagrodzeń za wyniki pracy • większe uprawnienia i odpowiedzialność menedżerów średniego szczebla • uwzględnianie społecznych i rodzinnych potrzeb pracowników
---------------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Becker i Huselid, 1998; Borkowska, 2010; Lewicka, 2019; Plimmer, 2017.

Tabela 2
Potrzeby pracowników w organizacji

• potrzeba wpływu i autonomii w działaniu i podejmowaniu decyzji
• potrzeba pozyskiwania wszystkich niezbędnych informacji potrzebnych do świadczenia usługi pracy – potrzeba przepływu informacji
• potrzeba bycia docenianym i nagradzonym
• potrzeba rozwoju kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lewicka, 2019.

W ramach rodziny wysoce efektywnych systemów pracy możemy także wyróżnić system wysokiego przywiązania (*high commitment work system*, HCWS), który koncentruje się na uzyskaniu wysokiego poziomu przywiązania pracowników do organizacji i identyfikacji z jej celami (Boxall i Macky, 2009; Rubel i in., 2018). Celem systemu wysokiego przywiązania jest wytworzenie – dzięki kulturze organizacyjnej, klimatowi i praktykom zarządzania kapitałem ludzkim – mocnej więzi między organizacją a pracownikami. Taka relacja sprawia, że pracownik chce pozostać w organizacji, ponieważ spełnia ona jego oczekiwania i potrzeby, na co odpowiada pracą, w którą wkłada dużo wysiłku i zaangażowania (Thneibat, 2024). Dagmara Lewicka (2019) wskazuje, że w tym

podejściu zewnętrzny system kontroli zostaje zastąpiony samokontrolą pracowników i zespołów, którzy wykorzystują swoje uprawnienia w jak najlepszym interesie organizacji. Nacisk kładzie się na wewnętrzną motywację i wewnętrzne nagrody, docenianie oraz wynagradzanie wkładu. Zdaniem Onne Janssen (2000), ważną rolę w tym systemie odgrywa stymulowanie pożądanego dla organizacji zachowań przez dobrze dobrane praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. W ostatniej dekadzie coraz większą uwagę zwraca się na rezultaty stosowania systemu wysokiego przywiązania, szczególnie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim – selektywnego zatrudniania, możliwości rozwoju kariery, oceny wyników pracy, udziału w podejmowaniu decyzji czy upewnocnienia i dzielenia się informacją – definiowanych jako pakiet praktyk koncentrujących się na przywiązaniu pracowników. Na przykład Anja Benkhoff (1997) i Upasna A. Agarwal (2003) wykazali pozytywny związek między systemem wysokiego przywiązania a przywiązaniem afektywnym, przy założeniu, że system ten – dzięki wartości dodanej w postaci oddanych pracowników – przyczynia się do poprawy efektywności organizacyjnej (Arthur, 1992; Guest, 1997). Mahmoud M. Thneibat (2024) przedstawił związek między systemem wysokiego przywiązania a powstawaniem innowacji, wskazując zachowania innowacyjne i dzielenie się wiedzą jako mediatory, a Federico Rimoli (2024) – negatywny wpływ na wypalenie zawodowe i pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników. Paul Boselie i Graham Dietz (2003), po dokonaniu przeglądu opublikowanych artykułów dotyczących wysoce efektywnych systemów pracy – szczególnie praktyk wysokiej efektywności i ich powiązania z wynikami – stwierdzają, że praktyki związane z rozwojem i ze szkoleniem pracowników, z partycypacją, upewnocnieniem, dzieleniem się informacjami oraz systemem wynagradzania są najczęściej wymieniane jako część praktyk lub podejścia systemowego, czyli systemu wysokiego zaangażowania bądź wysoce efektywnego systemu pracy.

Jak wskazują badacze, bezpośrednią przyczyną powstania efektywnych systemów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim była potrzeba znalezienia najbardziej skutecznych rozwiązań dla amerykańskiego sektora produkcyjnego – w analogii do japońskiego systemu *lean production* (Appelbaum i Batt, 1993; Appelbaum i in., 2000).

W tabeli 3 przedstawiono rodzinę wysoko efektywnych systemów pracy.

Tabela 3
Rodzina wysoce efektywnych systemów pracy

wysoce efektywne praktyki zarządzania kapitałem ludzkim	praktyki wysokiego zaangażowania	praktyki wysokiego przywiązania
---	----------------------------------	---------------------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lewicka 2019.

W opinii Davida N. Ashtona i Johnny’ego Sunga (2002) największą rolę w osiągnięciu efektywności systemu odgrywają trzy grupy praktyk zarządzania kapitałem ludzkim powiązane z wyodrębnionymi w tabeli 3 systemami pracy. Zostały one opisane w tabeli 4.

W tabeli 4 przedstawiono propozycję praktyk wysoce efektywnych systemów pracy na podstawie klasyfikacji zaprezentowanej przez Dagmarę Lewicką (2019) oraz Agnieszkę Gojny-Zbierowską (2017), opracowanej na podstawie ujęcia przedstawionego przez Johnny’ego Sunga i Davida N. Ashtona (2005).

Tabela 4
Grupa wysoce efektywnych systemów pracy

<p>Wysoce efektywne praktyki zarządzania kapitałem ludzkim</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rekrutacja i selekcja pracowników na podstawie diagnozy kompetencji • rekrutacja wewnętrzna, informowanie pracowników o wakatach • ocena kompetencji pracowników za pomocą formalnych narzędzi • awansowanie na podstawie osiągnięć, nie stażu pracy • wynagradzane za wyniki na podstawie zwartościowanego stanowiska pracy • <i>preboarding</i> i <i>onboarding</i> dla nowych pracowników, szkolenia wstępne • <i>offboarding</i>, wsparcie podczas odchodzenia pracownika z organizacji • szkolenia i inne działania rozwojowe poprzedzone badaniem potrzeb, rozwój pracowników zgodny z ich predyspozycjami, talentami, zainteresowaniami • różnorodność form rozwojowych: coaching, mentoring, mentoring odwrócony, kursy, studia • monitoring szkoleń, pomiar efektywności, spójność • system ocen pracowniczych uwzględniający ewaluacje z wielu źródeł, między innymi od przełożonych, kontrahentów i współpracowników • działania uwzględniające zarządzanie talentami • działania uwzględniające zarządzanie różnorodnością • programy motywacyjne uwzględniające indywidualny dobór motywatorów • możliwość elastycznych i zdalnych form pracy • przeprojektowanie pracy w celu osiągnięcia lepszej wydajności
<p>Praktyki wysokiego zaangażowania</p>	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość udziału w projektach • tworzenie autonomicznych zespołów roboczych • możliwość wpływu na zakres obowiązków • tworzenie programów usprawnień • grupowe rozwiązywanie problemów • partycypacja pracownicza • upęłnomocnianie zamiast delegowania • możliwość rotacji stanowisk pracy • dostęp do informacji na temat strategii, sytuacji finansowej, planów organizacji • dzielenie się informacją, wiedzą • obustronna informacja zwrotna • możliwość zgłaszania pomysłów • możliwość zgłaszania skarg • pomiar satysfakcji pracowników • możliwość wizualizacji miejsca pracy
<p>Praktyki wysokiego przywiązania</p>	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość elastycznych i zdalnych form pracy • możliwość wpływu na formowanie zadań • włączanie pracowników w sprawy organizacji • zmniejszanie różnic wynikających ze statusu pracowników • polityka prorodzinna, organizowanie pracy z uwzględnieniem potrzeb pracowników • działania wspierające godzenie życia rodzinnego z zawodowym • działania wspierające rodziców i seniorów • system świadczeń pozapłacowych • możliwość udziału w zyskach • wynagrodzenie zależne od wyników indywidualnych, zespołowych, organizacyjnych • system zarządzania konfliktem • troska o miejsce i warunki pracy

Tabela 4 cd.

	<ul style="list-style-type: none"> • wsparcie pracownika w działaniach prozdrowotnych • system kafeteryjny • spotkania integracyjne • wolontariat pracowniczy • wsparcie pracowników w trudnych sytuacjach (rehabilitacja, problemy zdrowotne, terapie) • bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lewicka, 2019.

Chociaż każdy z podsystemów praktyk w rodzinie wysoce efektywnych systemów pracy działa w innym kierunku i ma wspierać osiąganie odmiennych wyników behawioralnych, należy zaznaczyć, że część praktyk wpływa na więcej niż jeden podsystem. Taką zależność możemy obserwować szczególnie w odniesieniu do elastycznych form pracy oraz polityki prorodzinnej – praktyk, które wzmacniają zarówno zaangażowanie, jak i przywiązanie pracowników. Z kolei możliwość awansów poziomych czy rotacji pracy między działami organizacji – działań umożliwiających zdobywanie wiedzy i podnoszenie kompetencji – wpisuje się w cele wszystkich systemów. W opinii Davida N. Ashtona i Johnny’ego Sunga (2002) nie chodzi o zaimplementowanie wszystkich możliwych praktyk, lecz o wprowadzenie takiego pakietu, który będzie zgodny z każdym systemem i będzie je wzajemnie wspierał.

Istotną rolę odgrywa sposób wprowadzania wysoce efektywnych systemów pracy do organizacji, między innymi postawa menedżerów oraz kultura organizacyjna. Przykładowo James Dewar i Scott Keller (2012) zwracają uwagę na znaczenie kultury wysokiej efektywności. Elementy te wpływają na to, jak pracownicy postrzegają system, a kluczowa jest równowaga między potrzebami pracowników a celami organizacji. Jeśli pracownicy mają poczucie, że architektura systemu wspiera wyłącznie interes najwyższej kadry kierowniczej, może to prowadzić do skutków przeciwnych do zamierzonych, na przykład wzrostu stresu, trudności w godzeniu życia zawodowego z prywatnym czy nadmiernego obciążenia pracą. Wskazują na to między innymi badania Petera Danforha i współautorów (2013) oraz Kristiny van de Voorde i współautorów (2012).

Część badaczy koncentrowała się na pojedynczych praktykach i ich efektach, na przykład Jeffrey Dyer i Lori Reeves (1995) czy David Guest (1997) analizowali skutki wybranych działań, Alison K. Koch i Richard G. McGrath (1996) badali planowanie personelu, Bernard Dowling i Ray Richardson (1997) oraz Robert McNabb i Keith Whitfield (1997) analizowali wynagrodzenie zależne od wyników, Arne Kalleberg i James Moody (1994) – szkolenia i rozwój, a Theo Verburg (1998) – możliwości kariery wewnątrzorganizacyjnej. Z kolei Morris Kleiner i Frank Bouillon (1988) oraz Motohiro Morishima (1991) badali dzielenie się informacją.

Jednak częściej badacze stosują podejście systemowe, podkreślając synergiczny efekt kombinacji praktyk (Arthur, 1994; Bae i Lawler, 2000; Becker i Gerhart, 1996; Becker i Huselid, 1998; Bergh i Bjørnskov, 2011; Guest, 2004; Huselid, 1995; Ichniowski i in., 1997; Koch i McGrath, 1996; MacDuffie, 1995), zakładając, że komplementarność lub synergia między takimi praktykami może zwiększać między innymi wydajność organizacji. Na przykład John MacDuffie (1995) wykazał, że praktyki łączone w „pakieci” wpływają na produktywność i jakość – swoje badania prowadził w ponad sześćdziesięciu zakładach montażu samochodów.

Wprowadzanie wysoce efektywnych praktyk niesie wiele korzyści, na przykład poprawę jakości klimatu organizacyjnego (Chuang i Liao, 2010), pozytywny wpływ na dobrostan i satysfakcję z pracy (Zhang i in., 2014) oraz możliwość podnoszenia kompetencji i wzrost wynagrodzeń (Ashton i Sung, 2002).

Ponieważ dotychczas wiele uwagi poświęcano praktykom zarządzania kapitałem ludzkim, badacze coraz częściej starają się wypełnić lukę, kierując uwagę także na pozostałe elementy systemu – proces oraz klimat zarządzania kapitałem ludzkim (Bowen i Ostroff, 2004; Neal i in., 2005; Ostroff i Bowen, 2000; Patterson i in., 2004, 2005).

Proces zarządzania kapitałem ludzkim to cykl działań mających na celu przekazywanie pracownikom informacji dotyczących filozofii i polityki zarządzania kapitałem ludzkim, rangi funkcji personalnej, pożądanych zachowań oraz możliwości oferowanych przez organizację (Bowen i Ostroff, 2004). Ważne jest, aby pracownicy na wszystkich poziomach organizacyjnych byli świadomi praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, zasad, norm i oczekiwań pracodawcy, ale także możliwości oferowanych przez organizację. Poszczególne osoby w organizacji mogą różnie odbierać komunikaty wysyłane przez działy personalne i zarząd. „Istnieją bowiem znaczące różnice, jeśli chodzi o percepcję tego samego środowiska pracy przez różnych pracowników” (Lewicka, 2019). Odbiór komunikatów zależy od cech osobowościowych i demograficznych, obecnych potrzeb pracownika, jego wiedzy, doświadczenia i sytuacji życiowej. Oprócz cech jednostkowych na percepcję środowiska pracy wpływają także czynniki wynikające z warunków pracy. Zachowanie ludzi nie jest determinowane wyłącznie przez „rzeczywiste” czynniki środowiskowe, lecz jest zapośredniczone przez ich poznawczą reakcję na otoczenie (Crocker i in., 1984).

Ważne jest, aby wysyłane komunikaty były spersonalizowane, czyli dostosowane do preferencji różnych grup pracowników, co umożliwi ich lepsze zrozumienie. Takie podejście niesie jednak niebezpieczeństwo, że pracownicy mogą odbierać zróżnicowany przekaz jako nierówne traktowanie czy poczucie niesprawiedliwości i mogą negatywnie oceniać takie działania. Istotne jest dokładanie starań, aby komunikaty były jak najbardziej klarowne, przejrzyste i spójne. Niezwykle ważna jest zgodność deklaracji z późniejszą ich realizacją, a w razie konieczności wprowadzenia zmian wynikających z potrzeby dostosowania działań do warunków rynkowych powinny być one szybko zakomunikowane pracownikom wraz z wyjaśnieniem przyczyny, by nie tworzyli domysłów.

Sposób komunikowania działań (proces zarządzania kapitałem ludzkim) wpływa na ich odbiór przez pracowników. Kolejnym omawianym elementem jest **klimat zarządzania kapitałem ludzkim**, który kształtuje się na podstawie odczuć i spostrzeżeń pracowników dotyczących działań podejmowanych w obszarze funkcji personalnej (Ostroff i in., 2003; Knight-Turvey, 2005). Percepcję systemu zarządzania kapitałem ludzkim (ang. perception of HRM system) definiuje się jako subiektywną ocenę pracowników dotyczącą polityki, procedur i praktyk związanych z systemem zarządzania kapitałem ludzkim (zawartością systemu) (Trunk-Sirca i in., 2013). Zatem klimat zarządzania kapitałem ludzkim jest efektem percepcji – skutkiem postrzegania przez pracowników zawartości systemu oraz procesów komunikowania podejmowanych w organizacji, które dotyczą praktyk personalnych (Bowen i Ostroff, 2004). Badania klimatu mogą wskazywać przyczyny określonych zjawisk, między innymi niskiego zaangażowania, a sama kultura organizacyjna dotyczy natury tych zjawisk (Krot i Lewicka, 2015).

Według Davida E. Bowena i Cheri Ostroff (2004) praktyki zarządzania kapitałem ludzkim odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu postrzegania organizacji przez pracowników i wskazują, że silny klimat jest rezultatem jasnych, spójnych i jednoznacznych praktyk

zarządzania kapitałem ludzkim. Innymi słowy, siłę tego klimatu wyraża stopień wewnątrzgrupowego konsensusu dotyczącego odrębności i spójności praktyk zarządzania kapitałem ludzkim w perspektywie długoterminowej (Bowen i Ostroff, 2004). Anne S. Tsui podkreśla, że klarowność oczekiwań wobec pracowników wzmacniają praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zapewniające spójność komunikatów kierowanych do pracowników (Tsui i Wang, 2002). Zdaniem Denise M. Rousseau (1998), informacje przekazywane przez praktyki zarządzania kapitałem ludzkim są wykorzystywane przez pracowników do zrozumienia i określenia psychologicznego znaczenia własnej sytuacji zawodowej.

W literaturze badacze odnoszą się także do klimatu organizacyjnego. Jest on definiowany jako postrzeganie organizacji przez pracowników pod względem praktyk, procedur, rutynowych działań, oczekiwanych zachowań i nagród (Bowen i Ostroff, 2004, s. 205; Schneider, 2013). Opisano go jako „stosunkowo trwałą jakość środowiska wewnętrznego organizacji, która jest: a) doświadczana przez jej członków, b) wpływa na ich zachowanie oraz c) może być opisana za pomocą wartości określonego zestawu cech (lub postaw) organizacji” (Tagiuri i Litwin, 1968, s. 27). Klimat organizacyjny stanowi psychologiczny pomiar na poziomie organizacji, a nie charakterystykę jednostki, chociaż może być oceniany na poziomie indywidualnym, na przykład za pomocą badań ankietowych (Glick, 1985, s. 607). W literaturze pojawia się także definicja oparta na percepcji praktyk, procedur, rutynowych działań, oczekiwanych zachowań i nagród (Bowen i Ostroff, 2004, s. 205; Schneider, 2013). Według Dagmary Lewickiej (2019) „klimat organizacyjny to sposób, w jaki pracownicy doświadczają kultury organizacyjnej, a unikatowa kultura organizacji stwarza specyficzną atmosferę, której zewnętrzną warstwą, odczuwalną przez pracowników, jest klimat organizacyjny”. Daniel R. Denison (1996) wskazuje, że klimat organizacyjny to zestaw przekonań członków organizacji o cechach i jakości kultury organizacyjnej. Odnosi się do obecnego, postrzeganego przez pracowników stanu rzeczy i zwykle jest mierzony metodami ilościowymi, podczas gdy kultura organizacyjna wymaga metod jakościowych (Parker i in., 2003, s. 389). Warto podkreślić, że istnieje wiele nieporozumień dotyczących różnic między klimatem organizacyjnym a kulturą organizacyjną (De Clercq i in., 2007; Denison, 1996). Neal M. Ashkanasy i współpracownicy (2000) sugerują jednoczesne mierzenie obu konstruktów. Część badaczy uważa, że klimat jest elementem kultury i rozpatruje go jako klimat „dla” określonych obszarów, na przykład klimat dla różnorodności, innowacyjności lub klimat zarządzania kapitałem ludzkim (*HRM climate*) (Burke i McKeen, 1992). Klimat organizacyjny determinujący postawy pracowników wobec organizacji obejmuje poziom zaufania, konfliktu, morale, poczucie równości wynagradzania, wiarygodność lidera, odporność na zmiany oraz inne elementy postrzegane przez jednostki. Ujęto go jako „stosunkowo trwałą jakość środowiska wewnętrznego organizacji, która jest: a) doświadczana przez jej członków, b) wpływa na ich zachowanie oraz c) może być opisana za pomocą wartości określonego zestawu cech (lub postaw) organizacji” (Tagiuri i Litwin, 1968, s. 27). Klimat zarządzania kapitałem ludzkim można traktować jako podsystem klimatu organizacyjnego odnoszący się do określonego obszaru, jakim jest system zarządzania kapitałem ludzkim – szczególnie praktyki oraz proces zarządzania kapitałem ludzkim.

W opinii Davida E. Bowena i Cheri Ostroff (2004) istnieją trzy cechy systemu zarządzania kapitałem ludzkim, które przyczyniają się do tworzenia silnego klimatu: odrębność (efekt zdarzenia jest wysoce zauważalny), spójność (efekt zdarzenia powtarza się w podobny sposób niezależnie od trybu i czasu) i konsensus (istnieje zgodność poglądów poszczególnych osób na temat relacji między zdarzeniem a efektem). Odrębność uznaje się za jedną z najważniejszych

cech. W silnym klimacie komunikaty są jasne i klarowne, stanowią dla pracowników strukturę, na której mogą się opierać przy wykonywaniu obowiązków i podejmowaniu codziennych decyzji (Bowen i Ostroff, 2004). Nagłaśnianie działań w obszarze polityki personalnej sprawia, że nabierają one znaczenia i są postrzegane przez pracowników jako istotne. Jednostki odbierają daną sytuację jako ważną z perspektywy istotnego celu (Kelman i Hamilton, 1989) oraz jako formę legitymacji władzy zarządzania kapitałem ludzkim, która skłania je do rozważenia podporządkowania się oczekiwaniom dotyczącym wyników – jako zachowaniom uznanym za właściwe. Konsensus odnosi się do zakresu porozumienia między decydentami – najwyższym kierownictwem firmy, menedżerem personalnym oraz menedżerami liniowymi – co do rangi funkcji personalnej oraz działań prowadzonych w jej ramach (Lewicka, 2019). Spójność dotyczy wewnętrznego dopasowania praktyk zarządzania kapitałem ludzkim. W badaniach empirycznych analizowano znaczenie projektowania systemu zarządzania kapitałem ludzkim z praktykami, które są ze sobą spójne w osiąganiu celów organizacyjnych (Delery, 1998; Guest, 1997). Jeśli pracownicy dostrzegają spójność w treści komunikatów przekazywanych przez decydentów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim – oraz jeśli intencje i zamierzenia planowanych działań są pozytywne – tworzą silny klimat. Słaby klimat jest konsekwencją niespójności w komunikacji, które szybko zostają wychwycone przez pracowników, na przykład gdy coś zostało wcześniej zadeklarowane i uzgodnione, a później nie jest realizowane z powodu pogorszenia sytuacji finansowej firmy. Do powstawania słabego klimatu przyczynia się także brak informacji, przekazywanie jedynie fragmentarycznych informacji oraz brak związku przyczynowo-skutkowego, na przykład brak awansu albo brak możliwości wykorzystania kompetencji po ukończonym programie rozwojowym. Mechanizm ten wyjaśnia teoria atrybucji Harolda H. Kelleya (1973), na której David E. Bowen i Cheri Ostroff (2004) oparli swój model. Teoria zakłada, że za wnioskowanie jednostki odpowiada struktura dostarczanej informacji. Cechy komunikatów – odrębność, spójność i konsensus – sprawiają, że pracownicy rozumieją przyczyny podejmowanych działań i ich skutki oraz jednolicie odbierają i interpretują przekazy. Teoria Kelleya wyjaśnia, w jaki sposób interpretujemy zachowania i zdarzenia wpływające na postawy oraz zachowania (Crocker i in., 1984). Procesy atrybucji pomagają zrozumieć otaczający świat, reguły nim rządzące oraz własne miejsce człowieka w tym świecie. Wpływają na emocje, przyjmowane postawy i regulują podejmowane działania.

Kiedy system zarządzania kapitałem ludzkim jest postrzegany jako wysoce wyróżniający się i wysoce spójny oraz gdy między decydentami panuje zgoda, wówczas można oczekiwać, że – jak podkreślają David E. Bowen i Cheri Ostroff (2004, s. 204) – „wnoszą swój wkład przez motywowanie pracowników do przyjmowania pożądaných postaw i zachowań, które wspólnie pomagają osiągać strategiczne cele organizacji”. Można także sądzić, że pracownicy będą doceniać działania organizacji, postrzegając ją jako podmiot wyróżniający się na rynku pracy. W opinii Davida E. Bowena i Cheri Ostroff (2004) silny system zarządzania kapitałem ludzkim generuje wiele pozytywnych efektów: zwiększenie wydajności pracy, skuteczniejsze osiąganie celów strategicznych oraz lepszy komfort pracy i poczucie bezpieczeństwa. Dzięki klarownej komunikacji pracownicy rozumieją reguły rozwoju zawodowego i awansu, na przykład wynikające z ocen pracowniczych. Przekazywane informacje wpływają na postawy i zachowania, między innymi na zaangażowanie, przywiązanie, lojalność oraz decyzję o pozostaniu w organizacji lub jej opuszczeniu. Podsumowując: zachowania pracowników są odpowiedzią na klimat zarządzania kapitałem ludzkim, który wynika z percepcji i oceny istniejących praktyk oraz sposobu ich komunikowania (procesu zarządzania kapitałem ludzkim).

Jak wskazano powyżej, system zarządzania kapitałem ludzkim odgrywa istotną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników. Warunkiem osiągnięcia pożądaných rezultatów wdrożenia praktyk jest ich właściwe komunikowanie – jak podkreślają Anneli Laiho i współautorzy (2001). Dlatego działy personalne powinny uwzględniać całą architekturę systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Kluczową rolę odgrywa dopasowanie charakteru i specyfiki pakietów praktyk oraz sposobu ich komunikacji (procesu zarządzania kapitałem ludzkim) do kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Z tego powodu kolejny podrozdział poświęcono zagadnieniu kultury organizacyjnej.

1.3. Kultura organizacyjna i kultura narodowa

W podrozdziale przedstawiono różne ujęcia i modele kultury organizacyjnej. Ponieważ niniejsza praca dotyczy przedsiębiorstwa działającego na rynkach międzynarodowych wskazano także znaczenie kultur narodowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw międzynarodowych oraz zaprezentowano wybrane rodzaje kultur narodowych.

Kultura organizacyjna

We współczesnej, dynamicznej rzeczywistości gospodarczej rośnie zainteresowanie kulturą organizacyjną, ponieważ organizacjom coraz trudniej formułować strategie długoterminowe. Właśnie w kulturze organizacyjnej dostrzegają one szansę na określenie kierunku i sposobu działania. Pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się w 1951 roku i stało się przedmiotem badań dzięki publikacji Elliotta Jaques'a dotyczącej jednej z angielskich fabryk. Elliott Jaques zdefiniował kulturę jako tradycyjny sposób myślenia i działania członków organizacji, przyswajany przez nich w toku pracy, który muszą poznać i przynajmniej częściowo zaakceptować nowi pracownicy.

Na zjawisko kultury organizacyjnej już w latach czterdziestych XX wieku zwrócił uwagę Elton Mayo (Czermiński i in., 2002; Zbiegień-Maciąg, 1999). Zauważył, że kluczowym czynnikiem wydajności nie jest wynagrodzenie, lecz wyróżnienie pracownika i poświęcenie mu uwagi przez przełożonego. Opisał również tworzenie się grup nieformalnych w organizacji, wskazując, że to one oddziałują na grupową mentalność i kulturę pracy. Z kolei Peter M. Blau (2003), badając kształtowanie się grup formalnych i nieformalnych, również obserwował przyjmowanie przez nie określonych reguł jako obowiązujących – co stanowiło element długiego procesu nabywania kultury organizacyjnej. W latach pięćdziesiątych XX wieku powstała koncepcja *organizational development*, upatrująca w kulturze źródło rozwoju organizacji.

Rozległe badania naukowe nad kulturą organizacyjną prowadzone w latach osiemdziesiątych XX wieku realizowali między innymi Gareth Morgan (1997), Linda Smircich (1983a, 1983b), Terrence E. Deal i Allan A. Kennedy (1982), Peter J. Frost i współpracownicy (1985), Thomas J. Peters i Robert H. Waterman Jr. (1984) oraz Edgar H. Schein i współpracownicy (1982). Gdy analizuje się problematykę kultury w odniesieniu do zagadnień teorii organizacji i zarządzania, można zauważyć, że do koncepcji kultury organizacyjnej zaczęto przywiązywać większą wagę dopiero na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. Zainteresowanie to pojawiło się wraz z intensyfikacją kontaktów amerykańskich przedsię-

biorstw z innymi kulturami, szczególnie zaś pod wpływem sukcesu japońskich firm, które wcześniej kojarzono z niską jakością i małą efektywnością działania. Przemiana japońskiego rynku skłoniła badaczy do analiz porównawczych mentalności Japończyków i Amerykanów oraz sposobów zarządzania przedsiębiorstwami. Wskazywano, że w Japonii dużą wagę przywiązywano do systemu norm i wartości pracowników, co ułatwiało sprawniejsze kierowanie ludźmi. Kolejnym czynnikiem wzrostu zainteresowania kulturą organizacyjną było docenienie metod jakościowych w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem (Czermiński i in., 2002), ponieważ niektórych zjawisk nie dało się badać za pomocą metod statystycznych. Kulturę organizacyjną zaczęto traktować jako istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Wyodrębniono dwa główne podejścia do kultury organizacyjnej: funkcjonalizm i symbolizm. W podejściu funkcjonalistycznym analizowano kulturę pod kątem jej roli w systemie – organizacje tworzą kulturę jako odpowiedź na problemy pojawiające się wewnątrz. W podejściu symbolicznym kulturę postrzegano jako sposób ukazywania obrazu świata. Jak zauważył Johann Gottfried Herder (1962): „nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo »kultura«”.

Pojęcie „kultura” ma wiele znaczeń i odnosi się do różnych obszarów życia. W zarządzaniu przedsiębiorstwem i kapitałem ludzkim podkreśla znaczenie niematerialnych zasobów, które wpływają na funkcjonowanie organizacji.

Kulturę organizacyjną uznaje się za trzon każdej organizacji funkcjonującej na rynku. Jak podaje Rainer Grün (2007): „Dobra firma przykładą dużą wagę do tego, jak traktuje klientów oraz jaki styl kontaktów interpersonalnych jest pielęgnowany wewnątrz organizacji. Elementy te należą do kultury przedsiębiorstwa. Wpływają na nią zwyczaje dotyczące relacji międzyludzkich, na przykład organizowanie spotkań integracyjnych, wspólne świętowanie czy sposób aranżowania przerw”. Pracownicy szybko dostrzegają, czy wynagrodzeniem za ich pracę są wyłącznie środki finansowe, czy również atmosfera w środowisku pracy oraz styl zarządzania liderów. Kultura organizacyjna powinna więc wspierać działania kierownictwa i sprzyjać tworzeniu przejrzystej, zrozumiałej struktury organizacyjnej. Kultura – jako ogół zasad i reguł – istotnie wpływa na funkcjonowanie każdej jednostki społecznej oraz na relacje w miejscu pracy. Jest spoiwem organizacji, czynnikiem motywującym pracowników do angażowania się i osiągania wyników. Bywa także definiowana jako wspólne postrzeganie praktyk organizacyjnych (van den Berg i Wilderom, 2004). To ukryta, niewidoczna, nieformalna i nieodłączna świadomość organizacyjna, która kieruje zachowaniami pracowników i kształtuje ich postawy (Wilderom i in., 2001). Można ją traktować jako swoistą osobowość organizacji – unikatową, jedyną w swoim rodzaju, wyróżniającą ją z otoczenia i ułatwiającą odnalezienie się w niej.

W literaturze naukowej istnieje ponad sto definicji kultury organizacyjnej. Różnice między nimi wynikają z odmiennego ujmowania kultury – jako sposobu działania lub sposobu myślenia.

Krzysztof Sułkowski (2002) wyróżnia kilka ujęć definicji kultury:

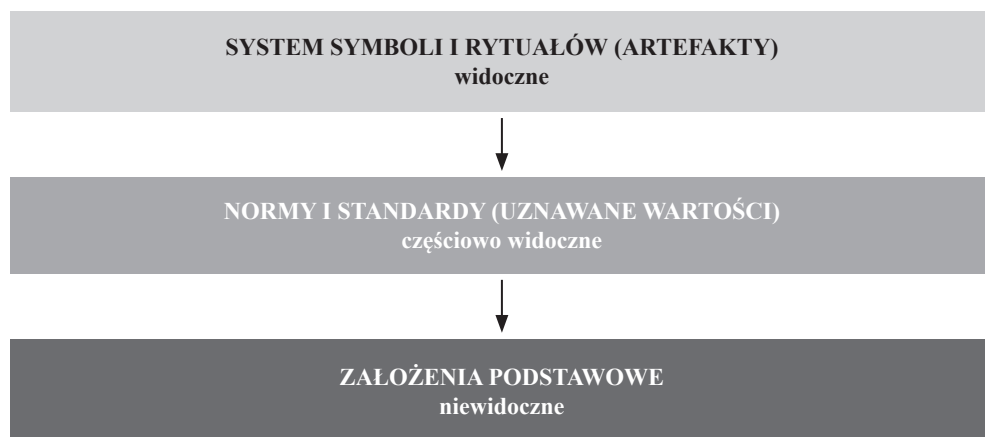
- ujęcie enumeratywne – odnoszące się do procesów kulturowych w organizacji,
- ujęcie historyczne – podkreślające ciągłość i zasoby kultury oraz jej dorobek,
- ujęcie normatywne – opisujące zachowania członków organizacji i regulatywną rolę kultury,
- ujęcie psychologiczne – akcentujące psychologiczne mechanizmy rozwoju kultury, wynikające głównie z uczenia się i adaptacji pracowników,
- ujęcie strukturalistyczne – wskazujące na systemowy, całościowy charakter kultury oraz jej funkcje integracyjne,
- ujęcie genetyczne – poszukujące źródeł kultury i jej zakorzenienia w środowisku społecznym lub kulturze narodowej.

Różnice w ujmowaniu kultury organizacyjnej często wynikają z postrzegania jej jako podsystemu organizacji lub – przeciwnie – jako synonimu organizacji. Nierzadko podkreśla się, że kultura nie jest czymś, co organizacja „ma”, lecz czymś, czym organizacja „jest”. Takie podejście prowadzi do uznania organizacji za kulturę. Jednocześnie funkcjonuje pogląd, zgodnie z którym kultura istnieje w organizacji i stanowi jedną z jej części. W interpretacjach funkcjonalności kultury organizacyjnej wyróżnia się dwie przeciwstawne teorie:

1. Podejście purystyczne, które zakłada, że kultura stanowi proces wyłaniający się z głęboko zakorzenionych wartości i przekonań (Smircich, 1983a, 1983b; Krefting i Frost, 1985).
2. Podejście pragmatyczne, według którego kultura jest narzędziem zachęcającym członków organizacji do angażowania się w jej cele, a jednocześnie pełni funkcję systemu kontroli ukierunkowanego na generowanie pożądanych zachowań.

Edgar H. Schein definiował kulturę organizacyjną jako „zbiór podstawowych założeń i wzorców wymyślonych, odkrytych lub rozwijanych przez daną grupę podczas uczenia się, jak radzić sobie z problemami adaptacji zewnętrznej oraz integracji wewnętrznej. Jeśli te założenia sprawdziły się na tyle dobrze, że uznano je za zasadne, są przekazywane nowym członkom jako właściwe sposoby myślenia, postrzegania i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (Schein, 1985, s. 9; Schein, 1992). Opis ten podkreśla, że kultura organizacyjna obejmuje utrwalone założenia akceptowane jako sposób działania i przekazywane nowym pracownikom. W ocenie Edgara H. Scheina (1999) kultura jest sumą wspólnych, uznanych za oczywiste założeń ukształtowanych przez grupę w całym okresie jej historii. Dla nowych pracowników oznacza to konieczność adaptacji prowadzącej do przyjęcia nowych systemów przekonań. Zachowanie zakorzenione w wartościach i przekonaniach organizacyjnych łączy się z rytuałami, mitami i symbolami, które wzmacniają podstawowe założenia kultury organizacyjnej (Hofstede, 1991). Kulturę można również postrzegać jako wzór wierzeń, symboli, rytuałów, mitów i praktyk, które stopniowo ewoluują w organizacji (Pheyse, 1993).

Edgar H. Schein (1999) wyróżnia trzy poziomy kultury organizacyjnej: podstawowe założenia, normy i wartości oraz artefakty, co przedstawiono na rysunku 7.



Rysunek 7. Składniki kultury organizacyjnej według Edgara Scheina

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schein, 1982.

Pierwszy poziom kultury organizacyjnej – według Edgara H. Scheina – tworzą podstawowe założenia, czyli najgłębiej zakorzenione przekonania dotyczące natury świata, relacji międzyludzkich i sposobu funkcjonowania organizacji. Wyżej znajdują się normy i wartości, które wyznaczają zasady codziennego postępowania. Normy stanowią niepisane reguły określające, jak należy zachować się w powtarzalnych sytuacjach – wskazują, czego się oczekuje, a czego należy unikać. Wartości zaś określają, co jest dla organizacji istotne i czym powinni kierować się jej członkowie, nawet jeśli nie zawsze potrafią w pełni uświadomić sobie ich źródła. Na najwyższym poziomie Edgar H. Schein umieszcza artefakty – najbardziej widoczne, materialne i językowe przejawy kultury. Do artefaktów fizycznych należą między innymi wystrój wnętrz, kolorystyka, rozmieszczenie stanowisk pracy czy charakterystyczny ubiór pracowników. Artefakty behawioralne obejmują rytuały, ceremonie, sposób przyjmowania gości oraz schematy zachowań utrwalone w organizacji. Do artefaktów językowych zalicza się opowieści o założycielach, legendy, mity i słownictwo charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa. Choć artefakty są najbardziej dostępne obserwatorowi, znajdują się najdalej od „rdzenia kultury” i mogą prowadzić do błędnych interpretacji u nowych członków organizacji.

Edgar H. Schein (1985, 1992, 1999) wyróżnia sześć znaczeń kultury organizacyjnej, które odzwierciedlają różne aspekty jej funkcjonowania: (1) wzorce zachowań, w tym język i rytuały okazywania szacunku, (2) normy regulujące działanie zespołów, (3) dominujące wartości, na przykład orientację na jakość, (4) filozofię przejawiającą się w polityce wobec klientów, pracowników i akcjonariuszy, (5) „reguły gry”, których uczą się nowi członkowie, by stać się częścią organizacji, (6) nastawienie i klimat przekazywane pracownikom i otoczeniu. Kultura organizacyjna ma charakter wielowarstwowy. W swoich pracach Edgar H. Schein podkreśla, że każda organizacja musi rozstrzygnąć wiele kwestii, które później ujawniają się w różnych elementach jej funkcjonowania: stosunek do otoczenia, sposób działania człowieka, rozumienie prawdy i rzeczywistości, pojmowanie czasu, wyobrażenia o naturze ludzkiej, sposób kształtowania relacji międzyludzkich oraz relację między jednorodnością a różnorodnością. Autor dzieli te zagadnienia na dwa obszary: przystosowania do otoczenia oraz integracji wewnętrznej. Pierwszy odnosi się do realizacji misji, osiągnięcia celów i wykonywania zadań organizacji, drugi obejmuje wspólny język, system pojęć, mechanizmy nagradzania i karania oraz zasady podziału władzy i autorytetu.

Badacz organizacji Edgar H. Schein wskazuje, że każda organizacja musi odnieść się do siedmiu kwestii, które później ujawniają się na wielu płaszczyznach jej funkcjonowania. Obejmują one: stosunek organizacji do otoczenia, naturę działań człowieka, naturę rzeczywistości i rozumienie prawdy, pojmowanie czasu, wyobrażenia o naturze ludzkiej, sposób kształtowania relacji międzyludzkich oraz relację między jednorodnością a różnorodnością. Grupuje je w dwie kategorie: przystosowanie do otoczenia i integrację wewnętrzną. Pierwszy obszar kształtuje się dzięki misji, funkcjom i zadaniom organizacji, drugi zaś opiera się na wspólnym języku, systemie pojęć, mechanizmach nagradzania i karania oraz zasadach podziału władzy i autorytetu.

Składniki kultury wpływają na sposób formowania się organizacji. Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim – takie jak przygotowywanie opisów stanowisk, kryteriów selekcyjnych, profili kompetencyjnych na potrzeby ocen okresowych, oferowanie form rozwoju czy kształtowanie procesów i systemów organizacyjnych – odzwierciedlają istniejącą kulturę organizacyjną. Kierownictwo może oddziaływać na jej kształt, wspierając procesy zmian. Kluczowe jest, by przełożeni motywowali pracowników, jasno określali misję i wspólną wizję rozwoju

organizacji. Dzięki temu pracownicy – przez utrwalane normy i zachowania – traktują firmę jak własną, a zamierzenia kierownictwa są przez nich akceptowane i realizowane. Ważne jest więc, by menedżerowie odgrywali w organizacji rolę autorytetów i wzorców osobowych (Krupski, 2005). Integrację pracowników z kulturą organizacyjną może wzmacniać także proces zmian, o ile pozwala podwładnym uczestniczyć w nim swobodnie.

Podobne stanowisko prezentują Thomas J. Peters i Robert H. Waterman (1984), podkreślając, że kulturę organizacyjną tworzą przede wszystkim dominujące normy, wartości i założenia jej uczestników. Każda organizacja ma własny system wartości, który nadaje jej odrębny charakter i wyraźnie odróżnia ją od innych. Kultura stanowi rdzeń działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie decyzje strategiczne (Krupski i in., 2009, s. 198). Wielu autorów (Arnold, 2005, s. 625; Deal i Kennedy, 1982; Quinn, 1988) ujmuje kulturę przez znane określenie „this is how we do things around here” – „tak właśnie działamy w tym miejscu”.

Kultura może oddziaływać silniej niż wewnętrzne regulacje, zasady i procedury kierowane do członków organizacji. Badacze podkreślają jej wpływ na kształtowanie strategii, struktury, zadań, relacji między pracownikami i interesariuszami zewnętrznymi oraz zachowań organizacyjnych. Wskazują także dowody potwierdzające, że kultura odgrywa rolę w osiąganiu pozycji konkurencyjnej czy podejmowaniu ryzyka. Warto zauważyć, że definicje kultury organizacyjnej często są rozbieżne: opierają się na różnych założeniach i akcentują odmienne aspekty. Nie wynika to z niedoskonałości samego pojęcia, lecz z faktu, że kultura pozostaje kategorią wymagającą dalszego wyjaśniania, podlega ciągłemu kształtowaniu i zmianom. Zawsze odnosi się do ludzi funkcjonujących w określonym środowisku, wiąże się z poziomem społecznym organizacji i nie jest przyswajana samoczynnie – pracownicy uczą się jej w trakcie uczestniczenia w życiu organizacji.

Przegląd definicji kultury organizacyjnej pokazuje, że podstawowym sporem jest to, czy należy ją rozumieć jako wspólny, dzielony przez członków organizacji „charakter”, czy jako zbiór praktyk organizacyjnych – lub jednocześnie oba te elementy.

W świetle tych ujęć można stwierdzić, że każda organizacja wykształca własną kulturę, a jej znaczenie wynika z wpływu na działania firmy i osiągane wyniki. Rezultatem może być na przykład innowacyjność organizacji albo jej biurokratyczny sposób działania, będący odpowiedzią liderów i pracowników na wyzwania zewnętrzne i wewnętrzne. Zrozumienie, jak kultura oddziałuje na zdolność firmy do reagowania, ma kluczowe znaczenie dla pobudzania innowacyjności.

Kultura organizacyjna jest w organizacji komunikowana w celu kształtowania sposobów zachowania jej członków. Ten wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw, zasad i założeń, który nadaje organizacji szczególny charakter, może jednak przyjmować formę niepisaną i niewerbalizowaną, opisującą sposób wykonywania działań (Brown i in., 1998). Elementy te są ukryte, niewidoczne, nieodłączne i tworzą nieformalną świadomość organizacji, która kieruje zachowaniami jednostek oraz wynika z tych zachowań. Na podstawie badań kultury organizacyjnej w malezyjskiej korporacji naftowej Petronas Shamsul A.B. Kamal (1988) wskazał, że kultura organizacyjna kontroluje zachowania pracowników i nadaje im kierunek. Kultura organizacyjna ma ogromne znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ może stymulować zachowania sprzyjające osiąganiu celów firmy. Oddziałując na kształt organizacji oraz zachowania jej personelu, wpływa na wartość podmiotu. Wspiera realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania, dlatego powinna być uwzględniana przy analizie wartości przedsiębiorstwa (Nogalski, 2000).

W badaniach międzykulturowych dotyczących zarządzania termin „kultura organizacyjna” może być rozumiany dwojako: jako zmienna niezależna lub zależna. W pierwszym ujęciu kulturę traktuje się jako czynnik wyjaśniający, który oddziałuje na elementy procesu zarządzania i tworzy układ odniesienia ułatwiający współpracę, na przykład w relacjach marketingowych.

W drugim podejściu kulturę pojmuje się jako zjawisko, którym można świadomie kierować, by uzyskać określone rezultaty. Jest procesem konstruowania rzeczywistości; pozwala pracownikom rozumieć zdarzenia, działania i sytuacje oraz nadaje sens zachowaniom jednostek. W tabeli 5 zaprezentowano różne ujęcia kultury organizacyjnej.

Tabela 5
Różne ujęcia kultury organizacyjnej

Metafora	W ujęciu metaforycznym kultura jest tym, czym organizacja jest, a nie tym, co organizacja ma. To perspektywa odmienna od podejść, które traktują kulturę jako wyodrębniony element podlegający analizie (Kostera, 1996).
Zmienna niezależna	W tym podejściu kulturę uznaje się za czynnik wpływający na narodowe style zarządzania. Badacze analizują zależności między efektywnością zarządzania a wzorami kierowania charakterystycznymi dla menedżerów z różnych krajów (Hofstede i Hofstede, 2007; Kostera, 1996).
Zmienna zależna	W tym ujęciu kultura jest traktowana jako element wewnętrzny organizacji, którym można kierować, który można kształtować i który oddziałuje na efektywność działania przedsiębiorstwa (Kostera, 1996). Zakłada się tutaj, że kultura może stać się narzędziem wykorzystywanym przez kierownictwo do zwiększania efektywności i budowania przewagi strategicznej (Obłój, 1993, 2007). Takie podejście reprezentował Edgar H. Schein, podkreślając, że kultura kształtuje się przede wszystkim pod wpływem założycieli i menedżerów, a więc może być świadomie ukierunkowywana (Kozłowski i Jemielniak, 2008). W tym sensie kultura organizacyjna działa jako normatywne spoiwo, które integruje organizację i może decydować o jej sukcesie lub porażce oraz sprzyjać rozwojowi albo prowadzić do stagnacji (Kostera, 1996).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kostera, 1996.

Kultura organizacyjna nie jest zjawiskiem stałym, przeciwnie, zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych oddziałujących na przedsiębiorstwo oraz sposób jego współistnienia z otoczeniem. Kultura to proces, który nieustannie się rozwija i ewoluje powoli w typowych warunkach, wraz z gromadzeniem doświadczeń oraz pojawianiem się nowych trendów społecznych (Mole, 2000). Zmieniające się wartości menedżerów kształtują zachowania członków organizacji i wpływają na relacje z otoczeniem. Kultura tworzy swoisty klimat i stanowi ideologię organizacji (Mole, 2000). Porządkuje działania, procesy i nadaje im wspólne znaczenia. Oprócz przekonań założycieli i kadry kierowniczej wartości organizacji podlegają także wpływom uwarunkowań prawnych, zmian społecznych oraz tendencji kulturowych dominujących w danym okresie (Gutterman, 2015, 2023; Tajeddini i Mueller, 2012).

Podstawowymi determinantami kultury organizacyjnej są:

- typ otoczenia – kultura narodowa silnie oddziałuje na normy i wartości pracowników oraz na normy i wartości organizacji działających w danym kraju, znaczenie mają również kultury regionalne i lokalne oraz aktualny system wartości społeczeństwa,
- typ organizacji – kultura organizacyjna zależy od branży i technologii, a także od formy własności, warunków rynkowych i intensywności konkurencji, w okresach recesji wykazuje większą restrykcyjność, a w okresach dobrobytu – większą elastyczność,
- cechy organizacji i jej uczestników – każdy pracownik wnosi do kultury organizacyjnej własny wkład.

Podsumowując, najbardziej efektywne przedsiębiorstwa o silnej kulturze organizacyjnej potrafią wykorzystywać kwalifikacje, talenty, gotowość do zmian i zdolność uczenia się pracowników. Od menedżerów wymaga to wysokiej jakości działań zarządczych. Wyzwaniem dla kierownictwa jest rozwijanie kompetencji pracowników tak, aby w jak największym stopniu przyczyniali się do tworzenia wartości dodanej dla organizacji przez wzmacnianie motywacji, zaangażowania i przywiązania (Hubais i in., 2023).

Kultura narodowa

Kultura narodowa zajmuje najwyższy poziom w hierarchii kultur wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Poniżej lokuje się kultura organizacyjna danej firmy, a następnie kultura zawodowa. W wypadku organizacji działających na rynkach międzynarodowych kluczowe znaczenie ma kultura narodowa państw, w których funkcjonują filie.

John R. Graham (2022) definiuje **kulturę narodową** jako wartości, oczekiwania i zachowania wyuczone oraz podzielane przez grupę ludzi, przekazywane między pokoleniami. Cechy kultur narodowych kształtują się w długim okresie pod wpływem uwarunkowań historycznych, geograficznych i ekonomicznych, a następnie stopniowo ewoluują. Źródłem podzielanych wartości, norm i znaczeń można doszukiwać się w tradycji, religii i języku. Wiedza o wzorcach kulturowych ułatwia funkcjonowanie w danej społeczności, choć może także sprzyjać nadmiernym uproszczeniom i powstawaniu stereotypów, ponieważ wzorce nie oddają pełnej złożoności danej kultury.

Wraz ze wzrostem globalizacji przedsiębiorstwa działające na odległych kulturowo rynkach coraz wyraźniej dostrzegają różnice w zachowaniach ludzi. Ich zrozumienie wymaga znajomości kultur narodowych. W organizacjach funkcjonujących za granicą istotne jest uwzględnianie specyfiki kultur narodowych i ocena potencjalnego wpływu tej specyfiki na interakcje społeczne, ponieważ kultura danego narodu stanowi element otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Badania międzykulturowe zyskują obecnie coraz większe znaczenie (Inkson i in., 2007; Rozkwitalska, 2010; Tams i Arthur, 2007). W warunkach globalizacji przedsiębiorstwa dążą do znalezienia równowagi między rynkiem globalnym i lokalnym, co obejmuje również projektowanie oraz wdrażanie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim (Al-Syaidh, Masa'deh i in., 2015). Badacze analizują zakres bezpośredniego i pośredniego wpływu czynników kulturowych na postawy oraz zachowania pracowników w coraz bardziej globalnym środowisku. Zastanawiają się również, w jaki sposób pogodzić różnorodność członków organizacji i ich kultur z preferowanym modelem kultury organizacyjnej oraz w jakim stopniu organizacja macierzysta może kształtować kulturę filii

działających na różnych rynkach. Modele kultur organizacyjnych przedsiębiorstw są uwarunkowane cechami kultur narodowych. Wszystkie zakładają, że pomijanie uwarunkowań kulturowych w działaniu organizacji międzynarodowej prowadzi do obniżonej efektywności, trudności komunikacyjnych i niezadowolenia pracowników.

Istnieje wiele dobrze znanych i opisanych w literaturze modeli kultur narodowych. Warto wymienić przede wszystkim modele: Geerta Hofstede (2007), Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera (2002), Francisa Fukuyamy (1997) oraz projekt GLOBE (House i in., 2004). Modele te pozwalają zrozumieć kluczowe cechy określonych kultur narodowych, które mogą sprzyjać absorpcji odmiennych wartości kulturowych albo ją osłabiać.

Najbardziej znaną typologię kultury narodowej zaproponował Geert Hofstede, badacz zależności między kulturą narodową a kulturą organizacyjną, uznawany za prekursora badań w obszarze biznesu międzynarodowego. Definiuje on kulturę narodową jako kolektywne, wspólne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia jedną grupę od drugiej. Na podstawie badań postaw pracowników międzynarodowej organizacji działającej w czterdziestu krajach wyróżnił kilka wymiarów kultury narodowej kształtujących wartości i postawy osób zatrudnionych w miejscu pracy: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, unikanie niepewności, męskość i kobiecość oraz orientację czasową (Hofstede i Hofstede, 2007).

Dystans władzy – stopień społecznej akceptacji dla nierównego rozdziału władzy w organizacji. Odnosi się do relacji między osobami posiadającymi władzę i tymi, które jej nie mają. W kulturach o dużym dystansie władzy dominuje posłuszeństwo wobec autorytetów, akceptacja hierarchii oraz autokratycznego stylu kierowania – podwładni realizują polecenia bez ich kwestionowania, nawet gdy mają charakter opresyjny. W kulturach o niskim dystansie władzy jest ceniona niezależność i równość pracowników. Do grup o dużym dystansie władzy należą: Polska, Niemcy, Japonia, Belgia, Francja, z kolei kraje skandynawskie i anglosaskie charakteryzują się niskim dystansem władzy.

Unikanie niepewności – stopień zagrożenia odczuwanego w sytuacjach niejednoznacznych oraz to, w jakim zakresie społeczeństwo minimalizuje niepewność dzięki formalnym strukturom: kodeksom, procedurom i jasno określonym obowiązkom. W kulturach o wysokim poziomie unikania niepewności działania nieplanowane są traktowane jako zagrożenie – dominuje potrzeba bezpieczeństwa, przewidywalności i kontroli ryzyka. Polska, Niemcy, Belgia, Francja i Grecja należą do kultur o wysokim poziomie unikania niepewności, z kolei kraje skandynawskie, afrykańskie oraz Stany Zjednoczone – do kultur o niskim poziomie unikania niepewności. Niska tolerancja niepewności wiąże się z konserwatyzmem i rygoryzmem obyczajowym: zachowania nietypowe wywołują sprzeciw, a osoby preferujące rutynę oczekują ich zakazu (Sikorski, 2012, s. 141). Z kolei kultury o wysokiej tolerancji niepewności są otwarte na zmiany, różnorodność opinii, większą elastyczność i mniejsze napięcie emocjonalne.

Indywidualizm – kolektywizm – preferencja dla luźnych lub silnych więzi społecznych. Indywidualizm oznacza pierwszeństwo wartości jednostki, niezależność, inicjatywę i koncentrację na osobistych osiągnięciach. Kolektywizm zakłada nadrzędność dobra grupy, solidarność i konformizm. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej cechuje wysoki kolektywizm, z kolei Stany Zjednoczone i kraje anglosaskie należą do kultur silnie indywidualistycznych. W Polsce jest widoczna mieszanka obu orientacji. Kolektywizm nie sprzyja indywidualnym sukcesom – osiągnięcia jednostki mogą być postrzegane jako mało wartościowe lub nawet moralnie wątpliwe (Sikorski, 2012, s. 26).

Męskość – kobiecość – określa stopień dominacji w społeczeństwie wartości „męskich” (na przykład stanowczość, rywalizacja, bezwzględność) lub „kobiecych” (na przykład troska o innych i o jakość życia). Istotą tego wymiaru jest rozdzielenie społecznych ról płciowych. W kulturach męskich od przedstawicieli różnych płci oczekuje się odmiennych zachowań: od kobiet – delikatności, skromności i dbałości o relacje, od mężczyzn – asertywności, twardości i ambicji. Cechy kultury męskiej dominują w Japonii, Austrii i Wenezueli, a kultura kobieca jest charakterystyczna dla krajów skandynawskich. Polską kulturę narodową cechuje umiarkowany poziom męskości. Kultura męska opiera się na postrzeganiu życia społecznego jako obszaru nieustannej rywalizacji, wymuszania posłuszeństwa, podziwu dla siły oraz akceptacji „twardej ręki przełożonego” (Sikorski, 2012, s. 136). W takim ujęciu konflikty w organizacji rozwiązuje się przez konfrontację i presję.

Konfucjański dynamizm – wiąże się z wytrwałym dążeniem do celu, oszczędnością i zapobiegliwością, typowymi dla krajów Dalekiego Wschodu.

Orientacja na krótki lub długi horyzont czasowy – zależy od tego, jaki okres bierze się pod uwagę przy ocenie skutków decyzji. Długą perspektywę czasową przypisuje się Niemcom, Chinom, Belgii i Japonii, krótką zaś – społeczeństwom Czech, Hiszpanii i Pakistanu. Polskę zalicza się do kultur o raczej krótkim horyzoncie czasowym. Można przyjąć, że członkowie społeczeństw z długą perspektywą czasową, dla których istotne są praca „na przyszłość”, oszczędzanie, planowanie i konsekwencja, częściej dbają o dobre relacje w miejscu pracy niż przedstawiciele kultur skoncentrowanych na teraźniejszości lub przeszłości, co może ograniczać ryzyko wystąpienia mobbingu.

Biorąc pod uwagę powyższe cechy, Geert Hofstede wyróżnił dwa podstawowe typy kultur: kulturę Zachodu oraz kulturę Wschodu. Pierwszy typ jest oparty na wymiarze indywidualizmu, charakterystycznym dla krajów zachodnich, drugi – na kolektywizmie, typowym dla kultur wschodnich. Kultura Zachodu cechuje silny indywidualizm: jednostki dążą do realizacji własnych interesów, niepewność traktuje się jako naturalny element życia, dystans do władzy jest niewielki, co sprzyja motywacji i kreatywności pracowników, a kierowanie zespołami przyjmuje bardziej demokratyczną formę. Wartości męskie, takie jak sukces i awans, zajmują w tych kulturach istotne miejsce. Z kolei kultura Wschodu kładą nacisk na tradycję, autorytet i posłuszeństwo wobec grupy. Charakteryzuje je duża hierarchiczność, rola wspólnoty oraz podporządkowanie się władzy, a wartości kojarzone z „kobiecością” są bardziej widoczne. Podział ten jest użyteczny jako model wyjściowy, lecz współcześnie ulega znacznemu rozmyciu wskutek globalizacji i mieszania się kultur, prowadząc do powstawania elementów kultury masowej wspólnej dla wielu społeczeństw.

Koncepcję Geerta Hofstedeego uzupełnia typologia kultur narodowych zaproponowana przez Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera (2002). Badacze podkreślają, że „kultura jest kontekstem, w którym wszystko się dzieje – nawet zagadnienia prawne, wyrwane z kontekstu, tracą znaczenie”. Przyjmują, że kultura to sposób, w jaki grupa ludzi z różnych krajów rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy dotyczące człowieka, czasu oraz otoczenia (Trompenaars i Hampden-Turner, 2002, s. 22–24). W rezultacie wyróżniono siedem podstawowych wymiarów kultury. Pięć z nich odnosi się do relacji międzyludzkich: **uniwersalizm – partykularyzm**, **indywidualizm – kolektywizm**, **powściągliwość – emocjonalność**, **wycinkowość – całościowość** oraz **osiąganie statusu – przypisywanie statusu**. Szósty wymiar, **sekwencyjność – synchronizm**, dotyczy stosunku do czasu, a siódmy, **harmonia – napastliwość**, odnosi się do relacji z otoczeniem.

Wymiar powściągliwość – emocjonalność można również zestawić z koncepcją Richarda R. Gestelanda (kultury ekspresyjne – powściągliwe).

Uniwersalizm – partykularyzm opisuje podejście społeczeństw do norm, zasad oraz relacji międzyludzkich. Kultury uniwersalistyczne tworzą zasady, których zawsze należy przestrzegać, dużą wagę przywiązują do dotrzymywania umów, precyzyjnej realizacji zadań i stosowania odgórnie narzucanych rozwiązań. Zakładają również, że metody zarządzania mogą sprawdzać się w każdym środowisku. Kultury partykularystyczne większą rolę przypisują relacjom, a obowiązujące umowy mogą być renegecowane, jeśli zmienia się sytuacja partnera biznesowego lub jego status. Wymiar ten obrazuje zatem, co jest ważniejsze: bezwzględne przestrzeganie zasad czy utrzymanie dobrych relacji, także kosztem naruszenia ustaleń. Procesy globalizacyjne wzmocniają tendencje uniwersalistyczne, choć partykularyzm pozostaje trwałym elementem wielu kultur i wpływa na zachowania społeczne. W praktyce biznesu międzynarodowego przedstawiciele kultur uniwersalistycznych będą zwracali szczególną uwagę na przestrzeganie umów, realizację zadań oraz stosowanie narzucanych procedur, wierząc przy tym, że preferowane przez nich rozwiązania organizacyjne są skuteczne w różnych warunkach.

Stosunek ludzi do grupy i jednostki wyraża wymiar **indywidualizm – kolektywizm**. Opisywany już w pracach Geerta Hofstedeego, rozumiany jest tu w sposób zbliżony do jego ujęcia. Na podstawie relacji między jednostką a grupą wyróżnia się kraje indywidualistyczne i kolektywistyczne. W kulturach indywidualistycznych uznaje się, że jednostka najlepiej potrafi zadbać o swoje interesy. W kulturach kolektywistycznych sukces jednostki jest wynikiem zaangażowania całej grupy, a interes ogółu ma pierwszeństwo przed interesami indywidualnymi. Wysoki status przypisuje się zbiorowości, a nie pojedynczym jej członkom. Wymiar ten ujawnia klasyczny dylemat kulturowy: co jest ważniejsze – swoboda jednostki czy dobro grupy, do której jednostka przynależy.

Powściągliwość – emocjonalność opisuje sposób okazywania emocji w relacjach społecznych i zawodowych. W kulturach powściągliwych ujawnianie uczuć bywa uznawane za brak profesjonalizmu, a w kulturach emocjonalnych kierowanie się emocjami jest dopuszczalne. Różnice te widoczne są w komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Wymiar powściągliwość – emocjonalność wyraża zależność między chłodem, dystansem i obiektywizmem a emocjonalnym podejściem w relacjach biznesowych.

Wycinkowość – całościowość obrazuje stopień, w jakim dana osoba dopuszcza innych do różnych obszarów swojego życia. W kulturach całościowych sfery życia – zawodowa i osobista – wzajemnie się przenikają, a bez dobrych relacji trudno prowadzić biznes. W kulturach wycinkowych życie zawodowe i prywatne są wyraźnie oddzielone. W kulturach całościowych relacje traktuje się jako fundament współpracy, a przedstawiciele tych kultur uważa się za hermetycznych, choć nastawionych propartnersko. W kulturach wycinkowych dominuje podejście protransakcyjne: osoby są odbierane jako otwarte, lecz powierzchowne. W negocjacjach biznesowych wyraża się to odmiennymi strategiami: przedstawiciele kultur wycinkowych „zamykają drzwi, wychodząc z pracy”, oddzielając ludzi od problemów, a przedstawiciele kultur całościowych podchodzą do wyzwań szerzej, biorąc pod uwagę relacje między uczestnikami.

Ludzi **różni także stosunek do źródeł statusu**. W literaturze wyróżnia się kultury o statusie osiąganym i statusie przypisanym. Status osiągnięty odnosi się to tego, co się robi, status przypisany – do tego, kim się jest. Wymiar ten wpływa na negocjacje, oceniania pracowników, postrzeganie pozycji przełożonego oraz politykę awansów.

Frons Trompenaars i Charles Hampden-Turner dzielą kulturę – ze względu na podejście do czasu – na sekwencyjne i synchroniczne. Podejście sekwencyjne oznacza postrzeganie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości jako kolejnych etapów. Osoby o synchronicznym podejściu do czasu nie widzą wyraźnych granic między tymi trzema wymiarami. Różnica ta ujawnia się w planowaniu, tolerowaniu zdarzeń nieprzewidywanych, traktowaniu terminów spotkań, sposobach realizacji planów, orientacji biznesowej oraz w stosunku do ludzi.

Ostatni wymiar opisany przez badaczy dotyczy relacji ze środowiskiem i dzieli kulturę na wewnątrzsterowne oraz zewnątrzsterowne. W kulturach wewnątrzsterownych zakłada się możliwość kierowania otoczeniem. Organizacja jest postrzegana jako sprawny mechanizm dążący do wygrywania konkurencji i ograniczania wpływów środowiska. Kultura zewnątrzsterowna opiera się na akceptacji oddziaływań otoczenia i elastycznym dostosowywaniu się do nich. W takim podejściu organizacja funkcjonuje jako system otwarty.

Warto przywołać podejście Francisa Fukuyamy (1997), który kulturę uważa za element kapitału społecznego rozumianego jako zdolność do współpracy w ramach grup i organizacji w celu osiągania wspólnych interesów. Szczególną wagę przypisuje zaufaniu społecznemu, opartemu na przekonaniu, że członkowie społeczności działają uczciwie i kooperatywnie zgodnie z normami i wartościami grupy. Francis Fukuyama wyróżnia kultury o niskim poziomie zaufania (Francja, Hiszpania) oraz o wysokim poziomie zaufania (Japonia, Niemcy). Kultury niskiego zaufania cechują silne więzi rodzinne lub klanowe oraz ograniczone zaufanie poza grupą własną. Kultury wysokiego zaufania opierają się na szerszym zasięgu współpracy społecznej.

Naród polski przejawia raczej wysoki poziom zaufania prywatnego, a niski poziom zaufania społecznego (Lewicka, 2012, 2013b). Wzajemne zaufanie, któremu towarzyszy współpraca oraz otwarta i szczerza komunikacja, tworzy w organizacjach pozytywny klimat. Niski poziom zaufania jest widoczny w tym, że pracownicy nie uczestniczą w procesie zarządzania. Z jednej strony obniża to ich ogólną satysfakcję z pracy, z drugiej – sprawia, że nie znają celów organizacji ani zasad awansu czy oceniania osiągnięć indywidualnych i zespołowych. W konsekwencji sprzyja to zachowaniom dysfunkcyjnym wobec osób postrzeganych jako „lepiej” traktowane przez organizację. Im niższy poziom zaufania, tym silniejszy amoralny familizm, przejawiający się preferowaniem więzi rodzinnych kosztem deprecjonowania innych więzi społecznych (Sułkowski, 2013, s. 26). W takim układzie jednostka nie czuje obowiązku przestrzegania norm etycznych wobec osób spoza rodziny. Taki stan zwiększa ryzyko pojawienia się wrogości wobec osób „z zewnątrz”, podejmujących pracę w firmach rodzinnych.

W refleksji nad kulturą narodową, kulturą organizacyjną i przywództwem nie może zabraknąć modelu GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). W modelu tym kultura została zdefiniowana jako podzielenie motywów, wartości, wierzeń, tożsamości oraz sposobów interpretowania znaczenia wydarzeń wynikających ze wspólnych doświadczeń, przekazywanych z pokolenia na pokolenie (House i in., 2004). Badacze uczestniczący w projekcie wyodrębnili dziewięć wymiarów kultury: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, egalitaryzm, asertywność, orientację przyszłościową, orientację zadaniową oraz orientację humanitarną. Polska, wraz ze społeczeństwami Albanii, Gruzji, Grecji, Węgier, Kazachstanu, Rosji i Słowenii, została zaliczona do kręgu określanego jako „kultura Europy Wschodniej”. Kraje tego kręgu cechuje wysoki poziom asertywności, wysoki kolektywizm grupowy i równouprawnienie płci, średnia orientacja na człowieka, średni dystans władzy oraz średni kolektywizm instytucjonalny. Niskie wyniki dotyczą orientacji na rezultaty, unikania niepewności i orientacji na przyszłość.

Kultury asertywne cenią podejście zadaniowe, rywalizację, postęp, sukces, a także dopuszczają swobodne okazywanie uczuć oraz myśli. Kultury nieasertywne wysoko wartościują dobre relacje z ludźmi, współpracę, harmonię, tradycję i doświadczenie (House i in., 2004, s. 25). Warto ponownie podkreślić znaczenie kolektywizmu. W modelu GLOBE wyróżniono dwie jego formy: kolektywizm instytucjonalny, odnoszący się do poziomu społecznego, i kolektywizm grupowy, związany z poziomem grupy odniesienia (organizacji, rodziny, grupy przyjaciół), który przejawia się w poczuciu dumy, lojalności i przynależności. Polska jest przykładem kraju, w którym rodzina ma bardzo wysoką wartość, a te same reguły nie obowiązują wobec organizacji jako całości, co potwierdzają badania firm rodzinnych – wyraźnie faworyzujących pracowników będących członkami rodziny kosztem pozostałych (Marjański i Sułkowski, 2009, s. 121). W Niemczech wskutek przemian kulturowych więzi rodzinne nie są już tak silne jak kiedyś. Z kolei kolektywizm instytucjonalny wiąże się z lojalnością wobec szerszej wspólnoty, zaufaniem do prawa oraz gotowością do udziału w działaniach społecznych. Kolejnym wymiarem kultury wyróżnionym w modelu GLOBE jest orientacja humanitarna, wyrażająca się w stopniu nagradzania zachowań cechujących się uczciwością, empatią, życzliwością, altruizmem i przyjaznym nastawieniem do innych. Badania wykazały, że wyższa orientacja humanitarna koreluje z większą dezaprobatą wobec zachowań o charakterze mobbingu (Power i in., 2013, s. 377). Można zatem oczekiwać większej liczby zachowań wrogich w kulturach o niskiej orientacji humanitarnej, w których normy nie piętnują nieuprzejmych, agresywnych lub wrogich reakcji oraz nie zobowiązują świadków do reagowania.

Dwa kolejne wymiary kultury uwzględnione w modelu GLOBE to orientacja na wyniki oraz orientacja na przyszłość. Kultury o wysokiej orientacji na wyniki wartościują rezultaty działań wyżej niż relacje międzyludzkie, co widać choćby w relacji przełożony – podwładny, gdy przełożony próbuje skłonić pracownika do bardziej intensywnej pracy (Power i in., 2013, s. 377). Z kolei społeczeństwa o wysokiej orientacji na przyszłość, które cenią relacje długoterwałe i chętnie podejmują działania o charakterze długoterminowym, dbają o relacje zarówno teraźniejsze, jak i przyszłe.

Jednym z celów empirycznych niniejszej monografii jest wskazanie różnic między dwiema jednostkami przedsiębiorstwa międzynarodowego ulokowanymi w Polsce i w Niemczech. Z tego względu należy podkreślić różnice kulturowe między tymi krajami, ponieważ wpływają one na kształtowanie kultury organizacyjnej.

Zarówno społeczeństwo niemieckie, jak i społeczeństwo polskie charakteryzuje się określonymi zachowaniami, ściśle związanymi z ich kulturami narodowymi. Kultura Niemiec kładzie duży nacisk na punktualność, dyscyplinę, rzetelność, terminowość, proceduralność, planowanie i przestrzeganie ustaleń. Spóźnienia i nieterminowość są postrzegane jako brak szacunku. Takie podejście jest typowe dla kultur monochronicznych, do których należą Niemcy. W Polsce nie przywiązuje się tak dużej wagi do punktualności i sztywnego trzymania się planów. Kultury polichroniczne – takie jak polska – stawiają wyżej dobrostan człowieka niż bezwzględne trzymanie się procedur (Gesteland, 2002).

Opisane różnice przekładają się na zachowania w miejscu pracy. W relacjach zawodowych Niemcy są ostrożni w nawiązywaniu kontaktów i komunikują się powściągliwie, używając formalnego języka. W Polsce komunikacja jest bardziej otwarta i swobodna, również w sytuacjach oficjalnych. Richard Gesteland (2000, s. 16–68) klasyfikuje Niemcy jako kulturę powściągliwą, a Polskę jako bardziej ekspresyjną. Polska należy do państw o kulturze umiarkowanie partnerskiej, z kolei Niemcy – do kultur protransakcyjnych. Edward Hall (2001),

analizując kulturę przez pryzmat komunikacji, wskazuje, że kultura wpływa na sposób porozumiewania się, a sposób komunikowania się współkształtuje kulturę. W kulturach niskokontekstowych, takich jak niemiecka, kluczowe znaczenie ma komunikat słowny: jednoznaczny i precyzyjny. W kulturach wysokokontekstowych, takich jak polska, ważną rolę odgrywają gesty, mimika i ton głosu. Część przekazu pozostaje niewyrażona wprost, a dopytywanie może zostać uznane za nietakt. W Niemczech dużą wagę przywiązuje się również do hierarchii i formalności. W Polsce obserwuje się mniejsze przywiązanie do statusu formalnego i bardziej elastyczne podejście do hierarchii. W kulturach wysokokontekstowych częściej występuje rytualizacja relacji międzyludzkich, co może sprzyjać dowolności interpretacji komunikatów i zwiększać ryzyko nadużyć ze strony liderów, zwłaszcza w sytuacjach, gdy komunikaty mają charakter deprecjonujący. Dla Niemców ważne są prywatność i poszanowanie granic, co przekłada się na niższą intensywność relacji interpersonalnych. Polacy wyrażają emocje bardziej spontanicznie, co silnie różnicuje oba społeczeństwa. Te różnice kulturowe wpływają na podejście do pracy, relacje przełożony – podwładny oraz relacje między pracownikami. Na ich podstawie w każdej z jednostek powstaje unikatowa kultura organizacyjna.

1.4. Wybrane modele kultury organizacyjnej

W podrozdziale przedstawiono wybrane modele kultur organizacyjnych, ponieważ cechy kultury często pozwalają przyporządkować ją do któregoś z modeli zaproponowanych przez badaczy (Stachowicz, 2001).

Do badania kultury organizacyjnej w niniejszej monografii wykorzystano skalę Jeanne M. Wallach (1983, s. 29), definiującą kulturę organizacyjną jako „kulturę odzwierciedlającą wspólne postrzeganie przez członków organizacji oraz sposób, w jaki rzeczy są w niej wykonywane”. Powyższa definicja kultury organizacyjnej jest prosta, ale precyzyjna i obejmuje szerokie ujęcie kultury organizacyjnej. Jeanne M. Wallach opisała kulturę organizacyjną przez identyfikację trzech typów kultury: innowacyjnej, biurokratycznej i wspierającej. Jej zdaniem, każda organizacja charakteryzuje się kombinacją tych trzech rodzajów kultury. Według badaczki kultura innowacyjna – w przeciwieństwie do kultury biurokratycznej – jest ekscytująca i dynamiczna, typowa dla ludzi przedsiębiorczych i ambitnych. Kultura wspierająca odzwierciedla środowisko harmonijne, przyjazne i oparte na pomocy wzajemnej, w którym pracownicy wspierają się podczas wykonywania obowiązków (Wallach, 1983, s. 33). Wsparcie (O'Reilly i in., 1991), orientacja na ludzi (Delobbe i in., 2002) oraz harmonia i orientacja na pracowników (Tsui i in., 2006) to elementy typowe dla kultury wsparcia. W kulturze biurokratycznej praca jest zorganizowana systematycznie, a zarządzanie opiera się na kontroli i sile. Takie kierowanie nie przyciąga osób kreatywnych i ambitnych (Wallach, 1983, s. 32). Badacze (Delobbe i in., 2002; Hofstede i in., 1990; O'Reilly i in., 1991; Tsui i in., 2006) wskazują, że większość aspektów wymiarów kulturowych pokrywa się z wymiarami zaproponowanymi przez Jeanne M. Wallach. Modele te uchodzą za jedne z najbardziej wiarygodnych konstruktów kultury organizacyjnej dostępnych w literaturze (Chen, 2004; Kangas, 1999). Skala ta była wielokrotnie wykorzystywana w przeszłości i jest nadal stosowana w wielu krajach: w Ameryce Północnej (Kangas i in., 1999), Australii (Lok i in., 2005), Indiach (Kanungo, 2001), Chinach (Chow i Liu, 2007, 2009) oraz na Tajwanie (Chen,

2004). Obejmuje dwadzieścia cztery stwierdzenia – po osiem twierdzeń dla każdego z trzech wymiarów kultury. Poniżej przedstawiono wybrane modele opisowe kultur organizacyjnych.

Pierwszą typologię zaproponował Roger Harrison, określając kulturę organizacyjną jako „charakterystyczną konstelację przekonań, wartości, stylów pracy i relacji, które odróżniają jedną organizację od drugiej”. Innymi słowy, kultura organizacyjna obejmuje te właściwości organizacji, które nadają jej określony klimat (Harrison, 1993, s. 11). Badacz wyróżnił cztery podstawowe typy kultury organizacyjnej związane z realizacją zadań, ze strukturą i z klimatem organizacji. Każda organizacja jest kombinacją czterech orientacji kulturowych: władzy, ról, osiągnięć oraz wsparcia, co ułatwia analizę potencjalnych powiązań z zaangażowaniem i przywiązaniem organizacyjnym.

Roger Harrison i Herb Stokes (1992) definiują cztery wymiary kultury organizacyjnej:

- **Kultura władzy** – kultura oparta na nierówności dostępu do zasobów. Taki typ sprawdza się w małych firmach i ma jedno główne źródło mocy, z którego oddziaływanie rozchodzi się na całą organizację. Władza jest scentralizowana, a kierownicy wyższego szczebla kierują organizacją dyrektywnie, stosując system nagród i kar. Członkowie organizacji pozostają powiązani z centrum za pomocą funkcjonalnych i specjalistycznych zależności.
- **Kultura ról** – struktura o silnym charakterze biurokratycznym. Priorytetem są tu opisy stanowisk, specjalizacja, role i funkcje, ponieważ uważa się je za fundament stabilności i równowagi organizacyjnej. Pracą kierują procedury i zasady, a opis stanowiska dominuje nad cechami indywidualnymi osoby, która je zajmuje.
- **Kultura osiągnięć (sukcesu)** – zbliżona do kultury zadaniowej. Skupia się na osiągnięciu celów organizacyjnych i indywidualnych. Członkowie organizacji dążą do jak najlepszych wyników, a w miejscu pracy panuje atmosfera sprzyjająca innowacyjności i dążeniu do niezależności. Cele strategiczne tego typu kultury obejmują pozyskanie odpowiednich osób, które umożliwią osiągnięcie zakładanych wyników. Kierownictwo oczekuje efektywności i osobistego zaangażowania w zamian za adekwatne wynagrodzenie (Zbiegień-Maciąg, 1999).
- **Kultura wsparcia** – opisuje relacje oparte na wzajemnym zaufaniu między jednostką a organizacją. Pracownicy wiedzą, że są wartością dla firmy, a nie tylko zasobem organizacyjnym. Mają potencjał, który – rozwijany – wzmacnia funkcjonowanie organizacji. Ten typ kultury akcentuje integrację pracowników. Organizacja zorientowana na wsparcie istnieje wyłącznie dla osób, które ją tworzą, i można ją schematycznie przedstawić jako klaster, w którym żadna jednostka nie dominuje. Duży nacisk kładzie się na wspólne wartości i dochodzenie do konsensusu w imię osiągnięcia celów.

Te cztery wymiary orientacji kulturowej mierzy się w ramach dwóch trybów działania: formalizacji i centralizacji (Harrison, 1993). Oba tryby można oceniać w skali małej albo dużej. Roger Harrison uważał, że każda organizacja stanowi kombinację czterech orientacji kulturowych.

Według Mariki Martins i Nica Martinsa (2003, s. 382) „wysoka formalizacja w organizacji stwarza przewidywalność, porządek i spójność”. Innymi słowy, silna kultura może pełnić funkcję substytutu formalizacji. Autorzy podkreślają, że formalne zasady i przepisy, które regulują zachowania członków organizacji, mogą być przez nich uwewnętrznione, gdy przyjmą kulturę organizacyjną – wtedy nie ma potrzeby tworzenia rozbudowanej dokumentacji (Martins i Martins, 2003). Słaba formalizacja może więc odzwierciedlać słabą kulturę organizacyjną. Roger Harrison (1993, s. 8) zauważa, że „choć model ma być opisowy, istnieje tendencja do jego

wartościowania”. Model ten uświadamia lukę między kulturą istniejącą a kulturą preferowaną w organizacji (Harrison, 1993). Badacz podkreśla również wagę czynnika ludzkiego – każda funkcja kultury organizacyjnej zależy od cech osób tworzących organizację i narzuca im określone zachowania. W kulturze władzy sprawdzają się osoby potrafiące podporządkować się przełożonemu, w kulturze sukcesu odnajdują się ludzie energiczni i pewni siebie. Ten podział wskazuje obecność stereotypów, według których kultura ról kojarzy się z biernością i podporządkowaniem przepisom. Należy jednak pamiętać, że każdy z tych typów nie występuje w formie sztywnej – zmienia się i zależy od ludzi działających w otoczeniu firmy.

Z kolei Raymond Miles i Charles Snow (1984) wyróżnili trzy typy kultury, opierając je na ideologii przywództwa w procesie kształtowania kultury organizacyjnej.

- Organizacja nastawiona na obronę – ma dbać o utrzymanie się na rynku. Osiąga to przez kontrolę **oraz** planowanie, które ograniczają koszty i zwiększają wydajność.
- Organizacja nastawiona na poszukiwania – szuka osób kreatywnych i twórczych, wprowadza nowe produkty i wykorzystuje możliwości rynku.
- Organizacja nastawiona na analizę – kierownictwo akcentuje badania rynku, ciągły rozwój, ulepszanie produktów oraz jakość.

Tak przedstawiona typologia koncentruje się na osiągnięciu przez firmę sukcesu i maksymalizacji wartości. Pracownicy są istotni, lecz kształt kultury i jej funkcje wynikają przede wszystkim z ukierunkowania na wyniki.

Opierając się na modelu oraz narzędziach badawczych Rogera Harrisona, Charles Handy (1985) wprowadził modyfikacje dotyczące uczenia się organizacyjnego, sposobów motywowania oraz możliwości oddziaływania na kulturę organizacji i jej zmianę. Zgłębił charakterystykę każdego typu kultury, przyporządkował je bóstwom mitologicznym i symbolom graficznym oraz wyróżnił cztery typy kultury:

- **Kultura władzy (klubowa)** – kluczowe decyzje podejmuje kierownik jednostki, odpowiedzialny za najważniejsze kwestie firmy. W organizacji panują dobre relacje międzyludzkie, a liczba reguł jest niewielka ze względu na małą skalę działania. Władza słabnie wraz z oddalaniem się od centrum, co symbolizuje pajęczna sieć. Wartościami dominującymi są władza, rozwój i zysk.
- **Kultura ról (funkcji)** – jej symbolem jest świątynia wsparta na filarach, które tworzą solidną podstawę i strukturę. Kultura ta opiera się na bezpieczeństwie, stabilizacji i porządku. Członkowie organizacji działają według określonych zasad i procedur, a wysoka formalizacja zapewnia przewidywalność. Dominują tu ład i orientacja na zysk.
- **Kultura zadań (zamierzeń)** – typowa dla struktur macierzowych, w których tworzy się zespoły do realizacji określonych zadań. Pracownicy są doceniani za kompetencje i efektywność. Władza wynika z wiedzy i umiejętności. Kultura ta sprzyja rywalizacji, innowacjom oraz rozwojowi.
- **Kultura osobowa (indywidualności, egzystencjalna)** – podkreśla znaczenie relacji międzyludzkich, które powinny cechować serdeczność, wsparcie, współpraca, koleżeństwo i zaufanie. Organizacja służy zaspokajaniu potrzeb indywidualnych i zbiorowych, budowaniu więzi oraz zapewnianiu odpowiednich warunków życia osobom w niej zatrudnionym (Dorczak, 2009). Dominuje autonomia jednostek. Podział obowiązków ustalają pracownicy. Ten typ kultury spotyka się między innymi w kancelariach adwokackich czy prywatnych przychodniach.

Typologia Charlesa Handy'ego jest zbliżona do koncepcji Rogera Harrisona. Nie jest jednorodna, ale wskazuje na wpływ czynnika ludzkiego na kulturę organizacji, w której wzajemne interakcje członków decydują o sposobie jej postrzegania w otoczeniu zewnętrznym. Charles Handy rozważał związek typu kultury organizacyjnej z psychologiczną charakterystyką pracowników: kulturze władzy miał odpowiadać temperament choleryczny, kulturze ról – flegmatyczny, kulturze zadań – sangwinistyczny, a kulturze osobowej – melancholijny. Połączone koncepcje Rogera Harrisona i Charlesa Handy'ego można przyporządkować także ideologiom organizacyjnym: orientację na władzę łączyć z ideologią autokratyczną, orientację na role – z biurokratyczną, orientację na zadania – z innowacyjną, a orientację na ludzi – ze społeczną (Stachowicz i Machulik, 2001).

Ze względu na ryzyko podejmowanych działań kulturę organizacyjną można podzielić – za Terrence'em Dealem i Allanem Kennedym (1982a, 1982b) – na cztery typy:

- **Kulturę macho (indywidualistów)** – najważniejszy jest osobisty sukces pracowników, a porażki są ujawniane. Docenia się osoby, które potrafią sprzedawać swoją wiedzę i działać szybko. Ten typ kultury występuje w firmach doradczych, reklamowych oraz w sektorze rozrywkowym. Kobiety i mężczyźni mają tu równy status.
- **Kulturę hazardistów (mieszana)** – premiuje ludzi pracowitych i kontaktowych, którzy umieją oddzielać obowiązki zawodowe od wypoczynku. Dominuje w firmach komputerowych, w których liczy się szybkie działanie o niskim ryzyku. Organizacja wypracowuje procedury wspomagające realizację zadań.
- **Kulturę zrównoważoną (procesu)** – charakteryzuje ją spokój oraz porządek działania. Premiuje osoby stateczne i dojrzałe. W organizacji akcentuje się planowanie długookresowe i umiejętność analizy szczegółów.
- **Kulturę rutyniarzy (trwania)** – sformalizowaną i opartą na tradycji. Pracownicy dobrze znają swoją pozycję w organizacji. Kultura ta ulega zmianom w niewielkim stopniu (przykłady stanowią banki oraz firmy farmaceutyczne).

Łatwo zauważyć, że istnieje wiele typów kultury organizacyjnej – badacze posługują się licznymi podziałami zależnymi od otoczenia, współpracujących ze sobą jednostek, wykonywanej pracy i orientacji kulturowej. Pośród tej różnorodności znajdują się wzory kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych, męskich i kobiecych, elitarnych i egalitarnych, wewnątrzsterownych i zewnątrzsterownych.

Gerard Deshpande i John U. Farley (1999), badając relacje w firmach indyjskich i japońskich, wyróżnili cztery rodzaje kultury organizacyjnej: rywalizacji (konkurencyjną), przedsiębiorczości, biurokratyczną i konsensualną. W kulturze rywalizacji ceniono wartości związane z ambitnymi celami i nacisk kładziono na przewagę marketingową oraz osiągnięcie zysków. W kulturze przedsiębiorczości akcentowano innowacje, podejmowanie ryzyka, wysoki poziom dynamizmu i kreatywności. W kulturze biurokratycznej najważniejsze były formalizacja, zasady, ustandaryzowane procedury operacyjne i hierarchia – konsekwencją tych elementów była przewidywalność i stabilność działania. W kulturze konsensualnej ceniono tradycję, lojalność, osobiste zaangażowanie, szeroką socjalizację oraz pracę zespołową. Duże znaczenie miały umiejętność zarządzania sobą i wpływ społeczny. Dążono do osiągnięcia porozumienia pomiędzy pracownikami dzięki wymianie opinii stron danego sporu i osiągnięciu kompromisu. Za rezultaty uważano zgodne oświadczenia woli obu negocjujących ze sobą stron.

Związki między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną

Istnieją powiązania między zarządzaniem kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną. Edgar Schein (2004) podkreśla, że organizacje osiągają zmianę kulturową dzięki jasno określonej strategii wysokiego zaangażowania i mierzalnemu planowi działania. Zeynep Aycan i współpracownicy (2000) wskazują, że zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga rozumienia zarówno środowiska wewnętrznego (wewnętrzna kultura pracy), jak i środowiska zewnętrznego (kultura instytucjonalna). Badacze zwracają uwagę, że wraz ze wzrostem globalizacji kultura staje się kluczową zmienną wyjaśniającą funkcjonowanie organizacji, a kopiowanie praktyk firmy macierzystej bez uwzględnienia lokalnych uwarunkowań społeczno-kulturowych nie przynosi rezultatów. Nico Martins i Andrew Griffiths (2010) zauważają, że zarządzanie kapitałem ludzkim oferuje bardzo dużo narzędzi wspierających zmiany kulturowe, lecz decydujące znaczenie mają jasna komunikacja, wspólna wizja oraz silne przywództwo. Badacze (Chan i in., 2004; Guest, 1994; Hamel i Prahalad, 1994; Kumar i Chitra, 2024; Legge, 1995; Mathur, 2024) potwierdzają istnienie związków między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.

Najsilniej wartości kulturowe wspierają: system nagród, ocena pracownicza i szkolenia. Edgar Schein (1985) podkreśla, że liderzy komunikują priorytety i wartości, gdy konsekwentnie łączą je z nagrodami i sankcjami. Ocena pracownicza ukierunkowuje rozwój zgodny z wartościami organizacji, a szkolenia oraz mentoring ułatwiają poznanie historii i kultury firmy, co potwierdzają Howard Klein i Neal Weaver (2000).

Deanne N. Den Hartog i współautorzy (2004), badając holenderskie firmy, przedstawili korelacje między wysoce efektywnymi praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a orientacjami kulturowymi. Autorzy wybrali osiem wysoce efektywnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim: rozwój kompetencji pracowników, wynagradzanie za wyniki, dzielenie się zyskami, częste oceny wyników pracy, wykorzystanie oceny pracy i analizy zadań, autonomię pracowników oraz pracę zespołową, aby sprawdzić ich związek z czterema rodzajami kultur organizacyjnych (innowacyjną, wspierającą, ukierunkowaną na osiągnięcie celów i ukierunkowaną na zasady). Badania wykazały, że kultura innowacyjna koreluje pozytywnie z pięcioma z ośmiu wysoce efektywnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim (rozwój kompetencji pracowników, wynagradzanie za wyniki, dzielenie się zyskami, częste oceny wyników pracy oraz wykorzystanie oceny pracy i analizy zadań). Kultura zorientowana na cele koreluje z czterema praktykami (rozwój kompetencji pracowników, wynagradzanie za wyniki, dzielenie się zyskami, praca zespołowa). Kultura wsparcia koreluje jedynie z rozwojem kompetencji pracowników. Kultura zorientowana na zasady nie koreluje pozytywnie z żadnymi wysoce efektywnymi praktykami zarządzania kapitałem ludzkim – odnotowano istotnie ujemną korelację z autonomią pracowników.

Esther Ortega-Parra i José Sastre-Castillo (2013) oraz Olha Yevtushenko i Nataliia Gudz (2024), badając związki między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim, potwierdzili, że:

- praktyki zarządzania kapitałem ludzkim wpływają na zachowania członków organizacji, modelując kulturę organizacyjną,
- praktyki zarządzania kapitałem ludzkim stanowią narzędzie wdrażania kultury organizacyjnej oraz jej wzmocnienia.

Joan Schwartz i Stanley Davis (1981), Sherwood Scholtz (1987) oraz Abdul Rashid i Thiruvadi Anantharaman (1997) wykazali zależność między kulturą organizacyjną a strategią organizacyjną. Jae Choe (1993) ustalił, że firmy poszukujące strategii mają zwykle kulturę rozwojową, a organizacje stosujące strategię defensywną częściej charakteryzuje kultura hierarchiczna. Jonathan Pool (2000) zbadał związek między kulturą organizacyjną a stresorami w środowisku pracy. Wykazał, że menedżerowie funkcjonujący w kulturze konstruktywnej łagodzą wpływ czynników stresogennych, a poziom konfliktu ról oraz niejednoznaczności ról jest w niej odwrotnie skorelowany, co nie występuje w kulturze pasywnej. W ocenie badacza kultura organizacyjna (pasywna lub konstruktywna) może ułatwiać lub utrudniać wykonywanie pracy, wpływać na zaangażowanie pracowników oraz ich satysfakcję zawodową.

Podsumowując, ustalenia dotyczące zależności między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną wskazują, że:

- Wysoce efektywne praktyki zarządzania kapitałem ludzkim mogą kształtować i wzmacniać kulturę organizacyjną (Kumar i Chitra, 2024). Edgar Schein (1992) podkreśla, że wtórne mechanizmy artykulacji i wzmacniania kulturowego działają wyłącznie wtedy, gdy są zgodne z podstawowymi mechanizmami organizacyjnymi. Obejmują strukturę organizacyjną, systemy, procedury i formalne deklaracje wartości. W ocenie Wei Huang (2010) praktyki zarządcze stosowane przez liderów i zespoły kierownicze są kluczowymi elementami kształtującymi kulturę organizacyjną.
- Dominująca kultura organizacyjna może wpływać na politykę zarządzania kapitałem ludzkim i praktyki organizacyjne (Xuewen i Logan, 2024). Edgar Schein (1985) wskazuje, że wartości kulturowe zawsze oddziałują na praktyki organizacyjne, a praktyki zarządzania kapitałem ludzkim powinny pozostawać spójne z wartościami kulturowymi organizacji.
- Kultura organizacyjna może pełnić funkcję mediatora w relacji między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a wydajnością pracy (Hijazi i in., 2024) oraz między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem organizacyjnym. Jeffrey Bowen i Benjamin Ostroff (2004) podkreślają, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim kształtują przywiązanie organizacyjne, wzmacniając kulturowe normy i rutyny.

W związku z tym można mówić o obustronnym oddziaływaniu: kultura organizacyjna wpływa na system zarządzania kapitałem ludzkim, a system zarządzania kapitałem ludzkim wpływa na kulturę organizacyjną.

ROZDZIAŁ 2

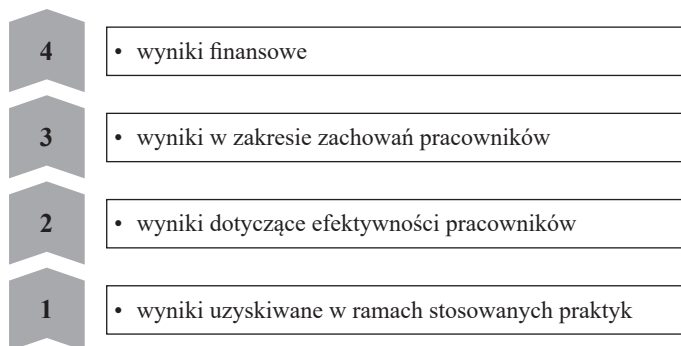
Behawioralne wyniki pracy

Na zainteresowanie behawioralnymi wynikami pracy wpłynęła zmiana w postrzeganiu czynnika ludzkiego w organizacji. Człowieka – wraz z jego unikatowymi kompetencjami, zdolnościami, talentami, zainteresowaniami, potencjałem intelektualnym i zaangażowaniem – zaczęto postrzegać jako największą wartość dla organizacji. Zmiana ta oznaczała traktowanie ludzi jako aktywów (Jamka, 2011; Peters i Waterman, 1982; Pfeffer, 1994) i klucza do osiągnięcia znakomitych wyników. Stopniowo zaczęto odchodzić od pojęcia „zasoby ludzkie” na rzecz „kapitału ludzkiego”, co doprowadziło do zastąpienia zarządzania zasobami ludzkimi pełnym pojęciem „zarządzanie kapitałem ludzkim”. Ta zmiana nie ograniczała się do słownictwa – przedefiniowała rangę czynnika ludzkiego, przesuwał go z kategorii zasobu do kategorii kapitału, co szczególnie wyraźnie zaznaczyło się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku (Afiouni, 2013). Tradycyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zakładało, że do osiągnięcia celów organizacji wystarczy zatrudnić odpowiednią liczbę pracowników z właściwymi kwalifikacjami i motywacją. W nowym ujęciu akcent przesunięto na możliwości kształtowania pracowników, aby ich postawy i zachowania wspierały osiągnięcie coraz lepszych wyników, a w konsekwencji odróżniały organizację od konkurencji. Takie podejście podniosło znaczenie kapitału ludzkiego i jego wpływu na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników. Podkreśliło strategiczny charakter procesów zarządzania kapitałem ludzkim, konieczność mierzenia behawioralnych wyników pracy oraz wagę kompetencji pracowniczych jako wartości organizacyjnych. Trend ten zapoczątkował w organizacjach zmiany o charakterze strategicznym i operacyjnym.

Zróznicowane podejścia do definiowania behawioralnych wyników pracy

We wstępie monografii wskazano, że „behawioralne wyniki pracy” obejmują nie tylko rezultaty osiągnięte przez pracowników na poziomie indywidualnym, lecz również ich zachowania i postawy, które wspierają efektywność oraz sukces organizacji. Są to konkretne, obserwowalne działania i reakcje pracowników. W literaturze anglojęzycznej badacze ujmują te zjawiska pod różnymi nazwami, między innymi jako społeczne wyniki pracy (*social work outcomes*) oraz pozafinansowe wyniki pracy (*unfinancial work outcomes*). W badaniach wskazuje się między innymi następujące behawioralne wyniki pracy: zaangażowanie, przywiązanie organizacyjne, postawy i zachowania innowacyjne, motywację i satysfakcję oraz wydajność pracy (Aduda i in., 2012; Chong i Shima, 2006; Chu, 2002; Jufrizen i in., 2023; Kim i in., 2013; Muñoz Medina i in., 2023; Ng i in., 2024; Nguyen i in., 2023; Parker i in., 2009; Pathomphatthaphan i in., 2024; Tsei i in., 2009; Xanthopoulou i in., 2009).

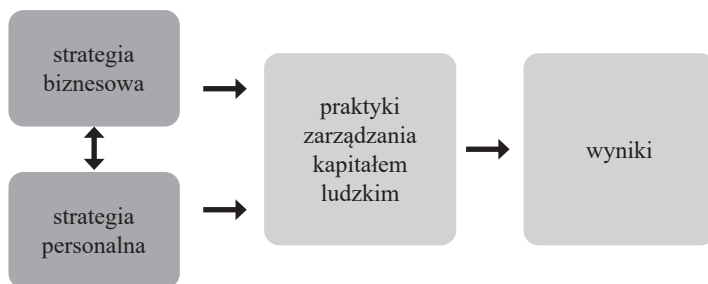
David E. Guest (1987) wyróżnił cztery obszary wyników pracy: wyniki uzyskiwane w ramach stosowanych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, wyniki dotyczące zachowań pracowników, wyniki efektywności pracy, wyniki finansowe. Na rysunku 8 przedstawiono zaproponowany przez niego podział.



Rysunek 8. Wyniki pracy według Davida Guesta

Źródło: opracowanie własne na podstawie Guest, 1987; Lewicka, 2019.

Kierując uwagę na rezultaty działań podejmowanych w ramach zarządzania kapitałem ludzkim, David E. Guest (1987) wskazał dwa wymiary analizy: strategię i praktyki w ramach zarządzania kapitałem ludzkim, które generują rezultaty (rysunek 9).



Rysunek 9. Strategie i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim jako źródło rezultatów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Guest, 1987; Lewicka, 2019.

Strategia i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim generują w organizacji określone rezultaty, takie jak: innowacje, jakość oraz racjonalizacja kosztów, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Do behawioralnych wyników pracy należą również: wysiłek, zaangażowanie, przywiązanie organizacyjne i współpraca. Wyniki te prowadzą do wyższej wydajności, produktywności, jakości oraz innowacyjności, a także obniżają absencję i fluktuację pracowników, liczbę skarg klientów oraz poziom konfliktów (Delery i Shaw, 2001; Guest, 1997). Badacze (Paauwe i Richardson, 1997) wyróżnili dwa rodzaje wyników pracy: finansowe (udział w rynku, zysk, wartość rynkowa) oraz pozafinansowe, takie jak:

częstotliwość zwolnień chorobowych, fluktuacja pracowników, motywacja i satysfakcja. Z tego powodu w badaniach warto uwzględniać zarówno aspekty behawioralne, jak i miary wydajności organizacyjnej. Dla organizacji oznacza to konieczność koncentrowania się nie tylko na standardowych wskaźnikach wydajności – produktywności, sprzedaży i zyskach (Boxall i Purcell, 2003), ale także na elementach związanych z dobrostanem pracowników, takich jak satysfakcja, stres, zdrowie czy bezpieczeństwo pracy (Godard, 2001a, 2001b, 2004a, 2004b; Guest, 2002; Peccei, 2004).

Inny podział zaproponowali Jeffrey H. Dyer i Thomas K. Reeves (1995). Wyróżnili cztery kategorie wyników: wyniki pracownicze, wyniki organizacyjne, wyniki finansowe, wyniki rynkowe (wartość rynkowa). Wyniki pracownicze, będące konsekwencjami praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, obejmują postawy i zachowania pracowników: absencję i fluktuację, satysfakcję, zaangażowanie, przywiązanie, zaufanie, motywację oraz zamiar odejścia. Wyniki organizacyjne dotyczą bardziej operacyjnych miar wydajności, takich jak: produktywność, wydajność, jakość i zadowolenie klienta, z których wiele – lub wszystkie – wpływa na rentowność. Wyniki finansowe odnoszą się do rzeczywistych pomiarów finansowych i obejmują: sprzedaż, wydatki, przychody i rentowność. W literaturze podkreśla się różnice w operacjonalizacji tych miar (Boselie i Dietz, 2003; Paauwe i Boselie, 2005). Przykładowo wyniki finansowe mogą być definiowane jako: sprzedaż, zwrot ze sprzedaży, zwrot z inwestycji (*return on investment*, ROI), zwrot z aktywów (*return on assets*, ROA), zwrot z kapitału własnego (*return on equity*, ROE), zysk netto lub brutto (mierzony na różne sposoby). Wyniki rynkowe odnoszą się do wpływu finansowych wartości rynkowych na wycenę przedsiębiorstwa, szczególnie na cenę akcji, jej zmiany oraz udział w rynku.

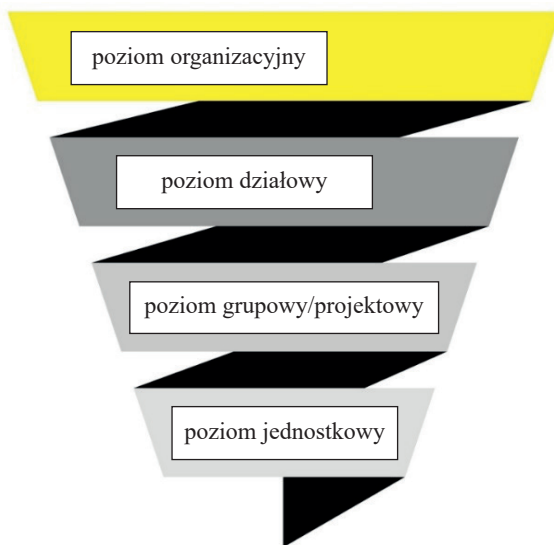
W literaturze przedmiotu są dostępne badania dotyczące zróżnicowanych wyników pracy – od wyników finansowych (Huselid i in., 1997; Papaioannou i in., 2024), przez produktywność (Guthrie, 2001), przywiązanie pracowników (Huynh i in., 2024; Whitener, 2000), absencję (Guest i Peccei, 1994; Tangchareonsamut i Wongrathanandha, 2022; Wynne-Jones i in., 2009) po satysfakcję klienta (Den Hartog i Verburg, 2004; Nguyen, 2019; Rogg i in., 2001).

Szczególną rolę w kształtowaniu behawioralnych wyników pracy przypisuje się działom personalnym. Zdaniem badaczy (Purcell i in., 2008), działania realizowane przez te działy powinny skupiać się na wdrażaniu efektywnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, oczekując w odpowiedzi pożądaných postaw i zachowań pracowników, zamiast koncentrować się wyłącznie na wynikach finansowych i ekonomicznych. David E. Guest (1999) podkreśla, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim wpływają na klimat wysokiego zaangażowania (*high involvement climate*), co generuje u pracowników bardziej pozytywny kontrakt psychologiczny, większą satysfakcję, motywację, poczucie bezpieczeństwa pracy oraz mniejszą presję zawodową (Guest, 1999, s. 22).

Można zakładać, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim prezentowane na poziomie organizacji wpływają na postawy i zachowania pracowników na poziomie indywidualnym, co następnie przekłada się na behawioralne wyniki pracy, takie jak wydajność i rotacja oraz przywiązanie organizacyjne – a w konsekwencji może oddziaływać na wyniki osiągnięte przez organizację. Ta zależność jest ujęta w analizie wielopoziomowej, obejmującej: poziom organizacyjny (na przykład systemy praktyk zarządzania kapitałem ludzkim), poziom indywidualny (na przykład satysfakcję i wydajność pracowników), poziom organizacyjny (na przykład produktywność organizacyjną i stabilne wyniki finansowe).

Paul E. Peccei (2004), badając brytyjskie organizacje, zauważył, że zestawy praktyk zarządzania kapitałem ludzkim postrzegane jako korzystne z perspektywy menedżerów – na przykład ukierunkowane na zwiększanie produktywności – nie muszą być korzystne dla pracowników, między innymi pod względem poprawy ich samopoczucia. Na tę kwestię zwrócił uwagę również John Godard (2001a, 2001b), wskazując, że to, co można uznać za najlepszą praktykę dla pracodawców, niekoniecznie stanowi najlepszą praktykę dla pracowników. Podkreśla on potencjalne napięcia między podejściem zorientowanym na osiągnięcie korzyści przez menedżerów a podejściem etycznym opartym na wartościach. Karen Legge (1995) również akcentuje znaczenie zgodności kierunku działania między pracownikiem a organizacją. Karen Legge (1995), Tom Keenoy (1997) i inni badacze zwracają uwagę na tendencję do skupiania się na praktykach organizacyjnych postrzeganych jako istotne z perspektywy kadry zarządzającej – w tym silnie ukierunkowanych na wyniki finansowe.

Na rysunku 10 przedstawiono różne poziomy występowania praktyk zarządzania kapitałem ludzkim.

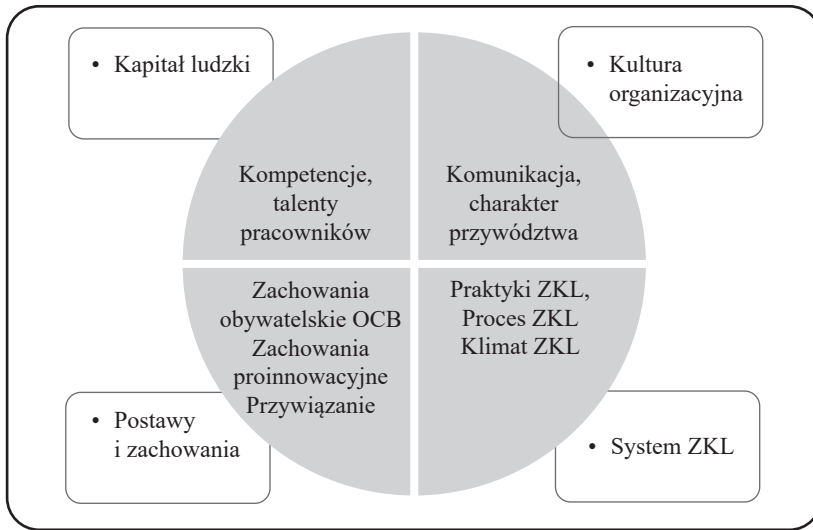


Rysunek 10. Poziomy praktyk w ramach zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

Badacze podkreślają znaczenie wymiany między pracownikiem a organizacją – wymiany, która poza elementami materialnymi obejmuje także szacunek, poczucie wpływu, odpowiedzialność oraz wrażliwość na potrzeby pracowników. Jej rezultatem są osiągnięte przez organizacje wyniki ekonomiczne, a po stronie pracownika – zaspokojenie jego potrzeb (Lewicka, 2019). Jest to zgodne z teorią wymiany społecznej Petera M. Blaua (1964), zgodnie z którą pozytywne zachowania pracownika stanowią odpowiedź na korzystne traktowanie ze strony organizacji.

Rysunek 11 przedstawia zależności między opisanymi elementami.

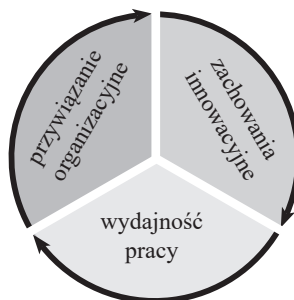


Rysunek 11. Zależności między komponentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zangh i in., 2014.

Działania podejmowane w ramach zarządzania kapitałem ludzkim wpływają na postawy i zachowania członków organizacji – między innymi na podejmowanie zachowań innowacyjnych oraz przywiązanie organizacyjne. Od pracowników zależą jakość obsługi klientów i jakość relacji ze współpracownikami. To oni decydują, czy angażować się w sprawy firmy, na przykład w rozwiązywanie problemów, a jeśli tak – to w jakim zakresie. Ich zachowania i postawy wynikają zarówno ze strategii i stosowanych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, jak i z kultury organizacyjnej, stylu przywództwa i sposobu komunikacji w firmie. Na potrzeby niniejszej monografii wybrano trzy kluczowe behawioralne wyniki pracy: **przywiązanie organizacyjne**, **wydajność pracy**, **zachowania innowacyjne**, uznane za fundamentalne dla osiągnięcia celów organizacji.

Zależności te przedstawiono na rysunku 12.



Rysunek 12. Behawioralne wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

W modelu badawczym stanowią one zmienne objaśniane i zostaną opisane w dalszej części niniejszego rozdziału

2.1. Przywiązanie organizacyjne

Wielu autorów wskazuje wzrost zainteresowania problematyką przywiązania do organizacji w ostatnich latach (Afshari i in., 2020; Al-Haroon i Al-Qahtani, 2020; Goetz i Wald, 2022; Ramlawati i in., 2022; Romi i in., 2021), a za główną przyczynę uznaje się zmiany na rynku pracy wpływające na charakter relacji pracowników z organizacją.

Obecnie wiadomo, że osiągnięcie ponadprzeciętnej wartości oraz przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki budowaniu przywiązania pracowników do organizacji. Według Natalie J. Allen i Johna P. Meyera (1997, 2001) pracownik przywiązany to osoba, która pozostaje w organizacji „na dobre i na złe”, regularnie uczęszcza do pracy, wykonuje obowiązki z należytą starannością, chroni aktywa firmy, podziela jej cele oraz przyczynia się do rozwoju organizacji. Przywiązanie organizacyjne dotyczy relacji pracownika z funkcjonowaniem organizacji (Barnes i Collier, 2013; Christian i in., 2011) i jest silnie uwarunkowane cechami pracy, na przykład warunkami środowiska pracy. Oznacza chęć i gotowość pracowników do angażowania wysiłku na rzecz organizacji oraz lojalność wobec niej (Lapointe i in., 2018), silną wiarę w wartości i cele organizacyjne, poziom identyfikacji z organizacją, a także stopień, w jakim pracownik koncentruje się na swojej pracy i jest pochłonięty odgrywaną rolą (Roberts i Davenport, 2002). W literaturze przywiązanie organizacyjne jest również definiowane jako chęć utrzymania przynależności organizacyjnej, lojalność i gotowość do ponoszenia zwiększonego wysiłku na rzecz organizacji przez długi czas (Aydin i in., 2011; Mohammeda i Eleswda, 2013; Mowday i in., 1979, s. 226). Może być traktowane jako postawa lub intencja wpływająca na działania podejmowane przez pracownika w miejscu pracy (Lewicka, 2019). Oznacza także zadowolenie z pracy i identyfikację z organizacją (Saini, 2007), przy czym koncentruje się na roli formalnej, a nie na dodatkowych, dobrowolnych zachowaniach (Kular i in., 2008, s. 3; Saks, 2006; Saks i Gruman, 2014, s. 158). Zaangażowanie pracowników – w przeciwieństwie do przywiązania – idzie o krok dalej i wymaga od pracowników podejmowania uznaniowych wysiłków ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji (Saini, 2007).

Przywiązanie to psychologiczna siła, która łączy pracowników z organizacjami i sprawia, że odejście z nich staje się mniej atrakcyjne (Johnson i in., 2009). Oznacza także skłonność do działania ukierunkowanego na określony cel oraz stabilizującą siłę, która pozwala utrzymać kierunek działania nawet w okolicznościach skłaniających do zmiany zachowania (Herscovitch i Meyer, 2002). Przywiązanie organizacyjne może podnosić morale pracowników, motywować do lepszej pracy oraz sprzyjać osiągnięciu wyników i zysków przez firmę (Al Zeifeti i Mohamad, 2017; Azeem, 2010; Jayaweera, 2015; Platis i in., 2014). Jest także ważnym czynnikiem wspierającym poszukiwanie innowacyjnych sposobów działania (Aboazoum i in., 2015). Na tej podstawie można przyjąć, że przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na wydajność pracy. Badania (Khan, 2010; Suharto i Nedi, 2019) wykazały bezpośredni pozytywny wpływ przywiązania na wydajność pracy. Ich autorzy wskazują, że jeśli pracownicy mają silne przekonania, akceptują wartości wyznaczane przez organizację, wykazują gotowość do włożenia dużego wysiłku i pracują z wysokim zaangażowaniem,

to przekłada się to na wynik osiągnięty przez organizację. David M. Ling i Kamal N. Bhatti (2014) proponują, aby osiągnięcia i wyniki pracowników traktować jako miarę wydajności pracy. W ich ocenie dobry wynik jest możliwy wtedy, gdy pracownicy są silnie przywiązani do organizacji (Al Zeifeti i Mohamad, 2017; Sharma i Sinha, 2015). Przywiązanie jest pojęciem stosowanym głównie w psychologii (Bańka i in., 2002; Chirkowska-Smolak, 2012). Podczas definiowania przywiązania organizacyjnego (organizational commitment) wyróżnia się dwa podejścia:

- postawę (*attitudinal commitment*) – ujęcie akcentujące proces, w którym jednostka zaczyna zastanawiać się nad swoim związkiem z organizacją; przywiązanie pojawia się, gdy pracownik dostrzega zgodność własnych wartości i celów z wartościami i celami organizacji;
- zachowanie (*behavioral commitment*) – podejście podkreślające proces „wchłonięcia” jednostki do organizacji i działania podejmowane w celu radzenia sobie z tą sytuacją; skupia się na wyjaśnianiu przywiązania poprzez obserwację zachowań.

W literaturze występuje wiele konstruktów znaczeniowo zbliżonych do przywiązania organizacyjnego, między innymi zaangażowanie organizacyjne (*work engagement*). Jednak przywiązanie organizacyjne dotyczy podejścia pracownika do organizacji i jej celów, co prowadzi do określonych zachowań. Nie zmienia się ono w krótkim czasie – rozwija się stopniowo w dłuższej perspektywie (Becker i in., 2013; Mowday i in., 1979; Solinger i in., 2014; Sturges i in., 2002; Zangaro i in., 2001). Zaangażowanie w pracę – przeciwnie, odnosi się do stopnia koncentracji i pochłonięcia wykonywaną pracą (Saks, 2006) i może zmieniać się w krótkich odcinkach czasu – z minuty na minutę, z dnia na dzień (Ouweneel i in., 2012; Sonnentag, 2010). Oba pojęcia są wyraźnie rozróżniane i odnoszą się do dwóch odmiennych koncepcji.

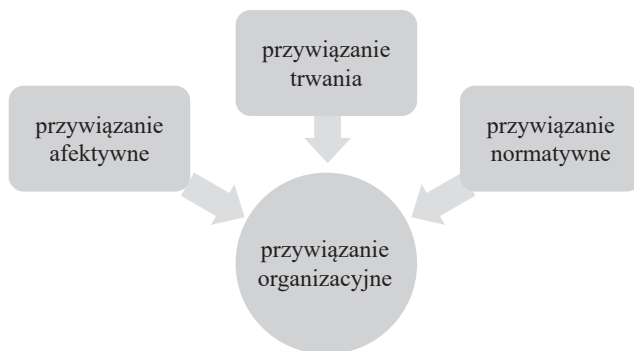
Trójczynnikiowy model Johna P. Meyera i Natalie J. Allen

Najczęściej analizowanym w literaturze modelem przywiązania organizacyjnego (*commitment to work*), zastosowanym również w modelu zmiennych wykorzystanym w niniejszej monografii, jest **trójczynnikiowy model** zaproponowany przez Natalie J. Allen i Johna P. Meyera (*three component model*, TCM). Autorzy definiują przywiązanie jako psychologiczny stan charakteryzujący relację pracownika z organizacją. Model obejmuje trzy komponenty przywiązania: afektywny (*affective commitment*) – określane również jako emocjonalny, trwania (*continuance commitment*) – zwany również trwałością (komponent ten został dodany później), normatywny (*normative commitment*). Przywiązanie pracownika nie jest tu rozpatrywane za pomocą trzech odrębnych wymiarów, lecz jako całościowy profil składający się z wymienionych elementów. W zależności od konfiguracji tych trzech komponentów – często określanej skrótem ACN (od: *affective* – A, *continuance* – C, *normative* – N) – pracownicy charakteryzują się różnymi relacjami z organizacją oraz różnymi wzorcami zachowań.

Część badań koncentruje się na doskonaleniu pomiarów przywiązania organizacyjnego oraz ich modyfikacji, tak aby były dopasowane do potrzeb poszczególnych projektów badawczych. Inni badacze analizują teoretyczny rozwój modelu oraz jego konsekwencje. Działania te stworzyły bogatą bazę badań, stanowiącą solidną podstawę analizowania tego wielowymiarowego ujęcia przywiązania. Zgodnie z teorią wiele badań dostarczyło analiz czynnikowo-

wych oraz innych dowodów wskazujących, że przywiązanie afektywne, trwania oraz normatywne stanowią odrębne wymiary (Allen i Meyer, 1990; Bergman, 2006). W kolejnych dziesiątkach badań analizowano związki między trzema komponentami oraz ich relacje z oczekiwanymi poprzednikami i następstwami. Większość wyników potwierdza założenia teoretyczne, choć pojawiają się wyjątki (Jaros, 1997; Whitener i Waltz, 1993). Badania Julii Stanley i Janet Spence (2014) podkreślają, że należy opierać się na przewadze dowodów, a nie na pojedynczych wynikach badań. W tym ujęciu metaanaliza Johna P. Meyera i współpracowników (2002) wykazała, że trzy komponenty przywiązania są powiązane z różnymi zmiennymi dotyczącymi doświadczeń zawodowych oraz ich poprzednikami. Metaanaliza ta potwierdziła również, że każdy wymiar przywiązania jest negatywnie związany z intencją odejścia, fluktuacją i zachowaniami związanymi z rotacją, choć odmiennie koreluje z innymi reakcjami i zamiarami pracowników. Na przykład: zgodnie z przewidywaniami modelu przywiązanie afektywne oraz normatywne korelują pozytywnie z wydajnością pracy oraz zachowaniami obywatelskimi, z kolei przywiązanie trwania koreluje negatywnie z wydajnością (*performance*) i nie wykazuje związku z zachowaniami obywatelskimi. Metaanaliza Johna P. Meyera i współpracowników (2012) wskazuje również, że trzy komponenty przywiązania są obecne w różnych kulturach, a co istotne – różnice kulturowe same w sobie przewidują poziomy przywiązania afektywnego i normatywnego.

Podsumowując, liczne dowody empiryczne potwierdzają podstawowe założenia modelu trójczynnika oraz wielowymiarowy charakter przywiązania organizacyjnego. Szczególnie wskazują, że trzy komponenty przywiązania są odrębne, rozwijają się na bazie różnych doświadczeń i procesów zawodowych, a także – choć w odmienny sposób – wiążą się z różnymi zachowaniami i reakcjami pracowników. Każdy z komponentów pozostaje istotnie powiązany z zamiarem pozostania w organizacji oraz z zachowaniami sprzyjającymi utrzymaniu zatrudnienia, które uważa się za najbardziej przekonujące przejawy przywiązania w miejscu pracy.



Rysunek 13. Rodzaje przywiązania organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Przywiązanie afektywne (*affective commitment, AC*) opisuje emocjonalny związek pracownika z organizacją, który sprawia, że praca jest przez niego postrzegana jako atrakcyjna, charakteryzowana stwierdzeniem: „chcę tu pracować”.

Większość badaczy koncentruje się właśnie na przywiązaniu afektywnym, ponieważ badania potwierdzają, że odgrywa ono kluczową rolę w kształtowaniu relacji pracowniczych oraz pozytywnie wiąże się z jakością wykonywanej pracy i wynikami organizacji (Czarnowsky, 2008). Pracownik charakteryzujący się tym komponentem pozostaje w organizacji z wyboru. Czuje potrzebę angażowania się w działania organizacyjne, a jego aktywność wynika z przekonania wewnętrznych, pasji oraz satysfakcji (Lewicka, 2019). Osoby przywiązane afektywnie są dumne z przynależności do organizacji, przejawiają pozytywne emocje wobec miejsca pracy, odczuwają wysokie zadowolenie z wykonywanych obowiązków oraz deklarują chęć kontynuowania pracy w przyszłości – co wskazuje na trwałe i autentyczny charakter ich przywiązania (Lewicka, 2019). Co interesujące, pracownicy przywiązani afektywnie traktują organizację jak własną, identyfikują się nie tylko z jej celami i wartościami, lecz także postrzegają problemy organizacji jako swoje (Darolia i in., 2010). Przywiązanie organizacyjne jest najczęściej badane i interpretowane zgodnie z koncepcją Natalie J. Allen i Johna P. Meyera, według której stanowi ono psychologiczny stan wiążący osobę z organizacją i zmniejszający prawdopodobieństwo odejścia (Allen i Meyer, 1990). Takie ujęcie funkcjonuje również w literaturze polskiej (Borkowska, 2014; Chrupała-Pniak i Grabowski, 2014) i stanowi podstawę analiz przedstawianych w niniejszej monografii. Przywiązanie afektywne można także łączyć z rolą pracownika w procesie osiągania celów organizacji (Juchnowicz, 2010, s. 57–66).

Stanisława Borkowska (2014) wskazuje, że przywiązanie emocjonalne ma charakter aktywny, ponieważ wiąże się z identyfikacją pracownika z organizacją, chęcią pracy na jej rzecz, podejmowaniem inicjatywy oraz aktywnym włączaniem się w sprawy firmy. Towarzyszy temu dbałość o klientów i sprzyjanie pozytywnym relacjom międzyludzkim, co prowadzi do niskiej lub zerowej fluktuacji i absencji. W porównaniu z dwiema pozostałymi formami przywiązania to właśnie przywiązanie emocjonalne wiąże się z najwyższą efektywnością pracy, większą inicjatywnością, współpracą między pracownikami, troską o własny rozwój oraz o klientów, a także z wysoką lojalnością wobec organizacji. Silnie przywiązani afektywnie pracownicy częściej wykazują kreatywność i innowacyjność oraz utrzymują trwałą więź z firmą. Osoby z silnym przywiązaniem afektywnym są dla organizacji szczególnie wartościowe – pracują intensywniej i osiągają lepsze wyniki niż pracownicy słabiej przywiązani. Podobne, choć słabsze efekty obserwuje się w wypadku przywiązania normatywnego. Przywiązanie afektywne pozostaje silnie powiązane z intencją odejścia – im wyższe przywiązanie, tym mniejsze prawdopodobieństwo zmiany pracodawcy (Mathieu i Zajac, 1990, s. 171–194). Pracownicy przywiązani afektywnie rzadziej odchodzą, a także wykazują niższy poziom stresu (Lucchak i Gellatly, 2007). Stwierdzono również silną dodatnią korelację między przywiązaniem afektywnym a zachowaniami obywatelskimi. Na ogólny poziom przywiązania afektywnego wpływa wiele czynników, w tym zaufanie w trzech wymiarach: wertykalnym – zaufanie między przełożonym a podwładnym (Lewicka, 2012, s. 179–186), horyzontalnym – zaufanie między pracownikami, kluczowe w pracy zespołowej (Lewicka, 2012, s. 11–25), instytucjonalnym – odnoszącym się do sposobu organizacji firmy, polityk oraz poczucia sprawiedliwości (Ellonen i in., 2008, s. 160–181). Wykazano również związek między zaspokajaniem potrzeb pracownika a przywiązaniem afektywnym (na przykład potrzeba rozwoju kompetencji i zdobywania wiedzy) oraz ogólnym poczuciem „jakości życia w pracy”. W teorii potrzeb Davida McClelland podkreśla się znaczenie trzech potrzeb pracownika dla wzrostu jego produktywności: potrzeby osiągnięć, afiliacji oraz władzy.

Przywiązanie trwania (*continuance commitment*, CC). Twórcą tej koncepcji jest socjolog Howard Becker (1960), który określił przywiązanie jako indywidualną dyspozycję do angażowania się w spójny ciąg działań prowadzących do osiągnięcia celu. Charakterystyczne dla jego podejścia było odwołanie do koncepcji zakładów dodatkowych (*side-bets*) – czyli wyników, zasobów i inwestycji pracownika, które zostałyby utracone, gdyby przerwano rozpoczętą aktywność. Przez *side-bets* rozumie się wszystko, co pracownik zainwestował w pracę – czas, wysiłek, pieniądze – aby zdobyć umiejętności preferowane przez organizację lub zbudować pozytywne relacje ze współpracownikami. W konsekwencji utrata tych inwestycji może zniechęcać do odejścia z organizacji. Dodatkowym czynnikiem zwiększającym koszty rezygnacji jest postrzegany przez pracownika brak alternatywy na rynku pracy (Meyer i Allen, 1997). W 1968 roku socjolog Rosabeth Moss Kanter zaproponowała pojęcie poznawczego przywiązania trwania (*cognitive continuance commitment*), opisując je jako zjawisko, w którym pracownik łączy pozostawanie w organizacji z korzyściami, a odejście – z kosztami. Robert Stebbins (1970) ujmował zaangażowanie jako brak możliwości innej identyfikacji społecznej. Wynika z tego, że konstrukt przywiązania trwania nie jest jednorodny, o czym wspomniano wcześniej. Powody pozostawania w organizacji mają charakter dwojaki. Mogą być negatywne – gdy pracownik musiałby ponieść wysokie koszty odejścia, albo pozytywne – gdy pozostanie przynosi określone korzyści. Dlatego w literaturze występują pojęcia przywiązania trwania i przywiązania kalkulacyjnego: pierwsze odnosi się do przesłanek pozytywnych, drugie – do negatywnych. Z uwagi na to zróżnicowanie Dagmara Lewicka wyróżnia dwa komponenty przywiązania trwania: oparty na korzyściach z pozostawania w organizacji oraz oparty na obawach związanych z opuszczeniem organizacji i kosztami tego odejścia (Lewicka i Krot, 2015). Podobne rozróżnienia stosują również Gail W. McGee i John K. Ford (1987) oraz Gary N. Powell i John P. Meyer (2004). Każdy z tych komponentów może w różny sposób wiązać się z innymi konstruktami psychologicznymi i organizacyjnymi. Przywiązanie trwania wynika z transakcyjnego charakteru relacji między pracownikiem a organizacją. Pracownik dokonuje rachunku zysków i strat, oceniając, czy pozostanie pozwoli mu zaspokajać własne potrzeby – takie jak bezpieczeństwo pracy, stabilność zatrudnienia czy możliwość rozwoju. Z kolei komponent obaw wynika z niepewności związanej z ewentualną zmianą pracy, brakiem wiary we własne kompetencje oraz utratą potencjalnych korzyści, takich jak bonusy stażowe, zabezpieczenie emerytalne, nagrody jubileuszowe czy poczucie stabilności. Może to być także konsekwencją braku alternatywy na rynku pracy (Meyer i Allen, 1997). Na siłę komponentu trwania wpływają ponadto zmiany organizacyjne na rynku pracy, w tym globalizacja, restrukturyzacja czy rosnąca niepewność zatrudnienia (Kmiotek, 2015). W takich warunkach pracownik może pozostawać w organizacji nie dlatego, że chce, lecz dlatego, że – w jego odczuciu – musi. Koszty odejścia wydają się wtedy wyższe niż korzyści. Można przypuszczać, że współcześni pracownicy – świadomi swojej wartości na rynku, mobilni i elastyczni – coraz częściej kierują się kalkulacyjnością, oceniając, czy pozostać, czy odejść. Według Dagmary Lewickiej taka postawa nie wiąże się z głęboką identyfikacją z organizacją. Aby podkreślić kalkulacyjny charakter tej relacji – równoważenie korzyści i kosztów – przywiązanie trwania określa się także jako kalkulacyjne lub instrumentalne (Lewicka, 2013, s. 181). Przywiązanie trwania może również oznaczać, że pracownik pozostaje w organizacji powierzchownie, ze względu na własne potrzeby. Wykonuje zadania poprawnie, zgodnie ze standardami, lecz nie identyfikuje się z celami

organizacji i nie angażuje się głęboko w jej sprawy. Może to wynikać z sytuacji życiowej, na przykład problemów rodzinnych czy zdrowotnych, z określonego podejścia do pracy (stawianie życia prywatnego ponad zawodowe) albo z cech osobowościowych, na przykład braku pewności siebie. Przywiązanie trwania, wyrażane stwierdzeniem „muszę tu pracować”, pojawia się często wtedy, gdy brakuje wsparcia przełożonych, brakuje przejrzystych zasad funkcjonowania organizacji, a pracownicy czują się niesprawiedliwie traktowani i nie widzą sensu wykonywanej pracy. Prowadzi to do zniechęcenia, przemęczenia, emocjonalnego wycofania, a nawet cynizmu. W takich warunkach pracownicy mogą wycofywać się z aktywnego funkcjonowania w organizacji, sprzeciwiać się zmianom lub ulegać bierności i marazmowi (Macko i in., 2014, s. 82–95). Według Agnieszki Łochnickiej (2015, s. 319) przywiązanie trwania to „stopień, w jakim człowiek potrzebuje być w organizacji”. Pracownicy o silnym przywiązaniu trwania pozostają w organizacji, ponieważ traktują pracę jako przymus – nie rezygnują, ponieważ dużo zainwestowali i nie chcą tego stracić albo nie widzą realnej alternatywy zatrudnienia. Takie osoby częściej gorzej wykonują swoje obowiązki, utrzymują słabsze relacje ze współpracownikami, a w razie atrakcyjniejszej oferty pracy – prawdopodobnie odejdą (Łaguna i in., 2015).

Przywiązanie normatywne (*normative commitment*, NC) odnosi się do poczucia zobowiązania pracownika wobec organizacji, wynikającego z norm społecznych, lojalności oraz przekonania, że powinno się pozostać w danym miejscu pracy (Allen i Meyer, 1990, s. 1–18). Ten rodzaj przywiązania wiąże się z moralnym obowiązkiem kontynuowania zatrudnienia. U podłoża przywiązania normatywnego znajdują się doświadczenia socjalizacyjne wyniesione z rodziny oraz miejsca pracy, zwłaszcza jeśli akcentowano tam lojalność i obowiązek wobec organizacji (Allen i Meyer, 1997, s. 86–89). Przywiązanie normatywne ma zatem charakter przekonań dotyczących powinności pracownika (Meyer i in., 2002). Badania pokazują, że przywiązanie normatywne wyraża zobowiązanie do działania na rzecz organizacji, a nie wyłącznie przekonanie, że powinno się w niej pozostać (Eisenberg i Stinglhamber, 2011). Ten rodzaj przywiązania kształtowany jest przede wszystkim przez indywidualny system wartości. Czynniki organizacyjne mają na niego mniejszy wpływ. Najczęściej występuje w organizacjach, w których lojalność stanowi element kultury organizacyjnej. Badania Johna P. Meyera i Catherine A. Smith (2000) wskazują, że organizacyjne inwestycje w rozwój pracownika mogą prowadzić do poczucia obowiązku pozostania w firmie, co tłumaczy teoria wymiany społecznej. Normatywne i afektywne przywiązanie częściowo się pokrywają (Bergmann, 2006). Przywiązanie trwania ma zaś dwa odrębne wymiary – wysokie inwestycje oraz brak realnej alternatywy zatrudnienia (Cooper-Hakim i in., 2005). Przywiązanie normatywne może być postrzegane jako imperatyw moralny lub wynikać z poczucia zobowiązania wobec organizacji (Gellatly i in., 2006). Trzy komponenty przywiązania są konstruktami odrębnymi, lecz ze sobą skorelowanymi. Ponieważ istnieją relacje między wszystkimi rodzajami przywiązania, najtrafniejsze prognozy zachowań pracowniczych uzyskuje się, badając profile pracowników obejmujące kombinacje wszystkich trzech elementów. Można również wskazać dominujący rodzaj przywiązania. Pracownicy, u których dominuje przywiązanie afektywne, a dwa pozostałe typy występują na niskim poziomie, częściej pozostają w organizacji i przejawiają zachowania obywatelskie. Z kolei osoby, u których dominuje komponent trwania, są skłonne pozostać w organizacji, lecz nie angażują się w działania nieobligatoryjne wykraczające poza ich formalną rolę zawodową.

Determinanty i konsekwencje przywiązania organizacyjnego

Czynniki wpływające na przywiązanie możemy podzielić na kilka kategorii:

- Czynniki związane z cechami osobowościowymi pracownika, czyli jego wewnętrzną charakterystyką (Affum-Osei, 2015; Brimeyer i in., 2010; Wasti, 2005). Obejmują elementy takie jak sytuacja życiowa, wiek, płeć, poziom wykształcenia, staż pracy, doświadczenie, pewność siebie, a także poczucie własnej skuteczności, ekstrawersja i osiąganie pozytywnych rezultatów, które wzmacniają przywiązanie organizacyjne (Affum-Osei i in., 2023; Christian i in., 2011; Halbesleben, 2008; Pannacio i Vandenberghe, 2012).
- Czynniki związane z jakością środowiska pracy oraz charakterystyką stanowiska, takie jak rodzaj wykonywanej pracy, przywiązanie do profesji, zakres obowiązków, możliwość wykorzystywania umiejętności, informacja zwrotna, dopasowanie pracownika do organizacji, satysfakcja z pracy, doświadczany konflikt, zaufanie, wsparcie organizacyjne i wsparcie przełożonego, ocena sprawiedliwości w organizacji, autonomia, upełnomocnienie, jasność i różnorodność zadań, a także przejrzystość celów organizacyjnych (Bakker i in., 2010; Crawford i in., 2010; Saks, 2006; Van den Broeck i in., 2008; Wefald i in., 2012). Według Natalie J. Allen i Johna P. Meyera (1997) osobiste zadowolenie jednostki prowadzi do rozwoju przywiązania afektywnego. Wynika ono z zaspokojenia potrzeb, spełnienia oczekiwań oraz osiągania celów osobistych dzięki organizacji. Czynniki osobowościowe zostały szeroko omówione między innymi w metaanalizie Johna P. Meyera i współpracowników (2002), którzy wskazują na pozytywną korelację między poczuciem skuteczności i wewnętrznym umiejscowieniem kontroli a przywiązaniem afektywnym. W badaniach prowadzonych w pakistańskich uniwersytetach James Erdheim (2006) wykazał, że: sumienność i neurotyczność dodatnio korelują z przywiązaniem trwania, a ujemnie z przywiązaniem afektywnym, otwartość na doświadczenia negatywnie koreluje z przywiązaniem trwania, podobnie jak neurotyczność z przywiązaniem normatywnym, ekstrawersja dodatnio koreluje zarówno z przywiązaniem afektywnym, jak i normatywnym, a ujemnie z przywiązaniem trwania (Erdheim i in., 2006). W badaniach przeprowadzonych przez Yongjin Choi i współautorów (2015), w których wykorzystano pięcioczynnikowy model osobowości (ekstrawersja, poczucie skuteczności, ugodowość, otwartość, stabilność emocjonalna), stwierdzono pozytywną korelację między wszystkimi wymienionymi cechami a przywiązaniem afektywnym i normatywnym oraz negatywną korelację między komponentem trwania a ekstrawersją, otwartością i stabilnością emocjonalną.

W odniesieniu do czynników związanych ze środowiskiem pracy Benjamin Schneider (1987) wskazuje na dopasowanie jednostki do organizacji, czyli między innymi zbieżność poglądów oraz wzajemną atrakcyjność. Podobieństwo sprzyja lepszym relacjom, efektywniejszej współpracy oraz wyższemu poziomowi zaufania, a także częstszemu podejmowaniu zachowań prospołecznych (Hogg, 2000). Z kolei podobieństwo wyznawanych wartości umacnia poczucie pracowników, że organizacja dba o ich dobro, i wzmacnia poczucie zaufania w organizacji (Edwards i Cable, 2009).

Badania potwierdzają, że rodzaj przywództwa odgrywa istotną rolę w kształtowaniu przywiązania pracowników, szczególnie przywiązania afektywnego (Morrow, 2011). Najczęściej jest analizowane przywództwo transformacyjne, które pozytywnie wpływa na przywiązanie afektywne i normatywne, przy mediującej roli zaufania i upełnomocnienia (Barroso-Castro

i in., 2008; Jackson i in., 2013). Przywództwo pasywne koreluje negatywnie z przywiązaniem afektywnym i normatywnym, a pozytywnie z przywiązaniem trwania (Jackson i in., 2013). Wielu badaczy potwierdza pozytywny wpływ upelnocnienia na przywiązanie organizacyjne (Sahoo i in., 2010). Margaret Sommers (1995) wykazuje związek między przywiązaniem afektywnym i przywiązaniem trwania a absencją w dniach wolnych od pracy, wskazując, że wyższa korelacja między przywiązaniem trwania a absencją pojawia się u pracowników o niższym poziomie przywiązania afektywnego. Badania te potwierdzają, że zachowania pracowników należy wyjaśniać, analizując relacje między komponentami przywiązania (Johnson, 2009). Istotnym czynnikiem wpływającym na przywiązanie organizacyjne jest wsparcie organizacji (*perceived organizational support*). Wsparcie to zwiększa satysfakcję z pracy, obniża poziom stresu, wzmacnia pozytywne odczucia wobec organizacji, a także generuje pożądane zachowania pracowników, takie jak wyższa wydajność i niższa absencja (Eisenberger i Stinglhamber, 2011). W metaanalizie Christophera Kurtessisa i współpracowników (2015) wykazano, że wsparcie organizacji wpływa na przywiązanie afektywne i normatywne, co wyjaśnia teoria wymiany społecznej – pracownik doświadczający wsparcia odwzajemnia się przez działania ukierunkowane na dobro organizacji i osiągnięcie jej celów (Wayne i in., 2009). Również system zarządzania kapitałem ludzkim można uznać za determinantę przywiązania organizacyjnego (Sanders i Yang, 2016). Większość badań dotyczących relacji praktyk i procesów zarządzania kapitałem ludzkim z przywiązaniem koncentruje się na przywiązaniu afektywnym (Lee i Kim, 2011; Veld i in., 2010), nieliczne zaś dotyczą pozostałych rodzajów przywiązania (Gong i in., 2009). W badaniach związku między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem afektywnym analizowano mediującą rolę upelnocnienia (Boxall i in., 2011), zaufania (Boxall i Mackey, 2007) oraz dopasowania do organizacji (Boon i in., 2011). Wszystkie te związki okazały się istotne i pozytywne.

Przywiązanie organizacyjne jest nie tylko determinantą, lecz również **konsekwencją** wielu zmiennych związanych z pracą (Foote i in., 2005, s. 203–219). Pracownik przywiązany organizacyjnie szanuje wartości prezentowane przez organizację i działa na rzecz osiągnięcia jej kluczowych celów (Robinson i in., 2004, s. 21). Wykazuje zainteresowanie sprawami firmy, troszczy się o jej rozwój i przyszłość, identyfikuje się z misją organizacji. W literaturze wyróżnia się kilka kategorii konsekwencji: dobrowolne odejścia, intencję odejścia, absencję, wydajność pracy, zachowania dobrowolne oraz dobrostan pracowników. Badania dotyczące odejść pracowników jako skutku niskiego poziomu przywiązania potwierdzają ujemną zależność między przywiązaniem afektywnym a intencją odejścia oraz rzeczywistym odejściem (Bańka i in., 2002; Klein i in., 2012; Mathieu i Zajac, 1990). Korelacje te są najsilniejsze w przypadku przywiązania afektywnego, choć obejmują wszystkie trzy komponenty. Dobrowolna absencja, rozumiana jako opuszczanie pracy z powodu negatywnych emocji – takich jak stres czy presja – również cechuje się ujemną zależnością z przywiązaniem organizacyjnym, zwłaszcza afektywnym (Klein i in., 2012; Mathieu i Zajac, 1990). W wypadku przywiązania trwania nie odnotowano zależności. Relacje między przywiązaniem organizacyjnym a wydajnością pracy należy analizować, uwzględniając odmienny wpływ poszczególnych komponentów (Meyer i Herscovitch, 2001). Najsilniej związane z wydajnością jest przywiązanie afektywne (Lucchak i Gellatly, 2007; Meyer, 2016). Korelacje są mocniejsze w samoocenie pracowników, a słabsze w ocenach przełożonych. Zaobserwowano ujemną zależność dla przywiązania trwania oraz słabą dodatnią zależność dla przywiązania normatywnego. Steven I. Tannenbaum i John E. Mathieu (1991) oraz Kenneth R. Bartlett

i Hyun Seok Kang (2004) wykazali, że wyższa ocena jakości szkoleń wiąże się z wyższym poziomem przywiązania organizacyjnego. Jane Sturges i współpracownicy (2002) potwierdzili związek między zarządzaniem rozwojem i karierą a przywiązaniem. Pozytywne relacje między przywiązaniem afektywnym i normatywnym a zachowaniami obywatelskimi są dobrze potwierdzone empirycznie. W wypadku przywiązania trwania zależność ta jest nieobecna lub negatywna (Gellatly i in., 2006; Shore i Wayne, 1993). Analogicznie jak w wypadku wydajności pracy korelacje są silniejsze w samoocenie pracowników. Najsilniejszy związek między przywiązaniem afektywnym a zachowaniami obywatelskimi występuje przy niskim poziomie przywiązania trwania oraz niskim poziomie przywiązania normatywnego. Badania (Johnson, 2009; McNally i Irving, 2010) potwierdzają współdziałanie komponentów przywiązania w kształtowaniu zachowań pracowników. Kenneth R. Bartlett i Hyun Seok Kang (2004), wykorzystując analizę skupień, wyróżnili podgrupy pracowników o zbliżonych profilach przywiązania. Arzu Wasti (2005) zidentyfikowała sześć klastrow – najbardziej pożądane zachowania (*strong job performance*) cechują pracowników o wysokim poziomie przywiązania afektywnego, a najmniej pożądane dotyczą osób nieprzywiązanych (*non-committed profile*) lub z dominującym przywiązaniem trwania. Robert Sommer (2010) wyodrębnił siedem z ośmiu profili opisanych przez Johna P. Meyera i Lynne Herscovitch (2001). Analizując ich związki z intencją odejścia, odejściem oraz absencją, potwierdził, że sposób przejawiania jednego wymiaru przywiązania wpływa na pozostałe dwa. Najsilniejszą intencję pozostania w organizacji wykazywali pracownicy z wysokimi wartościami wszystkich trzech komponentów lub z dominującym przywiązaniem afektywnym bądź normatywnym. Absencja nie była powiązana z profilem przywiązania. Warto również wskazać wyniki badań Natalie Tsoumbris i Athanasii Xenikou (2010), zgodnie z którymi profil obejmujący wysoki poziom przywiązania afektywnego, trwania i normatywnego oznacza jednoczesne przywiązanie do organizacji i do wykonywanego zawodu.

Związki między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem organizacyjnym

Kierunek badań uwzględniający relacje między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem organizacyjnym jest jednym z najbardziej obiecujących, ponieważ pracownicy są odbiorcami inicjatyw tego systemu (Hung, 2023; Nawal i inni, 2021; Wright i Haggerty, 2005).

Przez ponad czterdzieści lat praktycy i teoretycy zarządzania skupiali uwagę na przywiązaniu pracowników, szczególnie na jego afektywnym komponencie, uważając, że jest predyktorem pożądanych zachowań (na przykład Meyer, 2016; Vandenberghe i in., 2004).

Obecnie wszystkie rodzaje przywiązania uznaje się za predyktory efektów uzyskiwanych przez pracowników (Ahmed i inni, 2013; Chang i Chen, 2011; Lewicka, 2019; Rotenberry i Moberg, 2007). Przypisuje się im także rolę mediatorów w relacjach między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a wydajnością pracy (Katou, 2014).

Wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, takich jak możliwość rozwoju, tworzenie ścieżek kariery, szkolenia oraz awans, na przywiązanie afektywne potwierdziło wielu badaczy (Boon i in., 2011; Gong i in., 2010; Lee i Kim, 2011; Moynihan i Pandey, 2007; Sanders i in., 2016). Z kolei Katherine Mackey i Peter Boxall (2007) wykazali wpływ wysoce efektywnych systemów pracy (*high-performance work systems*, HPWS) na przywiązanie afektywne, przy mediującej roli satysfakcji z pracy. David E. Bowen i Cheri Ostroff (2004) zwracają uwagę,

że przywiązanie organizacyjne współkształtuje praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które wzmacniają normy kulturowe i rutyny. Elementy te oddziałują następnie na indywidualną i organizacyjną wydajność (Bowen i Ostroff, 2004). Niektórzy badacze wskazują, że istnieje istotny związek między klimatem organizacyjnym a zachowaniami pracowników, takimi jak przywiązanie do pracy, poziom stresu, partycypacja czy możliwość uczenia się, oraz przywiązanie organizacyjne, satysfakcja z pracy i wydajność (Rose i in., 2009). Wpływ przywiązania organizacyjnego na satysfakcję z pracy potwierdzili między innymi Zhen Xiong Chen i Anthony M. Francesco (2004), John E. Mathieu i Dennis M. Zajac (1990), Larry J. Williams i John T. Hazer (1986) oraz Muhammad Mahmood i współpracownicy (2021). Na przykład przywództwo (Williams i Hazer, 1986) oraz kultura organizacyjna opisywana przez Harrsona M. Trice'a i Janice M. Beyer (1993) wywierają znaczny wpływ zarówno na satysfakcję z pracy, jak i na przywiązanie organizacyjne (Lok i Crawford, 2001). Warto również przywołać badanie Karela Sandersa i współpracowników (2008), w którym przywiązanie organizacyjne traktowano jako jeden konstrukt i analizowano je jako zmienną objaśnianą. Badaniami objęto menedżerów, pracowników oraz działu personalne kilku szpitali. Wykazano pozytywną zależność między siłą klimatu zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem afektywnym.

W opinii Davida E. Bowena i Cheri Ostroff (2004) silny klimat organizacyjny zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia celów strategicznych, ponieważ pracownicy otrzymujący jednoznaczne komunikaty wiedzą, które zachowania są właściwe, potrafią zrozumieć hierarchię celów organizacyjnych oraz przewidywać oczekiwania pracodawcy. Dzięki temu z większym prawdopodobieństwem postępują zgodnie z celami zarządzania strategicznego. Hayo Veld, badając pracowników szpitali, przetestował wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie afektywne, przy mediującej roli klimatu zarządzania kapitałem ludzkim (Veld i in., 2010). Na mediującą funkcję przywiązania organizacyjnego wskazują również Jake Messersmith i współpracownicy (2011). Badacze analizowali wpływ wysokoefektywnych praktyk pracy na zachowania obywatelskie i wyniki pracy w samorządach lokalnych w Walii. W modelu uwzględniono satysfakcję z pracy, przywiązanie organizacyjne oraz upelnocnienie jako zmienne pośredniczące. Wykazano pozytywny związek między zachowaniami obywatelskimi a przywiązaniem organizacyjnym. Carmen Camelo-Ordaz i współpracownicy (2011) potwierdzili wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim na dzielenie się wiedzą oraz innowacje w hiszpańskich organizacjach, przy mediującej roli przywiązania afektywnego. Na mediującą rolę przywiązania afektywnego w relacji między motywacją, upelnocnieniem i praktykami zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanymi na rozwój umiejętności wskazują również Timothy M. Gardner i in. (2011).

David Giauque i współpracownicy (2010) badali wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne pracowników wiedzy w małych i średnich francuskojęzycznych firmach szwajcarskich. Wykazali, że wsparcie organizacyjne, sprawiedliwość proceduralna oraz reputacja organizacji wyraźnie wzmacniają przywiązanie pracowników wiedzy, z kolei inne praktyki zarządzania kapitałem ludzkim – takie jak udział w podejmowaniu decyzji, zarządzanie umiejętnościami czy stopień zadowolenia z wynagrodzenia – nie wpływają na przywiązanie pracowników umysłowych. Menedżerowie mieli tendencję do zatrzymywania pracowników szukających bezpieczeństwa, lojalnych, lecz niekoniecznie wysokowydajnych. Organizacje funkcjonowały stabilniej, ale traciły na produktywności i kreatywności. Menedżerowie w obu badanych organizacjach byli bardziej skoncentrowani na pracownikach niż na wynikach. Dirk De Clercq i Ignacio B. Rius (2007) analizowali

przywiązanie organizacyjne w średniej wielkości firmach meksykańskich, badając wpływ statusu w pracy, klimatu organizacyjnego i orientacji na przedsiębiorczość. Divina M. Edralin (2010) zbadała wpływ innowacyjnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim na zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne w dużych przedsiębiorstwach z grona tysiąca największych firm na Filipinach. Ustaliła, że organizacje szeroko stosujące innowacyjne praktyki w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim wzmocniają zarówno zaangażowanie zawodowe, jak i przywiązanie organizacyjne. Kluczowe znaczenie miały funkcje związane z relacjami pracowniczymi, ze szkoleniami i z rozwojem oraz rekrutacją i selekcją – stanowiły one najważniejsze determinanty zaangażowania zawodowego. Z kolei relacje pracownicze, rekrutacja i selekcja oraz zarządzanie wydajnością i wynagrodzeniami okazały się istotnymi czynnikami przywiązania organizacyjnego. Relacje pracownicze były najsilniejszym predyktorem zarówno zaangażowania w pracę, jak i zaangażowania organizacyjnego.

Yi Gong i współpracownicy (2009) badali chińskie firmy i zidentyfikowali praktyki zarządzania kapitałem ludzkim stosowane wobec kadry kierowniczej. Praktyki te podzielono na dwa rodzaje – skoncentrowane na ochronie i utrzymaniu zatrudnienia oraz ukierunkowane na wyniki, upelnomocnienie i motywowanie pracowników. Pierwszy rodzaj praktyk pozytywnie wpływał na przywiązanie trwania, jednak nie wykazywano związku z wynikami firmy. Drugi rodzaj praktyk sprzyjał wyższym wynikom przedsiębiorstwa, a funkcję mediatora pełniło przywiązanie afektywne (Gong i in., 2009). Abdullah S. Al-Kahtany i Mohammed Abdulwahab (1998) stwierdzili, że czynniki demograficzne oraz czynniki związane z pracą mogą być wiarygodnymi predyktorami przywiązania organizacyjnego. Badacze przeprowadzili porównanie pracowników arabskich i niearabskich – pochodzących z sześciu narodowości – zatrudnionych w saudyjskiej firmie petrochemicznej. Celem analizy było ustalenie, czy poziom przywiązania pracowników różni się w zależności od cech osobowości, czynników demograficznych oraz warunków pracy. Narodowość nie okazała się predyktorem istotnych różnic w przywiązaniu. Pracownicy urodzeni w Arabii Saudyjskiej zgłaszali wyższy poziom przywiązania niż osoby urodzone w innych krajach. Wyższe przywiązanie deklarowali również pracownicy z niskim wykształceniem, długim stażem, zatrudnieni na czas nieokreślony, wysoko wynagradzani lub zajmujący stanowiska kierownicze. Z kolei osoby z krótszym stażem, wyższym wykształceniem, zatrudnione na umowę o pracę i nisko wynagradzane opisywały niższy poziom przywiązania. Starsi pracownicy deklarowali wyższe przywiązanie niż pracownicy młodsi (Al-Kahtany i Abdulwahab, 1998).

Karen Bartlett i Deog-Soo Kang (2004) badali pielęgniarki w Nowej Zelandii oraz w Stanach Zjednoczonych. Analizowali związek między postawami wobec szkoleń a przywiązaniem organizacyjnym. Wykazali, że dostęp do szkoleń, ich częstotliwość, motywacja do uczenia się, korzyści ze szkolenia oraz jakość superwizji szkoleniowej są dodatnio związane z komponentami afektywnym i normatywnym przywiązania. Jednocześnie stwierdzili istotne różnice między zmiennymi dotyczącymi szkoleń i przywiązania organizacyjnego w obu krajach (Bartlett i Kang, 2004).

Warto zwrócić uwagę na metodykę badań dotyczących zależności między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem organizacyjnym. Analizy prowadzi się na dwóch poziomach – mikro i makro – obejmujących zarówno organizację (przedsiębiorstwo, dział), jak i jednostkę. Poziom mikro opisuje wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim na postawy oraz zachowania pracowników. Ujawnia też różnice w postrzeganiu tych praktyk przez członków organizacji (Wright i Boswell, 2002). W badaniach mikro opinia pochodzi

zazwyczaj od jednego respondenta, często zajmującego wysokie stanowisko. Podejście to spotyka się jednak z rosnącą krytyką, ponieważ nie pozwala przełożyć indywidualnej perspektywy na obraz całej organizacji, co może obniżyć rzetelność wyników (Gerhart i in., 2000, s. 807). Nawet najbardziej kompetentna osoba nie dysponuje pełnym, holistycznym oglądem funkcjonowania przedsiębiorstwa (Wright i in., 2002; Bowen i Ostroff, 2004). Warto też zauważyć, że percepcje pracowników różnią się w zależności od poziomu zajmowanego w strukturze organizacyjnej (Liao i in., 2009). Z tego względu łączenie perspektywy mikro i makro może prowadzić do uzyskania bardziej wiarygodnych i pełniejszych wyników.

2.2. Zachowania innowacyjne pracowników

Dążenie do innowacyjności staje się jednym z kluczowych zadań współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki innowacjom organizacje ulepszają procesy wytwórcze, podnoszą produktywność i wydajność, poprawiają ogólną sprawność działania, a także udoskonalają metody, bezpieczeństwo i warunki pracy (Bal-Woźniak, 2004). Proces ten wynika z obecnych zjawisk ekonomicznych i gospodarczych – postępującej globalizacji oraz szybkiej dynamiki zmian w obszarze nowych technologii, produktów i modeli biznesowych (Głód i Kraśnicka, 2015). Innowacyjność przedsiębiorstwa można analizować na poziomie organizacyjnym, zespołowym oraz jednostkowym, skupionym na pracownikach (Kheng i in., 2013). To właśnie pracownicy – dzięki zaangażowaniu, talentom i zdolności do tworzenia nowych rozwiązań – przyczyniają się do powstawania innowacji w przedsiębiorstwach (Beck-Krala i Duda, 2014; Robbins, 2004). Dotyczy to nie tylko kadry kierowniczej. Według Johna Tidda i Joe Bessanta (2011) „zdolności twórczej pracy i rozwiązywania problemów ma właściwie każdy”.

Autorzy wykazują dużą zbieżność w definiowaniu zachowań innowacyjnych pracowników. Większość badaczy podkreśla, że kluczowym elementem jest generowanie pomysłów oraz ich wdrażanie – czyli wieloetapowy proces łączący kreatywność i implementację. Według Susan G. Scott i Reginalda A. Bruce’a (1994) jest to „wieloetapowy proces obejmujący dwa elementy: kreatywność i implementację; kompleks zachowań, na który składają się generowanie pomysłów, ich propagowanie oraz realizacja”. Onne Janssen (2003) definiuje zachowania innowacyjne jako „zamierzone generowanie, propagowanie i realizację nowych pomysłów kreowanych przez pracowników w miejscu pracy, w organizacji, które przysparzają korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji”. Jeroen P.J. de Jong i Deanne N. Den Hartog (2010) opisują je jako „zachowania obejmujące aktywności związane zarówno z tworzeniem lub proponowaniem nowych idei, jak i ich realizacją oraz wdrożeniem”. Chiara Odoardi i współpracownicy (2010) wskazują, że obejmują one „generowanie nowych i użytecznych idei, a także eksperymentowanie oraz wdrożenie pomysłów w przestrzeni pracy”. Michael M. Hammond z zespołem (2011) ujmuje innowację w miejscu pracy jako proces obejmujący kreatywność oraz implementację „w miejscu pracy [*the work setting*]”. Z kolei Samuel Aryee i in. (2012) podkreślają, że innowacyjni pracownicy „gromadzą i wykorzystują szeroki zakres informacji, aby generować nowe pomysły i usprawniać istniejące procesy – zachowania te są ściśle związane z zaangażowaniem i wewnętrzną motywacją”. Agnieszka Kraśnicka (2016) definiuje je jako „zamierzone generowanie, promowanie i realizowanie nowych pomysłów kreowanych przez pracowników w miejscu pracy”. Uzupełnieniem powyższych definicji jest podkreślenie

przez Onne Janssen (2003), że zachowania innowacyjne pracowników przynoszą korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. W konsekwencji powszechnie stało się dostrzeganie potencjału pracowników, a kluczowe pytanie dotyczy obecnie nie tego, czy angażować ich w działania innowacyjne, lecz jak to robić. Jak wskazują John Tidd i Joe Bessant (2011), „zdolności twórczej pracy i rozwiązywania problemów ma właściwie każdy”. Odpowiedzią może być identyfikacja czynników determinujących zachowania innowacyjne pracowników. W tabeli 6 zestawiono wybrane determinanty wskazywane przez badaczy polskich i zagranicznych. Wśród najczęściej wymienianych uwarunkowań znajdują się: strategia, mechanizmy wspierające, przywództwo oraz kultura i klimat proinnowacyjny. Czynniki określone przez Edgara H. Scheina Martinsa i Merretha B. Terblanche’a (2003) tworzą jedną z najbardziej złożonych grup determinant, a całości obrazu uwarunkowań organizacyjnych wpływających na zachowania innowacyjne pracowników – jak wskazują Agnieszka Kraśnicka i Beata Wronka-Pośpiech (2014) – dopełniają praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, w tym kształtowanie zatrudnienia, motywowanie, rozwój zawodowy oraz doskonalenie kompetencji (Wojtczuk-Turek, 2012).

Tabela 6
Wybrane determinanty zachowań innowacyjnych pracowników

Autorzy	Rok	Determinanty
Scott i Bruce	1994	przywództwo, relacje w zespole, cechy indywidualne (style rozwiązywania problemów oraz klimat psychologiczny sprzyjający innowacjom)
Martins i Terblanche	2003	strategia, struktura, mechanizmy wspierające, wzorce zachowań zachęcające do innowacji i komunikowanie
Camelo-Ordaz, Fernández-Alles de la Luz i Martínez-Fierro	2006	charakterystyki zespołów pracowniczych (między innymi różnorodność kwalifikacji i umiejętności)
Zduńczyk i Blenkinsopp	2007	strategia, struktura, mechanizmy wspierające, wzorce zachowań – wartości
Aryee, Walumbwa, Zhou i Hartnell	2012	przywództwo transformacyjne, znaczenie pracy, odpowiedzialność, zaangażowanie pracowników, relacje między liderem a podwładnymi
Pichlak	2012	styl przywództwa i klimat organizacyjny (w tym klimat sprzyjający kreatywności i innowacjom)
Wojtczuk-Turek	2012	czynniki podmiotowe, proinnowacyjna kultura organizacyjna, zachowania lidera (przywództwo), czynniki zaangażowania organizacyjnego, praktyki zarządzania kapitałem ludzkim oraz bariery innowacyjności
Chien, Tsai-Fang i Chin-Cheh	2013	klimat organizacyjny sprzyjający innowacjom, dzielenie się wiedzą
Kheng, Mahmood i Beris	2013	proinnowacyjny klimat organizacyjny, relacje pomiędzy liderem a podwładnymi, kapitał społeczny
Yu, Yu i Yu	2013	klimat organizacyjny sprzyjający innowacjom (w powiązaniu z innymi zmiennymi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie podanej w tabeli literatury przedmiotu.

Należy zwrócić uwagę, że zarówno wśród przedstawionych powyżej przykładów, jak i w innych badaniach dotyczących zachowań innowacyjnych pracowników jako determinanty wymienia się także wybrane atrybuty pracowników, takie jak wiek, wykształcenie czy staż pracy (Montani i in., 2012), a także kompetencje i cechy charakterystyczne dla osób przejawiających postawy innowacyjne. Samuel Aryee i współpracownicy (2012) zaliczają do nich wigor, oddanie sprawie, zaangażowanie, wysoki poziom energii, entuzjazm, dążenie do celu, zdolność inspirowania, odporność psychiczną oraz wytrwałość. Kluczowym aspektem określania czynników warunkujących postawy innowacyjne pracowników jest także rola bezpośrednich przełożonych. Dagmara Lewicka (2012) podkreśla, że rola ta powinna przejawiać się otwartością na innowacje – akceptacją i wsparciem dla aktywności, pomysłów, prób i poszukiwań podwładnych oraz uznaniem dla ich działań.

Powyższe rozważania wskazują, że przedsiębiorstwa muszą stosować odpowiednie narzędzia stymulujące postawy innowacyjne. Złożoność i wieloaspektowość opisanych uwarunkowań powoduje, że narzędzia te powinny wspierać działania całościowe i przyczyniać się do zwiększania innowacyjności organizacji. W literaturze opisano liczne kierunki działań oraz zasady stymulowania innowacyjności „oddolnej” (*bottom-up*) (Voelpel i in., 2006). Do tego nurtu należy koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej opracowana przez Gifforda Pinchota III (1986), a także propozycje ról organizacyjnych wspierających rozwój innowacyjności zespołów i pracowników. Brian R. Smith (2006) wyróżnił następujące role: lider projektu (*project leader*), „orędownik” innowacji (*product champion*), „pośrednik” (*technological gatekeeper*) oraz patron – „ojciec chrzestny”. Chris Timmerman (2009) zaproponował model procesu innowacyjnego stworzonego dla sieci hoteli The Ritz-Carlton, obejmujący następujące działania: sformułowanie inspirującej wizji, budowanie środowiska sprzyjającego innowacjom, stymulowanie pomysłów pracowników, testowanie pomysłów, ich selekcję oraz wdrażanie. W literaturze polskiej również wskazuje się rozwiązania dotyczące projektowania twórczych warunków pracy oraz struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach ukierunkowanych na innowacyjność, na co zwracają uwagę Edyta Pietroń-Pyszczek i Agnieszka Piwowar-Sulej (2013).

Związki między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a zachowaniami innowacyjnymi pracowników

Według badaczy zarządzanie kapitałem ludzkim wpływa na innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw. Stwierdzenie to potwierdzają liczne badania empiryczne, wskazujące, że odpowiednie praktyki zarządzania kapitałem ludzkim mogą stymulować kreatywność, tworzenie wiedzy, jej transfer i zaangażowanie pracowników. Dowodzą tego liczne analizy (Anand i in., 2004; Athota i in., 2019; Borkowska, 2010; Cooke i Saini, 2010; De Winne i Sels, 2010; Laursen i Foss, 2003; Sanders i in., 2010; Scott, Bruce, 1994; Takeuchi i in., 2007; Wojtczuk-Turek, 2013).

Ważną kwestię stanowi także budowanie efektywnej struktury organizacyjnej oraz klimatu sprzyjającego transferowi wiedzy, co wpływa na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników (Wright i in., 2003). W analizie przypadku wykazano, że za niepowodzeniem wdrożenia nowego produktu na rynek przez firmę Eurotech stał brak praktyk zarządzania kapitałem ludzkim (Zanko i in., 2008). Do takiego rezultatu doprowadziła rywalizacja o wpływy i władzę wśród menedżerów. Początki szerszej prowadzonej dyskusji o zależnościach między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a innowacyjnością wiąże się z ustaleniami przedstawionymi w 2003 roku (Laursen i Foss, 2003), gdzie zaprezentowano listę argumentów teoretycznych

potwierdzających tę zależność. Kluczowym stwierdzeniem jest, że „przyjęcie indywidualnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim ma pozytywny wpływ na innowacje, jednak dopiero komplementarny pakiet praktyk zarządzania kapitałem ludzkim oddziałuje na innowacyjność silniej” (Laursen i Foss, 2003). Z tego wynika, że zorganizowany system zarządzania kapitałem ludzkim, oparty na zestawie powiązanych praktyk, wywiera większy wpływ na innowacyjność niż pojedyncze działania. Dzięki temu możliwe jest oddziaływanie kilkoma kanałami na oczekiwane przez organizację zachowania pracowników (Rakowska i Karasek, 2017).

Część badań wskazuje istotną korelację między innowacyjnością organizacji a oceną skuteczności praktyk zarządzania kapitałem ludzkim (Borkowska, 2010; Cooke i Saini, 2010; Wojtczuk-Turek, 2012). Z tego względu kluczową rolę odgrywają praktyki tworzące tak zwany system wysokiej efektywności pracy (*high performance work systems*, HPWS). W ramach tych systemów stosuje się szeroki zestaw praktyk, do których należą między innymi: kreowanie zaangażowania i partycypacji pracowników, wspieranie i nagradzanie wysiłków wkładanych w wysoką wydajność pracy oraz dzielenie się wiedzą i wymiana informacji (Tijdens i Steijn, 2005). Praktyki te nie są jednak wystarczające, gdy analizuje się wpływ zarządzania kapitałem ludzkim na innowacyjność. Ważną rolę odgrywają także kultura organizacyjna, motywacja oraz postrzeganie wsparcia organizacyjnego przez pracowników (Wojtczuk-Turek, 2013). Połączenie tych elementów prowadzi do powstania tak zwanego systemu wysokiego zaangażowania w pracę (*high involvement work practices/systems*, HIWP/HIWS), ukierunkowanego na wysoki poziom zaangażowania pracowników, wspierający postawy i zachowania innowacyjne (Beck-Krala i Duda, 2014). Na znaczący wpływ tego systemu na rozwój nowych produktów i innowacyjność organizacji wskazują również wyniki analiz opublikowanych w 2011 roku (Wei i in., 2011).

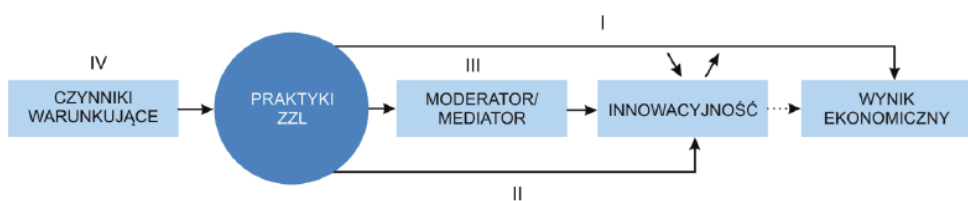
Dokonując próby przedstawienia powiązań praktyk zarządzania kapitałem ludzkim z innowacyjnością przedsiębiorstwa, która – jak ustalono wcześniej – przejawia się w innowacyjnych zachowaniach pracowników, warto zwrócić uwagę na konstrukt „HRM-P-link” opisany przez Ewę Rakowską i Agnieszkę Karasek (2017). Procesy zachodzące między tymi dwoma obszarami porównuje się z „czarną skrzynką” – fakt, że znamy punkt wyjścia i punkt dojścia, nie oznacza, że wiadomo, jakie czynniki wpływają na wynik końcowy ani w jaki sposób to się dokonuje (Becker i Huselid, 2006). Wyjaśnienia tych zależności i powiązań można ująć w czterech płaszczyznach:

I – pośredni związek pomiędzy praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone między innymi przez Marka A. Huselida (1995), Casey Ichniowskiego i Kathryn Shaw (1999) oraz Deepaka K. Dattę i współpracowników (2005) wskazują istnienie relacji między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami ekonomicznymi, takimi jak produktywność i zyskowność. W relacji tej mogą również pojawiać się zmienne moderujące, na przykład rodzaj strategii produkcji (Youndt i in., 1996), przynależność do sektora produkcji (Datta i in., 2005) czy strategiczna orientacja organizacji (Hau-siu Chow i in., 2013).

II – bezpośredni związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Badania opisane przez Ewę Rakowską i Agnieszkę Karasek (2017) obejmują między innymi prace Sjoerda Beugelsdijka (2008), Spyrosa Arvanitisa i współpracowników (2013, 2016), a także inne analizy (na przykład Zhou i in., 2013). Wskazują one, że im większa liczba wdrożonych indywidualnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, tym wyższy poziom innowacyjności organizacji. Jednocześnie im większa liczba wdrożonych kombinacji praktyk – czyli logicznie powiązanych działań – tym wyraźniejsza skłonność organizacji do wprowadzania innowacji.

III – mediator lub moderator w relacji między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Z przeglądu badań przedstawionego przez Ewę Rakowską i Agnieszkę Karasek (2017) wynika, że rolę mediatora mogą odgrywać: zarządzanie wiedzą, wymiana wiedzy, kultura organizacyjna, kreatywny klimat, innowacyjna praca, zaangażowanie w pracę, kreatywność pracowników lub zdolności absorpcyjne. Z kolei rolę moderatora – strategia, branża, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, charakterystyka zadań albo intensywność przyswajania wiedzy.

IV – czynniki warunkujące stosowanie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim. Z badań wynika, że czynniki warunkujące praktyki zarządzania kapitałem ludzkim wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa. Wskazano (Jackson i in., 1989), że działania systemów zarządzania kapitałem ludzkim mogą być zależne od branży, dążenia do innowacyjności jako elementu strategii konkurencyjnej, technologii produkcji czy struktury organizacyjnej. Zwrócono także uwagę (Laursen i Mahnke, 2001) na przynależność do sektora produkcji jako czynnik różnicujący stosowane praktyki personalne oraz na znaczenie poziomu kapitału ludzkiego jako czynnika warunkującego w start-upach (De Winne i Sels, 2010). Na rysunku 14 przedstawiono zależności między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a innowacyjnością przedsiębiorstwa.



Rysunek 14. Zależności między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a innowacyjnością przedsiębiorstwa

Źródło: Rakowska i Karasek, 2017.

Kultura organizacyjna i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim są współzależne, dlatego analizowanie jednego elementu bez drugiego może obniżyć innowacyjność organizacji. Z tego względu praktyki zarządzania kapitałem ludzkim powinny być spójne z orientacją kulturową firmy, aby wspierać osiągnięcie jej celów, takich jak propagowanie innowacji (Den Hartog i Verburg, 2004; Jackson i in., 2014).

2.3. Wydajność pracy

Wydajność pracy (*work performance*) stanowi jeden z głównych konstruktów w psychologii organizacji (Austin i Villanova, 1992; Campbell, 1990; Murphy i Cleveland, 1995; Schmidt i Hunter, 1992). Organizacje przywiązują coraz większą wagę do kultury wysokich wyników. Dokładają starań w celu wspierania efektywności pracy rozumianej jako relacja efektów (wyników) do poniesionych nakładów. Odniesienie efektów do jednostki pracy

ludzkiej określa się mianem wydajności pracy (*Słownik ekonomiczny*, 1992, s. 211; Durlik, 1997, s. 9). Miernikiem pracy ludzkiej jest najczęściej czas poświęcony na osiągnięcie wyników, chociaż może to być również liczba pracowników.

Pod koniec XIX wieku termin „wydajność” – choćby w *The Oxford Dictionary* – traktowano jako synonim sprawności i efektywności. Dopiero w latach dwudziestych XX wieku zaczęto precyzyjnie odróżniać wydajność od innych konstruktów, definiując ją jako relację między wkładem a wynikiem, między kosztami a rezultatami. Frederick Winslow Taylor określał wydajność jako stosunek obecnych wyników pracy do norm (tak w haśle *Efficiency* w *Encyklopaedia of Social Sciences*, t. 5, Nowy Jork 1935, s. 437). Harrington Emerson rozumiał ją jako stosunek między tym, co zostało wykonane, a tym, co mogło być wykonane (Dyonizak, 1962 [za: Dury, 1915]).

W latach trzydziestych pojawiło się również pojęcie społecznej lub ludzkiej wydajności, oznaczające relację między ludzkim wkładem i „kosztami” (wkładem inwencji, umiejętności oraz energii) a ludzką satysfakcją (*Encyklopaedia of Social Sciences*). Z kolei Arthur Millspaugh używał terminu „*efficiency*” w innym znaczeniu – w odniesieniu do organizacji społecznej. W takim ujęciu wydajność, rozumiana raczej jako sprawność, oznaczała współdziałanie, integrację oraz brak wewnętrznych sprzeczności i konfliktów (*Encyklopaedia of Social Sciences*).

Chester Barnard w 1958 roku odróżnił termin „wydajność” lub „sprawność” (*efficiency*) od pojęcia „efektywność” lub „skuteczność” (*effectiveness*). „Efektywność” to stopień osiągnięcia zamierzonego celu, z kolei „wydajność” oznacza relację między zamierzonym celem a ogólnymi wynikami, również niezamierzonymi. Chester Barnard (1958) podkreślał, że wydajność jest zjawiskiem względnym, zależnym od konkretnych warunków i wyobrażeń, a ponadto obejmuje także wyniki nieprzewidywane – zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Według słownika efektywność (*efficiency*) polega na zoptymalizowanym wykonywaniu określonych zadań. Pracownik jest bardziej efektywny, jeśli potrafi wykonać zadanie w czasie krótszym niż dotychczas. Skuteczność zaś polega na realizowaniu właściwych zadań, niezależnie od czasu ich wykonania. **Wydajność pracy** oznacza wykonywanie większej liczby działań przy stałych nakładach, a efektywność – liczbę godzin niezbędnych do wykonania zadania w porównaniu ze standardem branżowym. Innymi słowy: wydajność dotyczy wzrostu produkcji lub usług przy niezmiennym nakładzie siły roboczej, podczas gdy efektywność polega na osiągnięciu tych samych rezultatów mniejszym kosztem.

Dzięki analizie wydajności można ustalić, czy pracownik działa skutecznie i osiąga poziom uznawany przez organizację za zadowalający oraz czy wnosi oczekiwaną wartość w postaci wyników pracy i zysków.

Efektywne wykorzystanie zasobów wytwórczych stanowi obecnie jeden z kluczowych czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw w skali międzynarodowej i globalnej. Szczególne znaczenie ma efektywne wykorzystanie zasobów pracy, czyli uzyskiwanie wysokiej wydajności. Jest ona powszechnie uznawana za jeden z najważniejszych parametrów rozwojowych gospodarek, ponieważ prowadzi do obniżenia kosztów, zwiększenia podaży dóbr i usług, pobudza rynek oraz wpływa na wzrost siły nabywczej społeczeństw, ich zamożności i potencjału konkurencyjnego. Wydajność obejmuje zarówno efektywność (*efficiency*), jak i skuteczność (*effectiveness*). W ujęciu organizacyjnym wydajność najczęściej określa się jako zakres, w jakim pracownik przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji. Ocena wydajności jest „procesem identyfikacji, oceny i rozwijania wydajności pracy pracownika w organizacji.

Jej celem jest ocena wkładu każdej osoby w organizację. Wydajność jednostek wobec celów organizacji pokazuje, czy organizacja osiąga swoje zamierzenia. Gdy pracownicy są wydajni, cele i zadania są osiągnięte, a osoby zatrudnione otrzymują uznanie, informację zwrotną oraz wsparcie rozwojowe” (Lansbury, 1988). Możliwości pomiarowe stanowią podstawę skalowania skuteczności innych działań (Shang, 2004). Jednocześnie pomiar wydajności jest trudny, ponieważ organizacje realizują wiele celów, które nie zawsze są ze sobą spójne.

Wydajność pracy to podstawowy wskaźnik efektywności działania pojedynczych pracowników i zespołów. Oznacza ilość pracy wykonanej w określonym czasie i pozostaje w bezpośrednim związku z jakością oraz wielkością osiągniętych rezultatów. Jej wzrost sprzyja osiągnięciu celów organizacyjnych, obniża koszty operacyjne i wzmacnia konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wydajność pracy jest również jednym z kluczowych elementów zarządzania kapitałem ludzkim. Jej poprawa wiąże się między innymi z optymalizacją procesów, usprawnieniem organizacji pracy, wzmocnieniem motywacji i zaangażowania pracowników oraz wdrażaniem technologii podnoszących efektywność operacyjną. Do działań sprzyjających wyższej wydajności należą między innymi: inwestowanie w rozwój pracowników, tworzenie odpowiednich warunków pracy, wspieranie współpracy oraz wdrażanie nowoczesnych technologii.

W odniesieniu do kapitału, energii i majątku trwałego stosuje się pojęcie produktywności. W ramach tak zwanej produktywności ogólnej przedsiębiorstwa wyróżnia się produktywność pracy (niem. *Arbeitsproduktivität*, ang. *productivity*), utożsamianą z wydajnością pracy (Heinen, 1991; Padzik, 2002; Pocztowski i Miś, 2000, s. 738, 73, 99). Należy jednak pamiętać, że różni się ona miernikiem nakładów: w wypadku wydajności pracy efekty odnosi się do czasu pracy lub liczby pracowników, z kolei w produktywności mogą to być również koszty pracy – czego nie stosuje się przy pomiarze wydajności.

Wydajność pracy dotyczy wyłącznie zasobów ludzkich i nie używa się jej w odniesieniu do innych zasobów przedsiębiorstwa. Przez długi czas badania koncentrowano na czynnikach materialnych. Obecnie rośnie znaczenie czynników niematerialnych, zwłaszcza zależnych od ludzi. Trudnością pozostaje jednak to, że ich wpływ na produktywność przedsiębiorstwa nadal nie został wystarczająco dobrze zbadany.

Michael Armstrong (2005, s. 436), odwołując się do ustaleń badaczy (Brumbrach, 1988; Campbell, 1990; Hartle, 1995), wskazuje, że efekty pracy można rozumieć nie tylko jako bezpośrednio osiągnięte wyniki, ale także jako zachowania. Efektem może być zachowanie prowadzące do osiągnięcia wyniku albo zarówno zachowania, jak i wyniki, ponieważ same zachowania są rezultatem wysiłku umysłowego i fizycznego wkładanego w wykonywanie zadań i mogą podlegać ocenie niezależnie od rezultatów końcowych.

Warto podkreślić, że wyróżnia się różne rodzaje wydajności pracy. Można wskazać jej trzy podstawowe odmiany: wydajność indywidualną – rzeczywistą wydajność konkretnego pracownika, liczoną jako efekty charakterystyczne dla rodzaju jego pracy w określonym czasie, wydajność zespołową, zwaną także grupową – przeciętną wydajność przypadającą na jednego członka zespołu, obliczaną przez podzielenie wyników pracy zespołu przez liczbę jego członków, wydajność społeczną – przeciętną skuteczność pracy wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach określonej branży.

Mierniki wydajności mogą różnić się między organizacjami, choć w ramach danego sektora dąży się do tego, aby osiągnięte wartości były zbliżone lub wyższe niż przeciętne. Zarówno społeczna efektywność, jak i wydajność pracy mają charakter niekwantyfikowalny – są kategoriami opisowymi, które można charakteryzować za pomocą rozmaitych mier-

ników ekonomicznych oraz opisu zjawisk społecznych wpływających na nakłady i efekty (Jasiński, 1999, s. 246). Wiążą się ze spełnieniem interesów pracowników, które stanowią bodziec do podejmowania działań wymagających wysiłku fizycznego i umysłowego. Określanie wyników pracy wyłącznie w sensie ekonomicznym nie daje pełnego obrazu potencjału pracy. Dopiero oszacowanie społecznej efektywności lub wydajności pracy pozwala dostrzec potencjalne rezerwy ogólnej efektywności. Zarówno ekonomiczna, jak i społeczna efektywność pracy są uznawane za kluczowe wartości w strategii personalnej (Heinen, 1991, s. 737).

Obserwuje się stopniowe włączanie miękkich zagadnień do oceny efektywności organizacyjnej oraz efektywności pracy. Z tego względu autorka uznała objaśnienie zmiennej wydajności pracy za zasadne.

Związki między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a wydajnością pracy

W niniejszej monografii wykorzystano teorię wydajności pracy Johna Campbella (1990), zgodnie z którą wydajność jest zachowaniem, a działania ludzi – pozytywne lub negatywne – wpływają na osiąganie celów organizacji. Zachowanie może stanowić część obowiązków pracownika albo wykraczać poza nie.

Uczeni wywodzący się z różnych dyscyplin proponują odmienne ramy koncepcyjne służące wyjaśnianiu powiązań między praktykami i procesami zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami na poziomie organizacji. Wykorzystują perspektywy rozwijane w obszarze zachowań organizacyjnych, socjologii, ekonomii, stosunków przemysłowych oraz psychologii organizacji, z naciskiem na wpływ różnych kombinacji praktyk zarządzania kapitałem ludzkim na wyniki wydajności na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Susan E. Jackson i Randall S. Schuler (1995), po dokonaniu przeglądu literatury, wskazują rozbieżne podejścia teoretyczne, między innymi: ogólną teorię systemów Ludwiga von Bertalanffy'ego (1950), teorię ról (*role behavior theory*) Daniela Katza i Roberta L. Kahna (1978), teorię instytucjonalną (*institutional theory*) Johna W. Meyera i Briana Rowana (1977), teorię zależności zasobów (*resource dependence theory*) Jeffreya Pfefferera i Yehudy Cohena (1984), teorię kapitału ludzkiego (*human capital theory*) Gary'ego Beckera (1964), ekonomię kosztów transakcyjnych (*transaction cost economics*) Olivera Williamsona (1979), teorię agencji (*agency theory*) Michaela C. Jensena i Williama H. Mecklinga (2009) oraz teorię opartą na zasobach firmy (*resource-based theory of the firm*) Jaya Barneya (1991).

Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim są opracowywane i wdrażane po to, aby kapitał ludzki organizacji przyczyniał się do osiągania jej celów (Delery i Doty, 1996; Lewicka, 2019; Sun i in., 2007;). W obszarze strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim systemy wysokiej efektywności pracy wiążą się z wyższym poziomem wydajności na poziomie organizacji oraz pracowników (Den Hartog i Verburg, 2004; Jackson i in., 2014; Karadas i Karatepe, 2019; Karatepe, 2013; Karatepe i Olugbade, 2016; Messersmith i in., 2011; Obeidat i in., 2016). W opinii Johna Godarda (2004) relacje pracownika z pracodawcą są z natury sprzeczne i niespójne, co sprawia, że w takim podejściu korzyści dla pracownika pozostają niepewne.

Biorąc pod uwagę złożoność zależności, znaczenie mają nie pojedyncze praktyki, ale wiązka praktyk, obejmująca między innymi: rekrutację, szkolenia, wynagradzanie, ocenę, partycypację, bezpieczeństwo pracy oraz włączanie pracowników w życie organizacji. Paul Boselie i współpracownicy (2003, 2005) zidentyfikowali dwadzieścia sześć różnych praktyk

stosowanych w badaniach, z których cztery najczęściej występujące to: szkolenia i rozwój, warunkowe systemy wynagrodzeń i nagród, zarządzanie wynikami (w tym ocena) oraz sta-ranna rekrutacja i selekcja. John Delaney i Mark A. Huselid (1996) wymieniają partycypację i upelnomocnienie, systemy pracy zespołowej (*job redesign including team-based systems*), szerokie szkolenia pracowników oraz wynagrodzenie motywacyjne zależne od wyników jako praktyki, które mogą podnosić wydajność organizacji.

Wprowadzenie wysoko efektywnych systemów zarządzania kapitałem ludzkim przynosi organizacjom korzyści w postaci osiągania lepszych wyników (Arthur, 1994; Becker i Gerhart, 1996; Bergh i Bjørnskov, 2011; Hong i in., 2017; Huselid, 1995). Mechanizmy pośredniczące obejmują między innymi intensyfikację uczenia się organizacyjnego oraz wzrost dobrowolnych zachowań zorientowanych na klienta (Sun i in., 2007). Ane Lertxundi i Jon Landeta (2011) wykazali pośredniczący wpływ kultury organizacyjnej w relacji między wysoko efektywnymi systemami zarządzania a wydajnością pracy. David E. Guest (1999) wskazuje, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim kształtują klimat wysokiego zaangażowania (*high involvement climate*), który sprzyja pozytywnemu kontraktowi psychologicznemu, większej satysfakcji, motywacji, poczuciu bezpieczeństwa pracy oraz mniejszej presji, co zwiększa wydajność (Guest, 1999, s. 22). Związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a wydajnością objaśnia paradygmat mezo (House i in., 1995), obejmujący równoczesne badanie poziomu organizacyjnego oraz indywidualnego lub grupowego. David E. Bowen i Cheri A. Ostroff (2004) analizowali metacechy systemu zarządzania kapitałem ludzkim jako predyktory efektywności. Jaap Paauwe i Ray Richardson (1997) potwierdzili powiązania między zestawem praktyk zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami pracy (satysfakcja, motywacja, fluktuacja, przywiązanie) oraz między tymi wynikami a wynikami organizacyjnymi, takimi jak produktywność, jakość, badania i rozwój, zadowolenie klientów, sprzedaż, zysk i wartość rynkowa. W tym samym roku David E. Guest (1997) podkreślał konieczność precyzyjnego określania działań w ramach zarządzania kapitałem ludzkim oraz rozróżniania miar wydajności i poziomów analizy. Patrick M. Wright, Timothy M. Gardner i Brian E. Becker analizowali zmienne objaśniające związki między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim, wydajnością pracy i wynikami finansowymi przedsiębiorstw (Wright i in., 2003). Wskazywano między innymi umiejętności pracowników, motywację, kreatywność i wysiłek dyskrejonalny jako mediatory (Becker i in., 1997; Guest, 1997; Wright i in., 2003). Kolejne badania opierano na analizach wielopoziomowych (Klein i Kozłowski, 2000; Ostroff i Bowen, 2000). James P. Guthrie (2001), badając przedsiębiorstwa w Nowej Zelandii, odnotował, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zmniejszały fluktuację i zwiększały produktywność, gdy organizacje wdrożyły praktyki wysokiego zaangażowania. Richard Delery i Harold Doty (1996) wykazali istotne związki między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami finansowymi banków. Inni badacze (Youndt i in., 1996) zauważyli powiązania między określonymi kombinacjami praktyk a wskaźnikami wydajności operacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. John P. MacDuffie (1995), analizując sześćdziesiąt dwa zakłady motoryzacyjne, wykazał, że spójne praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zwiększają motywację, gotowość do uczenia się, produktywność i jakość, pod warunkiem ich powiązania z ogólną strategią biznesową. James P. Guthrie (2001) potwierdził także związek praktyk zarządzania kapitałem ludzkim z obrotami i rentownością przedsiębiorstw. Mark A. Huselid i Brian E. Becker podsumowali ten kierunek badań: „Jedna zmiana o jedno odchylenie standardowe w systemie zarządzania kapitałem ludzkim może podnieść wartość rynkową przedsiębiorstwa o 10–20%” (Huselid i Becker, 2000, s. 851).

Badacze analizujący związki między wydajnością a praktykami zarządzania kapitałem ludzkim podkreślają rolę mechanizmów pośredniczących (Wright i Gardner, 2003). Brian E. Becker i Mark A. Huselid (2006, s. 903) wskazują jako kluczową zmienną przejściową między architekturą zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami firmy efektywne wdrażanie strategii. Scott M. Alserhan i Abdallah Shbail (2020) akcentują znaczenie przywiązania organizacyjnego, a Ane Lertxundi i Jon Landeta (2011) – kultury organizacyjnej.

Klimat organizacyjny oraz wymiana i integracja wiedzy również pośredniczą w relacji między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami przedsiębiorstwa. Badania Christophera J. Collinsa i Kathleen M. Clark (2003), przeprowadzone w siedemdziesięciu trzech firmach wysokich technologii, wykazały, że praktyki ukierunkowane na budowanie relacji (mentoring, systemy wynagrodzeń oraz ocena pracowników dla menedżerów najwyższego szczebla) oddziaływały na wyniki – takie jak przyrost sprzedaży i wzrost wartości akcji – przez relacje organizacyjne, które pełniły funkcję mediatora. Miguel Cabello-Medina i współpracownicy (2011), analizując osiemdziesiąt pięć hiszpańskich firm, stwierdzili, że praktyki zorientowane na rozwój, selekcję i poszerzanie uprawnień pracowników wzmacniają kapitał ludzki organizacji. Inni badacze (Sun i in., 2007) odnotowali zależność między zachowaniami obywatelskimi (*citizenship behavior*) a wydajnością pracy.

Patrick M. Wright i współpracownicy (2003) zwrócili uwagę, że pojedyncze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim wykazują słabe powiązania z wynikami firmy. Paul Boselie i współpracownicy (2005), analizując sto cztery badania, uznali, że wiele – choć nie wszystkie – badań poświęconych systemowym ujęciom zarządzania kapitałem ludzkim ma znaczenie dla wyników organizacji. James G. Combs z zespołem (2006, s. 518), w metaanalizie dziewięćdziesięciu dwóch badań dotyczących relacji między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a wydajnością organizacyjną, wykazał, że praktyki te zwiększają wydajność, efektywność oraz przynoszą korzyści pracownikom. Wzrost o jedno odchylenie standardowe w zakresie stosowania wysoko efektywnych praktyk wiązał się z wynoszącym 4,6% wzrostem zwrotu z aktywów. Autorzy podkreślili, że wpływ tych praktyk na wydajność organizacji jest nie tylko statystycznie istotny, ale także istotny w kontekście zarządzania.

Patrick M. Wright i Wendy R. Boswell (2002), analizując poziom organizacyjny i indywidualny, wyróżnili dwa poziomy badawczych ujęć: mikro, odnoszący się do jednostki, oraz makro, związany ze strategią. Zwracali uwagę na liczbę analizowanych praktyk – pojedynczych oraz zestawów praktyk zarządzania kapitałem ludzkim – i na ich wpływ na poszczególne osoby. Zdaniem badaczy, takich jak Lloyd L. Baird i Ilan Meshoulam (1988), Susan E. Jackson i Randall S. Schuler (1995), Augustus A. Lado i Mary C. Wilson (1994), Paul Milgrom i John Roberts (1995) oraz Patrick M. Wright i Gary G. McMahan (1992), poszczególne praktyki wywierają odmienne skutki, a komplementarność i synergia między nimi mogą dodatkowo wzmacniać wydajność organizacji.

Badania przeprowadzone w stu siedemdziesięciu pięciu organizacjach holenderskich wykazały pozytywny związek między zestawem praktyk opartych na umiejętnościach pracowników i ukierunkowaniu ich działań (*employee skills and direction*) a wychodzeniem poza obowiązki kontraktowe oraz postrzeganą wydajnością ekonomiczną (Den Hartog i Verburg, 2004). Stwierdzono również związek ujemny między tym zestawem praktyk a absencją w grupie menedżerów i specjalistów. Analiza dotyczyła trzech kategorii personelu: pracowników produkcji, kierowników liniowych oraz specjalistów.

Wiele badań pomija fakt, że organizacje stosują odmienne praktyki wobec różnych grup zatrudnionych. Wyjątkiem jest między innymi analiza przedstawiona przez Davida Lepaka i Scotta Snella (2002). Przykładowo menedżerowie są rekrutowani i wynagradzani inaczej niż pozostałe grupy pracownicze.

Badacze wskazują także na wpływ klimatu organizacyjnego na ogólne wyniki organizacji (James i Johnes, 1974; Rogg i in., 2001). Zdaniem Cherona Ostroffa i Charlesa Bowena (2000), Briana Huselida (1995) oraz Johna Delaney'a i Briana Huselida (1996), klimat organizacyjny pośredniczy w relacji między zarządzaniem kapitałem ludzkim a wydajnością (Bowen i Ostroff, 2004, s. 204). Podobne stanowisko prezentują Karin Sanders i współpracownicy (2008), którzy wskazują, że klimat pośredniczy w relacji między polityką i praktykami personalnymi a wynikami organizacji. Karin Sanders i współpracownicy (2008) prowadzili badania na 671 pracownikach, 67 menedżerach i 32 menedżerach personalnych w czterech szpitalach. Analizowali zależności między spójnością i konsensusem a systemem zarządzania kapitałem ludzkim oraz afektywnym przywiązaniem organizacyjnym. Celem ich pracy było ustalenie, czy indywidualne postrzeganie systemu (odrębność, spójność, konsensus) oraz wspólne postrzeganie systemu (siła klimatu) są dodatnio powiązane z afektywnym przywiązaniem. Badano także, czy siła klimatu pełni funkcję mediatora. Wyniki pokazały, że postrzegana odrębność, spójność i konsensus oraz siła klimatu są dodatnio skorelowane z afektywnym przywiązaniem. Ustalono również, że siła klimatu pełni funkcję moderatora (nie mediatora) w relacji między spójnością systemu zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem. Zależność jest silniejsza, gdy siła klimatu jest wysoka. Relacja między konsensusem a przywiązaniem również się wzmacnia przy silnym klimacie. Badanie potwierdza wcześniejsze ustalenia dotyczące klimatu organizacyjnego (Gonzalez-Roma i in., 2002; Klein i in., 2000; Schneider i in., 2002), zgodnie z którymi siła klimatu wzmacnia związki między postrzeganiem klimatu a wynikami pracowników.

Wciąż brakuje zgodności co do tego, które wysokoefektywne praktyki zarządzania kapitałem ludzkim powinny być priorytetowo stosowane i jakie aspekty wydajności kształtują.

Badacze analizujący to zagadnienie stosowali różne podejścia do pomiaru praktyk zarządzania kapitałem ludzkim: podejście retrospektywne – odnoszące się do przeszłości – oraz podejście predykcyjne. Uwzględniano praktyki przeszłe, teraźniejsze i przyszłe w pomiarach wydajności operacyjnej i finansowej. Na problem zwrócili uwagę Patrick Wright i współpracownicy (2005, s. 12). Ich przegląd ponad sześćdziesięciu sześciu badań pokazał, że większość autorów stosowała podejście postpredykcyjne: mierzono praktyki po badanym okresie wyników, zakładając, że obecne praktyki oddziaływały na wcześniejszą wydajność. Wskazali również, że jedynie niewielka liczba analiz badała wpływ bieżących praktyk na bieżącą wydajność w czasie rzeczywistym, co oznacza pomijanie zasady wykazywania zależności przyczynowych (Campbell i Cook, 1979; Wright i Haggerty, 2005; Wright i in., 2005).

David Guest i współpracownicy (2003), Marc van Veldhoven (2005) oraz Patrick Wright i współpracownicy (2005) zauważają, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim są powiązane z wynikami przyszłymi, ale także z wynikami wcześniejszymi. Badania pokazują dodatni związek między zarządzaniem kapitałem ludzkim a wydajnością (Batt, 2002; Bergh i in., 2011; Combs i in., 2006; Gerhart i in., 2000; Guthrie, 2001; Wright i in., 2003). Jednak – wbrew niektórym twierdzeniom (Huselid i Becker, 2000) – w większości analiz trudno znaleźć wystarczającą dyscyplinę metodologiczną, która pozwalałaby wykazać, że wdrożenie konkretnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim prowadzi do wzrostu wydajności (Edwards i Wright, 2001; Fernie i Metcalf, 1995).

Barry Gerhart (2005) wskazuje trzy źródła tego problemu: trudności eliminacji błędów pomiaru, trudności wyizolowania łańcucha przyczynowo-skutkowego oraz niepewność co do kierunku przyczynowości w analizowanych zależnościach.

Inni badacze – między innymi David Guest (2001) i John Purcell (1999) – zauważyli, że nie osiągnięto porozumienia co do liczby, kombinacji ani treści praktyk, które powinny być uwzględniane w projektowanych systemach. John Delery (1998) podkreśla, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim nie muszą wywoływać wyłącznie efektów synergicznych – mogą pełnić funkcję substytutów lub nawet działać przeciwstawnie. Wskazuje również, że nie zawsze łatwo ustalić, kiedy pojedyncza „praktyka” jest rzeczywiście „systemem” (Boselle i Dietz, 2003). Przykładowo szkolenia i rozwój, postrzegane jako jedna praktyka zarządzania kapitałem ludzkim, mogą być operacjonalizowane jako zarządzanie rozwojem, awans wewnętrzny, planowanie kariery albo szkolenie umiejętności. Kilka takich działań może funkcjonować w organizacji jako „rozwój pracowników”, rozumiany jako zestaw powiązanych i spójnych praktyk.

Z tego względu zasadne jest badanie wpływu wiązek praktyk na analizowane zmienne, a w uzasadnionych sytuacjach – takich jak selekcja lub ocena – badanie pojedynczych praktyk. Dlatego analizy w obszarze strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim koncentrują się na pakietach praktyk i ich wpływie na wyniki systemu oraz wyniki firmy (Jackson i in., 2013; Jiang i in., 2012). W tym ujęciu rozróżnienie między systemami kontroli a systemami zaangażowania pozostaje jednym z najważniejszych i nadal kluczowych podziałów w podejściach do systemów zarządzania kapitałem ludzkim (Snell, 1999; Verburg i in., 2017).

Związki kultury organizacyjnej

ZWIĄZKI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ A PRZYWIĄZANIEM ORGANIZACYJNYM

Wcześniejsze badania wykazały zależności między kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym. Kultura może zwiększać poziom przywiązania, a tym samym wspierać sukces organizacyjny (Cohen, 2000; Geiger, 1998). Wskazuje się również wpływ kultury organizacyjnej na wyniki organizacji (Denison, 1996; Kotter i Heskett, 1992; Van der Post i in., 1998). Kultura organizacyjna oddziałuje bezpośrednio na wysiłek i przywiązanie pracowników, co podkreślali Charles O'Reilly i Jennifer Chatman (1986), oraz pośrednio – przez praktyki zarządzania kapitałem ludzkim (Black, 1999). John Meyer i Natalie Allen (1991) uznali kulturę organizacyjną za poprzedniczkę przywiązania organizacyjnego. Potwierdzają to również inne badania (Chatman i Cha, 2003; Jigjiddorj i in., 2021; O'Reilly, 1989; Sarhan i in., 2020; Welch i Welch, 2006; Wiener, 1982). Piet Drenth, Hendrik Thierry i Cornelis Wolff (1998) odnotowali dodatni związek między wysokim poziomem przywiązania organizacyjnego a dwoma wymiarami kultury organizacyjnej – kulturą zorientowaną na wsparcie oraz kulturą zorientowaną na innowację.

Ustalenia Charlesa O'Reilly'ego, Jennifer Chatman i Davida Caldwell (1991) sugerują, że osoby dopasowane do kultury organizacyjnej wykazują silniejsze przywiązanie normatywne oraz przywiązanie oparte na wartościach. Paul Nystrom (1993) wskazał zaś, że ludzie pracujący w silnej kulturze czują się bardziej przywiązani do organizacji. Badania przeprowadzone w Republice Południowej Afryki przez Nadię Martins i Nico Martins (2009), oparte na typologii

Rogera Harrisona (kultura osiągnięć, kultura władzy, kultura ról, kultura wsparcia), wykazały, że przywiązanie afektywne koreluje negatywnie z istniejącą kulturą osiągnięć, istniejącą kulturą władzy, preferowaną kulturą osiągnięć, preferowaną kulturą władzy oraz preferowaną kulturą wsparcia. Jednocześnie przywiązanie afektywne wykazuje istotną pozytywną korelację z istniejącą kulturą ról. Istniejąca kultura ról oraz preferowana kultura wsparcia są negatywnie związane z przywiązaniem trwania. Wszystkie wymiary kultury organizacyjnej korelują istotnie z przywiązaniem normatywnym – z wyjątkiem istniejącej kultury osiągnięć oraz preferowanych kultur władzy i wsparcia. Trzy wymiary kultury (kultura ról, kultura wsparcia oraz preferowana kultura osiągnięć) korelują negatywnie z przywiązaniem normatywnym. Preferowana kultura władzy nie wykazuje związku z żadnym z wymiarów przywiązania organizacyjnego.

Aaron Cohen (2000) wykazał zależność między wymiarami kulturowymi opisanymi przez Geerta Hofstede (1980) a przywiązaniem organizacyjnym. Łącząc model kulturowy Geerta Hofstede z modelem przywiązania organizacyjnego Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1984), badał socjalizację kulturową oraz to, czy indywidualny poziom dystansu władzy, kolektywizmu, unikania niepewności i męskości jest związany z poziomem przywiązania pracownika. Stwierdził, że wymiary kulturowe przewidują wiele postaw i typów przywiązania: dystans władzy wiązał się z przywiązaniem normatywnym, unikanie niepewności – z przywiązaniem trwania, a kolektywizm – ze wszystkimi trzema formami przywiązania. Isabelle Maignan i O.C. „Chris” Ferrell (1999) przeprowadzili dwa badania eksploracyjne dotyczące natury zachowań obywatelskich oraz ich znaczenia. Celem było ustalenie, czy elementy kultury organizacyjnej wpływają na poziom przywiązania i czy zachowania obywatelskie przynoszą korzyści biznesowe. Wyniki pokazały, że kultura zorientowana na rynek oraz kultura humanistyczna sprzyjają proaktywnym zachowaniom obywatelskim, które z kolei przekładają się na wyższy poziom przywiązania pracowników. Annelies E.M. van Vianen (2000) zbadała dopasowanie preferencji nowo zatrudnionych pracowników do preferencji rekruterów w odniesieniu do kultury organizacyjnej. W pierwszym etapie porównano preferencje kulturowe nowo przybyłych z percepcją kultury przez osoby już pracujące (dopasowanie P–O). Następnie porównano preferencje nowo przybyłych z preferencjami pracowników w zakresie kultury organizacyjnej (dopasowanie P–P). Badanie oparto na modelu kultury organizacyjnej opracowanym przez Roberta Quinna (1988). Przywiązanie afektywne — zgodnie z typologią Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1990) – zastosowano jako instrument pomiarowy. Wyniki wykazały, że dopasowanie P–P do przełożonych wiąże się z przywiązaniem afektywnym oraz zamiarem odejścia. Dopasowanie P–O nie było powiązane z afektywnym przywiązaniem nowo przybyłych. Niektóre rodzaje kultury organizacyjnej wykazują pozytywne relacje z określonymi rodzajami przywiązania, a inne – relacje odwrotne (Cohen, 2000; Geiger, 1998). Badania Mohda Abdula Rashida i współpracowników (2003) wykazały, że kultura konsensualna jest silniej związana z przywiązaniem afektywnym, kultury przedsiębiorczości i konkurencyjności – z przywiązaniem trwania. Autorzy odnotowali negatywne zależności między kulturą konsensualną a przywiązaniem trwania i normatywnym oraz między kulturą przedsiębiorczości a przywiązaniem afektywnym. Co istotne, kultura biurokratyczna nie była skorelowana z żadnym typem przywiązania, co oznacza, że nie podnosi poziomu przywiązania pracowników.

Klaus Geiger (1998) badał wpływ wartości kulturowych na eskalację przywiązania organizacyjnego. Odwołał się do relacji między eskalacją przywiązania a czterema wymiarami kultury opisanymi przez Geerta Hofstede (1980): dystansem władzy, kolektywizmem, uni-

kaniem niepewności oraz męskością. Wyniki pokazały, że związek między narażeniem na sytuację eskalacji a eskalacją przywiązania jest moderowany przez wartości kulturowe. Im wyższy poziom męskości i indywidualizmu w kulturze, tym większe prawdopodobieństwo eskalacji przywiązania organizacyjnego. Im niższy poziom dystansu władzy, tym częściej ekspozycja na sytuację eskalacyjną prowadzi do eskalacji przywiązania. Z kolei słabsze unikanie niepewności sprzyja nasilaniu eskalacji przywiązania. Warto przytoczyć badanie Pabla Ortegi-Parry i Antonia Sastre-Castillo (2013). Autorzy analizowali związki między kulturą organizacyjną a przywiązaniem, identyfikując siedem wartości, najczęściej deklarowanych przez organizacje jako kluczowe: (1) orientację na klienta, (2) orientację na wyniki, (3) innowacyjność, (4) szacunek dla ludzi, (5) przejrzystość, (6) etykę, (7) odpowiedzialność społeczną. Opierając się na wcześniejszych ustaleniach dotyczących powiązań wartości z typami przywiązania (Finegan, 2000; Ghosh, 2015), pogrupowali te wartości w trzy obszary: wartości zorientowane na zadania – orientacja na klienta, orientacja na wyniki, innowacje; wartości zorientowane na ludzi – szacunek dla ludzi oraz przejrzystość w wymiarze wewnętrznym; wartości związane z zachowaniami etycznymi – etyka, odpowiedzialność społeczna oraz przejrzystość w wymiarze zewnętrznym.

Wykazano związki między wartościami kultury organizacyjnej a praktykami zarządzania kapitałem ludzkim oraz między wartościami i praktykami a trzema wymiarami przywiązania organizacyjnego. Wyniki pokazały, że najbardziej skutecznymi praktykami wzmacniającymi postrzeganie kultury organizacyjnej są praktyki związane z systemami nagród (wynagrodzenie pieniężne i awans) oraz ze szkoleniami. Wskazali to również w swoich badaniach Edgar Schein (1985) oraz Howard Klein i Natalie Weaver (2000). Dlatego praktyki te stanowią narzędzie wdrażania kultury organizacyjnej i jednocześnie ją wzmacniają (Chan i in., 2004; Hamel i Prahalad, 1994; Powell, 1995; Wei i in., 2008). Praktyki silnie oddziałują na wartości, które są predyktorem przywiązania organizacyjnego. Kultura organizacyjna jest odpowiednim narzędziem zwiększania przywiązania organizacyjnego, a im lepsze dopasowanie między wartościami postrzeganymi i deklarowanymi, tym silniejszy pozytywny związek z przywiązaniem. Potwierdzają to również badania autorów reprezentujących podejście pragmatyczne (Deal i Kennedy, 1982; Schwartz i Davis, 1981), w którym kultura organizacyjna jest traktowana jako predyktor przywiązania.

Wymiar afektywny przywiązania wyróżniał się wyraźnie i był silnie powiązany z wartościami związanymi z ludźmi oraz wartościami etycznymi. Zaobserwowano także, że przywiązanie trwania było silniej powiązane z wartościami zorientowanymi na zadania, co pozostaje w zgodzie ze stanowiskiem Sukany Ghosh (2015), która ten rodzaj przywiązania łączy z orientacją na rezultaty, jakością i innowacyjnością (pracownik poszukujący bezpieczeństwa zatrudnienia i stabilnych dochodów koncentruje się na wykonywaniu powierzonych zadań). Przywiązanie normatywne wiązało się przede wszystkim z wartościami zorientowanymi na ludzi.

W odniesieniu do zmiennych socjodemograficznych badacze zauważyli, że menedżerowie najwyższego szczebla oraz członkowie zarządu lepiej znają i wyżej oceniają zarówno praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, jak i kulturę organizacyjną. Jest to zgodne z klasycznym ujęciem kultury organizacyjnej, które akcentuje rolę „wspólnych przekonań” oraz znaczenie założycieli i obecnych menedżerów (Barney, 1991; O'Reilly i Chatman, 1986; Schein, 1985). Wyższy poziom przywiązania zaobserwowano także u pracowników o dłuższym stażu pracy, co potwierdzają wcześniejsze ustalenia (Meyer i Allen, 1984; Natarajan i Nagar, 2011; Noordin i in., 2011). Najniższe przywiązanie odnotowano w grupie młodszego pokolenia pracowników.

ZWIĄZKI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ A WYDAJNOŚCIĄ PRACY

Wpływ kultury organizacyjnej na wyniki pracy był przedmiotem badań między innymi Johna Kottera i Jamesa Hesketta (1992), Daniela Denisona (1990), George'a van der Posta i współautorów (1998) oraz N. Ravindrana (1993). Według Nicolette Martins i Nelisiwe Martins (2003, s. 380) „globalne badania wskazują, że kultury organizacyjne tworzą wysoki poziom zaangażowania i wydajności”. Typy kulturowe wpływają na mierniki rentowności i wydajności organizacji, co wzmacnia zależności między kulturą organizacyjną a rentownością. Z badań wynika, że kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w kształtowaniu sukcesu organizacyjnego, który można osiągać przez rozwijanie lub świadome kształtowanie kultury dostosowanej do wartości, postaw i zachowań menedżerów, ponieważ typy kulturowe oddziałują na rentowność i wydajność.

John Kotter i James Heskett (1992) wykazali, że kultura organizacyjna wywiera długoterminowy wpływ na wydajność ekonomiczną organizacji. Daniel Denison (1990), który postrzegał kulturę organizacyjną przez pryzmat praktyk i procesów zarządzania kapitałem ludzkim, stwierdził, że organizacja z kulturą partycypacyjną działa sprawniej niż inne typy kultur, zbadał również związek między kulturą organizacyjną a wydajnością pracy. Wykazał, że firmy kładące nacisk na wszystkie kluczowe funkcje kierownicze na wszystkich poziomach osiągały lepsze wyniki niż pozostałe. George van der Post i współautorzy (1998) potwierdzili pozytywny związek między kulturą organizacyjną a wynikami finansowymi organizacji w Republice Południowej Afryki. Wskazali różnice między firmami bardziej efektywnymi finansowo a tymi mniej efektywnymi, wykorzystując piętnaście wymiarów pomiaru kultury organizacyjnej. Według Golama Sadriego i Brandona Leesa (2001) pozytywna kultura organizacyjna może przynosić organizacjom znaczące korzyści, umożliwiając osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kultura negatywna obniża wydajność przez blokowanie niezbędnych zmian strategicznych lub taktycznych i hamowanie przyszłych przekształceń w organizacji. W badaniu obejmującym sto siedemdziesiąt pięć firm Deanne den Hartog i Robert Verburg (2004) przedstawili korelacje między wynikami pracy a kulturą organizacyjną. Korelacje dotyczące różnych aspektów wydajności były stosunkowo niskie, co wskazuje, że odnoszą się do różnych obszarów funkcjonowania organizacji. Orientacje kulturowe nie korelowały z fluktuacją pracowników. Orientacje zorientowane na innowacje, cel i wsparcie były ujemnie powiązane z absencją w grupach menedżerskich i specjalistycznych, orientacja na innowacje była także związana z absencją pracowników fizycznych. Orientacje na innowacje, wsparcie i cel były dodatnio skorelowane z postrzeganą wydajnością firm, działaniami wykraczającymi poza zakres obowiązków oraz wynikami ekonomicznymi. Orientacja zorientowana na zasady nie wykazywała takiego związku. Rohit Deshpande i John Farley (1999) analizowali relacje między kulturą organizacyjną a orientacją rynkową w firmach indyjskich i japońskich. Wyróżnili cztery typy kultury: konkurencyjną, przedsiębiorczości, biurokratyczną i konsensualną. W kulturze konkurencyjnej wartości obejmowały ambitne cele, przewagę konkurencyjną, marketingową oraz zysk. W kulturze przedsiębiorczości – innowacyjność, podejmowanie ryzyka, dynamikę i kreatywność. W kulturze biurokratycznej – formalizację, zasady, procedury operacyjne i hierarchię, zapewniające przewidywalność, stabilność i wydajność. W kulturze konsensualnej – tradycję, lojalność, zaangażowanie osobiste, szeroką socjalizację, pracę zespołową i wpływ społeczny. Badania pokazały, że indyjskie firmy odnoszące największe sukcesy charakteryzowały się kulturą przedsiębiorczości, a firmy japońskie – kulturą

przedsiębiorczości oraz konkurencyjności. Kultury przedsiębiorczości i konkurencyjności okazały się skuteczniejsze niż kultury konsensualne i biurokratyczne.

Odkryto również, że w firmach indyjskich kultura przedsiębiorczości jest silniejszym predyktorem wydajności, a w firmach japońskich większe znaczenie ma kultura rywalizacji. Kultury konsensualne oraz biurokratyczne były ukierunkowane do wewnątrz i bardziej zamknięte, podczas gdy kultury przedsiębiorczości i rywalizacji kierowały się na zewnątrz, obejmując między innymi gotowość do podejmowania ryzyka i działania innowacyjne. Badacze podkreślili również, że kultura organizacyjna odnoszących sukcesy firm indyjskich i japońskich różniła się istotnie w zakresie orientacji marketingowej. Odwołując się do badań nad kulturą organizacyjną w południowoafrykańskich przedsiębiorstwach, takich jak poczta Republiki Południowej Afryki, badacze (Martins i Martins, 2003, s. 380) wskazują, że „kultura organizacyjna pomaga zapewnić stabilność organizacji, społeczności Republiki Południowej Afryki jako narodu”. Oznacza to, że kultura organizacyjna stanowi istotne narzędzie dla menedżerów zarządzających zróżnicowaną siłą roboczą w południowoafrykańskich realiach biznesowych.

Przegląd literatury ujawnia także, że istnieje związek między kulturą organizacyjną, przywiązaniem i wydajnością pracy. Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania pracowników, dlatego organizacje dążą do skutecznego wdrażania zarówno kultury organizacyjnej, jak i inicjatyw z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Wcześniejsze badania wykazały relację między kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym – Aaron Cohen (2000) oraz David Geiger (1998) potwierdzili, że kultura może wzmacniać przywiązanie pracowników i sprzyjać sukcesowi organizacyjnemu. Na związek kultury z wynikami wskazali także John Kotter i James Heskett (1992), Daniel Denison (1990) oraz Kobus van der Post i współautorzy (1998). Oznacza to, że typ kultury oraz przywiązanie organizacyjne mogą sprzyjać wysokiej wydajności i sukcesowi organizacji. Wyniki te są zgodne z ustaleniami Josepha Conchasa (2000), który wykazał wpływ przywiązania na rentowność mierzoną zwrotem z aktywów i zwrotem z inwestycji. Nie pokrywają się jednak z ustaleniami Richarda Steersa (1977), który nie odnotował wyraźnej relacji między przywiązaniem a wydajnością i sugerował słaby związek.

Każda z tych zależności była jednak analizowana głównie jako odrębny element. Nie wykazano zależności między kulturą organizacyjną, przywiązaniem organizacyjnym i wydajnością pracy w jednym, zintegrowanym ujęciu. Z tego względu zasadne jest poszukiwanie relacji między tymi trzema konstruktami, ponieważ nie zostało to jeszcze całościowo przebadane.

ZWIĄZKI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ A ZACHOWANIAM I INNOWACYJNYMI PRACOWNIKÓW

Organizacje, które dążą do innowacji i wspierania innowacyjnych działań pracowników, muszą dostosować swoją kulturę do charakteru takich aktywności. Anna Walecka i Agnieszka Zakrzewska-Bielawska (2013) wskazują kilka inicjatyw, które w tym zakresie mogą realizować przedsiębiorstwa. Obejmują one:

- partycypację pracowników w zarządzaniu, współdecydowanie i tworzenie partnerskich relacji oraz pracę zespołową,
- doskonalenie systemu informacyjno-komunikacyjnego zapewniającego niezbędne informacje i sprzyjającego dzieleniu się wiedzą,
- wdrażanie mechanizmów wzmacniających pozytywne myślenie, zaufanie i poczucie własnej wartości oraz zachęcających do eksperymentowania i podejmowania ryzyka,

- proinnowacyjny styl zarządzania, rozwijający zainteresowania i talenty pracowników oraz ich zdolność do samodzielnej i odpowiedzialnej pracy przy zachowaniu równowagi między sprawnością operacyjną a swobodą twórczego działania,
- zdynamizowanie kontaktów nieformalnych przy częściowym ograniczeniu formalnych procedur, które nie mają istotnego wpływu na wewnętrzną politykę organizacji.

Organizacje, które dążą do innowacji i wspierania innowacyjnych działań pracowników, muszą dostosować swoją kulturę do charakteru tego typu aktywności. Ewa Krot i Dagmara Lewicka wskazują, że elementami kultury innowacyjnych przedsiębiorstw są jasne komunikowanie wartości innowacji, nagradzanie i wspieranie innowacyjności, swobodny dostęp do wiedzy i dzielenie się nią, swobodny obieg informacji, zespołowość, swoboda działania, budowanie zaangażowania i partycypacji oraz wsparcie organizacyjne dla działań innowacyjnych (Krot i Lewicka, 2011; Lewicka, 2013a). Wiele z tych działań odnosi się bezpośrednio do oddziaływania na pracowników, a więc do podejmowania przez nich zachowań innowacyjnych.

Aby innowacja mogła się rozwijać, potrzebna jest odpowiednia kultura organizacyjna, ponieważ wpływa ona na innowacyjność i sukces organizacji oraz stanowi istotny element przywództwa i kluczowy aspekt przedsiębiorczości (Asci, 2018). Hans J. Weis i Clayton M. Christensen wskazywali, że organizacje mogą upaść nawet przy dobrych produktach i poprawnym zarządzaniu (Weis, 2015; Christensen, 2000). Autorzy podkreślali, że przyczyną upadku bywają błędne decyzje przywódców. Organizacje dążą do innowacji: inwestują w nowe produkty oraz usprawniają procesy. Klienci nie zawsze jednak dostrzegają charakterystyczne cechy poszczególnych firm. W zachęcaniu pracowników do podejmowania zachowań innowacyjnych kultura organizacyjna może działać wspierająco albo utrudniać rozwój innowacji. Ten aspekt nie zawsze uwzględniano w badaniach, a podejście odwrotne do benchmarkingu może wskazać praktyki, których należy unikać. Karolina Molasy i współautorzy (2018) opisują cechy kultury zarówno sprzyjające innowacyjności, jak i te, które ją hamują. Zestawienie tych cech przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7
Cechy kultury organizacyjnej wspierające i hamujące innowacyjność

Kultura sprzyjająca innowacyjności	Kultura niesprzyjająca innowacyjności
Podstawowe założenie: zjawiska podlegają zmianom, mamy wpływ na te zmiany	Podstawowe założenie: niezmiennosc jest wartością, nie mamy wpływu na zachodzące zmiany
Orientacja na przyszłość	Orientacja na przeszłość
Podstawowe cechy: dociekanie prawdy, swoboda w podejmowaniu działań, eksperymentowanie i gotowość do podejmowania ryzyka, otwartość na krytykę, tolerancja, gotowość do uczenia się, akceptacja różnorodnych rozwiązań, stałe poszukiwanie nowych rozwiązań, orientacja na ciągłe doskonalenie	Podstawowe cechy: stabilność, przewidywalność, zależność i niesamodzielnosc, unikanie ryzyka, eksperymentowanie postrzegane jako zagrożenie, bezkrytyczna wiara w prawdę ostateczną, jednoznaczność i sens, brak możliwości wypowiedzenia odmiennych opinii, zamknięcie na własne poglądy, nie naprawia się działających rzeczy
Równość wszystkich niejednakowych, ale równoważnych jednostek (egalitaryzm)	Jednostka jest częścią większego systemu (elitaryzm)
Przedkładanie praw jednostki ponad prawami wspólnoty, starania w kierunku ich łączenia	Prawa wspólnoty są ważniejsze (tworzenie kolektywu)

Tabela 7 cd.

Różnorodność interesów i zdolność jednostki do rozwoju, nonkonformizm	Współpraca prowadząca do tworzenia jedności, brak rozwoju jednostki, konformizm
Dominuje zaufanie i pozytywna postawa względem dzielenia się wiedzą i informacjami	Dominuje nieufność i niechęć do dzielenia się wiedzą
Ludzkie poznanie jest omyłne, wiedza jest tymczasowa i wymaga weryfikacji	Poznanie jest pozbawione błędów, człowiek żyje według przyjętych i niezmiennych dogmatów

Źródło: Molasy i in., 2018.

Wielu autorów polskich i zagranicznych podejmowało empiryczne próby identyfikacji cech kultury organizacyjnej sprzyjających podejmowaniu działań innowacyjnych. W tabeli 8 przedstawiono zestawienie wybranych badań, wraz z ich przedmiotem oraz wskazanymi przez badaczy cechami kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność.

Tabela 8

Cechy kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność – w świetle badań

Autorzy	Rok	Przedmiot badań	Zidentyfikowane cechy kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność
Mallinger, Goodwin i O'Hara	2009	Wpływ kultury organizacyjnej na prawdopodobieństwo sukcesu zmiany strategii na przykładzie firm rodzinnych i korporacji globalnych	Koleżeństwo, konsultacje, dbałość, praca zespołowa, respekt, jakość
Alas, Übius i Vanhala	2011	Związki między kulturą organizacyjną, przywództwem i klimatem innowacyjnym. Badania przeprowadzone w estońskich przedsiębiorstwach przemysłu elektryczno-elektronicznego, maszynowego i handlu detalicznego	Typ kultury organizacyjnej determinuje różne zachowania przywódcze, w tym tworzące klimat innowacyjny
Bruno	2011	Wpływ kultury organizacyjnej, profilu osobistych wartości osób zarządzających (kultura w wymiarze mikro) i organizacji (kultura w wymiarze mezo) na zarządzanie innowacjami. Badania prowadzone wśród czterystu menedżerów czterdziestu ośmiu brazylijskich przedsiębiorstw	Brak danych
Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh i Walshe	2012	Związek między kulturą organizacyjną i wydajnością szpitali	Typ kultury organizacyjnej determinuje różne zachowania przywódcze, w tym tworzące klimat innowacyjny

Tabela 8 cd.

Autorzy	Rok	Przedmiot badań	Zidentyfikowane cechy kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność
Abdullaha, Ab Hamidb, Mustafac, Idrisd i Suradic	2013	Związek między wartościami przywódczymi i innowacyjnością organizacyjną, związek między przywództwem i kulturą organizacyjną, związek między innowacyjnością organizacyjną i kulturą organizacyjną, kultura organizacyjna jako istotny czynnik „mediacyjny” w relacjach między przywództwem a innowacyjnością. Badania prowadzono wśród trzystu czterdziestu malezyjskich przedsiębiorstw	Brak danych
Szczepańska-Woszczyzna	2014	Wewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej, szczególnie innowacyjnego klimatu i kultury sprzyjającej innowacyjności. Analizę wewnętrznych determinant działalności innowacyjnej przeprowadzono wśród stu dwudziestu menedżerów – przedstawicieli firm zlokalizowanych w województwie śląskim w Polsce	Styl kierowania kładący duży nacisk na zadania i duży na relacje międzyludzkie, ważna rola menedżerów w stymulowaniu i uruchamianiu innowacyjności pracowników, motywowanie pracowników do kreatywności i twórczości, niski poziom poczucia zagrożenia u pracowników, wynikającego z wprowadzanych w firmie zmian, właściwa organizacja pracy oraz warunki pracy mające pobudzać pracowników do kreatywności i myśli twórczej, wsparcie nowych pomysłów i idei, możliwość swobodnego wypowiedzania się przez pracowników, możliwość zgłaszania i wsparcie nowych pomysłów, współpracę pracowników różnych komórek organizacyjnych
Zakrzewska-Bielawska	2014	Znaczenie kultury organizacyjnej jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw <i>high-tech</i> . W firmach wysokich technologii znaczenie kultury organizacyjnej rośnie wraz ze wzrostem ich zdolności do tworzenia i wdrażania innowacji	Elastyczna, oparta na otwartej komunikacji i zaufaniu, współpracy i docenianiu różnorodności

Źródło: Szczepańska-Woszczyzna i Dacko-Pikiewicz, 2011.

ROZDZIAŁ 3

Metodyka badania

Metodyka badań pełni istotną funkcję w procesach badawczych – kształtuje ich ramy, standaryzuje procedury i przekłada założenia teoretyczne na procedury empiryczne (Matejun, 2016; Czakon, 2016). Jej funkcją jest uporządkowanie sposobu prowadzenia badań oraz wskazanie stosowanych metod, technik i narzędzi badawczych (Apanowicz, 2002, s. 60). Metoda badawcza oznacza sposób postępowania naukowego, opisany określonym zestawem czynności – procedurą badawczą – wraz z zastosowaniem właściwych narzędzi badawczych. Jej istotą jest skorelowanie sposobu działania z celem badań (Apanowicz, 2002). Technika badawcza jest z kolei narzędziem pozwalającym rozwiązywać konkretne problemy badawcze. Ma charakter celowy i zostaje dobrana do etapu badań, któremu ma służyć.

W niniejszym rozdziale przedstawiono **cel i zakres pracy, etapy postępowania badawczego, hipotezy oraz model badawczy**. Zaprezentowano również zastosowane w pracy metody badawcze, charakterystykę próby, a także narzędzia statystyczne i wskaźniki wykorzystane do analizy wyników.

3.1. Cel i zakres pracy.

Etapy postępowania badawczego

Problem badawczy niniejszej rozprawy dotyczył ustalenia, czy oraz jakie związki występują między systemem zarządzania kapitałem ludzkim – obejmującym praktyki i proces zarządzania kapitałem ludzkim – a kulturą organizacyjną oraz trzema behawioralnymi wynikami pracy: przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi i wydajnością pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym.

W związku z tym **głównym celem pracy jest osiągnięcie identyfikacji zależności między systemem zarządzania kapitałem ludzkim (praktykami i procesem zarządzania kapitałem ludzkim) oraz kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi i wydajnością pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym**. Osiągnięciu celu głównego służyły cele szczegółowe, podzielone na trzy grupy i przedstawione poniżej.

Cel o charakterze teoretyczno-poznawczym

Przegląd i analiza rozważań naukowych na temat: systemu zarządzania kapitałem ludzkim, kultury organizacyjnej, przywiązania organizacyjnego, zachowań innowacyjnych oraz wydajności pracy.

Cele o charakterze empirycznym:

- rozpoznanie skali wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy,
- identyfikacja związków między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną,
- rozpoznanie skali wpływu kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy,
- rozpoznanie skali wpływu przywiązania organizacyjnego na wydajność pracy,
- rozpoznanie skali wpływu przywiązania organizacyjnego na zachowania innowacyjne,
- identyfikacja różnic między wybranymi przedstawicielstwami organizacji międzynarodowej,
- wskazanie znaczenia systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa międzynarodowego, a także ich wpływu na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy.

Cele o charakterze praktycznym:

- sformułowanie wskazówek i rekomendacji dla trzech grup odbiorców – organizacji, menedżerów i działów zasobów ludzkich – dotyczących pozyskiwania i utrzymywania pracowników, obejmujących informacje o tym, które aspekty środowiska pracy monitorować (za pomocą mierników) oraz jakie inicjatywy wdrażać i rozwijać, aby zatrzymać najbardziej wartościowych pracowników,
- wskazanie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, które wpływają na przywiązanie organizacyjne, wydajność pracy i zachowania innowacyjne, z określeniem siły ich wpływu.

Jak wspomniano na wstępie pracy, rosnące wymagania dotyczące jakości usług świadczonych przez organizacje przełożyły się w ostatnim dziesięcioleciu na wzrost zainteresowania prezentowanym tematem zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania (Goetz i Wald, 2022; Ramlawati i in., 2022). Przegląd literatury przeprowadzony przez autorkę monografii (około czterystu pozycji) pokazał, że badacze współcześnie skupiają się głównie na następujących zagadnieniach:

- w obrębie zarządzania kapitałem ludzkim – na zintegrowanych systemach pracy, dla których próbują wykazać wpływ na postawy i zachowania pracowników (Imran i Atiya, 2020),
- w obrębie kultury organizacyjnej – na identyfikacji czynników kształtujących innowacyjne i wysokowydajne kultury pracy (Egal, 2019; Tannady i Budi, 2023),
- w obszarze przywiązania organizacyjnego – na determinantach i efektach przywiązania (Lewicka, 2019),
- w zakresie zachowań innowacyjnych – na czynnikach tworzących środowisko pracy sprzyjające powstawaniu nowych rozwiązań (Wojtczuk-Turek, 2013),
- w odniesieniu do wydajności pracy – na wpływie sztucznej inteligencji na osiągnięcie wyższej wydajności (Jarrahi, 2023).

Dostępne w literaturze przedmiotu badania najczęściej jednak opisują wpływ jednej zmiennej: kultury organizacyjnej (Chen i in., 2006; Filho i in., 2023) albo systemu zarządzania kapitałem ludzkim (Hauff i in., 2014; Suzuki, 2023) na postawy i zachowania pracowników w organizacji. Część publikacji skupia się wyłącznie na jednej analizowanej zmiennej, na przykład przywiązaniu rozpatrywanym przez pryzmat kultury organizacyjnej (Ortega-Parra i Castillo, 2013), wydajności pracy lub innowacji (Effiong, 2017; Mazzanti i in., 2006) albo sys-

temu zarządzania kapitałem ludzkim (Obeitat i in., 2016; Cohen, 2007; Morrow, 2011; Ubakaa, 2024). Niewielu autorów przedstawiło jednoczesny efekt oddziaływania systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na wybrane postawy i zachowania pracowników (Al-Sarayrah i in., 2016; Cobbinah i in., 2020; Inkson i in., 2007; Obeitat i in., 2016).

Badania empiryczne potwierdzają liczne zależności, jednak nadal brakuje ujęć całościowych, które łączyłyby wszystkie wskazane zmienne w ramach spójnego, zintegrowanego modelu. Ponadto prowadząc badania w przedsiębiorstwie międzynarodowym, warto odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu firma macierzysta może kształtować kulturę organizacyjną swoich przedstawicielstw funkcjonujących na różnych rynkach.

Powstaje więc luka teoretyczno-empiryczna, wynikająca z niewystarczającego rozpoznania zależności między systemem zarządzania kapitałem ludzkim, kulturą organizacyjną, przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi i wydajnością pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym. W związku z tym zaprojektowano badania dotyczące powiązań systemu zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej z behawioralnymi wynikami pracy.

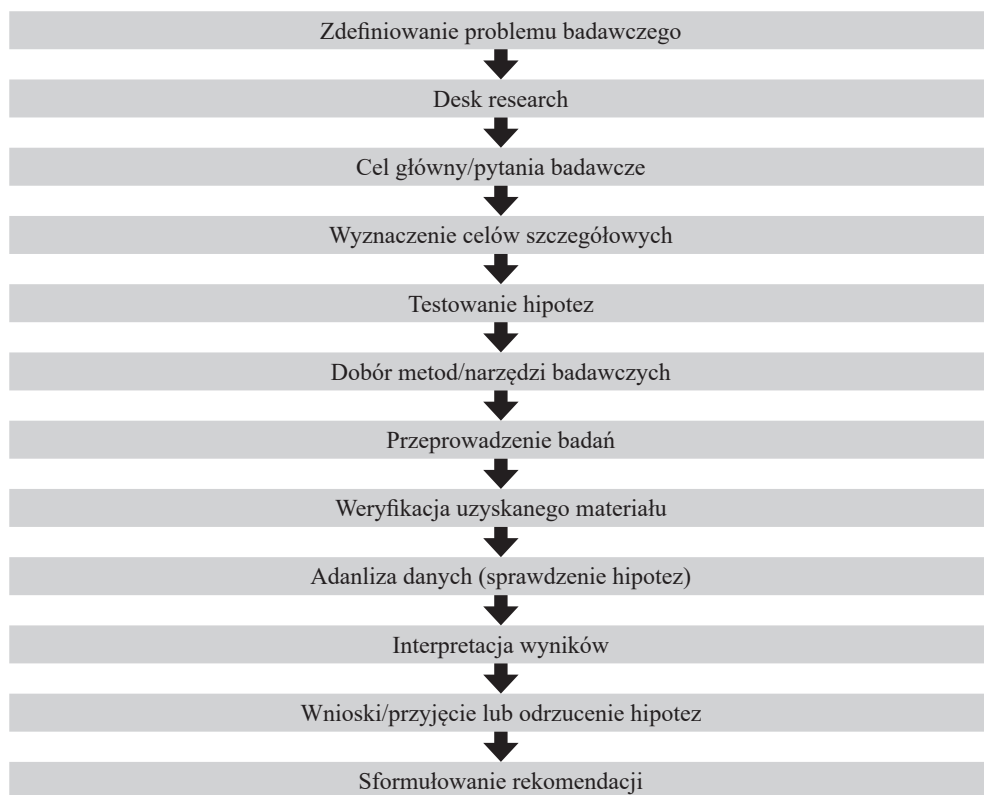
Uwzględnione w badaniu zmienne – system zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultura organizacyjna – zostały dobrane z uwagi na to, że w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej są niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W modelu badawczym jako **zmienne objaśniane** wskazano: przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne pracowników oraz wydajność pracy w wymiarze społecznym. **Zmiennymi objaśniającymi** są system zarządzania kapitałem ludzkim i kultura organizacyjna. Przyjęto, że pomiar praktyk i procesu zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej jest wystarczający, ponieważ właśnie te elementy najsilniej kształtują dobrostan i zadowolenie pracowników.

Proces badawczy przeprowadzono zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 15. Obejmuje on wiele etapów, które wymagają starannego zaplanowania, aby uzyskać wiarygodne wyniki (Babbie, 2005). Kluczowym punktem procesu badawczego jest sformułowanie problemu badawczego, przesądzające o określeniu celów badawczych. Stanowi ono podstawę opracowania koncepcji badania, obejmującej analizę problemu na podstawie literatury przedmiotu, identyfikację niezbędnych źródeł danych i metod badawczych oraz sformułowanie odpowiednich założeń i hipotez (Sławińska i Witczak, 2008).

Zakres badań analizowano w ujęciu przedmiotowym, podmiotowym, przestrzennym i czasowym. **Zakres przedmiotowy** obejmował identyfikację relacji między systemem zarządzania kapitałem ludzkim oraz kulturą organizacyjną a behawioralnymi wynikami pracy. **Zakres podmiotowy** stanowili pracownicy z wybranych krajów przedsiębiorstwa międzynarodowego Kärcher: Polski, Niemiec, Ukrainy, Rosji, Turcji i Azerbejdżanu. Zakres podmiotowy pokrywał się z **zakresem przestrzennym (geograficznym)**, obejmującym te same lokalizacje.

W doborze próby zastosowano celowy dobór przypadków, kierując się następującymi kryteriami (Czakon, 2015):

- pragmatycznym kryterium dostępności danych, umożliwiającym przeprowadzenie badań w danym środowisku,
- kryterium jaskrawości przypadku, rozumianym jako wyrazistość obserwowanych procesów, pozwalająca na jednoznaczną interpretację badanych zjawisk,
- kryterium różnorodności przypadku, ukierunkowanym na analizę wielu przypadków zróżnicowanych pod wieloma względami (Czakon, 2016, s. 190–191).



Rysunek 15. Schemat postępowania badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sławińska i Witezak, 2008.

Zakres czasowy obejmował lata 2020–2023. Analizę typu *desk research* przeprowadzono w latach 2020–2024, badania ankietowe – w latach 2021–2022. Zestaw zmiennych oraz ich zależności stanowił podstawę sformułowania hipotez badawczych, przedstawionych w kolejnym podrozdziale. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z dziewięćdziesięciu ośmiu twierdzeń oraz metryczki. Do pomiaru analizowanych konstruktywów zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, obejmującą twierdzenia pozytywne i negatywne. Pomiar postaw lub opinii może być również prowadzony przy użyciu siedmiostopniowej i bardziej rozbudowanej skali Likerta, pod warunkiem, że zawiera liczbę kategorii nieparzystą, umożliwiającą wybór środkowej odpowiedzi (na przykład czwartej kategorii w skali siedmiostopniowej). Skala Likerta ma charakter dwubiegunowy i interwałowy. Każdy z jej wariantów ma określone zalety i ograniczenia. Skale siedmiostopniowe umożliwiają dokładniejszy pomiar, ale mogą utrudniać respondentom wybór adekwatnej odpowiedzi (Jajuga i Walesiak, 2015). Obecnie ponad 60% ankiet wypełnia się na urządzeniach mobilnych, dlatego sposób prezentacji pytań na małych ekranach i użyteczność interfejsu również wymagają uwzględnienia. Dodatkowo, ze względu na dużą liczbę twierdzeń w kwestionariuszu (dziewięćdziesiąt osiem), pojawiła się obawa, że zastosowanie skali siedmiostopniowej

mogłoby jeszcze bardziej zniechęcić respondentów. Nadmiar pozycji ocenianych w jednym badaniu może prowadzić do znużenia, spadku refleksyjności oraz wzrostu automatyzmu podczas udzielania odpowiedzi (Lindell i Whitney, 2001).

3.2. Przyjęte hipotezy badawcze

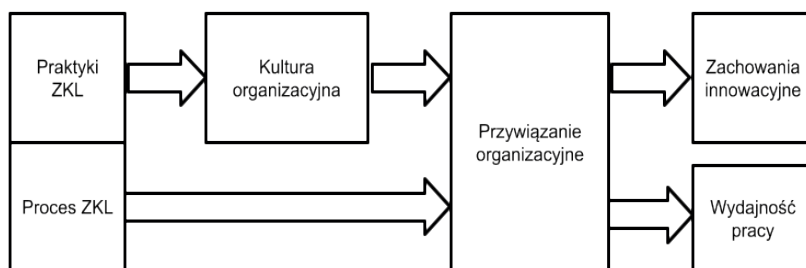
Na podstawie literatury przedmiotu sformułowano hipotezy badawcze. Przyjęto pięć hipotez głównych oraz jedenaście hipotez szczegółowych.

Kluczowe dla ich opracowania było określenie zależności między analizowanymi zmiennymi. W rozdziale pierwszym przedstawiono potwierdzone w literaturze relacje między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną, w rozdziale drugim – zależności między: systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem organizacyjnym, systemem zarządzania kapitałem ludzkim a zachowaniami innowacyjnymi pracowników, systemem zarządzania kapitałem ludzkim a wydajnością pracy, kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym, kulturą organizacyjną a zachowaniami innowacyjnymi pracowników oraz kulturą organizacyjną a wydajnością pracy.

Hipotezy przedstawiono poniżej:

- H1:** Istnieje pozytywny związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a behawioralnymi wynikami pracy.
 - H1a: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom przywiązania organizacyjnego.
 - H1b: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego.
 - H1c: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne.
 - H1d: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne.
 - H1e: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom wydajności pracy.
 - H1f: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom wydajności pracy.
- H2:** Istnieje związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
 - H2a: Istnieje związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
 - H2b: Istnieje związek między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
- H3:** Kultura organizacyjna wpływa na behawioralne wyniki pracy.
 - H3a: Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego.
 - H3b: Kultura organizacyjna wpływa na zachowania innowacyjne.
 - H3c: Kultura organizacyjna wpływa na poziom wydajności pracy.
- H4:** Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na wydajność pracy.
- H5:** Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne.

Graficzne opracowanie wskazanych hipotez badawczych przedstawiono na rysunku 16.



Rysunek 16. Schemat modelu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym podrozdziale zaprezentowano zastosowane metody badawcze.

3.3. Zastosowane metody badawcze

Złożoność badanego obszaru wymagała zastosowania różnych metod badawczych, właściwych dla poszczególnych zagadnień. W każdej dyscyplinie naukowej można wskazać metody odpowiadające jej specyfice. Są to sposoby postępowania badawczego, które muszą być celowo dobrane, zaplanowane i właściwie wykorzystane, z uwzględnieniem treści i celu badań oraz dostępnych zasobów (Apanowicz, 2005).

W niniejszej pracy postępowanie badawcze obejmowało dwie główne metody: **analizę literatury z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa** oraz **studium przypadku (case study)**.

Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa jest złożonym procesem poznawczym, obejmującym badanie publikacji naukowych w celu znalezienia odpowiedzi na pytania teoretyczne i praktyczne. Ma charakter zarówno procesu, jak i jego rezultatu (Cisek, 2010). Jej istotą jest odniesienie nowego problemu badawczego do istniejącej wiedzy, dlatego kluczowym etapem jest analiza i ocena literatury dotyczącej danej dziedziny. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa umożliwia wykazanie oryginalności problemu badawczego oraz uzasadnienie potrzeby jego analizy przez weryfikację dostępnych informacji i wskazanie konieczności zbadania nowych hipotez. Jej rezultaty obejmują przedstawienie powiązań, różnic i zależności między badanym tematem a istniejącą wiedzą, a także określenie, w jaki sposób analiza poszerza obecny stan wiedzy (Apanowicz, 2005). Znajduje ona zastosowanie w każdej dziedzinie nauki i jest nieodzowna na wielu etapach badań. Według Jerzego Apanowicza (2005) cele i funkcje metody analizy i krytyki piśmiennictwa obejmują:

- opis i ocenę istniejącej wiedzy dotyczącej badanego zagadnienia (stan badań),
- uporządkowanie zgromadzonej wiedzy przez kategoryzację i mapowanie, co umożliwia dostrzeżenie wcześniej nierozpoznanych prawidłowości, relacji i zjawisk,
- identyfikację luk w wiedzy oraz obszarów słabo rozpoznanych,
- poszukiwanie inspiracji i nowych tematów badawczych,
- wskazanie potencjalnych kierunków dalszych badań,
- identyfikację autorytetów, kluczowych idei i dominujących szkół badawczych.

Zastosowanie metody analizy i krytyki piśmiennictwa umożliwiło przedstawienie różnych podejść i koncepcji teoretycznych dotyczących badanych zjawisk: systemu zarządzania kapitałem ludzkim, kultury organizacyjnej, przywiązania organizacyjnego, zachowań innowacyjnych oraz wydajności pracy. Pozwoliło również zidentyfikować aktualny stan wiedzy i dotychczas prowadzonych badań, w tym dostępne skale stosowane przez autorów analizujących poszczególne zmienne, a także ukazać znaczenie wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz ich oddziaływanie na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy (Allen i Meyer, 1990; Bańka, Bazińska i Wołowska, 2002; Becker i Gerhart, 1996; Delery i Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski i in., 1997; Jansenn, 2000; Lewicka i Krot, 2015; Wallach, 1993).

Oceny podjętego problemu badawczego dokonano w świetle dotychczasowych ustaleń naukowych, na podstawie analizy literatury przedmiotu.

W części empirycznej zastosowano metodę studium przypadku, często wykorzystywaną wtedy, gdy problem badawczy obejmuje wiele zmiennych o złożonych relacjach, a badacz dysponuje ograniczoną możliwością kontroli nad analizowanym obiektem. Postępowanie badawcze oparto na rekomendacjach Wojciecha Czakona (2011, s. 54–59), minimalizujących ryzyko subiektywności.

Jako metoda badawcza studium przypadku jest uznawane – obok badań biograficznych, fenomenologicznych, etnograficznych oraz teorii ugruntowanej – za jedną z podstawowych tradycji badań jakościowych (Zaborek, 2007). Definiuje się je jako jakościową metodę badawczą polegającą na analizie jednego lub wielu obiektów (organizacji, programów, wydarzeń, osób i innych), charakteryzujących się dużą wewnętrzną złożonością i silnymi powiązaniem z otoczeniem, przy jednoczesnym wykorzystaniu różnorodnych źródeł informacji, takich jak dokumenty, wywiady, obserwacje oraz artefakty, z uwzględnieniem uwarunkowań, w których funkcjonuje analizowany przypadek (Czakoń, 2015). Metoda studium przypadku może być stosowana w badaniach poszerzających wiedzę teoretyczną w dwóch podejściach:

- Podejście indukcyjne, w którym punktem dojścia jest wyłonienie określonych propozycji teoretycznych na podstawie analizy materiału empirycznego z kolejnych przypadków. Problem badawczy jest tu zarysowany w minimalnym stopniu na podstawie istniejącej teorii, a większe znaczenie ma intuicja badacza,
- Podejście dedukcyjne, w którym proces analizy opiera się na istniejącym dorobku teoretycznym danej dziedziny. Teoria wyznacza dobór hipotez i pytań badawczych oraz sposoby gromadzenia i analizy danych. Głównym celem jest weryfikacja hipotez badawczych. Opracowanie nowych elementów teorii następuje wyłącznie na podstawie istniejącej wiedzy, a następnie zostaje poddane weryfikacji empirycznej (Konecki, 2000).

Ze względu na cele niniejszej pracy w przeprowadzonych przez autorkę badaniach studiów przypadku wykorzystano podejście dedukcyjne. W podejściu tym proces analizy można silnie oprzeć na istniejącym dorobku teorii z danej dziedziny. W związku z tym teoria ma decydujący wpływ na dobór hipotez i pytań badawczych oraz na sposoby zbierania i analizy danych. Weryfikacja hipotez stanowi główny cel procedury badawczej, a założeniem podejścia badawczego jest opracowanie nowych elementów teorii na podstawie istniejących teorii i poddanie nowych elementów teorii weryfikacji empirycznej w ramach prowadzonych badań (Konecki, 2000). W niniejszej monografii będą to postawione hipotezy badawcze.

Głównym celem przeprowadzonego studium przypadku było zidentyfikowanie związków między poszczególnymi zmiennymi w przyjętym modelu badawczym, a także uzyskanie całościowego obrazu – bardziej pogłębionej charakterystyki badanych jednostek.

Procedura składa się z następujących etapów:

- postawienie pytań badawczych,
- dobór przypadku,
- opracowanie narzędzi gromadzenia danych,
- przeprowadzenie badań terenowych,
- analiza zebranych danych,
- kształtowanie uogólnień,
- konfrontacja z literaturą,
- wnioski.

W ramach studiów przypadku zastosowano **badanie dokumentów** i **sondaż diagnostyczny**.

Celem przeprowadzonego **badania dokumentów** było uzyskanie informacji o analizowanej jednostce, między innymi: danych dotyczących wielkości firm (definiowanej przez liczbę zatrudnionych pracowników), struktury organizacyjnej, strategii i systemu zarządzania kapitałem ludzkim.

Przeanalizowano dokumenty wewnętrzne organizacji dotyczące praktyk i procesów systemu zarządzania kapitałem ludzkim, między innymi strategię zarządzania kapitałem ludzkim, opisy praktyk personalnych oraz raporty finansowe. Zbadano również procedury wewnętrzne, obejmujące regulaminy pracy i wynagrodzeń, formularze ocen okresowych, procesy rekrutacji i adaptacji do pracy, zasady wartościowania stanowisk, politykę bezpieczeństwa, kodeks etyczny oraz regulamin przyznawania nagród (system motywacyjny). Przeanalizowano także dostępne programy szkoleniowe oferowane w ramach ścieżki rozwoju pracownika.

W ramach **metody sondażu diagnostycznego** zastosowano **technikę ankiety elektronicznej CAWI** (*computer-assisted web interview*), stanowiącą formę ankiety bezpośredniej. Technika CAWI polega na zbieraniu danych ilościowych przez elektroniczny kwestionariusz, który respondent wypełnia *online* – najczęściej za pośrednictwem specjalnej strony internetowej lub aplikacji.

W tabeli 9 zaprezentowano zalety i wady zastosowanej techniki.

Kwestionariusz ankiety przygotowano przy użyciu aplikacji SurveyMonkey, co umożliwiło jego dystrybucję pocztą elektroniczną. Linki do ankiety przekazano działom *human resources* w poszczególnych państwach przedsiębiorstwa Kärcher z prośbą o dalsze udostępnienie pracownikom. Objęły one wszystkie grupy zawodowe. Pracownicy otrzymywali wiadomość e-mail zawierającą link do ankiety. Uczestnicy badania zostali poinformowani o jego celu oraz o tym, że ma ono charakter anonimowy i dobrowolny, a wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych. Zebrany materiał zweryfikowano pod względem formalnym.

Kwestionariusz składał się z pięciu części i obejmował łącznie 98 pytań. Część pierwsza dotyczyła diagnozy kultury organizacyjnej (pytania 1–24). Część druga odnosiła się do systemu zarządzania kapitałem ludzkim (pytania 25–62). Część trzecia obejmowała ocenę przywiązania organizacyjnego (pytania 63–81). Część czwarta dotyczyła zachowań innowacyjnych (pytania 82–94). Część piąta, ostatnia, odnosiła się do diagnozy wydajności pracy (pytania 95–98). Do oceny twierdzeń zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Narzędzie badawcze zaprezentowano w Załączniku 1. Z uwagi na planowany zasięg badań kwestiona-

riusz przygotowano w sześciu językach: polskim, angielskim, tureckim, azerbejdżańskim, ukraińskim i rosyjskim (Załącznik 1). Nie opracowano wersji niemieckiej, ponieważ w centrali firmy w Niemczech rekomendowanym językiem jest angielski – ze względu na szeroką współpracę z jednostkami z różnych państw.

Tabela 9
Zalety i wady ankiety elektronicznej

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • prosty sposób zbierania danych • możliwość zadania większej liczby pytań • krótki czas pomiaru • duża kontrola nad przebiegiem badania • niski koszt przygotowania ankiety • anonimowość odpowiedzi 	<ul style="list-style-type: none"> • konieczność dużego doświadczenia badawczego i solidnego przygotowania metodologicznego osoby prowadzącej badanie • ograniczona możliwość pogłębionej analizy problemu ze względu na zasady konstruowania kwestionariusza • ryzyko pominięcia ważnych aspektów problemu badawczego z powodu ograniczeń wynikających z budowy kwestionariusza • ryzyko udzielania odpowiedzi spójnych, lecz nieszczerych, gdy respondent zapozna się wcześniej z pełnym zestawem pytań • możliwe niskie zaangażowanie respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kędzior, 2006.

Na etapie weryfikacji odrzucono ankiety wypełnione częściowo lub pozbawione danych metryczkowych (około czterdziestu ankiet). Uzyskane dane zakodowano, zapisano w arkuszu kalkulacyjnym programu Excel, przetworzono na wersję elektroniczną, a następnie poddano analizie statystycznej.

W dalszej części pracy porównano dwa kraje: Polskę i Niemcy. Wybór tych państw wynikał z liczby respondentów, którzy wzięli udział w badaniu. Właśnie w tych lokalizacjach pozyskano najwięcej kompletnych odpowiedzi, co umożliwiło ich dalszą analizę zgodnie z wymogami metodologicznymi. W pozostałych państwach liczba odpowiedzi była zbyt niska, aby przeprowadzić analizę porównawczą.

3.4. Pomiar zmiennych

Do przygotowania kwestionariusza ankietowego wykorzystano następujące skale pomiaru (tabela 10):

- skala Wendy Wallach (1993) – do pomiaru kultury organizacyjnej,
- skala Dagmary Lewickiej (2019) – do pomiaru systemu zarządzania kapitałem ludzkim,
- model Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1991) – do pomiaru przywiązania organizacyjnego,
- skala Roberta Janssena (2000) – do pomiaru zachowań innowacyjnych skala na podstawie koncepcji Larry’ego J. Williamsa i Scotta E. Andersona (1991) – do pomiaru wydajności pracy.

Tabela 10
Wykorzystane narzędzia badawcze

Kultura organizacyjna	System zarządzania kapitałem ludzkim	Przywiązanie organizacyjne	Zachowania innowacyjne	Wydajność pracy
skala Wendy Wallach (1993) (dwadzieścia cztery stwierdzenia – dla każdego rodzaju kultury po osiem twierdzeń): • kultura biurokratyczna, • kultura innowacyjna, • kultura wspierająca	skala Dagmary Lewickiej (2019), opracowana na podstawie Davida Bowena i Cheri Ostroff (2004) (trzydzieści siedem twierdzeń badających praktyki, proces i klimat zarządzania kapitałem ludzkim)	model Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1991) (dwadzieścia cztery stwierdzenia): • przywiązanie afektywne (osiem twierdzeń), • przywiązanie trwania (osiem twierdzeń), • przywiązanie normatywne (osiem twierdzeń)	skala Roberta Janssena (2000) (dziewięć twierdzeń)	skala na podstawie koncepcji Larry’ego J. Williamsa i Scotta E. Andersona (1991) (cztery stwierdzenia)

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę na naturę testowanych zmiennych – subiektywnych, trudno mierzalnych i postrzeganych (*perceived*). W ich badaniu konieczne jest odwołanie się do percepcji pracowników oraz wynikających z niej odczuć i ocen dotyczących cech organizacji, a także ich stosunku do organizacji i wykonywanej pracy.

Pomiar zmiennej „system zarządzania kapitałem ludzkim”

Zgodnie z sugestią Davida Bowena i Cheri Ostroff (2004) w badaniu systemu zarządzania kapitałem ludzkim przyjęto perspektywę pracownika. W konceptualizacji tej zmiennej można wykorzystać perspektywę menedżera albo perspektywę pracownika. Menedżerowie opisują najczęściej intencje, które towarzyszyły projektowaniu lub wdrażaniu rozwiązań. Perspektywa pracownika ukazuje zaś jego percepcję, co ma szczególne znaczenie w kontekście celu systemu zarządzania kapitałem ludzkim – kształtowania pożądaných postaw i zachowań pracowników. Dagmara Lewicka (2019) podaje przykład dotyczący szkoleń. Fakt, że szkolenia są organizowane (perspektywa menedżera), może różnić się od tego, czy pracownik odczuwa możliwość realnego uczestnictwa w szkoleniach rozwijających jego kompetencje. Pod uwagę bierze on ich dostępność, wartość merytoryczną oraz dopasowanie do charakteru wykonywanej pracy. Rozbieżność pojawia się, gdy praktyki nie są właściwie wdrażane (Wall i Wood, 2005). W analizie perspektywy pracownika stosuje się pojęcie „klimat zarządzania kapitałem ludzkim”, co podkreśla subiektywny i indywidualny odbiór stosowanych praktyk, w przeciwieństwie do systemu zarządzania kapitałem ludzkim, który odzwierciedla wizję najwyższego kierownictwa (Lewicka, 2019).

Badana zmienna całościowa – „klimat zarządzania kapitałem ludzkim” – składa się z dwóch zmiennych: praktyk zarządzania kapitałem ludzkim oraz procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Do opracowania skal wykorzystano sugestie badaczy omówione w rozdziale pierwszym.

Pomiar zmiennej „przywiązanie organizacyjne”

Ta zmienna przyciąga uwagę badaczy od ponad czterdziestu lat. Zainteresowanie naukowców analizujących wydajność na poziomie indywidualnym i organizacyjnym koncentruje się na przywiązaniu jako mierniku relacji między pracownikiem a organizacją. Badania dotyczą najczęściej uchwycenia zmian poziomu przywiązania organizacyjnego w czasie (Bauer i in., 2007; Vandenberghe i in., 2011) oraz analiz prowadzonych w podejściu zorientowanym na jednostkę (Bentein, 2016). Większość badań obejmuje początkowy okres zatrudnienia (Lance i in., 2000). Wyniki potwierdzają, że poziom przywiązania afektywnego spada wraz ze stażem pracy w organizacji. Zjawisko to wiąże się z entuzjazmem towarzyszącym wejściu do nowego środowiska pracy. Z czasem pracownik dostrzega słabe strony organizacji, co osłabia początkowy optymizm i wpływa na spadek atrakcyjności wykonywanej pracy. Warto podkreślić, że spadek ten dotyczy przywiązania afektywnego oraz normatywnego, ale nie obejmuje przywiązania trwania. Należy również zwrócić uwagę na korelacje między przywiązaniem afektywnym a normatywnym (Meyer, 2004).

W badaniach nad przywiązaniem organizacyjnym wyróżnia się dwa nurty: zorientowany na zmienne, analizujący relacje między komponentami przywiązania oraz zmiany jednego wymiaru w zależności od natężenia pozostałych, i zorientowany na jednostkę, koncentrujący się na ilościowej i jakościowej konfiguracji poszczególnych aspektów przywiązania. Podejście to umożliwia identyfikację profili pracowników (Lewicka, 2019). W nurcie tym bada się także różne rodzaje przywiązania: do organizacji, działu, zespołu, kariery czy profesji.

Badania Johna P. Meyera i współpracowników (2015) oraz Alexisa J.S. Morina i współpracowników (2015) potwierdzają, że poszczególne komponenty przywiązania organizacyjnego tworzą układ odniesienia dla pozostałych. W zależności od ich konfiguracji można prognozować zachowania pracownika, jego wydajność, skłonność do pozostania w organizacji albo zamiar jej opuszczenia. Przywiązanie organizacyjne początkowo mierzono jako konstrukt jednowymiarowy – przykładem jest skala Organizational Commitment Questionnaire autorstwa Richarda M. Mowdaya (1979). Obecnie najczęściej stosowanym narzędziem jest skala opracowana przez Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1997). Jest to trójelementowy model obejmujący w wersji pierwotnej dwadzieścia cztery twierdzenia – po osiem dla każdego komponentu. Warto wspomnieć, że polski zespół Katedry Psychologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu opracował polską wersję tej skali (Bańka, Bazińska i Wołowska, 2002). Wersja polska zawiera osiemnaście twierdzeń – po sześć dla każdego wymiaru. W niniejszej pracy autorka odwołała się do obu skal, dodatkowo wykorzystując skalę zastosowaną przez Dagmarę Lewicką (2019).

Pomiar zmiennej „kultura organizacyjna”

Wendy Wallach (1983) opisała kulturę organizacyjną, wyróżniając trzy jej typy: innowacyjny, biurokratyczny i wspierający. W jej ujęciu organizacje łączą elementy wszystkich trzech wymiarów. Kultura innowacyjna jest dynamiczna i pobudzająca, typowa dla osób przedsiębiorczych i ambitnych, podczas gdy kultura biurokratyczna opiera się na kontroli oraz silnej formalizacji. Kultura wspierająca odzwierciedla środowisko harmonijne i sprzyjające współpracy, w którym pracownicy okazują sobie życzliwość i pomoc (Wallach, 1983, s. 32–33). Badania pokazują, że cechy takie jak wsparcie, orientacja na ludzi, harmonia oraz troska o pracowników są charakterystyczne dla kultury wspierającej (Delobbe i in., 2002;

O'Reilly i in., 1991; Tsui i in., 2006). W kulturze biurokratycznej szczególnie widoczne jest przywiązanie do procedur i dbałość o detale, co potwierdzają badania (O'Reilly i in., 1991). Badacze wskazują, że wiele wymiarów opisanych w literaturze pokrywa się z typologią przedstawioną przez Wendy Wallach, a jej konstrukcja jest jednym z najbardziej wiarygodnych narzędzi pomiaru kultury organizacyjnej (Chen, 2004; Delobbe i in., 2002; Hofstede i in., 1990; Kangas, 1999; O'Reilly i in., 1991; Tsui i in., 2006). Skala była wielokrotnie stosowana w różnych krajach, między innymi w Ameryce Północnej, Australii, Indiach, Chinach i na Tajwanie (Chow i Liu, 2007, 2009; Kanungo, 2001; Kangas i in., 1999; Lok i in., 2005). Skala Wendy Wallach obejmuje dwadzieścia cztery stwierdzenia, po osiem dla każdego wymiaru kultury.

Pomiar zmiennej „zachowania innowacyjne”

Susan G. Scott i Reginald A. Bruce (1994) zaproponowali ujęcie zachowań innowacyjnych, które w 2000 roku rozwinął Robert Janssen, tworząc wielowymiarowe narzędzie oparte na ocenie własnej i ocenie innych. Skala służy do pomiaru zachowań innowacyjnych w miejscu pracy. Wyróżnił generowanie pomysłów, ich propagowanie i realizację. Każdy z tych trzech etapów jest mierzony trzema stwierdzeniami. Respondenci oceniają zaangażowanie organizacji w działania innowacyjne przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta. Skala charakteryzuje się wysoką rzetelnością (alfa Cronbacha = 0,849). Robert Janssen pierwszy opracował jedną wielowymiarową miarę zachowań innowacyjnych, wykorzystując zarówno ocenę własną, jak i ocenę innych w ramach IWB. Opracował dziewięciopitemową skalę zachowań innowacyjnych w pracy, odnotował silne korelacje między jej elementami i uznał, że najtrafniej funkcjonuje jako skala addytywna.

Pomiar zmiennej „wydajność pracy”

Do stworzenia skali wydajności pracy odwołano się do narzędzia opracowanego przez Larry'ego J. Williamsa i Scotta E. Andersona (1991). Ostatecznie zastosowano cztery pytania, odnoszące się do oceny wydajności na poziomie indywidualnym i zespołowym oraz do oceny wpływu celów indywidualnych na cele organizacji.

W zaplanowanych badaniach krajów nie dobierano losowo, ponieważ zostały wybrane z góry jako miejsca przeprowadzenia sondażu diagnostycznego. Nie było więc potrzeby ustalania minimalnej wielkości próby ani prowadzenia standardowego badania pilotażowego. Zdecydowano się na uproszczoną formę pilotażu, zapraszając sześciuosobową grupę, która omawiała kwestionariusz podczas jego wypełniania. Respondenci wskazywali i zapisywali problemy dotyczące jakości pytań. To uproszczone badanie pilotażowe pozwoliło dopracować treść pytań, instrukcję dla respondentów, dostosować liczbę pytań oraz oszacować czas potrzebny na wypełnienie ankiety.

Metody analizy statystycznej

Do statystycznej obróbki danych pozyskanych dla całości próby obejmującej sześć krajów zastosowano **statystyki opisowe, analizę czynnikową, analizę rzetelności oraz model równań strukturalnych (CB-SEM)**. W analizie porównawczej dotyczącej Polski

i Niemiec zrezygnowano z modelu CB-SEM i użyto modelu PLS-SEM, ponieważ modele strukturalne CB-SEM wymagają bardzo licznej próby, najlepiej powyżej dwustu respondentów, podczas gdy PLS-SEM pozwala na pracę z mniejszą liczbą obserwacji. W prezentacji wyników skupiono się na identyfikowaniu zarówno różnic, jak i podobieństw w zachowaniach pracowników oraz stosowanych technik zarządzania zasobami ludzkimi w analizowanych krajach, aby określić, które obszary mają charakter uniwersalny, a które pozostają podatne na wpływ kultury. Opis zastosowanych procedur statystycznych przedstawiono poniżej.

Dane pozyskane w badaniach przeanalizowano w pierwszej kolejności przy użyciu statystyk opisowych. Uwzględniono miary położenia, takie jak średnia i wartość modalna, miary zmienności, takie jak odchylenie standardowe, a także miary asymetrii, w tym skośność. W celu potwierdzenia wielowymiarowości zbioru danych oraz wykrycia jego ukrytej struktury przeprowadzono **analizę czynnikową** z wykorzystaniem metody głównych składowych. Jest to narzędzie statystycznej analizy wielowymiarowej, którego celem jest redukcja zbioru zmiennych obserwowalnych do kilku nieobserwowalnych czynników, przy czym czynniki te są względem siebie niezależne (Shrestha, 2021). W metodzie głównych składowych każda składowa stanowi kombinację liniową zmiennych wejściowych. O powiązaniu między zmienną a składową świadczy ładunek czynnikowy, interpretowany analogicznie do współczynnika korelacji liniowej Pearsona i przyjmujący wartości od -1 do $+1$. Zasadność zastosowania analizy czynnikowej oceniono z wykorzystaniem dwóch testów: KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) oraz testu sferyczności Bartletta. Pierwszy z nich pozwala ocenić, czy dana próba nadaje się do analizy czynnikowej, a drugi weryfikuje, czy macierz korelacji zmiennych obserwowalnych różni się od macierzy jednostkowej. Celem jest odrzucenie hipotezy o macierzy jednostkowej. Poniżej przedstawiono wyniki weryfikacji istnienia ukrytych czynników w analizowanym zbiorze pytań.

Dane pozyskane w badaniach przeanalizowano w pierwszej kolejności przy użyciu **statystyk opisowych**. Statystyki te pokazują właściwości zmiennych, przede wszystkim takie jak miary położenia (średnia, wartość modalna), miary zmienności (odchylenie standardowe) oraz miary asymetrii (skośność).

W celu potwierdzenia wielowymiarowości analizowanego zbioru danych oraz wykrycia jego ukrytej struktury przeprowadzono **analizę czynnikową z zastosowaniem metody głównych składowych**. Analiza czynnikowa jest narzędziem statystycznej analizy wielowymiarowej, którego celem jest redukcja zbioru zmiennych obserwowalnych do kilku nieobserwowalnych czynników, przy czym czynniki te są względem siebie niezależne (Shrestha, 2021). W ramach analizy czynnikowej szczególne znaczenie ma analiza głównych składowych, w której każda składowa stanowi kombinację liniową zmiennych wejściowych. O stopniu powiązania pomiędzy zmienną a składową świadczy wartość ładunku czynnikowego. Jest to miara korelacji, przyjmująca wartości od -1 do $+1$ i interpretowana analogicznie do współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Zasadność zastosowania analizy czynnikowej oceniono za pomocą dwóch testów: KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) oraz testu sferyczności Bartletta. Pierwszy test ocenia, czy dana próba jest odpowiednia do analizy czynnikowej, a test Bartletta sprawdza, czy macierz korelacji zmiennych obserwowalnych różni się od macierzy jednostkowej. Hipoteza o macierzy jednostkowej powinna zostać odrzucona. Poniżej przedstawiono wyniki weryfikacji istnienia ukrytych czynników w analizowanym zbiorze pytań.

Założenia postawione w procedurze analizy czynnikowej:

- metoda wyodrębniania czynników: metoda głównych składowych,
- ustalona liczba czynników: od trzech do pięciu,
- ładunki czynnikowe: wartość bezwzględna powyżej 0,8.

Konieczność tak restrykcyjnych założeń wynika z faktu, że budowany model strukturalny cechuje się wysokim stopniem skomplikowania.

Miara KMO ocenia adekwatność doboru próby do analizy czynnikowej, a test sferyczności Bartletta sprawdza, czy macierz korelacji między zmiennymi jest macierzą jednostkową. Wartości KMO przekraczają poziom 0,7, co oznacza, że zestaw pytań został dobrany odpowiednio do przeprowadzenia analizy czynnikowej. W teście Bartletta weryfikuje się hipotezę, zgodnie z którą macierz korelacji zmiennych jest macierzą jednostkową. Uzyskany wynik pozwala tę hipotezę odrzucić, co wskazuje, że analizowane zmienne tworzą ukryte czynniki. Należy pamiętać, że analiza czynnikowa służy redukcji dużej liczby pytań i prowadzi do wyodrębnienia spójnych konstruktów wykorzystywanych następnie w modelu równań strukturalnych. Wysokie wartości ładunków czynnikowych mają kluczowe znaczenie, ponieważ wpływają na lepsze dopasowanie modelu do danych empirycznych. Odpowiednie dopasowanie modelu jest warunkiem koniecznym, aby uznać go za akceptowalny.

Następnym etapem procedury badawczej była analiza rzetelności. Jest to narzędzie statystyczne służące ocenie jakości narzędzia pomiarowego, którego zadaniem jest pomiar określonego zjawiska za pomocą zestawu różnych pytań. Analiza rzetelności może być wykorzystywana do budowy nowych skal pomiarowych, udoskonalania skal istniejących oraz oceny rzetelności skal stosowanych w badaniach. Może również służyć do projektowania i oceny skal sumarycznych, czyli takich, które powstają na podstawie wielu pojedynczych pomiarów lub powtarzanych ocen. Najczęściej stosowanym wskaźnikiem oceny rzetelności narzędzia pomiarowego jest alfa Cronbacha. Jest to miara oparta na wewnętrznej spójności odpowiedzi, wyliczana na podstawie średniej korelacji pomiędzy pozycjami skali. Dane wykorzystywane w jej obliczaniu mogą być mierzone na skalach dychotomicznych, porządkowych lub ilościowych. Współczynnik alfa przyjmuje wartości od zera do jednego, gdzie wartość jeden oznacza doskonałą skalę pomiarową. Przyjmuje się, że współczynnik alfa powinien przekraczać poziom 0,7, co określa kryterium Nunnally'ego (Nunnally i Bernstein, 1994). W celu oceny jednorodności wyodrębnionych konstruktów przeprowadza się confirmacyjną analizę czynnikową (Sagan, 2003, s. 75–76). Wyznaczone ładunki czynnikowe odzwierciedlają stopień nasycenia konstruktowi zmienną obserwowalną. Przyjmuje się, że wartość minimalna wynosi 0,7 (Bollen, 1989).

Jedną z najczęściej stosowanych miar rzetelności konstruktowi w analizie czynnikowej jest AVE (*average ariance extracted*). Miara ta określa, jaka część wariancji zmiennych wskaźnikowych jest wyjaśniana przez zmienną ukrytą w porównaniu z wariancją błędu pomiarowego. W praktyce AVE pokazuje, w jakim stopniu zmienne wskaźnikowe odnoszą się do wspólnego konstruktowi. W analizie czynnikowej przyjmuje się, że wartość AVE powinna przekraczać poziom 0,5 (Fornell i Larcker, 1981). Wynik powyżej tej wartości oznacza rzetelność konstruktowi, ponieważ wskazuje na wystarczające powiązania pomiędzy wskaźnikami.

Modele równań strukturalnych (*structural equation models*, SEM) tworzą klasę wielowymiarowych modeli statystycznych, w której są łączone strukturalne modele pomiarowe oparte na confirmacyjnej analizie czynnikowej. Główną zaletą tej grupy modeli jest możliwość testowania hipotez o złożonych zależnościach przyczynowo-skutkowych w wielowymiaro-

wym zbiorze danych (Konarski, 2009). Jest to osiągnięte dzięki uwzględnieniu w modelu zarówno zmiennych obserwowalnych, jak i zmiennych latentnych, czyli nieobserwowalnych. Dużą zaletą SEM jest również możliwość badania zależności całkowitych, pośrednich (mediacji) oraz bezpośrednich między wieloma zmiennymi w tym samym czasie. Modele te pozwalają oszacować nie tylko proste korelacje, lecz także siłę wpływu jednej zmiennej na drugą, analogicznie do analizy regresji. Modelowanie strukturalne umożliwia ponadto weryfikację złożonych hipotez dotyczących równości efektów między grupami. Kolejną jego zaletą jest możliwość oszacowania dobroci dopasowania modelu teoretycznego do relacji obserwowanych w danych oraz uzyskania wskazówek dotyczących sposobów ulepszenia modelu (Lowry i Gaskin, 2014). W tradycyjnych technikach statystycznych rzetelność i trafność narzędzia badawczego należy oceniać osobno, zanim przystąpi się do właściwej analizy. Modelowanie strukturalne pozwala na równoczesną ocenę modelu pomiarowego i modelu strukturalnego, co ma istotne znaczenie, ponieważ trafność pojedynczej skali oceniana niezależnie może ulec zmianie po uwzględnieniu innych skal odnoszących się do tej samej teorii (Chin i Marcolin, 2003).

Modele SEM mogą być wykorzystywane jako rozszerzona postać regresji wielorakiej, jednak są znacznie bardziej elastyczne przy opisie związków i zależności między badanymi zmiennymi. Mogą być stosowane również dla zmiennych jakościowych, gdy nie są spełnione założenia klasycznego modelu regresyjnego. W modelach SEM, podobnie jak w analizie regresji, występują współczynniki niestandardyzowane i standardyzowane. Współczynniki niestandardyzowane wskazują, o ile jednostek zmieni się wartość zmiennej ukrytej, gdy wartość zmiennej obserwowalnej wzrośnie o jedną jednostkę. Współczynniki standardyzowane określają, o ile własnych odchyłeń standardowych zmieni się wartość konstruktów, gdy zmienna obserwowalna wzrośnie o jedno odchylenie standardowe. Współczynniki standardyzowane pozwalają również ocenić siłę wpływu poszczególnych konstruktów – zarówno wpływy zmiennych niezależnych na zależne, jak i zależności między konstruktami. Metoda SEM wymaga spełnienia założenia o wielowymiarowym rozkładzie normalnym, co jest możliwe do oszacowania jedynie dla licznych prób (Depta, 2013; Osińska i in., 2011). Weryfikacja otrzymanego modelu ma charakter wielowymiarowy i niejednoznaczny. W badaniu sprawdzono również efekt pośredni, czyli zmianę relacji między predyktorem a zmienną objaśnianą po wprowadzeniu trzeciej zmiennej. Do jego oceny wykorzystano analizę mediacji.

Mediacja jest metodą służącą analizie relacji między zmienną zależną a zmienną niezależną. Mediator stanowi dodatkową zmienną, która współuczestniczy w oddziaływaniu zmiennej niezależnej na wartość zmiennej zależnej. Oznacza to, że relacja między dwiema zmiennymi może wynikać nie z bezpośredniego związku przyczynowo-skutkowego, lecz z pośrednictwa trzeciej zmiennej. Mediator opisuje proces pośredniczący w przechodzeniu wpływu zmiennej przyczynowej na zmienną skutkową. Wykrycie takiej zmiennej pozwala doprecyzować mechanizm relacji między zmiennymi głównymi. Wyróżnia się mediację całkowitą oraz mediację częściową. **Mediacja całkowita** zachodzi wtedy, gdy po wprowadzeniu mediatora zanika istotność statystyczna bezpośredniej relacji między zmienną niezależną a zależną, istotna pozostaje zaś jedynie relacja przechodząca przez mediator. **Mediacja częściowa** występuje wtedy, gdy po dodaniu mediatora obie relacje – bezpośrednia i pośrednia – pozostają istotne statystycznie. Analiza mediacji znajduje zastosowanie zarówno w analizie regresji, jak i w modelowaniu równań strukturalnych.

Do wskazania różnic między Kärcher Polska a Kärcher Niemcy zastosowano **analizę modelu PLS-SEM**. CB-SEM (*covariance-based structural equation modeling*) oraz PLS-SEM

(*partial least squares structural equation modeling*) to dwie odmienne metody analizy równań strukturalnych, z których każda ma własne zalety i ograniczenia. CB-SEM opiera się na kowariancjach zmiennych i zakłada, że zmienne ukryte mają rozkład normalny, są ciągłe, a błędy pomiaru nie korelują ze sobą. Model jest estymowany metodą największej wiarygodności w celu oceny dopasowania i trafności. CB-SEM sprawdza się przede wszystkim przy testowaniu teorii i hipotez oraz przy analizie zależności przyczynowych.

Metoda PLS-SEM jest metodą opartą na komponentach i nie wymaga spełnienia założeń właściwych dla CB-SEM. Wykorzystuje iteracyjny algorytm, który prowadzi do estymacji wyników zmiennych ukrytych i współczynników ścieżek określających siłę zależności. Metoda ta jest szczególnie użyteczna w badaniach eksploracyjnych, przy tworzeniu modeli predykcyjnych, a także w analizie złożonych modeli z licznymi zmiennymi i wskaźnikami. PLS-SEM ma kilka istotnych zalet. Umożliwia analizę danych nienormalnych, kategorycznych i porządkowych, a także pracę na małych próbach, bez naruszania założeń CB-SEM. Pozwala również modelować konstrukty wyższego rzędu, z wykorzystaniem pomiarów refleksywnych i formatywnych, podczas gdy CB-SEM korzysta wyłącznie z pomiarów refleksywnych. PLS-SEM ułatwia także ocenę efektów mediacji i moderacji, wykorzystując interakcje lub wskaźniki iloczynowe. Metoda PLS-SEM ma jednak ograniczenia. Nie dostarcza globalnego wskaźnika dopasowania, który występuje w CB-SEM i obejmuje takie miary, jak chi-kwadrat, RMSEA, CFI czy SRMR. Klasyczna PLS-SEM nie określa istotności parametrów na podstawie błędów standardowych i przedziałów ufności oraz nie uwzględnia błędów pomiaru. Aby wyznaczyć istotność parametrów, konieczne jest zastosowanie procedur bootstrapowych.

Struktura modelu PLS-SEM odtwarza strukturę modelu teoretycznego, a zmienne istotne w CB-SEM pozostają istotne również w PLS-SEM. Ponieważ model CB-SEM został poprawnie dopasowany do danych, można przyjąć, że model PLS-SEM również jest odpowiedni. Procedura estymacji modelu PLS-SEM wymaga sprawdzenia rzetelności konstruktyw, jednak ten etap został wykonany wcześniej, dlatego nie jest powiawiany.

Przeprowadzono również walidację dyskryminacyjną, której celem jest sprawdzenie, czy poszczególne konstrukty są rzeczywiście różne od siebie. Do jej oceny stosuje się dwa wskaźniki: kwadrat korelacji między czynnikami oraz średnią wyekstrahowaną wariację (AVE) dla każdego czynnika. Kwadrat korelacji między czynnikami mierzy stopień odrębności dwóch czynników – im jest niższy, tym większa różnica między nimi. AVE określa, jak wiele wariacji obserwowanych wskaźników jest wyjaśnianych przez wspólną wariację pomiarów w danym czynniku. Warunek walidacji dyskryminacyjnej jest spełniony, gdy wartość kwadratu korelacji między czynnikami jest niższa niż wartość AVE każdego analizowanego czynnika. W odniesieniu do konstruktyw włączonych do modelu warunek ten został spełniony, co oznacza, że badane konstrukty są rozróżnialne.

Kolejna część rozdziału została poświęcona charakterystyce próby badawczej.

3.5. Charakterystyka i dobór próby badawczej

W doborze próby badawczej zastosowano celowy dobór jednostek oparty na trzech kryteriach (Czakov, 2013, s. 103). Pierwsze kryterium to wspomniane wcześniej pragmatyczne kryterium dostępności danych, umożliwiające przeprowadzenie badań w określonym środowiu-

sku (Czakon, 2009, s. 131–146). Próbę badawczą stanowiło sześć jednostek przedsiębiorstwa międzynarodowego. W wyniku postępowania badawczego uzyskano 237 poprawnie wypełnionych ankiet. Zgromadzone dane pozwoliły na porównanie jedynie Kärcher Polska i Kärcher Niemcy. Drugie kryterium dotyczyło jaskrawości przypadku, rozumianej jako jednoznaczność interpretacji obserwowanych procesów. Trzecie kryterium odnosiło się do różnorodności badanych jednostek, obejmującej wiele aspektów (Czakon, 2016, s. 190–191). Uwzględniono:

- różnorodność różnorodność wynikającą z odmiennych kultur narodowych,
- różną wielkość przedsiębiorstw – badane jednostki zatrudniają odmienną liczbę pracowników (na przykład Kärcher Polska zatrudnia około dwustu pięćdziesięciu osób, a Kärcher Niemcy – około pięciuset pracowników biurowych posiadających dostęp do poczty elektronicznej, pozostali pracownicy Kärcher Niemcy to około 2,8 tysiąca pracowników produkcyjnych); podmiotami badania byli pracownicy firm średnich i dużych,
- różnorodność związaną z charakterem realizowanych zadań – działalność produkcyjno-handlowa (Kärcher Niemcy) oraz handlowa (Kärcher Polska).

Sposób doboru próby umożliwił szersze zobrazowanie wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na behawioralne wyniki pracy. Do próby wyselekcjonowano pracowników szeregowych, specjalistów, ekspertów oraz menedżerów.

Pierwszą analizowaną jednostką była Kärcher Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie. Firma stanowi oddział światowego koncernu Alfred Kärcher SE & Co. KG, przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego dostarczającego klientom całościowe technologie czyszczenia. Do głównych zadań Kärcher Sp. z o.o. należy sprzedaż rozwiązań czyszczących za pośrednictwem różnych kanałów dystrybucji, między innymi sprzedaż pośrednią (dilerów i partnerów handlowych), sprzedaż bezpośrednią oraz sprzedaż internetową. Firma działa na polskim rynku od 1993 roku.

Drugą badaną jednostką była firma macierzysta Alfred Kärcher SE & Co. KG z siedzibą w Winnenden, specjalizująca się w produkcji rozwiązań czyszczących. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1935 roku przez Alfreda Kärchera w dzielnicy Stuttgartu. W 1939 roku siedzibę oficjalnie przeniesiono do Winnenden. Początkowo Kärcher produkował piece przemysłowe. Kamieniem milowym w rozwoju przedsiębiorstwa i podstawą jego późniejszej ekspansji było wynalezienie w 1950 roku urządzenia wysokociśnieniowego z podgrzewaniem wody. Wraz z opracowaniem pierwszego w Europie wysokociśnieniowego urządzenia czyszczącego firma zmieniła profil działalności, koncentrując się na produkcji maszyn czyszczących. Od tego momentu Kärcher zajmuje ważną pozycję w branży czystości. Z biegiem lat asortyment został istotnie rozszerzony i obejmuje obecnie odkurzacze, myjnie samochodowe, parownice, środki czyszczące, szorowarki, urządzenia do czyszczenia suchym lodem, zamiatarki, myjki wysokociśnieniowe, pompy oraz systemy nawadniania. Kärcher pozostaje rodzinnym przedsiębiorstwem z siedzibą w Winnenden pod Stuttgartem.

Prestiżowy brytyjski dziennik „Financial Times” opublikował w 2021 roku ranking trzystu europejskich firm najlepiej radzących sobie z redukcją emisji gazów cieplarnianych. W zestawieniu znalazł się również Kärcher SE & Co. KG. Przedsiębiorstwo uzyskuje wysokie wyniki w obszarze redukcji emisji, zarówno globalnie jako koncern, jak i lokalnie – w Polsce. Wyróżniono te podmioty, które odnotowały największą redukcję intensywności emisji gazów cieplarnianych w latach 2014–2019. Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest trwale zakorzeniona w działalności Kärcher. Przedsiębiorstwo przyjmuje odpowiedzialność za środowisko, produkty, łańcuch dostaw, społeczeństwo oraz pracowników. Innowacyjność pozostaje kluczowym czynnikiem rozwoju – 90% produktów nie jest starszych niż pięć lat. W 2011 roku firma

wprowadziła ponad sto nowych produktów, a w kolejnych latach zaprezentowała ich ponad sto dwadzieścia oraz złożyła pięćdziesiąt osiem wniosków patentowych. W Kärcher uznaje się, że wykwalifikowani i zmotywowani pracownicy stanowią podstawę sukcesu organizacji. Relacje w przedsiębiorstwie opierają się na zaufaniu, lojalności, otwartości i wzajemnym szacunku, a zachowaniom etycznym przypisuje się szczególną wagę. O sile firmy decyduje również rozpoznawalna marka. Zyski nie są konsumowane, lecz w przeważającej części przeznaczane na rozwój oraz działalność badawczo-rozwojową. Elementem strategii jest inwestowanie w dobrostan pracowników. W ostatnich latach firma macierzysta intensyfikuje działania związane z rozwojem strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim w przedstawicielstwach działających w osiemdziesięciu krajach. Ważnym priorytetem jest także kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej realizację strategii i osiąganie celów, przy zachowaniu tych samych zasad i wartości we wszystkich jednostkach, w tym w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Kärcher przykłada dużą wagę do rozwoju lokalnych inicjatyw i wspierania społeczności, szczególnie w obszarach związanych z czystością i higieną. Zrównoważony rozwój pozostaje istotnym elementem działalności, ponieważ czyszczenie służy zachowaniu wartości oraz trwałości maszyn i budynków. Przedsiębiorstwo jest również zobowiązane do zapewnienia zrównoważonych procesów produkcyjnych przy wytwarzaniu urządzeń czyszczących.

W centrum działalności przedsiębiorstwa znajduje się zrównoważony rozwój, obejmujący również potencjał ludzki. Kärcher propaguje wartości ważne dla klientów, pracowników oraz całej organizacji. U podstaw tego podejścia leży jasno określone zobowiązanie do odpowiedzialności społecznej, traktowane bardzo poważnie we wszystkich obszarach działalności. Po pierwsze, wynika ono z nieprzerwanej obecności Kärcher na rynku, opartej na wysokiej jakości produktach oraz uczciwym partnerstwie z klientami, pracownikami i dostawcami. Po drugie, z zapewniania atrakcyjnych warunków pracy, redukcji śladu ekologicznego oraz efektywnego wykorzystania zasobów. Kärcher to firma, która akcentuje nie tylko maksymalizację zysku, ale także społeczne zobowiązania związane z prowadzeniem działalności biznesowej. Pracownicy mają takie poczucie – w ankiecie przeprowadzonej w 2022 roku aż 92% wskazało, że przedsiębiorstwo działa odpowiedzialnie społecznie. Zarząd podkreśla, że podstawą sukcesu firmy są pracownicy, i dąży do tworzenia możliwie najlepszych warunków pracy, między innymi przez elastyczne godziny pracy, liczne możliwości rozwoju oraz wydarzenia sportowe. Przedsiębiorstwo bierze odpowiedzialność za zdrowie pracowników i wspiera ich rozwój. Alfred Kärcher ujął tę relację następująco: „Ludzie w naszej firmie są gwarantem naszego sukcesu”.

W 2018 roku Kärcher przejął firmę rekrutacyjną Interpool, aby zapewnić jednolite standardy rekrutacyjno-selekcyjne w całej grupie. O wysokich standardach w zakresie rozwoju pracowników świadczą między innymi:

- funkcjonowanie Akademii Sprzedaży i Serwisu Kärcher jako centralnej jednostki szkoleniowej, której zadaniem jest rozwijanie oddziałów Akademii w podległych filiach oraz przygotowywanie ustandaryzowanych programów szkoleniowych dla pracowników,
- istnienie programów rotacji stanowiskowej,
- finansowanie studiów wyższych i różnych form rozwoju pracowniczego,
- finansowanie nauki języków obcych.

W przedsiębiorstwie dokłada się starań, aby zapewnić wysoki poziom zadowolenia pracowników. Regularnie bada się nastroje oraz poziom satysfakcji, a na podstawie uzyskanych wyników formułuje się plany naprawcze. W związku z tym uznano, że sprawdzenie relacji pomiędzy badanymi konstruktami właśnie w tego rodzaju podmiocie może przynieść interesujące wnioski.

Badaną grupę stanowili głównie pracownicy przedsiębiorstwa Kärcher w Polsce i w Niemczech. W obu jednostkach – polskiej i niemieckiej – założono przeprowadzenie badań pełnych, co oznacza objęcie badaniem wszystkich zatrudnionych pracowników. Oddział w Krakowie zatrudnia około 250 osób i uzyskano 94 poprawnie udzielone odpowiedzi. Oddział w Niemczech zatrudnia około 500 pracowników posiadających dostęp do skrzynki mailowej, a uzyskano 30 poprawnie udzielonych odpowiedzi. Linki do ankiet zostały przekazane kierownikom działów zasobów ludzkich z prośbą o ich dalszą dystrybucję do pracowników.

Ważną kwestią przy badaniach ilościowych jest ustalenie minimalnej liczebności próby zapewniającej wiarygodne wyniki. Podstawowym kryterium pozostają wymagania metody statystycznej zastosowanej do analizy danych.

Hebei Wang i Pervaz Ahmed (2004) wskazują, że próba licząca ponad dwieście obserwacji jest wystarczająca dla metody CB-SEM. Zastosowana metodyka badań umożliwiła osiągnięcie głównego celu niniejszej pracy.

W trakcie badań możliwe było również testowanie postawionych hipotez głównych i pomocniczych.

W tabeli 11 zaprezentowano strukturę badanej próby.

Tabela 11
Struktura próby respondentów firmy Kärcher (N = 237)

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek (%)	Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek (%)
Wiek respondentów			Płeć		
Do 36 lat (pokolenie Y)	96	40,51	Kobiety	108	45,57
Od 37 do 52 lat (pokolenie X)	77	32,49	Mężczyźni	114	48,10
Powyżej 52 lat (pokolenie <i>baby boomers</i>)	21	8,86	Brak danych	15	6,33
Brak danych	43	18,14			
Wykształcenie			Stanowisko		
Wyższe techniczne	58	24,47	Menedżerowie 3	62	26,16
Wyższe inne	116	48,95	Specjaliści/eksperti 2	100	42,19
Średnie	34	14,35	Pracownicy 1	62	26,16
Zawodowe	4	1,69	Brak danych	13	5,49
Brak danych	25	10,55			
Staż pracy w firmie na danym stanowisku			Całkowita liczba respondentów: 237		
Do 3 lat	63	26,58	Polska: 94		
4–8 lat	55	23,21	Niemcy: 33		
8–15 lat	44	18,57	Ukraina: 30		
Powyżej 15 lat	16	6,75	Rosja: 25		
Brak danych	58	24,47			

Źródło: opracowanie własne.

Do opisu grupy wykorzystano zmienne moderujące: płeć, wiek, wykształcenie, zajmowane stanowisko, staż zatrudnienia.

Badana grupa obejmowała równą liczbę kobiet i mężczyzn. Przeważali respondenci reprezentujący pokolenie Y. Najczęściej zajmowali stanowiska specjalistyczne (48%) i posiadali wykształcenie średnie (54,2%).

ROZDZIAŁ 4

Prezentacja wyników badań

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie wyników przeprowadzonego badania. W pierwszej części zaprezentowano wyniki dla całej próby, obejmującej wszystkie badane kraje przedsiębiorstwa międzynarodowego Kärcher (Polska, Niemcy, Ukraina, Rosja, Turcja, Azerbejdżan). W kolejnej części przedstawiono porównanie dwóch krajów: **Polski i Niemiec**.

Wybór tych krajów wynikał z liczby uzyskanych odpowiedzi. To właśnie w Polsce i Niemczech pozyskano najwięcej ankiet, co umożliwiło dalszą analizę zgodnie z przesłankami metodologicznymi. W pozostałych krajach liczba odpowiedzi okazała się zbyt mała. W prezentacji wyników skupiono się na wskazaniu ewentualnych podobieństw oraz różnic między krajami. Do przedstawienia wyników badań dla całej próby wykorzystano:

- statystyki opisowe,
- analizę czynnikową,
- analizę rzetelności
- model strukturalny CB-SEM, który umożliwia ocenę relacji między badanymi zmiennymi i służy testowaniu postawionych hipotez badawczych.

W celu porównania wyników uzyskanych dla Kärcher Polska i Kärcher Niemcy zrezygnowano z modelu CB-SEM i zastosowano model PLS-SEM. Wynika to z wymogów metody CB-SEM, która do wiarygodnego estymowania parametrów wymaga licznych prób (najlepiej powyżej dwustu respondentów). Hipotezy badawcze odnoszą się do analizy związków między pięcioma konstruktami: systemem zarządzania kapitałem ludzkim, kulturą organizacyjną, przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi oraz wydajnością pracy. Trzy pierwsze konstrukty są dalej dzielone na **subkonstrukty**.

4.1. Prezentacja statystyk opisowych

Jako pierwsze przedstawiono statystyki opisowe dotyczące poszczególnych pytań budujących zmienne: „system zarządzania kapitałem ludzkim” i „kultura organizacyjna”, a następnie dla zmiennych: „przywiązanie organizacyjne”, „postawy innowacyjne” oraz „wydajność pracy”.

Poniżej przedstawiono wyniki statystyk opisowych dla zmiennej „**system zarządzania kapitałem ludzkim**” dla całej badanej próby (tabela 12).

Tabela 12

Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „zarządzanie kapitałem ludzkim”
(cała próba)

Stwierdzenia	Zmienna: „system zarządzania kapitałem ludzkim”						
	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	σ	Skośność	Kurtoza
Proces zarządzania kapitałem ludzkim							
25. HR w mojej firmie realizuje ważne projekty	3,25	3,00	1,00	5,00	1,18	-0,28	-0,71
26. Praktyki i procedury personalne są mi znane	3,26	3,00	1,00	5,00	1,10	-0,38	-0,68
27. HR przyczynia się do poprawy warunków pracy	3,27	4,00	1,00	5,00	1,13	-0,58	-0,46
28. HR przyczynia się do poprawy wizerunku pracodawcy	3,31	4,00	1,00	5,00	1,14	-0,54	-0,46
29. HR dba o środowisko pracy, wolne od mobbingu i dyskryminacji	3,25	3,00	1,00	5,00	1,22	-0,26	-0,87
30. Otrzymuję informacje o możliwościach uczestnictwa w projektach HR	3,14	3,00	1,00	5,00	1,19	-0,34	-0,85
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim							
31. Jestem przekonany, że moja firma szanuje ludzi	3,73	4,00	1,00	5,00	1,15	-0,93	0,28
32. Wiem, jakie działania są cenione i nagradzane w mojej organizacji	3,39	4,00	1,00	5,00	1,13	-0,51	-0,50
33. Jestem zadowolony z możliwości kariery, jakie oferuje mi moja firma P	3,07	3,00	1,00	5,00	1,28	-0,17	-1,10
34. Porównując moje wynagrodzenie z wynagrodzeniem moich współpracowników, mogę uznać je za zadowalające P	2,97	3,00	1,00	5,00	1,10	-0,28	-0,61
35. Porównując moje wynagrodzenie ze stawkami na rynku pracy, uważam je za zadowalające P	3,10	3,00	1,00	5,00	1,14	-0,31	-0,78
36. Otrzymuję regularne informacje zwrotne	3,19	3,00	1,00	5,00	1,15	-0,41	-0,76
37. Jestem regularnie oceniany	3,40	4,00	1,00	5,00	1,11	-0,53	-0,44
38. Moja firma przywiązuje dużą wagę do mojego rozwoju	3,00	3,00	1,00	5,00	1,21	-0,15	-0,85
39. Moja firma pozyskuje najlepszych specjalistów z rynku.	2,78	3,00	1,00	5,00	1,13	0,00	-0,66
40. Proces selekcji i rekrutacji przeprowadzają przeszkolone osoby, korzystając z różnorodnych narzędzi (wywiady, testy)	3,19	3,00	1,00	5,00	1,17	-0,34	-0,63
41. Moja firma informuje o rekrutacjach (zewnętrznych i wewnętrznych), aby dać mi szansę na rozwój kariery	3,43	4,00	1,00	5,00	1,22	-0,64	-0,52

Tabela 12 cd.

42. Kryteria i etapy procesu selekcji są znane kandydatom	3,31	3,00	1,00	5,00	1,15	-0,45	-0,55
43. W mojej firmie wybierani są najlepsi kandydaci do awansu, a następnie są starannie przygotowani do objęcia wyższych stanowisk	2,73	3,00	1,00	5,00	1,09	-0,00	-0,71
44. W wyniku oceny satysfakcji podejmowane są działania naprawcze w obszarach, które zostały zdiagnozowane jako wymagające poprawy	3,09	3,00	1,00	5,00	1,17	-0,27	-0,85
45. „Pożegnanie” z pracownikiem odbywa się zgodnie z zasadami i z poszanowaniem jego praw, nawet jeśli rozstanie następuje z jego winy	3,29	3,00	1,00	5,00	1,18	-0,31	-0,55
46. W mojej firmie istnieje system wsparcia innowacji	3,23	3,00	1,00	5,00	1,12	-0,39	-0,48
47. Jestem zachęcany do zgłaszania innowacji poprzez system nagród	3,01	3,00	1,00	5,00	1,13	-0,29	-0,73
48. Mogę wykorzystać wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkoleń w pracy	3,6	4,00	1,00	5,00	1,08	-0,80	0,11
49. Otrzymuję pomoc w rozwijaniu umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania obowiązków zawodowych (przez szkolenia, konferencje)	3,51	4,00	1,00	5,00	1,16	-0,64	-0,36
50. Moja organizacja inwestuje w moją edukację, oferując szerokie możliwości rozwoju osobistego i zawodowego.	3,46	4,00	1,00	5,00	1,15	-0,54	-0,43
51. W mojej firmie istnieje program adaptacji dla nowo zatrudnionych, umożliwiający im nabycie umiejętności potrzebnych do wykonywania obowiązków zawodowych	3,50	4,00	1,00	5,00	1,22	-0,55	-0,64
52. Uważam, że mam lub będę miał możliwość rozwinąć swój pełny potencjał w mojej organizacji	3,12	3,00	1,00	5,00	1,24	-0,33	-0,88
53. Mój plan rozwoju opiera się na ocenie wyników opartej na kompetencjach	3,15	3,00	1,00	5,00	1,17	-0,27	-0,71
54. Decyzje dotyczące awansów i podwyżek wynagrodzenia wynikają z oceny wyników i kompetencji.	2,84	3,00	1,00	5,00	1,14	0,04	-0,76
55. Moje wynagrodzenie (premia, bonus) uzależnione są od moich wyników	3,30	4,00	1,00	5,00	1,33	-0,34	-1,04
56. Moja organizacja oferuje mi wynagrodzenie zgodne z moimi umiejętnościami, przeszkoleniem i wykształceniem	3,07	3,00	1,00	5,00	1,20	-0,11	-0,93
57. Moja organizacja bierze pod uwagę moje i innych pracowników oczekiwania i sugestie przy projektowaniu systemu nagród pracowniczych	2,98	3,00	1,00	5,00	1,10	-0,26	-0,60

Tabela 12 cd.

Stwierdzenia	Zmienna: „system zarządzania kapitałem ludzkim”						
	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	σ	Skośność	Kurtoza
58. Moja organizacja troszczy się o moje zdrowie i jakość życia	3,58	4,00	1,00	5,00	1,21	-0,81	-0,15
59. Mogę jasno wyrażać swoje zdanie, kiedy nie zgadzam się z decyzją	3,41	4,00	1,00	5,00	1,20	-0,49	-0,65
60. Mam dużą autonomię w wykonywaniu zadań, rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji, mogę także sugerować ulepszenia w sposobie wykonywania zadań	3,71	4,00	1,00	5,00	1,12	-0,94	0,22
61. Mój przełożony komunikuje się ze mną otwarcie	3,63	4,00	1,00	5,00	1,27	-0,67	-0,60
62. W mojej organizacji panuje atmosfera zaufania i współpracy pomiędzy współpracownikami	3,28	4,00	1,00	5,00	1,24	-0,47	-0,77

σ – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki z tabeli 12, należy zauważyć, że respondenci udzielali odpowiedzi w skali od 1 do 5 (od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”). Porównanie średnich wartości uzyskanych w badaniu pokazuje, że najwyższe oceny otrzymały stwierdzenia dotyczące poszanowania ludzi (3,73), autonomii w wykonywaniu zadań, rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji i zgłaszaniu ulepszeń (3,71) oraz otwartej komunikacji ze strony przełożonego (3,63). Stosunkowo wysoko oceniono także stwierdzenia odnoszące się do troski organizacji o zdrowie i jakość życia (3,58) oraz te związane z rozwojem zawodowym, czyli otrzymywania pomocy w rozwijaniu umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania obowiązków służbowych (3,51), programu adaptacji dla nowo zatrudnionych (3,50) oraz inwestowania w edukację przez szerokie możliwości rozwoju osobistego (3,46). Najniższe oceny dotyczyły praktyk związanych z selekcją i rekrutacją. Stwierdzenia odnoszące się do pozyskiwania najlepszych specjalistów z rynku (2,78) oraz wyboru najlepszych kandydatów do awansu i ich przygotowania do objęcia wyższych stanowisk (2,73) uzyskały najniższe wyniki. Stosunkowo nisko oceniono również stwierdzenie dotyczące awansów i podwyżek wynagrodzenia opartych na ocenie wyników pracy i kompetencji (2,84). Zmienne opisujące funkcjonowanie systemu zarządzania kapitałem ludzkim zostały ocenione najniżej spośród wszystkich testowanych zmiennych (średnia 3,25). Najślabiej oceniono praktyki dotyczące rekrutacji, promocji pracowników oraz ocen pracowniczych, a najwyższej praktyki związane z rozwojem.

Poniżej przedstawiono wyniki statystyk opisowych dla zmiennej „**kultura organizacyjna**” dla całej badanej próby (tabela 13).

Tabela 13
 Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „kultura organizacyjna”
 (cała próba)

Stwierdzenia	Zmienna: „kultura organizacyjna”						
	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	σ	Skośność	Kurtoza
Kultura innowacyjna							
1. W mojej firmie przywiązuje się wagę do kreatywności	3,60	4,00	1,00	5,00	1,12	-0,76	-0,23
2. Moja firma jest zorientowana na rezultaty	4,09	4,00	1,00	5,00	1,12	-1,41	1,32
3. W mojej firmie podejmowane jest ryzyko	2,86	3,00	1,00	5,00	1,07	-0,05	-0,82
4. W mojej firmie działa się pod presją	3,30	4,00	1,00	5,00	1,21	-0,40	-0,84
5. Moja firma stymuluje do działania	3,43	4,00	1,00	5,00	1,14	-0,56	-0,50
6. Moja firma podejmuje wyzwania	3,60	4,00	1,00	5,00	1,16	-0,76	-0,16
7. Moja firma jest przedsiębiorcza	3,70	4,00	1,00	5,00	1,12	-0,85	0,06
8. Moja firma stanowi siłę napędową	3,69	4,00	1,00	5,00	1,13	-0,83	0,02
Kultura biurokratyczna							
9. W mojej firmie przywiązuje się wagę do procedur	3,97	4,00	1,00	5,00	1,06	-1,03	0,50
10. Moja firma jest hierarchiczna	4,23	5,00	1,00	5,00	1,04	-1,58	2,03
11. Moja firma jest ustrukturyzowana	3,91	4,00	1,00	5,00	1,05	-0,93	0,28
12. Moja firma jest uporządkowana	3,51	4,00	1,00	5,00	1,10	-0,58	-0,31
13. Moja firma jest uregulowana	3,79	4,00	1,00	5,00	1,04	-0,81	0,17
14. Moja firma posiada ugruntowaną pozycję	4,26	4,00	1,00	5,00	0,95	-1,64	2,89
15. Moja firma działa ostrożnie	3,63	4,00	1,00	5,00	0,98	-0,25	-0,60
16. Praca mojej firmie jest podporządkowana zwierzchnikom	3,89	4,00	1,00	5,00	1,04	-0,86	0,25
Kultura wspierająca							
17. Moja firma jest zorientowana na współpracę	3,48	4,00	1,00	5,00	1,16	-0,61	-0,44
18. Moja firma jest zorientowana na budowanie relacji	3,58	4,00	1,00	5,00	1,13	-0,75	-0,03
19. Moja firma zachęca do działania	3,45	4,00	1,00	5,00	1,13	-0,59	-0,40
20. Moja firma jest przyjazna	3,85	4,00	1,00	5,00	1,12	-1,09	0,58
21. Moja firma zapewnia wolność osobistą	3,64	4,00	1,00	5,00	1,11	-0,75	-0,13
22. Moja firma jest sprawiedliwa	3,39	3,00	1,00	5,00	1,10	-0,36	-0,38
23. Moja firma jest bezpiecznym miejscem pracy	4,13	4,00	1,00	5,00	1,12	-1,52	1,72
24. Moja firma jest godna zaufania	4,01	4,00	1,00	5,00	1,11	-1,08	0,42

σ – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki z tabeli 13 dla poszczególnych pytań dotyczących kultury organizacyjnej, należy zauważyć, że respondenci udzielali odpowiedzi w skali od 1 do 5 (od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”). Porównanie średnich wartości uzyskanych w badaniu pokazuje, że najwyższe oceny otrzymały stwierdzenia odnoszące się do postrzegania firmy jako organizacji o ugruntowanej pozycji (4,26) oraz postrzegania firmy jako hierarchicznej (4,23). Najniżej oceniono stwierdzenie dotyczące podejmowania ryzyka przez firmę (2,86). Najwyższe wartości respondenci przypisali kulturze biurokratycznej (pytania 9–16), której średnia w skali 1–5 wyniosła 3,90. Najniżej oceniono kulturę innowacyjną (pytania 1–8) ze średnią 3,53. Kultura wspierająca (pytania 17–24) uzyskała średnią 3,69.

Poniżej przedstawiono wyniki statystyk opisowych dla zmiennej „przywiązanie organizacyjne” dla całej próby (tabela 14).

Tabela 14

Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „przywiązanie organizacyjne” (cała próba)

Stwierdzenia	Zmienna: „przywiązanie organizacyjne”						
	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	σ	Skośność	Kurtoza
Przywiązanie afektywne							
63. Chętnie będę pracować w mojej firmie do końca swojej działalności zawodowej	3,30	4,00	1,00	5,00	1,29	-0,38	-0,93
64. Lubię dyskutować o mojej organizacji z ludźmi spoza niej	3,53	4,00	1,00	5,00	1,19	-0,61	-0,44
65. Traktuję sprawy mojej firmy jak własne	3,42	4,00	1,00	5,00	1,09	-0,58	-0,25
66. Nie sądzę, abym mógł być związany z inną firmą, tak jak z obecną	3,27	3,00	1,00	5,00	1,14	-0,29	-0,55
67. Postrzegam moją organizację jak „część rodziny”.	3,39	4,00	1,00	5,00	1,18	-0,47	-0,58
68. Czuję się „emocjonalnie przywiązany” do mojej organizacji	3,59	4,00	1,00	5,00	1,12	-0,76	-0,09
69. Moja firma to świetne miejsce do pracy	3,7	4,00	1,00	5,00	1,07	-0,85	0,37
Przywiązanie trwania							
70. Na tym etapie życia pozostanie w mojej obecnej pracy jest dla mnie korzystne	3,92	4,00	1,00	5,00	1,03	-1,02	0,60
71. Firma daje mi tak wiele korzyści, że nie warto szukać innego miejsca pracy	3,44	4,00	1,00	5,00	1,21	-0,38	-0,90
72. Korzyści z zatrudnienia w tej firmie przeważają nad wadami	3,57	4,00	1,00	5,00	1,10	-0,57	-0,29

Tabela 14 cd.

73. Trudno byłoby mi w tej chwili odejść z firmy, nawet gdybym chciał	3,64	4,00	1,00	5,00	1,10	-0,72	-0,03
74. Zmiana pracy może być zbyt kosztowna	3,20	3,00	1,00	5,00	1,13	-0,29	-0,67
75. Sytuacja rynkowa sprawia, że wolę pozostać w obecnym miejscu pracy.	3,27	3,00	1,00	5,00	1,18	-0,38	-0,65
Przywiązanie normatywne							
76. Jestem przekonany, że zawsze muszę być lojalny wobec swojej organizacji	3,78	4,00	1,00	5,00	1,13	-0,78	-0,13
77. Jeśli dostanę lepszą ofertę pracy, nie czułbym się dobrze, odchodząc	3,39	4,00	1,00	5,00	1,19	-0,44	-0,67
78. Wiem, że moi koledzy na mnie liczą, dlatego nie zrezygnowałbym z pracy w ważnym dla firmy i zespołu momencie	3,57	4,00	1,00	5,00	1,18	-0,66	-0,30
79. Czuję się zobowiązany każdego dnia wykonywać dobrą pracę, aby nie zawieść moich kolegów	3,40	4,00	1,00	5,00	1,01	-1,27	1,52
80. Nie zdecydowałbym się na zwolnienie lekarskie bez wyraźnego powodu, gdy firma mnie potrzebuje	4,08	4,00	1,00	5,00	1,16	-1,294	0,84
81. Mam głębokie poczucie przynależności do mojej organizacji	3,62	4,00	1,00	5,00	1,08	-0,62	-0,14

σ – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki z tabeli 14, należy zauważyć, że respondenci udzielali odpowiedzi w skali od 1 do 5 (od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”). Porównanie średnich wartości pokazuje, że najwyższe oceny uzyskały stwierdzenia dotyczące przywiązania normatywnego, czyli: braku zgody na pójście na zwolnienie lekarskie bez wyraźnego powodu w sytuacji, gdy firma potrzebuje obecności pracownika (4,08), poczucia obowiązku wykonywania pracy rzetelnie, aby nie zawieść współpracowników (4,00), oraz przekonania o lojalności wobec organizacji (3,78). Najniżej oceniono stwierdzenia odnoszące się do przywiązania trwania, na przykład przekonanie, że zmiana pracy może okazać się zbyt kosztowna (3,20) oraz: „Sytuacja na rynku pracy sprawia, że wolę pozostać w obecnym miejscu pracy” (3,27). Stosunkowo nisko oceniono również stwierdzenie: „Nie sądzę, abym mógł być związany z inną firmą tak bardzo, jak jestem z tą, w której aktualnie pracuję” (3,27), odnoszące się do przywiązania afektywnego. Najwyższą średnią wartość respondenci przypisali przywiązaniu normatywnemu (pytania 76–81), które w skali 1–5 osiągnęło 3,74. Najniżej oceniono przywiązanie afektywne (pytania 63–69), ze średnią 3,46. Przywiązanie trwania (pytania 70–75) uzyskało średnią 3,51.

Poniżej przedstawiono wyniki statystyk opisowych dotyczących zmiennej „**zachowania innowacyjne**” odnośnie do całej badanej próby (tabela 15).

Tabela 15

Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „zachowania innowacyjne”
(cała próba)

Stwierdzenia	Zmienna: „zachowania innowacyjne”						
	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	σ	Skośność	Kurtoza
82. Zgłaszam nowe pomysły	4,05	4,00	1,00	5,00	0,87	-1,17	1,74
83. Poszukuję nowych rozwiązań, technik i metod pracy	4,06	4,00	1,00	5,00	0,85	-1,30	2,65
84. Tworzę oryginalne rozwiązania problemów	3,98	4,00	1,00	5,00	0,87	-0,88	0,89
85. Szukam wsparcia dla realizacji innowacyjnych pomysłów	3,98	4,00	1,00	5,00	0,91	-0,88	0,81
86. Dostrzegam zalety innowacyjnych pomysłów	4,39	4,00	1,00	5,00	0,69	-1,16	2,14
87. Systematycznie zgłaszam usprawnienia w moim miejscu pracy	3,75	4,00	1,00	5,00	0,97	-0,61	0,01
88. Zamieniam innowacyjne pomysły w przydatne rozwiązania	3,72	4,00	1,00	5,00	0,96	-0,60	0,04
89. Zarażam entuzjazmem do innowacyjnych pomysłów moich kolegów	3,66	4,00	1,00	5,00	0,97	-0,68	0,35
90. Staram się uzyskać zgodę na realizację innowacyjnych pomysłów	3,84	4,00	1,00	5,00	0,89	-0,71	0,42
91. Nie boję się przedstawiać niekonwencjonalnych propozycji, niezgodnych ze <i>status quo</i>	3,74	4,00	1,00	5,00	0,94	-0,76	0,58
92. Jestem zbyt zajęty rozwiązywaniem codziennych problemów, aby poświęcić czas na myślenie o przyszłości	3,09	3,00	1,00	5,00	1,15	-0,06	-0,98
93. Moja firma pozwala popełniać błędy i podejmować ryzyko	3,38	4,00	1,00	5,00	1,06	-0,67	-0,07
94. Moja firma uwzględnia sugestie klientów dotyczące ulepszenia produktów	3,26	3,00	1,00	5,00	1,04	-0,35	-0,28

σ – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki z tabeli 15, należy zauważyć, że respondenci udzielali odpowiedzi w skali od 1 do 5 (od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”). Porównanie średnich wartości pokazuje, że najwyżej oceniono stwierdzenie dotyczące dostrzegania zalet wynikających z innowacyjnych pomysłów (4,40). Najniższe wartości uzyskały stwierdzenia odnoszące się do poświęcania czasu na myślenie o przyszłości z powodu dużego obciążenia bieżącymi zadaniami (3,10) oraz uwzględniania przez firmę sugestii klientów dotyczących ulepszenia produktów (3,26). Zmienna opisująca zachowania

innowacyjne została oceniona stosunkowo wysoko w porównaniu z pozostałymi badanymi zmiennymi (średnia 3,76).

Poniżej przedstawiono wyniki statystyk opisowych dla zmiennej „wydajność pracy” dla całej badanej próby (tabela 16).

Tabela 16
Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „wydajność pracy”
(cała próba)

Stwierdzenia	Zmienna: „wydajność pracy”						
	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	σ	Skośność	Kurtoza
95. Regularnie wykonuję swoje obowiązki na właściwym poziomie	4,10	4,00	1,00	5,00	0,87	-1,20	1,91
96. Mój zespół/dział wykonuje zadania na wysokim poziomie	3,97	4,00	1,00	5,00	1,02	-1,09	0,87
97. W ubiegłym roku osiągnąłem bardzo dobre wyniki w pracy	4,06	4,00	1,00	5,00	0,94	-1,10	1,30
98. Moje indywidualne cele wspierają cele organizacji	4,07	4,00	1,00	5,00	0,96	-1,28	1,81

σ – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki z tabeli 16, należy zauważyć, że respondenci – podobnie jak w poprzednich obszarach – udzielali odpowiedzi w skali od 1 do 5 (od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”). Porównanie średnich wartości pokazuje, że najwyżej oceniono stwierdzenie dotyczące postrzegania, że cele indywidualne wspierają cele organizacji (4,08). Najniższą ocenę uzyskało stwierdzenie odnoszące się do postrzegania, że zespół lub dział wykonuje zadania na wysokim poziomie (4,00). Różnice między stwierdzeniami były niewielkie. Zmienne z tej grupy uzyskały najwyższą ocenę spośród wszystkich analizowanych obszarów (średnia 4,05). Kolejnym etapem postępowania badawczego było wyznaczenie dziewięciu obszarów przez uśrednienie wartości odpowiedzi dla pytań należących do każdego z nich. Kultura organizacyjna obejmowała pytania 1–24: kultura innowacyjna (pytania 1–8), kultura biurokratyczna (pytania 9–16) oraz kultura wspierająca (pytania 17–24). System zarządzania kapitałem ludzkim obejmował pytania 25–62, w tym pytania 25–30 dotyczące procesu zarządzania kapitałem ludzkim, a pozostałe pytania dotyczące praktyk. Przywiązanie organizacyjne obejmowało pytania 63–69 (przywiązanie afektywne), pytania 70–75 (przywiązanie trwania) oraz pytania 76–81 (przywiązanie normatywne). Zachowania innowacyjne były mierzone pytaniami 82–94. Wydajność pracy uwzględniała pytania 95–98. Kwestionariusz ankiety został umieszczony w Załączniku 1.

W tabeli 17 przedstawiono wartości uśrednione (średnia i mediana) w podziale na dziesięć subkonstruktów dla całości badanej próby.

Tabela 17
Średnia i mediana dla subkonstruktów dla całości badanej próby

Subkonstrukt	Średnia	Mediana
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim	3,25	3,0
Proces zarządzania kapitałem ludzkim	3,25	3,0
Kultura organizacyjna biurokratyczna	3,89	4,12
Kultura organizacyjna wspierająca	3,69	3,87
Kultura organizacyjna innowacyjna	3,53	3,87
Przywiązanie organizacyjne normatywne	3,74	4,0
Przywiązanie organizacyjne trwania	3,51	3,67
Przywiązanie organizacyjne afektywne	3,46	3,86
Zachowania innowacyjne	3,76	3,85
Wydajność pracy	4,05	4,0

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że występują różnice między przeciętnymi odpowiedziami w poszczególnych obszarach. Najwyższą średnią wartość uzyskała zmienna „wydajność pracy”, a najniższą – zmienna „system zarządzania kapitałem ludzkim”. Spośród rodzajów kultury organizacyjnej najwyżej oceniono kulturę biurokratyczną.

Poziom średni wskazuje na wybór odpowiedzi mieszczących się między wariantami „brak zdania” a „raczej się zgadzam”, z kolei mediana wskazuje na odpowiedź „raczej się zgadzam”.

4.2. Analiza czynnikowa

Kolejny etap postępowania badawczego obejmował przeprowadzenie **analizy czynnikowej**. W celu potwierdzenia wielowymiarowości danych oraz identyfikacji ich ukrytej struktury zastosowano analizę czynnikową z wykorzystaniem metody głównych składowych. Poniżej przedstawiono wyniki weryfikacji istnienia ukrytych czynników w badanym zbiorze pytań.

Założenia przyjęte w analizie czynnikowej:

- metoda wyodrębniania czynników: metoda głównych składowych,
- ustalona liczba czynników: od trzech do pięciu,
- ładunki czynnikowe: wartość bezwzględna powyżej 0,8.

Konieczność przyjęcia tak rygorystycznych założeń wynika z faktu, że budowany model strukturalny charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności.

Miara KMO ocenia adekwatność doboru próby do analizy czynnikowej, a test sferyczności Bartletta pozwala sprawdzić, czy macierz korelacji między zmiennymi różni się od macierzy jednostkowej. Macierz KMO osiągnęła wartości powyżej 0,7, co potwierdza,

że zestaw pytań jest odpowiedni do analizy. Wynik testu Bartletta wskazuje na odrzucenie hipotezy o macierzy jednostkowej, co oznacza, że analizowane zmienne generują ukryte czynniki. Kwestionariusz ankiety obejmował zmienne obserwowalne (stwierdzenia) oparte na przeglądzie literatury. Tworzyły one czynniki składowe dla wielowymiarowych zmiennych nieobserwowalnych (konstruktów): procesu zarządzania kapitałem ludzkim, praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, kultury organizacyjnej, przywiązania afektywnego, przywiązania trwania, przywiązania normatywnego, zachowań innowacyjnych oraz wydajności pracy. W tabelach zaprezentowano ładunki czynnikowe, które wskazują stopień powiązania między zmienną obserwowalną a czynnikiem latentnym. Zmienna latentna, zwana także ukrytą, nie jest obserwowana bezpośrednio, lecz wpływa na wartości zmiennych obserwowanych. Celem analizy czynnikowej jest między innymi odtworzenie tych nieobserwowalnych konstruktów.

Tabele 18–22 przedstawiają zestawienia twierdzeń, które utworzyły odrębne czynniki w wyniku analizy czynnikowej: tabela 18 dotyczy systemu zarządzania kapitałem ludzkim, tabela 19 – kultury organizacyjnej, tabela 20 – przywiązania organizacyjnego, tabela 21 – zachowań innowacyjnych, tabela 22 – wydajności pracy.

Tabela 18

Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim

Czynnik 1: praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki	Czynnik 2: praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję	Czynnik 3: wynagrodzenie	Czynnik 4: proces zarządzania kapitałem ludzkim
48. Mogę wykorzystać wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkoleń w pracy. 49. Otrzymuję pomoc w rozwijaniu umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania obowiązków zawodowych (przez szkolenia, konferencje). 50. Moja organizacja inwestuje w moją edukację, oferując szerokie możliwości rozwoju osobistego.	38. Moja firma przywiązuje dużą wagę do mojego rozwoju 43. W mojej firmie wybierani są najlepsi kandydaci do awansu, a następnie są starannie przygotowywani do objęcia wyższych stanowisk. 53. Mój plan rozwoju opiera się na ocenie wyników opartej na kompetencjach.	34. Porównując moje wynagrodzenie z wynagrodzeniem moich współpracowników, mogę uznać je za zadowalające. 35. Porównując moje wynagrodzenie ze stawkami na rynku pracy, uważam je za zadowalające. 56. Moja organizacja oferuje mi wynagrodzenie zgodne z moimi umiejętnościami, przeszkoleniem i wykształceniem.	26. Praktyki i procedury personalne są mi znane. 27. HR przyczynia się do poprawy warunków pracy. 28. HR przyczynia się do poprawy wizerunku pracodawcy.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 19

Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla kultury organizacyjnej

Czynnik 1: kultura innowacyjna	Czynnik 2: kultura biurokratyczna	Czynnik 3: kultura wspierająca
5. Moja firma stymuluje do działania. 6. Moja firma podejmuje wyzwania. 7. Moja firma jest przedsiębiorcza.	13. W mojej firmie procesy i zasady postępowania są uregulowane. 14. Moja firma posiada ugruntowaną pozycję. 16. Praca mojej firmie jest podporządkowana zwierzchnikom.	17. Moja firma jest zorientowana na współpracę. 18. Moja firma jest zorientowana na budowanie relacji. 19. Moja firma zachęca do działania.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20

Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla przywiązania organizacyjnego

Czynnik 1: przywiązanie afektywne	Czynnik 2: przywiązanie trwałe	Czynnik 3: przywiązanie normatywne
63. Chciałbym pracować w mojej firmie do końca życia zawodowego. 68. Czuję się „emocjonalnie przywiązany” do mojej organizacji. 69. Moja firma jest doskonałym miejscem pracy	70. Na tym etapie życia pozostanie w mojej obecnej pracy jest dla mnie korzystne. 71. Firma daje mi tyle korzyści, że nie warto szukać innego miejsca do pracy. 72. Korzyści z zatrudnienia w tej firmie przeważają nad wadami i wadami.	79. Czuję się zobowiązany każdego dnia wykonywać dobrą pracę, aby nie zawieść moich kolegów. 80. Nie zdecydowałbym się na zwolnienie lekarskie bez wyraźnego powodu, gdy firma mnie potrzebuje. 81. Mam głębokie poczucie przynależności do mojej organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21

Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla zachowań innowacyjnych

Czynnik 1: zachowania innowacyjne
82. Zgłaszam nowe pomysły. 83. Poszukuję nowych rozwiązań, technik i metod pracy. 84. Tworzę oryginalne rozwiązania problemów.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22

Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla wydajności pracy

Czynnik 1: wydajność pracy
95. Regularnie wykonuję swoje obowiązki na właściwym poziomie. 96. Mój zespół/dział wykonuje zadania na wysokim poziomie. 98. Moje indywidualne cele wspierają cele organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wskazują, że nie wszystkie zmienne są poprawnie skorelowane z czynnikiem. Zaleca się usunięcie pytań, dla których korelacja ma wartość niższą niż 0,8. W dalszej analizie pominięto zatem pytania niespełniające tego kryterium. Pytania wchodzące w skład każdego czynnika zestawiono w tabelach poniżej, zawierają one również ostateczne wartości ładunków czynnikowych. Wszystkie zmienne obserwowalne wykazują silną korelację z wygenerowanym czynnikiem ukrytym (latentnym).

W tabeli 23 przedstawiono wyniki analizy czynnikowej dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim (praktyk zarządzania kapitałem ludzkim i procesu zarządzania kapitałem ludzkim) dla całości badanej próby.

Dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim wyodrębniono cztery czynniki:

- czynnik 1 – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki,
- czynnik 2 – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję,
- czynnik 3 – wynagrodzenie,
- czynnik 4 – proces zarządzania kapitałem ludzkim.

Dla kultury organizacyjnej wyodrębniono trzy czynniki:

- czynnik 1 – kultura innowacyjna,
- czynnik 2 – kultura biurokratyczna,
- czynnik 3 – kultura wspierająca,

W dalszej analizie zredukowano liczbę pytań wchodzących w skład poszczególnych konstruktywów. Kryteriami doboru były siła korelacji pytań z konstruktem oraz stopień dopasowania modelu do danych. Po eliminacji pytań wyniki testów diagnostycznych KMO i Bartletta, a także procent wyjaśnionej wariancji wraz z ładunkami czynnikowymi przedstawiono w tabeli 24.

W tabeli 24 zamieszczono ostateczne ładunki czynnikowe. Wszystkie zmienne obserwowalne wykazują silną korelację z wygenerowanym czynnikiem latentnym, co pozwala stwierdzić istnienie zmiennej ukrytej opisującej obszar kultury organizacyjnej. Następnie przeprowadzono analizę czynnikową dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim dla całości próby.

W tabeli 25 przedstawiono wyniki analizy czynnikowej dla przywiązania organizacyjnego dla całej próby.

Dla przywiązania organizacyjnego wyodrębniono trzy czynniki:

- czynnik 1 – przywiązanie afektywne,
- czynnik 2 – przywiązanie trwania,
- czynnik 3 – przywiązanie normatywne.

Zidentyfikowane za pomocą analizy czynnikowej trzy większe zbiory (zwane czynnikami lub faktorami) są zgodne z zaproponowanymi przez Meyera i Alena trzema wymiarami w modelu przywiązania do organizacji (Organizational Commitment Scale-OCS).

Czynniki zawierają w sobie zmienne generujące wspólną wariancję (czyli kowariancję), a więc wyjaśniają to samo zjawisko. Zmienne wchodzące w skład takiego zbioru są więc ze sobą spójne (skorelowane), natomiast powstałe czynniki różnią się od siebie. Analiza czynnikowa pozwoliła na opisanie zależności między zaobserwowanymi, skorelowanymi zmiennymi za pomocą możliwie mniejszej liczby zmiennych nieobserwowanych – czynników, które są wzajemnie nieskorelowane – oraz również na klasyfikację zmiennych, czyli ustalenie struktury zmiennych.

Taki podział potwierdza rzetelność zastosowanej skali i poprawność doboru pytań.

Tabela 23
 Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „system zarządzania kapitałem ludzkim” (model zredukowany)

Zmienna: „praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki”	Ładunek czynni- kowy	Zmienna: „praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję”	Ładunek czynni- kowy	Zmienna: „wynagrodzenie”	Ładunek czynni- kowy	Zmienna: „proces zarządzania kapitałem ludzkim”	Ładunek czynni- kowy
48. Mogę wykorzystać wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkoleń w pracy.	0,91	38. Moja firma przywiązuje dużą wagę do mojego rozwoju.	0,92	34. Porównując moje wynagrodzenie z wynagrodzeniem moich współpracowników, mogę uznać je za zadowalające.	0,86	26. Praktyki i procedury personalne są mi znane.	0,81
49. Otrzymuję pomoc w rozwijaniu umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania obowiązków zawodowych (przez szkolenia, konferencje).	0,93	43. W mojej firmie wybierani są najlepsi kandydaci do awansu, a następnie są starannie przygotowywani do objęcia wyższych stanowisk.	0,82	35. Porównując moje wynagrodzenie ze stawkami na rynku pracy, uważam je za zadowalające.	0,86	27. HR przyczynia się do poprawy warunków pracy	0,91
50. Moja organizacja inwestuje w moją edukację, oferując szerokie możliwości rozwoju osobistego i zawodowego.	0,90	53. Mój plan rozwoju opiera się na ocenie wyników opartej na kompetencjach.	0,90	56. Moja organizacja oferuje mi wynagrodzenie zgodne z moimi umiejętnościami, przeszkoleniem i wykształceniem.	0,86	28. HR przyczynia się do poprawy wizerunku pracodawcy.	0,90
KMO:	0,74		0,71		0,71		0,69
p-value (Bartlett)	0,00		0,00		0,00		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24

Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „kultura organizacyjna” (model zredukowany)

Zmienna: „kultura innowacyjna”	Ładunek czynnikowy	Zmienna: „kultura biurokratyczna”	Ładunek czynnikowy	Zmienna „kultura wspierająca”	Ładunek czynnikowy
5. Moja firma stymuluje do działania.	0,89	13. Moja firma jest uregulowana.	0,80	17. Moja firma jest zorientowana na współpracę.	0,87
6. Moja firma podejmuje wyzwania.	0,87	14. Moja firma posiada ugruntowaną pozycję	0,81	18. Moja firma jest zorientowana na budowanie relacji.	0,88
7. Moja firma jest przedsiębiorcza.	0,85	16. Praca w mojej firmie jest podporządkowana zwierzchnikom.	0,84	19. Moja firma zachęca do działania.	0,90
KMO:	0,72		0,69		0,72
<i>p-value</i> (Bartlett)	0,00		0,00		0,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 25

Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „przywiązanie organizacyjne” (model zredukowany)

Zmienna: „przywiązanie afektywne”	Ładunek czynnikowy	Zmienna: „przywiązanie trwania”	Ładunek czynnikowy	Zmienna: „przywiązanie normatywne”	Ładunek czynnikowy
63. Chętnie będę pracować w mojej firmie do końca swojej działalności zawodowej.	0,88	70. Na tym etapie życia pozostanie w mojej obecnej pracy jest dla mnie korzystne.	0,78	79. Czuję się zobowiązany każdego dnia wykonywać dobrą pracę, aby nie zawieść moich kolegów.	0,90
68. Czuję się „emocjonalnie przywiązany” do mojej organizacji.	0,89	71. Firma daje mi tak wiele korzyści, że nie warto szukać innego miejsca pracy.	0,91	80. Nie zdecydowałbym się na zwolnienie lekarskie bez wyraźnego powodu, gdy firma mnie potrzebuje.	0,87
69. Moja firma to świetne miejsce pracy.	0,89	72. Korzyści z zatrudnienia w tej firmie przeważają nad wadami.	0,93	81. Mam głębokie poczucie przynależności do mojej organizacji.	0,84
KMO:	0,74		0,66		0,71
<i>p-value</i> (Bartlett)	0,00		0,00		0,00

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 26 przedstawiono wyniki analizy czynnikowej dla zachowań innowacyjnych dla całej próby.

W tabeli 27 przedstawiono wyniki analizy czynnikowej dla wydajności pracy dla całej próby.

Tabela 26

Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „zachowania innowacyjne”
(model zredukowany)

Zmienna: „zachowania innowacyjne”	Ładunek czynnikowy
82. Zgłaszam nowe pomysły	0,90
83. Poszukuję nowych rozwiązań, technik i metod pracy	0,89
84. Tworzę oryginalne rozwiązania dla problemów	0,91
KMO:	0,74
<i>p-value</i> (Bartlett)	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27

Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „wydajność pracy”
(model zredukowany)

Zmienna: „wydajność pracy”	Ładunek czynnikowy
95. Regularnie wykonuję swoje obowiązki na właściwym poziomie	0,82
96. Mój zespół/dział wykonuje zadania na wysokim poziomie	0,87
98. Moje indywidualne cele wspierają cele organizacji	0,77
KMO:	0,69
<i>p-value</i> (Bartlett)	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Dla większości przebadanych konstruktów wyniki statystyki KMO są na zadowalającym poziomie lub blisko tego poziomu. Dla wszystkich konstruktów test Bartletta potwierdza poprawność doboru pytań. Należy pamiętać, że celem analizy czynnikowej jest redukcja dużej liczby pytań i w rezultacie stworzenie spójnych konstruktów wykorzystywanych później w modelu równań strukturalnych. Wysokie wartości ładunków dla pytań są wówczas priorytetem, ponieważ wpływają na lepsze dopasowanie modelu do danych empirycznych. Wysokie dopasowanie modelu do danych empirycznych jest warunkiem koniecznym do uznania modelu za akceptowalny.

Do zbudowania modelu zmiennych objaśniających zdecydowano się przetestować następujące zmienne: kulturę innowacyjną, kulturę wspierającą, kulturę biurokratyczną, praktyki systemu zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki, praktyki systemu zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję, wynagrodzenie, proces zarządzania kapitałem ludzkim, przywiązanie afektywne, przywiązanie normatywne, przywiązanie trwania, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy.

4.3. Analiza rzetelności

Następnym etapem w procedurze badawczej było przeprowadzenie **analizy rzetelności**.

Wyznaczone ładunki czynnikowe pokazują stopień nasycenia konstruktów zmienną obserwowalną – przyjmuje się, że wartość 0,7 stanowi minimum (Bollen, 1989).

Rzetelność skali oceniono na podstawie współczynnika alfa Cronbacha oraz AVE (tabela 28).

Tabela 28
Analiza rzetelności dla całości badanej próby – podsumowanie

Subkonstrukty	Alfa Cronbacha	AVE
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki	0,90	0,84
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję	0,849	0,77
Wynagrodzenie	0,81	0,74
Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,85	0,77
Kultura biurokratyczna	0,75	0,66
Kultura wspierająca	0,85	0,78
Kultura innowacyjna	0,83	0,76
Przywiązanie afektywne	0,86	0,79
Przywiązanie trwania	0,85	0,76
Przywiązanie normatywne	0,83	0,75
Zachowania innowacyjne	0,88	0,82
Wydajność pracy	0,77	0,65

Źródło: opracowanie własne.

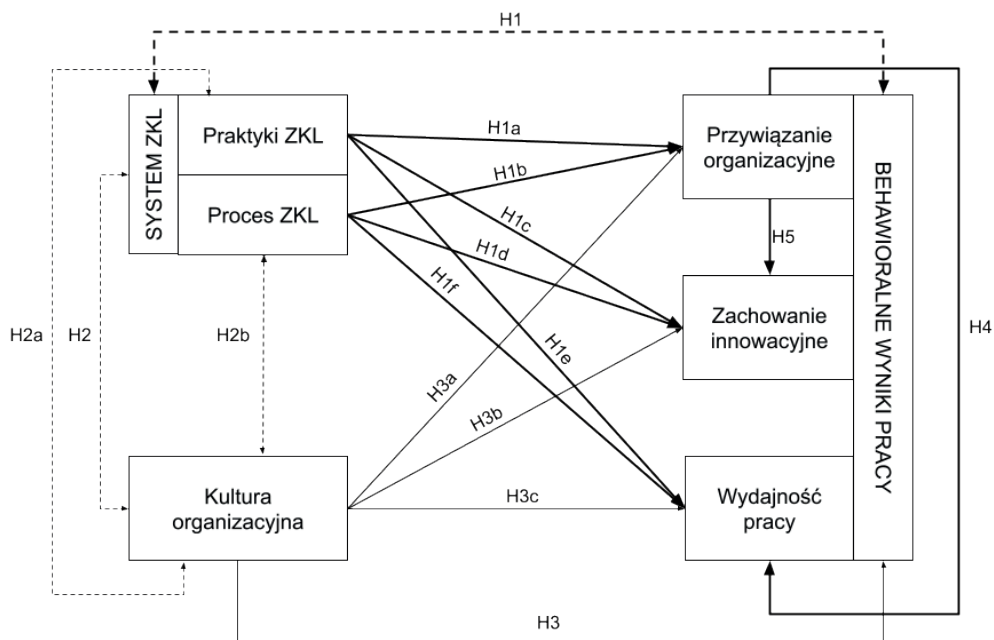
Dokonując analizy rzetelności, można stwierdzić, że zarówno współczynnik alfa Cronbacha, jak i AVE za każdym razem osiągały wartości akceptowalne, co potwierdza wysoką rzetelność zastosowanych narzędzi pomiarowych.

4.4. Model strukturalny

Następnym etapem procedury badawczej było wykorzystanie modelu równań strukturalnych (*structural equation models*, SEM).

W kolejnej części opracowania przeprowadzono testowanie hipotez dotyczących wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy.

Model ścieżkowy przedstawiono na rysunku 17.



Rysunek 17. Model ścieżkowy

Źródło: opracowanie własne.

Estymację parametrów modelu przeprowadzono z wykorzystaniem metody największej wiarygodności. Przyjęto założenie, że system zarządzania kapitałem ludzkim wywiera pozytywny wpływ na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i poziom wydajności pracy, analogicznie kultura organizacyjna oddziałuje na te zmienne. Do wyznaczania parametrów wykorzystano oprogramowanie STATA.

Przed przystąpieniem do modelowania wykonano analizę czynnikową, której celem było określenie struktury powiązań między konstruktami. Analiza potwierdziła wielowymiarowość zbioru danych i umożliwiła wyłonienie ukrytych ładunków. W rezultacie system zarządzania kapitałem ludzkim opisano za pomocą czterech czynników: praktyk zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki (praktyki ZKL J), praktyk zorientowanych na ocenę i promocję (praktyki OP), wynagrodzenia oraz procesu zarządzania kapitałem ludzkim (por. tabela 23). Dla kultury organizacyjnej wyodrębniono trzy czynniki: kulturę wspierającą, innowacyjną i biurokratyczną (por. tabela 24). Z kolei przywiązanie organizacyjne opisano przez trzy komponenty: przywiązanie afektywne, trwania i normatywne (por. tabela 25).

W tabeli 29 przedstawiono wyniki oszacowania parametrów modelu wpływu systemu praktyk i procesu zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej na behawioralne wyniki pracy (przywiązanie organizacyjne w wymiarze afektywnym, trwania i normatywnym, zachowania innowacyjne, wydajność pracy), zaprezentowanego na rysunku 17.

Tabela 29
Oszacowania parametrów modelu SEM dla całości badanej próby

Model wpływu system zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy			Współczynnik standaryzowany (beta)	Błąd standardowy	z	p-value
Zachowania innowacyjne	←	Przywiązanie normatywne	0,45	0,06	7,22	0,00
Wydajność pracy	←	Przywiązanie afektywne	0,28	0,10	2,68	0,01
	←	Przywiązanie normatywne	0,47	0,10	4,86	0,00
Kultura innowacyjna	←	Praktyki ZKL J	0,38	0,11	3,51	0,00
	←	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,25	0,11	2,30	0,02
	←	Wynagrodzenie	0,21	0,10	2,00	0,04
Kultura wspierająca	←	Praktyki ZKL J	0,53	0,09	5,91	0,00
	←	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,29	0,10	3,09	0,00
Kultura biurokratyczna	←	Praktyki ZKL J	0,59	0,06	10,14	0,00
Przywiązanie afektywne	←	Kultura wspierająca	0,27	0,08	3,32	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,43	0,14	3,17	0,00
	←	Praktyki ZKL OP	0,24	0,13	1,86	0,06
Przywiązanie trwania	←	Kultura biurokratyczna	0,23	0,07	3,19	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,40	0,09	4,33	0,00
	←	Wynagrodzenie	0,30	0,08	3,64	0,00
Przywiązanie normatywne	←	Kultura innowacyjna	0,23	0,10	2,45	0,01
	←	Kultura biurokratyczna	0,37	0,08	4,41	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,27	0,10	2,6	0,01

Pismem półgrubym zaznaczono korelacje statystycznie istotne na poziomie $p < 0,05$. W naukach o zarządzaniu przyjmuje się graniczną wartość *p-value* 0,05.

Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki.

Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawione w tabeli 29 potwierdzają, że zestandaryzowane parametry modelu SEM w zdecydowanej większości są statystycznie istotne i dodatnie, co oznacza, że wzmacniają poziom prognozowanych czynników. Jedynym wyjątkiem jest relacja między

praktykami zorientowanymi na ocenę i promocję a przywiązaniem afektywnym: związek ten nie osiągnął istotności na poziomie ufności 95%, jednak okazał się istotny przy poziomie 90%, co nadal wskazuje na dodatnią zależność między analizowanymi konstruktami.

W tabelach 30 i 31 przedstawiono wartości zestandaryzowanych parametrów modelu SEM z uwzględnieniem wpływów całkowitych i pośrednich.

Tabela 30

Oszacowania parametrów modelu SEM dla całości badanej próby – efekt całkowity

Model wpływu system zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy		Współczynnik standaryzowany (beta)	Błąd standardowy	z	p-value
Zachowania innowacyjne	← Kultura innowacyjna	0,09	0,04	2,26	0,02
	← Kultura biurokratyczna	0,18	0,05	3,42	0,00
	← Przywiązanie normatywne	0,39	0,06	6,09	0,00
	← Praktyki ZKL J	0,21	0,04	4,87	0,00
	← Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,03	0,02	1,52	0,13
	← Wynagrodzenie	0,02	0,01	1,49	0,14
Wydajność pracy	← Kultura wspierająca	0,05	0,02	2,03	0,04
	← Kultura innowacyjna	0,06	0,32	2,04	0,04
	← Kultura biurokratyczna	0,14	0,05	2,93	0,00
	← Przywiązanie afektywne	0,15	0,06	2,66	0,01
	← Przywiązanie normatywne	0,29	0,73	3,99	0,00
	← Praktyki ZKL J	0,25	0,05	5,55	0,00
	← Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,04	0,02	2,08	0,04
	← Praktyki ZKL OP	0,03	0,02	1,54	0,12
	← Wynagrodzenie	0,01	0,01	1,42	0,16
Kultura innowacyjna	← Praktyki ZKL J	0,38	0,11	3,39	0,00
	← Proces ZKL	0,31	0,14	2,25	0,02
Kultura innowacyjna	← Wynagrodzenie	0,23	0,12	1,95	0,05
Kultura wspierająca	← Praktyki ZKL J	0,51	0,10	5,25	0,00
	← Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,35	0,12	2,96	0,00

Tabela 30 cd.

Kultura biurokratyczna	←	Praktyki ZKL J	0,44	0,06	6,81	0,00
Przywiązanie afektywne	←	Kultura wspierająca	0,31	0,10	3,25	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,63	0,15	4,26	0,00
	←	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,11	0,05	2,06	0,04
	←	Praktyki ZKL OP	0,23	0,13	1,83	0,07
Przywiązanie trwania	←	Kultura biurokratyczna	0,22	0,07	2,93	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,34	0,07	5,56	0,00
	←	Wynagrodzenie	0,23	0,07	3,34	0,00
Przywiązanie normatywne	←	Kultura innowacyjna	0,22	0,09	2,43	0,01
	←	Kultura biurokratyczna	0,46	0,12	3,98	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,54	0,08	7,01	0,00
	←	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,07	0,04	1,56	0,12
	←	Wynagrodzenie	0,05	0,03	1,53	0,13

Pismem półgrubym zaznaczono korelacje statystycznie istotne na poziomie $p < 0,05$. W naukach o zarządzaniu przyjmuje się graniczną wartość p -value 0,05.

Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki.

Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 31

Oszacowania parametrów modelu CB-SEM dla całości badanej próby – efekty pośrednie

Model wpływu system zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy		Współczynnik standaryzowany (beta)	Błąd standardowy	z	p -value	
Zachowania innowacyjne	←	Kultura nnowacyjna	0,09	0,04	2,26	0,02
	←	Kultura biurokratyczna	0,18	0,05	3,42	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,21	0,04	4,87	0,00
	←	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,03	0,02	1,52	0,13
	←	Wynagrodzenie	0,02	0,01	1,49	0,14
Wydajność pracy	←	Kultura wspierająca	0,05	0,02	2,03	0,04
	←	Kultura innowacyjna	0,06	0,03	2,04	0,04

Tabela 31 cd.

Model wpływu system zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy		Współczynnik standaryzowany (beta)	Błąd standardowy	z	p-value
Wydajność pracy	← Kultura biurokratyczna	0,14	0,05	2,93	0,00
	← Praktyki ZKL J	0,25	0,05	5,55	0,00
	← Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,04	0,02	2,08	0,04
	← Praktyki ZKL OP	0,03	0,02	1,54	0,12
	← Wynagrodzenie	0,01	0,01	1,42	0,16
Przywiązanie afektywne	← Praktyki ZKL J	0,16	0,05	3,01	0,00
	← Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,11	0,05	2,06	0,04
Przywiązanie trwania	← Praktyki ZKL J	0,09	0,03	2,86	0,00
Przywiązanie normatywne	← Praktyki ZKL J	0,29	0,07	4,29	0,00
	← Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,07	0,04	1,56	0,12
	← Wynagrodzenie	0,05	0,03	1,53	0,13

Pismem półgrubym zaznaczono korelacje statystycznie istotne na poziomie $p < 0,05$. W naukach o zarządzaniu przyjmuje się graniczną wartość p-value 0,05.

Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki.

Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski z przeprowadzonych analiz są następujące:

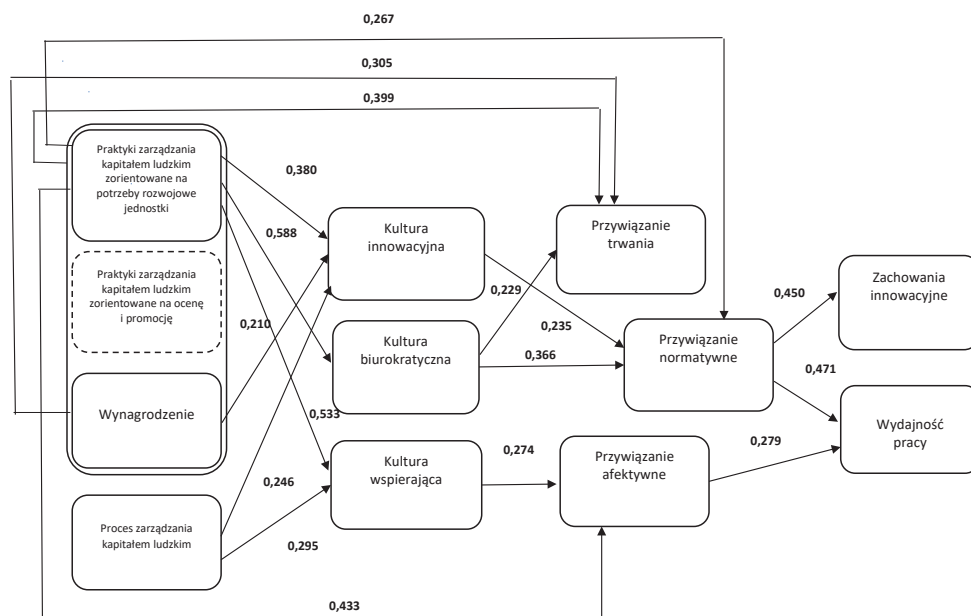
A. W odniesieniu do wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim – praktyk i procesu – na przywiązanie organizacyjne wykazano zarówno wpływy pośrednie, jak i bezpośrednie. Odnotowano bezpośredni, statystycznie istotny, dodatni i słaby wpływ praktyk zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na przywiązanie normatywne oraz statystycznie istotne, umiarkowanie silne wpływy na przywiązanie afektywne i przywiązanie trwania. Z kolei wynagrodzenie wywiera bezpośredni, statystycznie istotny, dodatni i umiarkowanie silny wpływ na przywiązanie trwania. Relacja między praktykami zorientowanymi na ocenę i promocję a przywiązaniem afektywnym okazała się statystycznie nieistotna. Wykazano ponadto, że kultura wspierająca pełni funkcję mediatora w relacji między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a przywiązaniem afektywnym, analogiczna zależność dotyczy procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Kultura innowacyjna mediuje w relacji między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki, procesem zarządzania kapitałem ludzkim oraz wynagrodzeniem a przywiązaniem normatywnym. Kultura biurokratyczna pełni funkcję mediatora między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a przywiązaniem normatywnym oraz przywiązaniem trwania.

B. W relacji między **kulturą organizacyjną a wydajnością pracy** odnotowano wpływ pośredni, w którym rolę mediatora odgrywa przywiązanie organizacyjne. Przywiązanie afektywne mediuje w relacji między kulturą wspierającą a wydajnością pracy, a przywiązanie normatywne – między kulturą innowacyjną i kulturą biurokratyczną a wydajnością pracy.

C. W analizie wpływu **kultury organizacyjnej na zachowania innowacyjne** stwierdzono, że relacja ta ujawnia się w obecności mediatora. Przywiązanie normatywne pełni funkcję mediatora między kulturą innowacyjną oraz kulturą biurokratyczną a zachowaniami innowacyjnymi.

Miary dopasowania modelu potwierdzają, że model adekwatnie odzwierciedla dane empiryczne.

Na rysunku 18 przedstawiono **model strukturalny** obrazujący wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim – praktyk i procesu – oraz kultury organizacyjnej (wspierającej, biurokratycznej i innowacyjnej) na behawioralne wyniki pracy: przywiązanie afektywne, przywiązanie trwania, przywiązanie normatywne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy. Uwzględniono wartości współczynników beta.



Rysunek 18. Oszacowane parametry modelu SEM dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim, kultury organizacyjnej i behawioralnych wyników pracy

Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia prowadzonych badań było przyjęcie założenia, że system zarządzania kapitałem ludzkim – praktyki i proces – oddziałuje na kulturę organizacyjną. System zarządzania kapitałem ludzkim wraz z kulturą organizacyjną wpływa pozytywnie na przywiązanie organizacyjne, a przywiązanie organizacyjne wpływa pozytywnie na zachowania innowacyjne i wydajność pracy.

Przy poziomie istotności $p < 0,05$ wykazano, że wszystkie analizowane relacje są statystycznie istotne. Wyniki przedstawione ryunku 18 prezentują wartości parametrów modelu SEM. Zdecydowana większość relacji okazała się statystycznie istotna, jedynie jedna zależność nie uzyskała istotności statystycznej. Wszystkie współczynniki istotne statystycznie mają wartości dodatnie, co oznacza, że wzmacniają poziomy analizowanych konstruktów.

Ponadto:

- 1) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, umiarkowanie silny wpływ przywiązania normatywnego na zachowania innowacyjne (0,45).
- 2) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ przywiązania afektywnego na wydajność pracy (0,28).
- 3) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, umiarkowanie silny wpływ przywiązania normatywnego na wydajność pracy (0,47).
- 4) Zaobserwowano statystycznie istotny umiarkowanie silny wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na kulturę innowacyjną (0,38).
- 5) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ procesu zarządzania kapitałem ludzkim na kulturę innowacyjną (0,25).
- 6) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ wynagrodzenia na kulturę innowacyjną (0,21).
- 7) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, silny wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na kulturę wspierającą (0,53).
- 8) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ procesu zarządzania kapitałem ludzkim na kulturę wspierającą (0,2).
- 9) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, silny wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na kulturę biurokratyczną (0,59).
- 10) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ kultury wspierającej na przywiązanie afektywne (0,27).
- 11) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, silny wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na przywiązanie afektywne (0,43).
- 12) Zaobserwowano statystycznie **nieistotny wpływ** praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na ocenę i promocję na przywiązanie afektywne.
- 13) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ kultury biurokratycznej na przywiązanie trwania (0,23).
- 14) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, umiarkowanie silny wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na przywiązanie trwania (0,4).
- 15) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, umiarkowanie silny wpływ wynagrodzenia na przywiązanie trwania (0,3).
- 16) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ kultury innowacyjnej na przywiązanie normatywne (0,23).
- 17) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, umiarkowanie silny wpływ kultury biurokratycznej na przywiązanie normatywne (0,37).
- 18) Zaobserwowano statystycznie istotny, dodatni, słaby wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na przywiązanie normatywne (0,27).

O sile zależności między elementami konstruktów świadczą wartości standaryzowanych współczynników. Relacje te mają zróżnicowaną siłę – od słabej do umiarkowanie silnej. Najwyższą wartość współczynnika beta odnotowano dla zależności między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a kulturą biurokratyczną. Najniższą wartość beta uzyskano dla zależności między wynagrodzeniem a kulturą innowacyjną. Wszystkie trzy rodzaje kultur – kultura wspierająca, kultura innowacyjna i kultura biurokratyczna – pełnią funkcję mediatorów w relacji między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem organizacyjnym.

Kultura wspierająca mediuje między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki oraz procesem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem afektywnym (mediacja częściowa). Kultura innowacyjna mediuje między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki, procesem zarządzania kapitałem ludzkim oraz wynagrodzeniem a przywiązaniem normatywnym (mediacja częściowa). Kultura biurokratyczna mediuje między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a przywiązaniem normatywnym i trwania (mediacja częściowa). Zaobserwowano również mediację między kulturą wspierającą a wydajnością pracy (mediatorem jest przywiązanie afektywne), między kulturą innowacyjną a wydajnością pracy i zachowaniami innowacyjnymi (mediatorem jest przywiązanie normatywne) oraz między kulturą biurokratyczną a wydajnością pracy i zachowaniami innowacyjnymi (mediatorem jest przywiązanie normatywne).

W tabeli 32 przedstawiono wskaźniki dopasowania modelu.

Tabela 32

Wskaźniki dopasowania modelu SEM dla zmiennej wydajność pracy w kulturze wspierającej

Wskaźnik dopasowania modelu	Wartość wskaźnika	Komentarz
RMSEA	0,07	RMSEA (<i>root mean squared error of approximation</i>) – wskaźnik bliskości; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: poniżej 0,8; model jest akceptowalny.
CFI	0,90	CFI (<i>comparative fit index</i>) to miara dopasowania modelu statystycznego; wartości poniżej 0,8 traktuje się jako nieakceptowalne, wartości powyżej 0,9 – jako dobre.
TFI	0,89	TFI (<i>Tucker-Lewis index</i>) – indeks dopasowania: akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: powyżej 0,9; model jest akceptowalny.
SRMR	0,08	SRMR (<i>standardized root mean squared residual</i>) – wskaźnik jakości bazujący na składniku losowym; akceptowalny poziom miary świadczący o dobrym dopasowaniu modelu: poniżej 0,08; model jest akceptowalny.

Źródło: opracowanie własne.

Model teoretyczny jest dobrze dopasowany do danych empirycznych. Zasadne jest zatem formułowanie na jego podstawie wniosków teoretycznych.

W tabeli 33 przedstawiono zestandaryzowane efekty wpływów określające relacje w niniejszym modelu.

Tabela 33

Zestandaryzowane efekty wpływów w modelu SEM (całkowite, bezpośrednie i pośrednie) w przypadku zmiennych „przywiązanie organizacyjne”, „zachowania innowacyjne”, „wydajność pracy”

Efekt całkowity	Praktyki ZKL J	Praktyki ZKL OP	Wynagrodzenie	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	Kultura wspierająca	Kultura biurokratyczna	Kultura innowacyjna	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania	Przywiązanie normatywne	Zachowania innowacyjne	Wydajność pracy
Kultura wspierająca	0,51	nd.	nd.	0,35	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Kultura biurokratyczna	0,44	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Kultura innowacyjna	0,38	nd.	0,23	0,31	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie afektywne	0,63	0,23	nd.	0,11	0,31	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie trwania	0,37	nd.	0,23	nd.	nd.	0,22	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie normatywne	0,54	nd.	0,50	0,07	nd.	0,46	0,22	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Zachowania innowacyjna	0,21	nd.	0,02	0,03	nd.	0,18	0,09	nd.	nd.	0,39	nd.	nd.
Wydajność pracy	0,25	0,03	0,01	0,04	0,05	0,14	0,06	0,15	nd.	0,29	nd.	nd.

Efekt bezpośredni	Praktyki ZKL J	Praktyki ZKL OP	Wynagrodzenie	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	Kultura wspierająca	Kultura biurokratyczna	Kultura innowacyjna	Przywiązanie do afektywne	Przywiązanie do trwania	Przywiązanie do normatywnie	Zachowania innowacyjne	Wydańność pracy
Kultura wspierająca	0,53	nd.	nd.	0,29	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Kultura biurokratyczna	0,59	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Kultura innowacyjna	0,38	nd.	0,21	0,25	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie afektywne	0,43	0,24	nd.	nd.	0,27	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie do trwania	0,34	nd.	0,30	nd.	nd.	0,23	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie do normatywnie	0,27	nd.	nd.	nd.	nd.	0,37	0,23	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Zachowania innowacyjne	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	0	nd.	0,45	nd.	nd.
Wydańność pracy	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	0,28	0	0,47	nd.	nd.

Tabela 33 cd.

Efekt pośredni	Praktyki ZKL J	Praktyki ZKL OP	Wynagrodzenie	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	Kultura wspierająca	Kultura biurokratyczna	Kultura innowacyjna	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania	Przywiązanie normatywne	Zachowania innowacyjne	Wydańność pracy
Kultura wspierająca	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Kultura biurokratyczna	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Kultura innowacyjna	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie afektywne	0,16	nd.	nd.	0,11	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie trwania	0,09	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Przywiązanie normatywne	0,29	nd.	0,05	0,07	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Zachowania innowacyjne	0,21	nd.	0,02	0,03	nd.	0,18	0,09	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.
Wydańność pracy	0,25	0,03	0,01	0,04	0,47	0,14	0,64	nd.	nd.	nd.	nd.	nd.

Pismem półgrubym zaznaczono korelacje statystycznie istotne na poziomie $p < 0,05$. W naukach o zarządzaniu przyjmuje się graniczną wartość p -value 0,05. Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki.

Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego modelu wynika, że praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki wpływają bezpośrednio i pośrednio – przy mediującym udziale kultury wspierającej – na przywiązanie afektywne. Tę samą zależność odnotowano dla przywiązania normatywnego i kultury innowacyjnej.

Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki wywierają silniejszy wpływ bezpośredni na przywiązanie afektywne, słabszy zaś – gdy w relacji pośredniczy kultura wspierająca. Analogiczny układ zależności dotyczy przywiązania normatywnego i kultury innowacyjnej.

Uzyskane wyniki potwierdzają pozytywny wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim na behawioralne wyniki pracy. Badania wykazały również wpływ kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, wydajność pracy i zachowania innowacyjne, a także zależności między systemem zarządzania kapitałem ludzkim (praktykami i procesem zarządzania kapitałem ludzkim) a kulturą organizacyjną.

Przedstawione wyniki nie dają podstaw odrzucenia przyjętych hipotez badawczych, co zostanie szczegółowo omówione w podsumowaniu monografii.

4.5. Analiza różnic między Kärcher Polska i Kärcher Niemcy za pomocą modelu równań strukturalnych PLS-SEM

W analizie przeprowadzonej na potrzeby niniejszej monografii, wymagającej testowania hipotez teoretycznych, wykorzystano model typu PLS-SEM. Porównanie wyników dla Polski i Niemiec wiąże się z koniecznością estymacji parametrów modelu na znacznie mniejszych próbach, co wyklucza zastosowanie modelu CB-SEM. Z tego powodu w tej części pracy posłużono się modelem PLS-SEM. Struktura modelu pozostaje zgodna z modelem teoretycznym – zmienne istotne w CB-SEM okazują się również istotne w PLS-SEM. Ponieważ model CB-SEM był właściwie dopasowany do danych, można przypuszczać, że analogicznie jest w wypadku modelu PLS-SEM.

Procedura estymacji parametrów w PLS-SEM wymaga weryfikacji rzetelności konstruktów. Ponieważ ocenę tę przeprowadzono wcześniej, etap ten został pominięty.

Przeprowadzono również walidację dyskryminacyjną służącą ocenie, czy poszczególne konstrukty różnią się od siebie. Wykorzystano dwa powszechnie stosowane wskaźniki: kwadrat korelacji między czynnikami oraz średnią wyekstrahowaną wariancję (AVE) każdego czynnika. Kwadrat korelacji między czynnikami określa stopień ich odrębności: im wyższa wartość, tym większa dyskryminacja. AVE wskazuje, jaka część wariancji obserwowanych zmiennych jest wyjaśniana przez wspólną wariancję pomiarów w danym czynniku. Gdy kwadrat korelacji jest niższy od wartości AVE, spełniony jest warunek dyskryminacji, co oznacza, że konstrukty są rozróżnialne. W wypadku konstruktów uwzględnionych w modelu warunek ten został spełniony.

W tabeli 34 przedstawiono kwadraty korelacji między konstruktami oraz wyliczoną dla nich statystykę AVE.

Tabela 34
Korelacje pomiędzy konstruktami

Zmienna	Zachowania innowacyjne	Wydajność pracy	Kultura innowacyjna	Kultura wspierająca	Kultura biurokratyczna	Praktyki ZKL J	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	Praktyki ZKL OP	Wynagrodzenie	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania	Przywiązanie normatywne
Zachowania innowacyjne	1,00	0,24	0,05	0,03	0,05	0,04	0,056	0,01	0,02	0,07	0,03	0,19
Wydajność pracy	0,24	1,00	0,28	0,21	0,12	0,22	0,2	0,17	0,16	0,24	0,14	0,29
Kultura innowacyjna	0,05	0,28	1,00	0,69	0,29	0,47	0,48	0,44	0,42	0,49	0,40	0,33
Kultura wspierająca	0,03	0,21	0,69	1,00	0,24	0,5	0,42	0,42	0,32	0,49	0,30	0,27
Kultura biurokratyczna	0,05	0,12	0,29	0,24	1,00	0,34	0,29	0,21	0,25	0,27	0,31	0,35
Praktyki ZKL J	0,04	0,22	0,47	0,5	0,34	1,00	0,42	0,56	0,33	0,63	0,4	0,39
Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,06	0,2	0,48	0,42	0,29	0,42	1,00	0,5	0,37	0,45	0,24	0,33
Praktyki ZKL OP	0,01	0,17	0,44	0,42	0,21	0,56	0,5	1,00	0,41	0,56	0,37	0,27
Wynagrodzenie	0,02	0,16	0,42	0,32	0,25	0,33	0,37	0,41	1,00	0,36	0,40	0,25
Przywiązanie afektywne	0,07	0,24	0,49	0,49	0,27	0,63	0,45	0,56	0,36	1,00	0,46	0,5
Przywiązanie trwania	0,03	0,14	0,40	0,30	0,41	0,4	0,24	0,37	0,40	0,46	1,00	0,33
Przywiązanie normatywne	0,189	0,287	0,329	0,275	0,35	0,39	0,33	0,26	0,25	0,5	0,33	1,00
AVE	0,83	0,57	0,76	0,85	0,71	0,87	0,78	0,81	0,76	0,81	0,79	0,8

Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki.

Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanym modelu najwyższa wartość współczynnika inflacji wariancji (*variance inflation factor*, VIF) wyniosła 2,821, co jednoznacznie potwierdza brak współliniowości wśród wykorzystanych konstruktów. Aby wskazać różnice między Kärcher Polska a Kärcher Niemcy, dotychczasowy zbiór danych ograniczono do respondentów z tych dwóch krajów. Do próby weszło 94 respondentów z Polski oraz 33 z Niemiec.

W wyniku estymacji otrzymano model przedstawiony w tabeli 35.

Tabela 35
Model SEM otrzymany w wyniku estymacji

Zmienne	Zachowania innowacyjne	Wydańność pracy	Kultura innowacyjna	Kultura wspierająca	Kultura biurokratyczna	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania	Przywiązanie normatywne
Kultura innowacyjna	–	–	–	–	–	–	–	0,201 (0,029)
Kultura wspierająca	–	–	–	–	–	0,208 (0,004)	–	–
Kultura biurokratyczna	–	–	–	–	–	–	0,334 (0,000)	0,303 (0,000)
Praktyki ZKL J	–	–	0,321 (0,00)	0,489 (0,00)	0,579 (0,00)	0,431 (0,000)	0,251 (0,002)	0,309 (0,001)
Proces zarządzania kapitałem ludzkim	–	–	0,317 (0,00)	0,332 (0,00)	–	–	–	–
Praktyki ZKL OP	–	–	–	–	–	0,292 (0,000)	–	–
Wynagrodzenie	–	–	0,270 (0,00)	–	–	–	0,302 (0,000)	–
Przywiązanie afektywne	–	0,223 (0,035)	–	–	–	–	–	–
Przywiązanie normatywne	0,434 (0,000)	0,378 (0,000)	–	–	–	–	–	–
r²_a	0,182	0,301	0,604	0,553	0,330	0,702	0,565	0,473

W nawiasach podano wartości p. W naukach o zarządzaniu przyjmuje się graniczną wartość p-value 0,05. Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki. Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza otrzymanych wyników pokazuje przede wszystkim zgodność rezultatów z wynikami modelu CB-SEM. Wyestymowane parametry są dodatnie i statystycznie istotne na poziomie 5%, a jedynie dwa nie są istotne na poziomie 1%.

W tabeli 36 przedstawiono oszacowania parametrów modelu SEM.

Tabela 36
Oszacowania parametrów modelu SEM dla całości badanej próby

Zmienne	Zachowania innowacyjne	Wydajność pracy	Kultura innowacyjna	Kultura wspierająca	Kultura biurokratyczna	Przywiązanie afektywne	Przywiązanie trwania	Przywiązanie normatywne
Kultura innowacyjna	–	–	–	–	–	–	–	1,98
Kultura wspierająca	–	–	–	–	–	2,12	–	–
Kultura biurokratyczna	–	–	–	–	–	–	1,61	1,59
Praktyki ZKL J	–	–	1,90	1,73	1,00	2,82	1,80	2,13
Proces zarządzania kapitałem ludzkim	–	–	2,01	1,73	–	–	–	–
Praktyki ZKL OP	–	–	–	–	–	2,46	–	–
Wynagrodzenie	–	–	1,74	–	–	–	1,59	–
Przywiązanie afektywne	–	1,99	–	–	–	–	–	–
Przywiązanie normatywne	1,00	1,99	–	–	–	–	–	–

Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki.
Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

Zróźnicowanie parametrów modelu dla respondentów z Kärcher Polska i Kärcher Niemcy oceniono za pomocą testu t opartego na metodzie bootstrap (10 tysięcy replikacji). Istotną statystycznie różnicę odnotowano wyłącznie dla wpływu kultury biurokratycznej na przywiązanie trwania. W Polsce zależność jest dodatnia (0,425), z kolei w Niemczech – ujemna (–0,191). Różnica ta jest istotna już na poziomie 1%. W pozostałych wypadkach nie stwierdzono istotnych różnic między parametrami. Test dotyczy jedynie różnic wartości parametrów, a nie ich znaku. Dlatego wniosek jest następujący: dla Polski zależność między kulturą biurokratyczną a przywiązaniem trwania jest statystycznie istotnie dodatnia, dla Niemiec zaś zależność ta może być:

- dodatnia, lecz znacznie słabsza,
- nieistniejąca,
- ujemna.

Przyjęta procedura badawcza umożliwiła porównanie dwóch przedstawicielstw przedsiębiorstwa międzynarodowego Kärcher: Polski i Niemiec. Nie wykazano istotnych różnic między analizowanymi jednostkami, choć można byłoby oczekiwać wpływu kultur narodowych (Niemcy – Europa Zachodnia, Polska – Europa Środkowo-Wschodnia) na kształtowanie kultur organizacyjnych.

Tabela 37
Porównanie wyników między Kärcher Polska a Kärcher Niemcy

Wpływ zmiennych			Całość próby	Kärcher Polska	Kärcher Niemcy	Różnica bezwzględna	Statystyka testu	p
Zachowania innowacyjne	←	Przywiązanie normatywne	0,43	0,41	0,54	0,13	0,60	0,55
Wydajność pracy	←	Przywiązanie afektywne	0,22	0,32	-0,07	0,30	1,21	0,23
	←	Przywiązanie normatywne	0,38	0,28	0,71	0,44	1,27	0,21
Kultura innowacyjna	←	Praktyki ZKL J	0,32	0,30	0,20	0,10	0,53	0,60
	←	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,32	0,41	0,08	0,32	1,57	0,12
	←	Wynagrodzenie	0,27	0,22	0,46	0,24	1,38	0,17
Kultura wspierająca	←	Praktyki ZKL J	0,49	0,47	0,40	0,06	0,34	0,73
	←	Proces zarządzania kapitałem ludzkim	0,32	0,39	0,20	0,19	0,99	0,32
Kultura biurokratyczna	←	Praktyki ZKL J	0,58	0,59	0,52	0,07	0,32	0,75
Przywiązanie afektywne	←	Kultura wspierająca	0,21	0,24	0,10	0,132	0,89	0,37
	←	Praktyki ZKL J	0,43	0,46	0,29	0,17	0,89	0,38
	←	Praktyki ZKL OP	0,29	0,26	0,41	0,15	0,72	0,49
Przywiązanie trwania	←	Kultura B	0,33	0,42	-0,19	0,62	2,99	0,00
	←	Praktyki ZKL J	0,25	0,24	0,53	0,29	0,75	0,45
	←	Wynagrodzenie	0,32	0,34	0,24	0,10	0,01	0,99
Przywiązanie normatywne	←	Kultura innowacyjna	0,20	0,17	0,30	0,12	0,55	0,58
	←	Kultura biurokratyczna	0,30	0,31	0,21	0,10	0,28	0,78
	←	Praktyki ZKL J	0,31	0,36	0,1	0,18	0,72	0,40

W nawiasach podano wartości p. W naukach o zarządzaniu przyjmuje się graniczną wartość p-value 0,05. Praktyki ZKL J – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki. Praktyki ZKL OP – praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję.

Źródło: opracowanie własne.

ROZDZIAŁ 5

Wnioski i rekomendacje z badań

Niniejszy rozdział zawiera podsumowanie wyników badań empirycznych oraz ich interpretację. Zaprezentowano w nim syntetyczną charakterystykę badanej jednostki na podstawie danych ankietowych, zweryfikowano hipotezy badawcze i przedstawiono dyskusję uzyskanych rezultatów. W kolejnej części sformułowano wnioski i rekomendacje dla przedsiębiorstwa, które mogą wspierać doskonalenie praktyk i procesów zarządzania kapitałem ludzkim oraz rozwój kultury organizacyjnej. Wskazano również ograniczenia zastosowanego podejścia badawczego i proponowane kierunki dalszych badań. Rozdział zamyka omówienie wkładu monografii w rozwój teorii i praktyki nauk o zarządzaniu.

5.1. Charakterystyka badanej jednostki na podstawie wyniku badania ankietowego

Aby uzyskać bardziej szczegółowe charakterystyki badanych jednostek, podsumowano wyniki przeprowadzonego badania ankietowego.

W obszarze kultury organizacyjnej stwierdzono, że w Kärcher Polska pracownicy postrzegają kulturę organizacyjną jako biurokratyczną. Wskazują, że firma ma ugruntowaną pozycję na rynku. Jako słabą stronę wymieniają brak podejmowania ryzyka. Nie postrzegają organizacji jako innowacyjnej czy wspierającej, lecz właśnie jako biurokratyczną. Respondenci podkreślają także jej hierarchiczny charakter, co dodatkowo wzmacnia biurokratyczne podejście. Taka ocena pozostaje w sprzeczności z profilem działalności jednostki macierzystej. Kärcher jest globalnym liderem w dostarczaniu innowacyjnych technologii czyszczenia, co potwierdza liczba corocznie rejestrowanych patentów. Szczególnie obszar badań i rozwoju należy do najbardziej innowacyjnych w strukturze firmy.

Obszar **zarządzania kapitałem ludzkim** został oceniony stosunkowo nisko. Nieco lepiej oceniono procesy personalne, słabiej – praktyki kadrowe. Do mocnych stron pracownicy zaliczyli poszanowanie ludzi, autonomię w wykonywaniu zadań, rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji oraz zgłaszaniu usprawnień. Wskazali również otwartą komunikację ze strony przełożonych. Podkreślali troskę organizacji o zdrowie i jakość życia pracowników, co potwierdzają oferowane benefity: prywatna opieka medyczna czy preferowane godziny pracy (od ósmej do szesnastej). Pracownicy otrzymują wsparcie w rozwijaniu umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania

obowiązków (szkolenia, konferencje), funkcjonuje także program adaptacji dla nowo zatrudnionych oraz liczne możliwości rozwoju osobistego. Ten zestaw działań, określony w ankiecie jako praktyki zorientowane na rozwój pracownika, uzyskał najwyższe oceny.

Jako słabe strony zidentyfikowano następujące obszary:

- **obszar rekrutacji,**
- **obszar selekcji.**

Zdaniem respondentów, pozyskiwanie najlepszych specjalistów z rynku oraz wybór kandydatów do awansu, wraz z ich przygotowaniem do objęcia wyższych stanowisk, wymagają usprawnienia. Wskazano również niewykorzystywanie talentów już obecnych w organizacji. Firma co prawda informuje o rekrutacjach wewnętrznych i zewnętrznych, oferuje wsparcie w rozwijaniu umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania obowiązków oraz umożliwia wykorzystanie wiedzy zdobytej na szkoleniach, jednak decyzje o awansach nie opierają się na ocenie wyników pracy i kompetencji. Respondenci zauważyli ponadto, że organizacja częściej wybiera kandydatów z rynku zewnętrznego na stanowiska wyższego szczebla, nie dając odpowiednich szans pracownikom wewnętrznym. Powoduje to dysonans: z jednej strony wybrani pracownicy są kierowani na programy rozwojowe typu „Leadership Programme”, przygotowujące ich do objęcia stanowisk kierowniczych, z drugiej – ich kandydatury nie są brane pod uwagę, gdy pojawiają się wakaty. Analogiczny zarzut dotyczy decyzji o podwyżkach, które również nie są podejmowane na podstawie wyników pracy i kompetencji.

W obszarze **przywiązania organizacyjnego** pracownicy wskazywali na lojalność wobec firmy, poczucie obowiązku rzetelnego wykonywania pracy, aby nie zawieść współpracowników, oraz brak akceptacji dla korzystania ze zwolnienia lekarskiego bez wyraźnego powodu w sytuacji, gdy organizacja potrzebuje ich pracy. Wszystkie te odpowiedzi odnoszą się do przywiązania normatywnego. Za słabszą stronę można uznać niski poziom utożsamiania się z firmą i brak postrzegania jej jako „rodziny”. Wskazuje to na słabe przywiązanie emocjonalne, co potwierdzają najniższe wartości właśnie dla przywiązania afektywnego. Zjawisko to może być wzmacniane długim przeciętnym stażem pracy – około ośmiu lat – oraz bardzo niską fluktuacją zatrudnienia, wynoszącą około 1%.

W zakresie **zachowań innowacyjnych** pracownicy dostrzegają zalety wynikające z innowacyjnych pomysłów, jednak – ich zdaniem – firma nie uwzględnia sugestii klientów dotyczących ulepszania produktów, mimo deklarowanej orientacji na klienta (*customer centric*). Respondenci zwracali także uwagę na brak czasu na myślenie o przyszłości i możliwych usprawnieniach, ponieważ są obciążeni bieżącym rozwiązywaniem codziennych problemów.

W obszarze **wydajności pracy** pracownicy oceniają, że regularnie wykonują swoje obowiązki na właściwym poziomie. Jednocześnie nie mają poczucia, że indywidualne cele wspierają cele organizacji. Za słaby punkt uznali także pracę zespołową – nie uważają, aby zespół lub dział wykonywał zadania na wysokim poziomie. Własną wydajność oceniają zatem wyżej niż wydajność zespołu. Ocena ta jest spójna z wynikami cyklicznej ankiety satysfakcji z pracy prowadzonej w organizacji co dwa lata. Współpraca międzydziałowa już trzykrotnie była najslabiej ocenianym obszarem w badaniu satysfakcji w ciągu ostatnich sześciu lat.

5.2. Wynik testowania empirycznego hipotez badawczych, dyskusja dotycząca uzyskanych wyników

Punktem wyjścia prowadzonych badań było przyjęcie założenia o pozytywnym wpływie systemu zarządzania kapitałem ludzkim (praktyk i procesu) oraz kultury organizacyjnej na poszczególne rodzaje przywiązania, zachowania innowacyjne i wydajność pracy. Po dokonaniu przeglądu literatury oczekiwano, że siła tego wpływu może różnić się w zależności od relacji między analizowanymi konstruktami oraz od badanych prób.

Na podstawie literatury przedmiotu sformułowano pięć hipotez głównych i jedenaście hipotez pomocniczych:

- H1:** Istnieje pozytywny związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a behawioralnymi wynikami pracy.
 - H1a: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom przywiązania organizacyjnego.
 - H1b: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego.
 - H1c: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne.
 - H1d: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne.
 - H1e: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom wydajności pracy.
 - H1f: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom wydajności pracy.
- H2:** Istnieje związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
 - H2a: Istnieje związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
 - H2b: Istnieje związek między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.
- H3:** Kultura organizacyjna wpływa na behawioralne wyniki pracy.
 - H3a: Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego.
 - H3b: Kultura organizacyjna wpływa na zachowania innowacyjne.
 - H3c: Kultura organizacyjna wpływa na poziom wydajności pracy.
- H4:** Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na wydajność pracy.
- H5:** Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne.

Tabela 38 stanowi zestawienie hipotez głównych oraz hipotez szczegółowych. Zawiera ona także wyniki wnikliwej weryfikacji wszystkich postawionych przez autorkę niniejszej pracy hipotez badawczych wraz z komentarzami. Daje ona informacje, czy hipoteza została przyjęta (nie było podstaw do jej odrzucenia), czy została niepotwierdzona w wyniku badań i tym samym odrzucona, czy uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu tylko do niektórych subkonstruktów (tzw. częściowe potwierdzenie). W komentarzach natomiast zawarto informację o rodzaju zależności występujących pomiędzy zmiennymi: bezpośrednia lub pośrednia, dodatnia lub ujemna, statystycznie istotna lub statystycznie nieistotna.

Tabela 38
Zestawienie hipotez i wyników ich weryfikacji

Hipoteza	Wynik weryfikacji	Komentarz
H1: Istnieje pozytywny związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a behawioralnymi wynikami pracy	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie	Zaobserwowano pozytywne zależności dla części hipotez szczegółowych.
H1a: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom przywiązania organizacyjnego	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstruktów: „praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe” i „wynagrodzenie”	W wypadku praktyk ukierunkowanych na rozwój pracowników odnotowano bezpośrednio, statystycznie istotne i dodatnie zależności względem wszystkich rodzajów przywiązania organizacyjnego. Wystąpiły również zależności pośrednie przy mediującym wpływie poszczególnych wymiarów kultury organizacyjnej. Wynagrodzenie oddziałuje wyłącznie na przywiązanie trwania.
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki pozytywnie wpływają na przywiązanie afektywne	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, umiarkowanie silną ($\beta = 0,43$). Zaobserwowano także pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią zależność przy mediującym wpływie kultury wspierającej. Efekt całkowity ($\beta = 0,63$).
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję pozytywnie wpływają na przywiązanie afektywne	Odrzucona	Zależność statystycznie nieistotna.
Wynagrodzenie pozytywnie wpływa na przywiązanie afektywne	Odrzucona	nd.
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki pozytywnie wpływają na przywiązanie trwania	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, umiarkowanie silną ($\beta = 0,34$). Zaobserwowano także pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią zależność przy mediującym wpływie kultury biurokratycznej. Efekt całkowity ($\beta = 0,37$).

Tabela 38 cd.

Hipoteza	Wynik weryfikacji	Komentarz
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję pozytywnie wpływają na przywiązanie trwania	Odrzucona	nd.
Wynagrodzenie pozytywnie wpływa na przywiązanie trwania	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, umiarkowanie silną ($\beta = 0,3$).
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki pozytywnie wpływają na przywiązanie normatywne	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, słabą ($\beta = 0,27$). Zaobserwowano także zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią przy mediującym wpływie kultury innowacyjnej i biurokratycznej. Efekt całkowity ($\beta = 0,54$).
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję pozytywnie wpływają na przywiązanie normatywne	Odrzucona	nd.
Wynagrodzenie pozytywnie wpływa na przywiązanie normatywne	Odrzucona	Zależność statystycznie nieistotna.
H1b: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstruktów: „przywiązanie afektywne”	Zaobserwowano tylko zależność pośrednią, statystycznie istotną dodatnią dla przywiązania afektywnego.
Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na przywiązanie afektywne	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią przy mediującym wpływie kultury wspierającej. Efekt całkowity ($\beta = 0,31$).
Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na przywiązanie trwania	Odrzucona	nd.
Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na przywiązanie normatywne	Odrzucona	Zależność statystycznie nieistotna.
H1c: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstruktów: „praktyki	Zaobserwowano tylko zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią przy mediującym wpływie przywiązania normatywnego dla

Tabela 38 cd.

	zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki”	praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki.
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią przy mediującym wpływie przywiązania normatywnego. Efekt całkowity ($\beta = 0,21$).
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne	Odrzucona	nd.
Wynagrodzenie pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne	Odrzucona	Zależność statystycznie nieistotna.
H1d: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne	Odrzucona	nd.
H1e: Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom wydajności pracy	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstrukt: „praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki”	Zaobserwowano tylko zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią przy mediującym wpływie przywiązania normatywnego oraz afektywnego praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki.
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki pozytywnie wpływają na wydajność pracy	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią przy mediującym wpływie przywiązania normatywnego i afektywnego Efekt całkowity ($\beta = 0,25$).
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na wydajność pracy	Odrzucona	nd.
Wynagrodzenie pozytywnie wpływa na wydajność pracy	Odrzucona	nd.
H1f: Proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom wydajności pracy	Odrzucona	nd.

Tabela 38 cd.

Hipoteza	Wynik weryfikacji	Komentarz
H2: Istnieje związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstruktów: „praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki”	Zaobserwowano zależności bezpośrednie, statystycznie istotne, dodatnie dla: praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki i procesu zarządzania kapitałem ludzkim na kulturę wspierającą, praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki, procesu zarządzania kapitałem ludzkim, wynagrodzenia na kulturę innowacyjną, praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na kulturę biurokratyczną.
H2a: Istnieje związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstruktów: „praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki” i „wynagrodzenie”	W wypadku praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki zależności bezpośrednie są statystycznie istotne, dodatnie w odniesieniu do wszystkich rodzajów kultury organizacyjnej. Ponadto zaobserwowano zależność bezpośrednią statystycznie istotną, dodatnią wynagrodzenia na kulturę innowacyjną.
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na potrzeby rozwojowe jednostki wpływają na kulturę organizacyjną	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, silną na kulturę wspierającą ($\beta = 0,53$). Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, umiarkowanie silną na kulturę innowacyjną ($\beta = 0,38$). Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, silną na kulturę biurokratyczną ($\beta = 0,59$).
Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na ocenę i promocję zarządzania kapitałem ludzkim wpływają na kulturę organizacyjną	Odrzucona	nd.

Tabela 38 cd.

Wynagrodzenie wpływa na kulturę organizacyjną	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, słabą na kulturę innowacyjną ($\beta=0,21$).
H2b: Istnieje związek między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, słabą dla kultury wspierającej ($\beta = 0,29$) i kultury innowacyjnej ($\beta = 0,25$).
H3: Kultura organizacyjna wpływa na behawioralne wyniki pracy	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią dla przywiązania organizacyjnego oraz pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią dla zachowań innowacyjnych i wydajności pracy.
H3a: Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, dodatnią, statystycznie istotną dla przywiązania organizacyjnego.
Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania afektywnego	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, słabą kultury wspierającej na przywiązanie afektywne ($\beta = 0,27$). Nie zaobserwowano zależności kultury innowacyjnej i biurokratycznej na przywiązanie afektywne.
Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania trwania	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, słabą kultury biurokratycznej na przywiązanie trwania ($\beta = 0,23$). Nie zaobserwowano zależności kultury wspierającej i innowacyjnej na przywiązanie trwania.
Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania normatywnego	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią statystycznie istotną, dodatnią, słabą kultury innowacyjnej na przywiązanie normatywne ($\beta = 0,23$). Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, umiarkowanie silną kultury

Tabela 38 cd.

Hipoteza	Wynik weryfikacji	Komentarz
		biurokratycznej na przywiązanie normatywne ($\beta = 0,37$). Nie zaobserwowano zależności kultury wspierającej na przywiązanie normatywne.
H3b: Kultura organizacyjna wpływa na zachowania innowacyjne	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, słabą kultury innowacyjnej i biurokratycznej na zachowania innowacyjne przy mediującym wpływie przywiązania normatywnego. Efekty całkowite ($\beta = 0,18$ i $\beta = 0,09$).
H3c: Kultura organizacyjna wpływa na poziom wydajności pracy	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią kultury wspierającej na wydajność pracy przy mediującym wpływie przywiązania afektywnego. Efekt całkowity ($\beta = 0,05$). Ponadto zaobserwowano zależność pośrednią, statystycznie istotną, dodatnią kultury innowacyjnej i biurokratycznej na wydajność pracy przy mediującym wpływie przywiązania normatywnego. Efekty całkowite ($\beta = 0,06$ i $\beta = 0,14$).
H4: Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa pozytywnie na wydajność pracy	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstruktów: „przywiązanie afektywne”, „przywiązanie normatywne”	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią przywiązania afektywnego i normatywnego na wydajność pracy. Nie zaobserwowano zależności przywiązania trwania na wydajność pracy.
Przywiązanie afektywne pozytywnie wpływa na wydajność pracy	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, słabą ($\beta = 0,28$).
Przywiązanie trwania pozytywnie wpływa na wydajność pracy	Odrzucona	nd.
Przywiązanie normatywne pozytywnie wpływa na wydajność pracy	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, silną ($\beta = 0,47$).

Tabela 38 cd.

H5: Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne	Hipoteza uzyskała pewne wsparcie ze względu na potwierdzenie w odniesieniu do subkonstruktów: „przywiązanie normatywne”	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną dodatnią przywiązania normatywnego na zachowania innowacyjne. Nie zaobserwowano zależności przywiązania afektywnego i trwania na zachowania innowacyjne.
Przywiązanie afektywne pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne	Odrzucona	nd.
Przywiązanie trwania pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne	Odrzucona	nd.
Przywiązanie normatywne pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne	Nie ma podstaw odrzucenia	Zaobserwowano zależność bezpośrednią, statystycznie istotną, dodatnią, silną ($\beta = 0,45$).

nd. – relacja nie została włączona do modelu ze względu na brak istotności statystycznej na etapie konstruowania modelu; uwzględnienie relacji w modelu wpływało negatywnie na jakość dopasowania modelu, która musi osiągnąć wymagane minimum, aby możliwa była interpretacja uzyskanych wyników (RMSEA = 0,08).

Na podstawie poziomu współczynnika zestandaryzowanego beta, prezentowanego w tabeli 38, relacje do wartości $\beta \leq 0,3$ uznano za relacje słabe, a relacje o wartości $\beta > 0,3$ – za relacje umiarkowane.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane na podstawie modelowania równań strukturalnych dają wsparcie dla części postawionych hipotez badawczych, ponieważ potwierdzają zależności dotyczące wybranych konstruktów i subkonstruktów tworzących testowane zmienne.

Trzeba podkreślić, że bezpośredni wpływ zarówno systemu zarządzania kapitałem ludzkim, jak i kultury organizacyjnej odnotowano wyłącznie dla jednego z behawioralnych wyników pracy: przywiązania organizacyjnego. Przywiązanie organizacyjne pełni także funkcję mediatora między kulturą organizacyjną i systemem zarządzania kapitałem ludzkim a zachowaniami innowacyjnymi oraz wydajnością pracy.

1. W odniesieniu do pierwszej hipotezy głównej „**istnieje pozytywny związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a behawioralnymi wynikami pracy**” (H1) oraz sześciu hipotez szczegółowych – „praktyki systemu zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom przywiązania organizacyjnego” (H1a), „proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego” (H1b), „praktyki systemu zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne” (H1c), „proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne” (H1d), „praktyki systemu zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na poziom wydajności pracy” (H1e) oraz „proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom wydajności pracy” (H1f) – stwierdzono, że podczas weryfikacji hipotezy H1a odnotowano pozytywne zależności bezpośrednie i pośrednie między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a przywiązaniem

afektywnym, trwania i normatywnym. Wykazano również bezpośredni pozytywny wpływ wynagrodzenia na przywiązanie trwania. Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę dotyczącą pozytywnego wpływu praktyk systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne.

Relacjom między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem organizacyjnym poświęcono dotąd wiele badań, przy czym koncentrowano się głównie na przywiązaniu afektywnym (Sanders, 2008; Yang, 2016). Dostępne opracowania wskazują, że ten rodzaj przywiązania odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu relacji między pracownikami i wiąże się z poziomem wykonywania pracy oraz osiąganiem zysków (Abdullah, Othman, 2021; Anwar, Abdullah, 2021; Aziz i in., 2021; Czarnovsky, 2008). Wpływ praktyk zarządzania kapitałem ludzkim – obejmujących rozwój, karierę, szkolenia i możliwość awansu – na przywiązanie afektywne potwierdzili liczni badacze (Abdirahman Warsame, 2015; Ahmed, 2015; Boon i in., 2011; Cafferkey i in., 2019; Gong i in., 2010; Lee, Kim, 2011; Moynihan, Pandey, 2007; Sanders, Yang, 2016). Pracownicy przywiązani afektywnie z dumą i satysfakcją pozostają w organizacji z wyboru, deklarując chęć kontynuowania zatrudnienia. Tego typu przywiązanie, wpływając na wyniki pracy, sprzyja zachowaniom obywatelskim oraz ogranicza fluktuację i poziom stresu, dlatego uznaje się je za szczególnie cenne (Abdullah, Othman, 2016; Lewicka, 2017, s. 70; Tetteh, 2019; Yukongdi, Shrestha, 2020). W badaniu przeprowadzonym wśród 282 pracowników banku w Nepalu wykazano (Yukongdi i Shrestha, 2020), że przywiązanie afektywne i satysfakcja z pracy obniżają zamiar odejścia z organizacji, podczas gdy stres zwiększa ten zamiar. Najsilniejszy wpływ miała satysfakcja z pracy, następnie stres i przywiązanie afektywne. Wyniki uzyskane w niniejszej monografii również potwierdziły bezpośredni wpływ praktyk zorientowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na przywiązanie afektywne. Zaobserwowano także wpływ pośredni tych praktyk na przywiązanie afektywne.

Relacje między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a pozostałymi rodzajami przywiązania organizacyjnego pojawiają się w literaturze rzadziej. Wyniki uzyskane w niniejszej monografii potwierdziły jednak, że praktyki związane z wynagradzaniem wpływają na przywiązanie trwania. Wskazania respondentów pokrywają się z ustaleniami badań, w których podkreśla się znaczenie wynagrodzenia dla tego komponentu przywiązania (Abdelmoula, 2020; Sharma i in., 2022; Tahir i in., 2016). Podnoszone jest, że w turbulentnym otoczeniu społeczno-ekonomicznym systemy wynagradzania zyskują na znaczeniu i mogą wzmacniać więź pracownika z organizacją (Alam i Ramay, 2012; Munap i in., 2013). Zwraca się uwagę, że wpływają one na osiągnięcia pracowników przez wzrost motywacji i poziomu przywiązania organizacyjnego (Anavari i in., 2011; Kee i in., 2016), a także na wydajność pracy (Munir i in., 2018), fluktuację (Ahmad, 2013; Rai i in., 2019; Sarkar, 2023) oraz dobrostan pracowników (Alhmoud i Rjoub, 2019; Gulyani i Sharma, 2018). Wyniki badań wykazują również, że tam, gdzie wynagrodzenie zależy od wyników pracy, pracownicy odwiedzają się organizacji wyższym poziomem przywiązania oraz wolą pozostania w zatrudnieniu na dłużej (Blau i in., 2001; Paşaoğlu, 2015). Silny związek między wynagrodzeniem powiązonym z wynikami a przywiązaniem trwania wykazano także we wcześniejszych badaniach (Meyer i Allen, 1997). Wskazuje się ponadto na powiązania pakietów wynagrodzeń zarówno z przywiązaniem trwania, jak i z przywiązaniem afektywnym (Gellatly i in., 2009). W literaturze pojawiają się pojedyncze wyniki sugerujące zależność odwrotną (Fiorito i in., 2007). System wynagrodzeń może pełnić funkcję zabezpieczenia materialnego – szczególnie tam, gdzie pracownicy odczuwają większe ryzyko zmiany miejsca pracy lub mają zobowiązania

rodzinne – obok stabilności zatrudnienia, świadczeń zdrowotnych oraz świadczeń emerytalnych (Ściborek, 2004). Wskazuje się również, że przywiązanie trwania w mniejszym stopniu wynika z emocji wobec pracy, a silniej z cech jednostki i jej preferencji życiowych (Lewicka i Pec, 2017, s. 204–205). Podkreśla się równocześnie, że przywiązanie trwania może stanowić podstawę wykształcenia przywiązania afektywnego (Cohen, 2007; Lewicka i Krot, 2015).

Badania wskazują, że praktyki rekrutacji i selekcji wpływają na przywiązanie organizacyjne pracowników (Cho i in., 2006; Qiao i in., 2008). Testy poprzedzające zatrudnienie stosowane w procesie selekcji pozwalają wyłonić kandydatów skłonnych pozostać w firmie dłużej, a udział w nich wzmacnia poczucie przynależności, co przekłada się na wyższy poziom przywiązania organizacyjnego (Cho i in., 2006). Wyniki badań potwierdzają również, że zapewnianie pracownikom możliwości szkolenia i rozwoju staje się sygnałem, że organizacja dostrzega ich potencjał (Rhoades i Eisenberger, 2002). Programy szkoleniowe i rozwojowe poszerzają kompetencje, wzmacniają satysfakcję z pracy oraz przywiązanie organizacyjne (McElroy, 2001; Paul i Anantharaman, 2004; Paşaoğlu, 2015; Qiao i in., 2008). Pozytywne postrzeganie praktyk zarządzania kapitałem ludzkim ukierunkowanych na rozwój sprzyja również przywiązaniu afektywnemu i przywiązaniu trwania (Gellatly i in., 2009).

Niniejsze badanie potwierdziło bezpośredni wpływ praktyk ukierunkowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na przywiązanie afektywne oraz pośredni wpływ na przywiązanie trwania (przy mediującej roli kultury biurokratycznej). Wynagradzanie i nagradzanie pracowników obejmuje elementy finansowe i pozafinansowe, takie jak uznanie, akceptacja czy informacja zwrotna o jakości pracy. Aspekty pozafinansowe odgrywają istotną rolę w kształtowaniu postaw pracowników (McEnroe i Hechler, 1985; Paré i Tremblay, 2007). Skuteczność działań wzmacniających przywiązanie afektywne i normatywne zależy od postrzeganej sprawiedliwości proceduralnej (Giauque i in., 2010; Meyer i Smith, 2000).

Relacje między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem normatywnym były przedmiotem analiz w wielu badaniach (Bekmezci i in., 2022; Brunetto i Beattie, 2020; Choong i in., 2012; Chun-Yu i Chung-Kai, 2020; Meyer i Herscovitch, 2001; Meyer i in., 1993; Weng i in., 2010). Wskazywano w nich, że możliwości rozwoju osobistego, awanse, szkolenia oraz okazje do uczenia się wzmacniają poziom przywiązania normatywnego. Silny związek upelnomocnienia z tym rodzajem przywiązania potwierdzono również w późniejszych analizach (Yang i in., 2016), podczas gdy w badaniach nad wpływem upelnomocnienia na przywiązanie trwania odnotowano zależność negatywną (Laschinger i in., 2000). Znaczenie wsparcia organizacji dla przywiązania afektywnego i normatywnego potwierdziła także metaanaliza (Kurtessis i in., 2015). W literaturze wskazuje się ponadto wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie normatywne (Meyer i Smith, 2000).

Niniejsze badanie potwierdziło bezpośredni wpływ praktyk ukierunkowanych na potrzeby rozwojowe jednostki na przywiązanie normatywne. Zaobserwowano również wpływ pośredni: praktyki rozwojowe oddziaływały na ten rodzaj przywiązania przez kulturę innowacyjną i biurokratyczną jako mediatory, a wynagrodzenie – przez kulturę innowacyjną. Ponieważ przywiązanie normatywne może się kształtować przez doświadczenie socjalizacyjne (na przykład presję lub oczekiwania rodziny) oraz korzyści dostarczane przez organizację, wpływ wynagrodzenia na ten rodzaj przywiązania jest logiczny. Pracownik może odczuwać silne zobowiązanie do pozostania w organizacji, jeżeli w jego otoczeniu rodzinnym akcentuje się lojalność wobec pracodawcy lub gdy osoby znaczące są długoletnimi pracownikami jednej firmy (David i Foray, 2002, s. 9–23). Wysoki poziom przywiązania normatywnego

pojawia się również tam, gdzie organizacja jasno komunikuje, że lojalność stanowi wartość istotną dla jej funkcjonowania (Meyer i Smith, 2000, s. 319).

W literaturze podkreśla się znaczenie przywiązania organizacyjnego jako mechanizmu opartego na procesie wymiany społecznej (Armeli i in., 1998; Eisenberger i in., 2001; Ozmen, 2019). Zgodnie z teorią wymiany społecznej (Blau, 1964) przywiązanie organizacyjne można interpretować jako przejaw pozytywnych relacji między pracodawcą a pracownikiem, w których korzystne traktowanie przez jedną stronę jest odwzajemniane przez stronę drugą. Wyniki przeprowadzonych w niniejszej monografii badań wzbogacają teorię wymiany społecznej (*theory of social exchange*), potwierdzając, że wybrane do badań komponenty wywierają istotny wpływ na przywiązanie organizacyjne – afektywne, trwania i normatywne. Zgodnie z teorią wymiany społecznej, gdy pracownicy odczuwają, że organizacja oferuje im coś wartościowego, uznają za obowiązek odpowiedzieć pozytywnie (Blau, 1964). Badania pokazują, że jeżeli organizacja inwestuje w rozwój pracownika, może on uważać, że powinien w niej pozostać (Meyer i Smith, 2000, s. 319). W tym ujęciu odpowiedzią na wysoki standard praktyk systemu zarządzania kapitałem ludzkim i odczuwany klimat systemu zarządzania kapitałem ludzkim może być komponent normatywny przywiązania.

Ważną rolę w systemie zarządzania kapitałem ludzkim odgrywa ocena wyników pracowników. Zgodnie z ustaleniami przedstawionymi w literaturze (DeCenzo i Robbins, 2013) oceny wyników pełnią trzy podstawowe funkcje: dostarczają informacji zwrotnej na temat pracy zarówno pracownikowi, jak i organizacji, wskazują obszary wymagające doskonalenia, w tym luki kompetencyjne, stanowią punkt odniesienia dla przyszłych decyzji personalnych. Podkreśla się, że organizacje wykorzystują oceny wyników przy ustalaniu pakietów wynagrodzeń i decyzji awansowych (Krishnaveni i Sripirabaa, 2009). Badania dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania kapitałem ludzkim w szwajcarskich małych i średnich przedsiębiorstwach (Giauque i in., 2010) wskazują, że sprawiedliwość proceduralna w procesie oceny wyników wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego. W kolejnych analizach potwierdzono, że praktyki dotyczące oceny wyników podnoszą poziom przywiązania organizacyjnego, o ile ocena jest prowadzona obiektywnie i sprawiedliwie (Anantharaman i Paul, 2004; Paşaoğlu, 2015).

Badanie wykazało zależność między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanymi na ocenę i promocję a przywiązaniem afektywnym, jednak relacja okazała się nieistotna statystycznie. Stwierdzenia tworzące tę zmienną dotyczyły przebiegu oceny pracownika oraz jego ścieżki rozwoju i awansu. Wyniki mogą sugerować, że praktyki realizowane w tym obszarze są niewłaściwie prowadzone przez analizowane jednostki i ich działy zasobów ludzkich albo odzwierciedlają współczesne tendencje, zgodnie z którymi odpowiedzialność za kształtowanie kariery spoczywa na pracowniku, a rozwój kompetencji i szkolenia coraz częściej inicjuje sama jednostka poza organizacją. Coraz więcej pracowników zgłasza także zastrzeżenia wobec rocznych ocen okresowych i postuluje ich zastąpienie bieżącą informacją zwrotną udzielaną przez przełożonego – rozwiązanie to zaczęły wdrażać niektóre organizacje. Praktyki związane z oceną i promocją mogłyby wpływać na decyzję pracowników o pozostaniu w organizacji, gdyby były postrzegane jako rzetelne, wolne od subiektywizmu, oparte na kompetencjach menedżerów i nastawione na rzeczywisty rozwój oraz przygotowanie do pełnienia bardziej odpowiedzialnych stanowisk wewnątrz organizacji.

Podczas weryfikacji hipotezy **H1b** („proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na poziom przywiązania organizacyjnego”) zaobserwowano zależność

pośrednią między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a przywiązaniem afektywnym, przy mediującym wpływie kultury wspierającej. Badanie nie wykazało wpływu procesu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie trwania i przywiązanie normatywne, w odniesieniu do przywiązania normatywnego relacja była nieistotna statystycznie. Uzyskane wyniki stanowią zatem potwierdzenie hipotezy H1b.

Dostępne badania rzadziej odnoszą się do wpływu procesu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne. Proces wymiany informacji obejmuje sposób, w jaki organizacja przekazuje i odbiera informacje między sobą a pracownikami w celu wzmocnienia procesu decyzyjnego (Özgan, 2011). Dzięki temu pracownicy uczestniczą w podejmowaniu decyzji oraz mają poczucie, że kierownictwo szanuje ich poglądy i liczy się z ich opinią. Badania wskazują, że dzielenie się informacjami jest dodatnio skorelowane z przywiązaniem afektywnym: relację tę potwierdzono, wykazując, że otwartość informacyjna buduje zaufanie i wzmacnia poczucie wartości pracowników (Meyer i Smith, 2009).

Zależność tę potwierdziły także badania wskazujące, że przejrzysta komunikacja, dostęp do odpowiednich informacji oraz partycypacyjny styl podejmowania decyzji sprzyjają silnemu przywiązaniu afektywnemu (Fiorito i in., 2007; Galindo i Guzley, 2001; Giauque i in., 2010; Qiao i in., 2008). Wpływ na przywiązanie organizacyjne ujawnia się dopiero wtedy, gdy odbiorcy polityki personalnej postrzegają procesy i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim jako sprawiedliwe i wolne od faworyzowania.

Świadomość pozytywnego wpływu praktyk i procesu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie afektywne, a także na przywiązanie trwania i przywiązanie normatywne, jest kluczowa przy projektowaniu działań organizacyjnych mających służyć pozyskaniu i utrzymaniu najlepszych kandydatów oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Podczas weryfikacji hipotezy **H1c („praktyki zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływają na zachowania innowacyjne”)** zaobserwowano zależność pośrednią między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a zachowaniami innowacyjnymi przy mediującej roli przywiązania normatywnego. Uzyskane wyniki wspierają tę hipotezę i są zgodne z ustaleniami badaczy, którzy wskazują, że odpowiednie praktyki zarządzania kapitałem ludzkim stymulują kreatywność pracowników, rozwój innowacyjnych działań, tworzenie wiedzy oraz jej transfer i integrację, a także zwiększają zaangażowanie w pracę (Anand i in., 2007; Borkowska, 2010; Bruce, 1994; Cooke i Saini, 2010; De Winne i Sels, 2010; Laursen, Foss, 2003; Lepak i in., 2007; Sanders i in., 2010; Sanz-Valle i Jiménez-Jiménez, 2018; Scott, 1994; Wojtczuk-Turek, 2013).

Wyniki badań przedstawionych przez Annę Rakowską i Anetę Karasek (2017) pokazują, że im większa liczba wdrożonych pojedynczych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, tym wyższy poziom innowacyjności organizacji. Z kolei im większa liczba logicznie powiązanych kombinacji tych praktyk, tym silniejsza skłonność organizacji do wytwarzania innowacji. Dodatkowe opracowania potwierdzają związek między działaniami ukierunkowanymi na potrzeby pracowników a innowacyjnością (Arvanitis i in., 2013; Arvanitis i in., 2016; Beugelsdijk, 2008; Ceylan, 2013; Zhou i in., 2013). Carmen Camelo-Ordaz zwraca uwagę na znaczenie praktyk dzielenia się informacją i wiedzą dla powstawania innowacji przy mediującej roli przywiązania afektywnego, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w organizacjach hiszpańskich (Camelo-Ordaz i in., 2011). Uzyskane rezultaty wskazują, że działy zasobów ludzkich w badanych jednostkach realizują działania ukierunkowane na potrzeby pracowników, sprzyjające rozwojowi ich zachowań innowacyjnych. Sprzyjającym

środowiskiem dla rozwoju innowacyjności pracowników jest kultura organizacyjna wspierająca kreatywność i poszukiwanie nowych rozwiązań. Obejmuje to czas przeznaczony na własną naukę, indywidualny budżet szkoleniowy, projekty samorozwojowe, dostęp do zasobów takich jak biblioteka czy narzędzia cyfrowe. Istotna jest także akceptacja błędów, aby pracownicy nie obawiali się proponowania nowych rozwiązań, pamiętając, że nie wszystkie inicjatywy kończą się sukcesem.

Nie wykazano zależności między wynagrodzeniem a zachowaniami innowacyjnymi, co może sugerować, że innowacyjność jest silniej związana z charakterystyką jednostki albo że firma nie stosuje rozwiązań motywujących i nie zachęca pracowników do podejmowania działań o charakterze innowacyjnym oraz do przejawiania kreatywności w miejscu pracy.

Nie wykazano wpływu praktyk zarządzania kapitałem ludzkim zorientowanych na ocenę i promocję na zachowania innowacyjne. Ta grupa praktyk obejmuje proces oceny pracownika oraz jego ścieżkę rozwoju i awansu. Uzyskane wyniki mogą wskazywać na niewłaściwie realizowane działania w tym obszarze przez badane jednostki i ich działy zasobów ludzkich. Możliwe, że w przedsiębiorstwie nie docenia się innowacyjności pracowników albo nie tworzy warunków sprzyjających zachowaniom innowacyjnym, takich jak czas przeznaczony na projekty dodatkowe. Warto podkreślić, że nieprawidłowo prowadzona ocena pracowników może tłumić ich potencjał, a obawa przed konsekwencjami popełnianych błędów może hamować podejmowanie inicjatyw, także tych o charakterze innowacyjnym.

Hipoteza **H1d** („proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne”) została odrzucona. Relacja nie została włączona do modelu ze względu na brak istotności statystycznej na etapie konstruowania modelu.

Podczas weryfikacji hipotezy **H1e** („praktyki zarządzania kapitałem ludzkim wpływają pozytywnie na poziom wydajności pracy”) zaobserwowano zależność pośrednią między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a wydajnością pracy przy mediującej roli przywiązania normatywnego i afektywnego. Uzyskane wyniki wspierają tę hipotezę. Badania przedstawione w literaturze (Collins i in., 2003; Datta i in., 2005; Domínguez-Falcón, 2016; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, 1999) wskazują występowanie związku między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami ekonomicznymi organizacji, takimi jak produktywność i zyskowość. Wskazuje się również na obecność zmiennych moderujących tę relację: strategii produkcji (Youndt i in., 1996), sektora działalności (Datta i in., 2005), rozwoju umiejętności przywódczych (Marescaux i in., 2023), charyzmy lidera (McClean i Collins, 2019), struktury społecznej w organizacji (Evans i Davis, 2005), zaufania do pracodawcy (Alfief i in., 2012) oraz orientacji strategicznej (Hau-siu Chow i in., 2013). W literaturze podkreśla się również znaczenie współpracy pracowników jako czynnika wzmacniającego ten związek (Lambooj i in., 2006).

Metasebia Adula i współpracownicy (2022), po przeglądzie literatury i analizie raportów oraz artykułów naukowych, wskazują na kluczową rolę kierowników działów zasobów ludzkich w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników, tak aby potrafili działać w szybko zmieniającym się otoczeniu, wykorzystywać swój potencjał, rozwiązywać problemy, budować pozytywną kulturę organizacyjną i podnosić wydajność pracy. W literaturze odnotowuje się dowody na to, że systemy zarządzania kapitałem ludzkim ukierunkowane na rozwój umiejętności pracowników wywierają istotny wpływ na ich postawy i zachowania, a w konsekwencji na wyniki organizacyjne. Badanie przeprowadzone wśród 321 funkcjonariuszy policji w Nigerii przez Olakunle Jayeola (2020) wykazało pośredniczącą rolę przywiązania organiza-

cyjnego między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a wynikami pracy. Z kolei badanie ilościowe zrealizowane na próbie 240 respondentów (Anvar, 2021) wykazało pozytywny związek między decentralizacją a wynikami organizacji. Autor analizował wpływ zarządzania kapitałem ludzkim na funkcjonowanie instytucji rządowych działających w warunkach globalizacji, rosnących oczekiwań inwestorów i klientów oraz wzrostu konkurencyjności rynku. W takich realiach instytucje publiczne podejmują działania ukierunkowane na zwiększanie efektywności przez redukcję kosztów, doskonalenie procedur i podnoszenie jakości, co wymaga włączania pracowników w procesy decyzyjne i powierzania im odpowiedzialności. Interesujące wyniki przedstawili Llewellyn D.W. Thomas i Richard Tee (2022), badając wpływ kluczowych pracowników na postrzegane wyniki małych i średnich przedsiębiorstw w Turcji. Autorzy odwołali się do zasobowej teorii firmy i analizowali związek pomiędzy cechami kluczowych pracowników – unikatowością ich kompetencji i trudnością w ich imitacji – a postrzeganymi wynikami organizacji. Uzyskane wyniki nie potwierdziły związku między specjalistyczną wiedzą kluczowych pracowników a wynikami organizacyjnymi, mimo że ich kompetencje miały charakter unikalny i specyficzny dla danej firmy.

Hipoteza **H1f („proces zarządzania kapitałem ludzkim pozytywnie wpływa na wydajność pracy”)** została odrzucona. Relacja nie została włączona do modelu ze względu na brak istotności statystycznej na etapie konstruowania modelu.

Wyniki uzyskane podczas testowania empirycznego hipotezy H1 pozwalają osiągnąć pierwszy z celów empirycznych – rozpoznanie skali wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy.

2. W odniesieniu do drugiej hipotezy głównej **H2 („istnieje związek między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną”)** oraz dwóch hipotez szczegółowych – „istnieje związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną” (**H2a**) i „istnieje związek między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną” (**H2b**) – ustalono następujące zależności.

Podczas weryfikacji hipotezy **H2a („istnieje związek między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną”)** wykazano relację między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a kulturą innowacyjną, wspierającą i biurokratyczną. Ustalono również zależność między wynagrodzeniem a kulturą innowacyjną. Wyniki te wspierają hipotezę o istnieniu związku między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wysoko efektywne praktyki pracy mogą oddziaływać na kulturę organizacyjną, co sugeruje traktowanie kultury jako zmiennej zależnej, choć można także przyjąć podejście odwrotne, zgodnie z którym dominująca kultura wpływa na politykę zarządzania kapitałem ludzkim oraz stosowane praktyki. Najbardziej prawdopodobny wydaje się wpływ dwukierunkowy.

Zależności między praktykami w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną zostały potwierdzone w wielu badaniach (Chan i in., 2004; Guest, 1994; Hamel i Prahalad, 1994; Legge, 1995; Wei i in., 2008). Edgar H. Schein podkreśla, że wartości kulturowe wpływają na praktyki organizacyjne (Schein, 1985). Antonio Ortega-Parra i Miguel Ángel Sastre-Castillo opisują to zjawisko w dwóch ujęciach: jako praktyki modelujące zachowania członków organizacji oraz jako narzędzie służące wdrażaniu i wzmocnieniu kultury (Ortega-Parra i Sastre-Castillo, 2013). Wskazuje się także, że kultura organizacyjna może pełnić funkcję poprzednika lub mediatora wobec zarządzania kapitałem ludzkim

(Abdullah i in., 2013; Wei i in., 2008) oraz mediatora w relacjach z wydajnością pracy. Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim kształtują przywiązanie organizacyjne, które z kolei wzmacnia normy kulturowe i rutyny oddziałujące na wyniki organizacyjne i indywidualne (Bowen i Ostroff, 2004). W badaniach Hazmana Shaha Abdullaha kultura organizacyjna pełni funkcję mediatora między wartościami liderów a innowacjami w przedsiębiorstwach estońskich (Abdullah i in., 2013).

Podczas weryfikacji hipotezy **H2b** („istnieje związek między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną”) zaobserwowano zależność między procesem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą wspierającą oraz kulturą innowacyjną. Uzyskane wyniki wspierają hipotezę dotyczącą związku procesu zarządzania kapitałem ludzkim z kulturą organizacyjną. Oba te typy kultur wymagają przejrzystej komunikacji między pracownikiem i pracodawcą. W kulturze wspierającej kluczowe znaczenie ma rozpoznanie potrzeb pracownika i odpowiedź na te potrzeby, co jest możliwe jedynie przy właściwie prowadzonej komunikacji. Jasny przekaz pozwala stworzyć środowisko pracy oparte na zaufaniu i poczuciu wsparcia. W kulturze innowacyjnej pracownicy potrzebują klarownych wskazówek dotyczących możliwości wychodzenia poza standardowe obowiązki i role, aby mogli proponować nowe rozwiązania i inicjatywy. Ważna jest również akceptacja błędów, które mogą pojawiać się podczas poszukiwania nowych rozwiązań, ponieważ nie wszystkie innowacje prowadzą do natychmiastowego sukcesu (Al-Bahussin i El-Garaih, 2013; De Leede i Looise, 2005; Ling i Nasurdin, 2010).

Wyniki uzyskane podczas testowania hipotezy H2 pozwalają na osiągnięcie drugiego z przyjętych celów empirycznych, czyli potwierdzenie istnienia związku między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną.

3. W odniesieniu do trzeciej hipotezy głównej **H3** („kultura organizacyjna wpływa pozytywnie na behawioralne wyniki pracy”) oraz trzech hipotez szczegółowych, dotyczących pozytywnego wpływu kultury organizacyjnej na poszczególne rodzaje przywiązania organizacyjnego (**H3a**), pozytywnego wpływu kultury organizacyjnej na zachowania innowacyjne (**H3b**) i pozytywnego wpływu kultury organizacyjnej na wydajność pracy (**H3c**), ustalono, co następuje: Podczas weryfikacji hipotezy **H3a** zaobserwowano bezpośredni wpływ kultury wspierającej na przywiązanie afektywne, kultury biurokratycznej na przywiązanie normatywne i trwania oraz kultury innowacyjnej na przywiązanie normatywne. Nie stwierdzono wpływu kultury innowacyjnej i biurokratycznej na przywiązanie afektywne. Nie stwierdzono wpływu kultury wspierającej i innowacyjnej na przywiązanie trwania. Nie stwierdzono wpływu kultury wspierającej na przywiązanie normatywne.

Podczas weryfikacji hipotezy **H3b** zaobserwowano pośrednie wpływy kultury innowacyjnej i biurokratycznej na zachowania innowacyjne (przy mediującej roli przywiązania normatywnego). Zaobserwowano pośredni wpływ kultury wspierającej na wydajność pracy (przy mediującej roli przywiązania afektywnego). Zaobserwowano także pośredni wpływ kultury innowacyjnej i biurokratycznej na wydajność pracy (przy mediującej roli przywiązania normatywnego).

Podczas weryfikacji hipotezy **H3c** wykazano pośredni wpływ kultury wspierającej na wydajność pracy (przy mediującej roli przywiązania afektywnego) oraz pośredni wpływ kultury innowacyjnej i biurokratycznej na wydajność pracy (przy mediującej roli przywiązania normatywnego). Uzyskane wyniki wspierają hipotezę dotyczącą wpływu kultu-

ry organizacyjnej na behawioralne wyniki pracy: przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy.

Przegląd literatury pokazuje, że istnieje związek między kulturą organizacyjną, przywiązaniem organizacyjnym i wydajnością pracy. Kultura organizacyjna wpływa na poziom przywiązania pracowników, co skłania organizacje do wdrażania zarówno inicjatyw związanych z kształtowaniem kultury organizacyjnej, jak i działań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Autorzy podkreślają, że kultura organizacyjna oddziałuje bezpośrednio na zaangażowanie i przywiązanie pracowników (O'Reilly, 1989), na wartości kulturowe oraz pośrednio przez praktyki zarządzania kapitałem ludzkim (Black, 1999). John P. Meyer i Natalie J. Allen (1991) identyfikują kulturę organizacyjną jako antecedens przywiązania organizacyjnego, co potwierdzono również w badaniach (Chatman i Cha, 2003; O'Reilly, 1989; Welch i Welch, 2006; Wiener, 1982).

Wcześniejsze badania wykazały związek między kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym. Kultura może zwiększać poziom przywiązania organizacyjnego, a tym samym wspierać sukces organizacyjny (Cohen, 2000), podobnie jak wpływać na wyniki organizacji (Denison, 1996; Kotter i Heskett, 1992; Van der Post i in., 1998). Oznacza to, że typ kultury i poziom przywiązania organizacyjnego mogą sprzyjać wysokiej wydajności albo osiągnięciu sukcesu przez organizację. Wynik ten jest zgodny z wcześniejszymi ustaleniami pokazującymi, że zaangażowanie i przywiązanie do organizacji przekładały się na rentowność – zwrot z aktywów oraz zwrot z inwestycji. Wnioski te są spójne z ustaleniami Albana Conchasa (2000), który stwierdził, że im silniej przywiązani są pracownicy, tym większe zyski osiągają akcjonariusze organizacji. Również Abraham Cohen (2000) wykazał związek między wymiarami kulturowymi wyodrębnionymi przez Geerta Hofstede (1980) a przywiązaniem organizacyjnym. W literaturze wskazuje się, że różne typy kultury organizacyjnej mogą wykazywać pozytywne relacje z niektórymi rodzajami przywiązania organizacyjnego oraz negatywne z innymi (Cohen, 2000; Geiger, 1998). Badania między innymi Mohda Zabida ujawniły, że kultura konsensualna była silniej powiązana z przywiązaniem afektywnym, a kultury przedsiębiorczości i konkurencyjności – z przywiązaniem trwania (Zabid i in., 2003; Rashid i in., 2003). Autorzy odnotowali również negatywną zależność między kulturą konsensualną a przywiązaniem trwania i przywiązaniem normatywnym oraz negatywną relację między kulturą przedsiębiorczości a przywiązaniem afektywnym. Co interesujące, kultura biurokratyczna nie była skorelowana z żadnym z rodzajów przywiązania. Oznacza to, że ten typ kultury nie wzmacnia poziomu przywiązania pracowników w organizacji. Wymiar afektywny przywiązania wykazywał wyraźnie silne powiązanie z wartościami ukierunkowanymi na ludzi i zachowania etyczne. Przywiązanie trwania pozostawało bardziej związane z wartościami nastawionymi na zadania, co pozostaje zgodne z ustaleniami Subhasha Ghosha, który łączył ten rodzaj przywiązania z koncentracją na rezultatach, jakości i innowacyjności (2015). Pracownik poszukujący stabilności zatrudnienia i przewidywalnych dochodów koncentruje się przede wszystkim na realizacji powierzonych mu zadań. Z kolei przywiązanie normatywne było powiązane z wartościami ukierunkowanymi na ludzi. Badacze wskazują także znaczenie statusu pracy, klimatu organizacyjnego i orientacji przedsiębiorczej w kształtowaniu przywiązania organizacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach w Meksyku (De Clercq i Rius, 2007). Z kolei Shikha Sumi i Garima Manjari badały zależności między kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym pracowników oraz

sprawdzały, czy przywiązanie organizacyjne jest powiązane z płcią i wiekiem pracowników (Sumi i Manjari, 2016). Wyniki ujawniły pozytywny związek między kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym. Spośród trzech rodzajów przywiązania to przywiązanie afektywne okazało się silnym i pozytywnym predyktorem kultury organizacyjnej w indyjskim sektorze IT, co potwierdzili Neelam Singh, Neha Kumar oraz Ruchi Singh (2015). Wyniki dotyczące zmiennych demograficznych pokazały, że poziom przywiązania organizacyjnego różnił się między grupami wiekowymi, nie stwierdzono jednak różnic między pracownikami płci męskiej i żeńskiej. Średni poziom przywiązania organizacyjnego był jednak wyższy w grupie mężczyzn.

W kwestii wpływu kultury organizacyjnej na wydajność pracy podkreśla się znaczenie porównywania wyników firmy ze standardami branżowymi, osiągania celów, sprawnego funkcjonowania struktury organizacyjnej, zaangażowania pracowników w sytuacjach trudnych dla organizacji, współpracy mentoringowej z firmami międzynarodowymi oraz okresowych ocen wyników organizacji.

Badania potwierdzające długoterminowy wpływ kultury organizacyjnej na wydajność ekonomiczną odnotowano w licznych opracowaniach (Chow i in., 2012; Kotter i Heskett, 1992; Maina, 2016; Ojo, 2020; Rehman, 2012; Tedla, 2016; Uddin i in., 2013; Yilmaz i Ergun, 2008). Wskazuje się również, że kultura postrzegana przez pryzmat praktyk oraz procesów zarządzania kapitałem ludzkim sprzyja wyższym wynikom organizacji. Dotyczy to szczególnie kultur opartych na partycypacji, które wzmacniają jakość działań kierowniczych na różnych szczeblach (Denison, 1990). W ujęciu zależności między kulturą organizacyjną a zachowaniami innowacyjnymi zwraca się uwagę na ustalenia pokazujące, że kultura organizacyjna stanowi wyraźny wskaźnik strategii innowacyjnej i w dużym stopniu determinuje poziom innowacyjności oraz wynikające z niej efekty (Naranjo-Valencia i in., 2011).

Podkreśla się, że kultura adhokracji sprzyja powstawaniu innowacji, a kultura hierarchiczna wzmacnia tendencję do naśladownictwa. Na wydajność organizacji wpływają również spójna kultura operacyjna i sprzyjające warunki dla innowacyjności (Gallagher i in., 2008). Zdolności innowacyjne umożliwiają wykorzystanie kreatywnych zasobów i nowych technologii, jednak skuteczne wdrażanie innowacji wymaga odpowiedniego otoczenia społecznego, gospodarczego i politycznego, a przede wszystkim kultury organizacyjnej wspierającej rozwój kreatywnych rozwiązań (Asci, 2018). W badaniach dotyczących wpływu kultury organizacyjnej na innowacyjność, opartych na analizie danych chińskich spółek giełdowych, wykazano pozytywną i istotną zależność między kulturą organizacyjną a liczbą wniosków patentowych, cytowaniami oraz efektywnością innowacyjną (Wang i in., 2021). Zwrócono także uwagę, że silna kultura organizacyjna szczególnie pobudza innowacyjność firm działających na bardziej konkurencyjnych rynkach produktowych. Do podobnych wniosków doszli autorzy analiz identyfikujących firmy kreatywne na podstawie tekstowej oceny profilu kulturowego, w których również potwierdzono znaczenie innowacyjnej kultury organizacyjnej jako kluczowego czynnika sprzyjającego powstawaniu i wartościowaniu innowacji (Fiordelisi i in., 2019).

Odpowiednie wartości i normy kulturowe organizacji stanowią silny czynnik stymulujący kreatywność i innowacyjność (Lyons i in., 2007; Price, 2007). Ważną rolę odgrywa rozwój technologii odpowiadających na potrzeby użytkowników, możliwość podejmowania ryzyka oraz tolerancja na niepowodzenia, nieformalność w rozwiązywaniu problemów, nacisk na zasoby ludzkie i warunki sprzyjające rozwijaniu indywidualnego potencjału (Tushman i Nadler, 1986). Normy, rozumiane jako oczekiwane zachowania, mogą kształtować działania

pracowników przez definiowanie pożądanych postaw i zachowań członków organizacji. System nagród określa, kto otrzymuje nagrodę i z jakiego powodu, a jego projektowanie uznaje się za jedną z najłatwiejszych praktyk umożliwiających wpływanie na kulturę organizacyjną oraz osiąganie zamierzonych rezultatów (Kerr i Slocum, 2005). Mechanizm nagradzania stanowi podstawowy sposób uzyskiwania kontroli, ponieważ określa warunki wymiany między organizacją a pracownikami. Wskazuje się również, że system nagród może być najskuteczniejszym narzędziem pobudzania innowacji, o ile wielkość nagrody jest powiązana z wartością społeczną efektu (Gallini i Scotchmer, 2002). Podkreśla się, że budowa kultury sprzyjającej innowacjom zaczyna się właśnie od systemu nagradzania: gdy pożądane zachowania są zauważane i wzmacniane, pracownicy dążą do ich powtarzania. Organizacje wyróżniające się wysokim poziomem innowacyjności potrafią sprawnie zarządzać zarówno nagrodami, jak i sankcjami (Tushman i Nadler, 1986). Wskazuje się także, że odpowiednio zaprojektowany system zarządzania kapitałem ludzkim może wzmacniać kulturę innowacyjną, co przekłada się na wyższy poziom innowacyjności pracowników (Tian i in., 2018).

Nie można przyjmować założenia o bezpośrednim i prostym związku między kulturą organizacyjną a praktykami oraz procesem zarządzania kapitałem ludzkim. System zarządzania kapitałem ludzkim wspierający innowacje wymaga oparcia na odpowiedniej kulturze organizacyjnej, w przeciwnym razie nie przyniesie korzyści dla wyników organizacji. Aby kultura stała się sprzyjająca innowacjom, cały dział zasobów ludzkich musi uczestniczyć w inicjatywach projakościowych i projekcyjnych. Dział zasobów ludzkich może projektować nowe modele wynagradzania oraz precyzować role i obowiązki związane z innowacjami. Pracownicy powinni otrzymywać wsparcie za podejmowanie ryzyka i nie powinni być karani za próby, które nie przynoszą efektu, ponieważ najważniejszym źródłem innowacji jest inicjatywa indywidualnego pracownika, a innowacyjność wynika z wysokiego poziomu jego zaangażowania.

Wyniki pozyskane podczas testowania hipotezy H3 pozwalają na osiągnięcie trzeciego z postawionych celów o charakterze empirycznym, czyli rozpoznania skali wpływu kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy.

4. Podczas weryfikacji kolejnej hipotezy głównej H4 („przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na wydajność pracy”) zaobserwowano pozytywną zależność między przywiązaniem organizacyjnym a wydajnością pracy. Wykazano bezpośredni wpływ przywiązania afektywnego i normatywnego na wydajność pracy. Nie odnotowano wpływu przywiązania trwania na wydajność pracy. Uzyskane wyniki wspierają postawioną hipotezę dotyczącą pozytywnego wpływu przywiązania organizacyjnego na wydajność pracy.

Dyskusja o wpływie przywiązania organizacyjnego na wydajność pracy rozpoczęła się w latach siedemdziesiątych XX wieku (Farrell i Rusbult, 1983; Gregson, 1992; Porter i in., 1974; Porter i in., 1976; William i Hazer, 1986; O'Reilly i Chatman, 1986). Sugero- wano (Mowday i in., 1974, 1979), że społeczeństwo korzysta na przywiązaniu organiza- cyjnym pracowników, ponieważ wiąże się ono z wyższą produktywnością krajową. Bada- nia (Al Zeifeti i Mohamad, 2017; Riketta, 2002; Sharma i Sinhy, 2015) potwierdzają, że przywiązanie organizacyjne wywiera istotny wpływ na wydajność pracy. Na próbie trzystu trzydziestu pięciu menedżerów średniego szczebla w organizacjach służby cywilnej Omanu wykazano, że wszystkie trzy rodzaje przywiązania organizacyjnego (afektywne, normatyw- ne i trwania) mają znaczny wpływ na wydajność pracy (Al Zeifeti i Mohamad, 2017).

Wyniki uzyskane podczas testowania empirycznego hipotezy H4 pozwalają na osiągnięcie czwartego z postawionych celów o charakterze empirycznym, czyli rozpoznania skali wpływu przywiązania organizacyjnego na wydajność pracy.

5. Podczas weryfikacji ostatniej hipotezy głównej **H5 („przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne”)** zaobserwowano pozytywną zależność między przywiązaniem organizacyjnym a zachowaniami innowacyjnymi. Wykazano bezpośredni wpływ przywiązania normatywnego na zachowania innowacyjne. Nie odnotowano wpływu przywiązania afektywnego i trwania na zachowania innowacyjne.

Uzyskane wyniki wspierają postawioną hipotezę dotyczącą pozytywnego wpływu przywiązania organizacyjnego na zachowania innowacyjne. Badania wskazują, że zachowania innowacyjne są dodatnio powiązane z przywiązaniem afektywnym i ujemnie z przywiązaniem trwania (Hassan, 2010). W opinii innych autorów (Square, 2021) przywiązanie organizacyjne wyjaśnia 14% zachowań innowacyjnych. W tym samym opracowaniu analizowano wpływ zaufania pracowników na przywiązanie organizacyjne oraz na ich innowacyjne zachowania. Wyniki pokazały, że zaufanie do pracodawcy i organizacji wyraźnie sprzyja rozwojowi przywiązania organizacyjnego, szczególnie afektywnego i normatywnego. Stwierdzono również, że zaufanie wywiera istotny wpływ na innowacyjne działania pracowników. Oznacza to, że organizacje – przez politykę i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim – powinny wzmacniać i podtrzymywać zaufanie, wykorzystując je jako czynnik strategiczny prowadzący do korzyści organizacyjnych takich jak przywiązanie oraz skłonność pracowników do zachowań innowacyjnych, co może przełożyć się na wyższą wydajność organizacji.

Wyniki uzyskane podczas testowania empirycznego hipotezy H5 pozwalają na osiągnięcie piątego z postawionych celów o charakterze empirycznym, czyli rozpoznania skali wpływu przywiązania organizacyjnego na zachowania innowacyjne.

Również osiągnięcie **szóstego z postawionych celów o charakterze empirycznym** – identyfikacji różnic między przedstawicielstwami przedsiębiorstwa międzynarodowego Kärcher Polska i Kärcher Niemcy – okazało się możliwe dzięki przyjętej procedurze badawczej. Uzyskane wyniki analizy PLS-SEM nie dają jednak podstaw, aby stwierdzić, że pomiędzy porównywanymi jednostkami występują znaczące różnice, choć można byłoby przypuszczać, że odmienne kultury narodowe (Niemcy – kraje Europy Zachodniej, Polska – kraje dawnego bloku wschodniego) przełożą się na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Przypuszczenie to byłoby zgodne z ustaleniami badaczy zarządzania międzynarodowego, zajmujących się wpływem kultur narodowych na kultury organizacyjne organizacji ponadnarodowych (Kozera, 1996; Rozkwitalska, 2010). Różnice odnotowano jedynie w zakresie wpływu kultury biurokratycznej na przywiązanie trwania. W wypadku Polski zależność okazała się dodatnia, a w przypadku Niemiec – ujemna. W odniesieniu do pozostałych relacji istotnych różnic nie wykazano. Warto podkreślić, że interpretacja wyników testu powinna uwzględniać fakt, że analizie podlegały wyłącznie różnice między wartościami parametrów, a nie na przykład ich znak. Oznacza to, że dla Kärcher Polska zależność między kulturą biurokratyczną a przywiązaniem trwania jest istotna statystycznie i dodatnia, z kolei dla Niemiec może być dodatnia, lecz znacznie słabsza, może nie występować albo może być negatywna.

Uzyskane wyniki są zrozumiałe w świetle faktu, że firma macierzysta z kapitałem niemieckim stosuje strategię współpracy kulturowej w zarządzaniu wielokulturowością i dokła-

da starań, aby propagowane elementy kultury organizacyjnej nie pozostawały w sprzeczności z kulturą przedstawicielstw funkcjonujących w różnych krajach oraz nie naruszały narodowych wartości kulturowych (Pec i Tereszko, 2017). Jest to szczególnie widoczne w projektowaniu praktyk rozwojowych oraz programów szkoleniowych.

W interpretacji wyników warto również uwzględnić proces przenikania się kultur narodowych, który prowadzi do stopniowego zmniejszania różnic między wytypowanymi do badania krajami. Sprzyja temu bliskość geograficzna, migracja, obecne relacje polityczne, łatwość przekraczania granic oraz osiedlanie się i podejmowanie pracy po obu stronach granicy między Polską i Niemcami.

Osiągnięcie **siódmego, ostatniego z postawionych celów empirycznych** – wskazania znaczenia systemu zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu organizacji międzynarodowej i ich wpływu na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy – okazało się możliwe.

Uzyskane wyniki pokazują istotny wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej na behawioralne wyniki pracy. Dotychczasowe badania zwykle traktowały poszczególne zależności odrębnie, a nie jako elementy jednego układu.

Niniejsze badanie ujawniło współwystępujące powiązania między pięcioma konstrukta-
mi – systemem zarządzania kapitałem ludzkim, kulturą organizacyjną, przywiązaniem organizacyjnym, wydajnością pracy i zachowaniami innowacyjnymi – na podstawie całościowego modelu. Wskazano praktyki zarządzania kapitałem ludzkim oddziałujące na przywiązanie organizacyjne i zachowania innowacyjne, wraz z oceną siły tych zależności. Zarejestrowano efekty od słabych do silnych. Najwyższe wartości współczynnika beta uzyskano dla relacji między praktykami zorientowanymi na potrzeby rozwojowe jednostki a kulturą biurokratyczną i wspierającą (efekt bezpośredni: $\beta = 0,59$ i $\beta = 0,53$). Najniższą wartość odnotowano dla zależności między wynagrodzeniem a kulturą innowacyjną (efekt bezpośredni: $\beta = 0,21$).

Wyniki potwierdzają, że zarówno kultura organizacyjna, jak i system zarządzania kapitałem ludzkim są ważnymi predyktorami efektywności organizacji oraz elementami szerszego systemu organizacyjnego obejmującego strategię, strukturę, przywództwo oraz praktyki i proces zarządzania kapitałem ludzkim. Uwzględnienie wpływu wszystkich tych komponentów jest konieczne, aby właściwie ocenić ich znaczenie dla wyników organizacyjnych. Przywiązanie organizacyjne, wydajność pracy i zachowania innowacyjne w relacji z systemem zarządzania kapitałem ludzkim i kulturą organizacyjną pełnią funkcję zmiennych objaśnianych. Na etapie budowania modeli strukturalnych część ścieżek okazała się niedopasowana i została odrzucona. Zależności między przywiązaniem organizacyjnym a wydajnością pracy oraz zachowaniami innowacyjnymi spełniły jednak kryteria dopasowania modelowego (co potwierdziły wartości RMSEA, RCI, TFI, SRMR). Przywiązanie organizacyjne pełniło w tych relacjach funkcję zmiennej objaśniającej, co pozwala mówić o jego dualnym charakterze.

5.3. Rekomendacje praktyczne dla badanej jednostki

Kolejnym krokiem przeprowadzonej analizy było przygotowanie poniższych rekomendacji dla przedsiębiorstwa Kärcher.

Zmian wymagają działania związane z rekrutacją i selekcją pracowników. Ustalono, że firma nie podejmuje wystarczających wysiłków, aby pozyskiwać z rynku najlepszych specjalistów, a podczas rekrutacji wewnętrznych często nie daje pracownikom realnej szansy na zmianę stanowiska. Powoduje to rozczarowanie i poczucie braku możliwości rozwoju.

Zaleca się wprowadzenie rotacji stanowisk, co mogłoby zwiększyć przywiązanie afektywne pracowników dzięki możliwości podejmowania nowych zadań, podejmowania wyzwań i ograniczania ryzyka wypalenia zawodowego (Stankevičiūtė i Savanevičienė, 2021).

Rekomenduje się także, aby menedżerowie kładli większy nacisk na rozwój talentów oraz poważne traktowanie planów sukcesji. Mimo oferowanych możliwości rozwoju nabyte przez pracowników umiejętności nie są wykorzystywane w praktyce, co rodzi frustrację i może prowadzić do odejść. Prognozy rynku pracy wskazują, że deficyt talentów będzie się pogłębiał (Kane i in., 2017; Tarique i Schuler, 2010).

Należy dążyć do wprowadzania zmian w systemie wynagradzania finansowego pracowników, w tym zmian w regulaminie wynagradzania. Premie roczne są zależne głównie od wyników zespołu, a nie indywidualnego wysiłku, co prowadzi do rozproszenia odpowiedzialności oraz nierównego zaangażowania członków zespołu. W rezultacie może to wywoływać frustrację pracowników najbardziej zaangażowanych, ponieważ porównują własny wkład z wkładem koleżanek i kolegów (Nwankwo i in., 2023).

Zasadne jest także promowanie i wynagradzanie postaw innowacyjnych, zgodnie z misją i ze strategią przedsiębiorstwa, które chce być postrzegane jako innowacyjne. Zaleca się prowadzenie regularnych badań identyfikujących oczekiwania pracowników wobec pracodawcy (Mira, 2019). Poziom zadowolenia i satysfakcji z pracy wpływa na każdy wymiar przywiązania organizacyjnego – na przywiązanie afektywne (duma), normatywne (odczuwana odpowiedzialność społeczna) oraz trwania (przekonanie o sensowności pozostawiania u pracodawcy zaangażowanego w rozwój pracowników i działania na rzecz otoczenia społecznego) (Tosun i Ulusoy, 2019). Warto uwzględnić zróżnicowanie potrzeb poszczególnych grup wiekowych: część pracowników z długim stażem może nie być zainteresowana dofinansowaniem do aktywności sportowych, preferując na przykład rehabilitację czy fizjoterapię w ramach pakietu medycznego. W okresie niepewności związanej z wojną w Ukrainie zasadne wydaje się rozszerzenie pakietu medycznego o możliwość konsultacji z lekarzem psychiatrą, psychologiem oraz terapeutą – usługi te nie są obecnie finansowane przez przedsiębiorstwo.

Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim powinny być sprawiedliwe, transparentne, spójne, znane wszystkim pracownikom, a komunikaty odnoszące się do systemu zarządzania kapitałem ludzkim – jasne, jednoznaczne i konsekwentnie komunikowane (Lewicka, 2019). Wizerunkowe aspekty funkcji personalnej wymagają poprawy, ponieważ mimo podejmowanych działań dział zasobów ludzkich nadal nie jest doceniany przez pracowników.

5.4. Ograniczenie przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań

Podejście badawcze zastosowane w niniejszej monografii podlega ograniczeniom, które mogą prowadzić do błędów poznawczych. Jednym z najczęściej omawianych ograniczeń jest błąd wspólnej metody, mogący wystąpić wtedy, gdy zmienne zależne i niezależne mierzone są

przy użyciu tej samej metody pomiaru. Tego rodzaju sytuacja może zaburzać parametry związków między zmiennymi (Meade i in., 2007). W literaturze podkreśla się, że pewność braku błędu wspólnej metody uzyskujemy jedynie wtedy, gdy pomiar zmiennej niezależnej pochodzi z innego źródła niż pomiar zmiennej zależnej. W pozostałych wypadkach powinniśmy, kierując się rzetelnością metodologiczną, stosować statystyczne sposoby identyfikacji i kontroli tego błędu. W prezentowanych badaniach starano się ograniczyć ryzyko jego wystąpienia przez jednoczesne zastosowanie metody ilościowej (badanie ankietowe) oraz jakościowej (analiza dokumentów odnoszących się do praktyk i procesów systemu zarządzania kapitałem ludzkim). Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa z wykorzystaniem analizy głównych składowych ujawniła więcej niż jeden czynnik. Gdyby został wyodrębniony tylko jeden czynnik, mogłoby to wskazywać na występowanie błędu wspólnej metody. Dodatkowo w modelach SEM część ścieżek okazała się nieistotna statystycznie i została odrzucona.

Za ograniczenie należy uznać również dobór próby i zmiennych. W badaniach o charakterze empirycznym kluczowe jest zapewnienie reprezentatywności próby. Jej brak może osłabiać obiektywną trafność wyników oraz subiektywną ocenę ich adekwatności. Ze względu na fakt, że badanie przeprowadzono w dwóch wybranych jednostkach – Kärcher Polska i Kärcher Niemcy – uzyskane wyniki nie powinny być generalizowane na inne kraje. Jednym ze sposobów przewyżczenia tego ograniczenia byłoby przeprowadzenie identycznych badań na próbie wyłonionej w sposób gwarantujący reprezentatywność. Dobór tego rodzaju próby może odbywać się dwiema metodami: losowaniem lub selekcją celową. W związku z przyjętymi ograniczeniami zasadne byłoby rozszerzenie badań o przedstawicielstwa przedsiębiorstwa zlokalizowane w innych krajach, a także o inne przedsiębiorstwa międzynarodowe z rozproszonymi strukturami organizacyjnymi. Pozwoliłoby to zbadać ewentualne różnice w systemie zarządzania kapitałem ludzkim oraz kulturze organizacyjnej w różnych krajach. Analiza tych różnic może ułatwić zrozumienie, w jaki sposób czynniki lokalne – takie jak dostęp do zasobów, infrastruktura czy kultura narodowa – oddziałują na behavioralne wyniki pracy.

Kolejne ograniczenie wynika z doboru liczby komponentów systemu zarządzania kapitałem ludzkim jako czynników kształtujących przywiązanie organizacyjne w wymiarze afektywnym, trwania i normatywnym, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy. W literaturze przedmiotu komponenty te są opisywane albo z perspektywy poznawczej (jakie praktyki systemu zarządzania kapitałem ludzkim stosują organizacje i w jaki sposób wpływają one na kształtowanie przywiązania organizacyjnego), albo z perspektywy aplikacyjnej (jakie praktyki powinien eksponować pracodawca w procesie naboru, aby wytworzyć u nowych pracowników określony rodzaj przywiązania). Pierwsze ujęcie dotyczy działań skierowanych do „klienta wewnętrznego”, drugie – do „klienta zewnętrznego”. Lista komponentów wybranych do testowania ma zatem charakter w pewnym stopniu arbitralny.

W badaniu uwzględniono tylko wybrane czynniki organizacyjne i zbadano ich wpływ na wyniki pracy. Nie daje to pełnego obrazu roli systemu zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej w kształtowaniu postaw przywiązania, zachowań innowacyjnych i wydajności pracy. Stwarza to przestrzeń do rozszerzenia badań o inne elementy, co pozwoliłoby na stworzenie bardziej całościowego ujęcia badanego zagadnienia. Badania mogłyby zostać poszerzone między innymi o aspekt wsparcia ze strony organizacji (*perceived organisational support*), wsparcia ze strony przełożonego (*perceived supervisor support*) oraz o rodzaj przywództwa, który ma duże znaczenie z uwagi na możliwość kształtowania postaw i zachowań pracowników. W badaniach

nad przywiązaniem organizacyjnym zasadne byłoby również uwzględnienie współwystępowania różnych form przywiązania, na przykład wobec organizacji, zespołu, przełożonego czy zawodu.

Ograniczeniem zastosowanego podejścia jest brak uwzględnienia czynnika pokoleniowego. Z ustaleń badaczy (Kaiser i Regjepaj, 2019) wynika, że siła przywiązania organizacyjnego zależy również od przynależności generacyjnej. W konsekwencji, na podstawie uzyskanego materiału empirycznego nie można stwierdzić, jaki wpływ na wybory ankietowanych miały ich cechy generacyjne.

Kierunek dalszych badań wyznaczają także hipotezy, które – zgodnie z rygiem statystycznym – zostały odrzucone, choć osiągnięte wartości *p-value* były bardzo zbliżone do progu istotności. Może to sugerować, że przy większej próbie zależności te ujawniłyby istotność statystyczną. Dotyczy to między innymi wpływu procesu zarządzania kapitałem ludzkim oraz wynagrodzenia na zachowania innowacyjne, a także wpływu przywiązania afektywnego na zachowania innowacyjne.

Warto podkreślić, że wyniki badań ankietowych opierają się na opiniach respondentów, mają zatem charakter deklaratywny i subiektywny, co również należy traktować jako istotne ograniczenie.

5.5. Wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu

Głównym celem niniejszej rozprawy była identyfikacja związków między systemem zarządzania kapitałem ludzkim oraz kulturą organizacyjną a przywiązaniem organizacyjnym, zachowaniami innowacyjnymi i wydajnością pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowym.

W wyniku przeprowadzonych badań osiągnięto poniższe cele.

W obszarze teoretyczno-poznawczym:

- dokonano przeglądu i analizy literatury dotyczącej wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy,
- zbadano wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy,
- zbadano wpływ kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy,
- zidentyfikowano relacje między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną,
- zidentyfikowano relacje między przywiązaniem organizacyjnym a wydajnością pracy i zachowaniami innowacyjnymi,
- zidentyfikowano praktyki systemu zarządzania kapitałem ludzkim wpływające na poziom przywiązania organizacyjnego, zachowania innowacyjne i wydajność pracy.

W obszarze empirycznym:

- dokonano rozpoznania skali wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy (**cel pierwszy niniejszej monografii**),
- zidentyfikowano związki między systemem zarządzania kapitałem ludzkim a kulturą organizacyjną (**cel drugi niniejszej monografii**),

- dokonano rozpoznania skali wpływu kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne oraz wydajność pracy (**cel trzeci niniejszej monografii**),
- dokonano rozpoznania skali wpływu przywiązania organizacyjnego na zachowania innowacyjne (**cel czwarty niniejszej monografii**),
- dokonano rozpoznania skali wpływu przywiązania organizacyjnego na wydajność pracy (**cel piąty niniejszej monografii**),
- zidentyfikowano różnice między wybranymi przedstawicielstwami przedsiębiorstwa międzynarodowego Kärcher Polska i Kärcher Niemcy (**cel szósty niniejszej monografii**),
- wskazano znaczenie systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu organizacji międzynarodowej oraz ich wpływ na przywiązanie organizacyjne, zachowania innowacyjne i wydajność pracy (**cel siódmy niniejszej monografii**).

W obszarze metodycznym:

- opracowano kwestionariusz ankiety do badania wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na behawioralne wyniki pracy,
- opracowano skale do badania wybranych zmiennych (zależności między zmiennymi) na podstawie najnowszej literatury przedmiotu, dostosowując je do potrzeb badania i rozwijając istniejące narzędzia badawcze przygotowane przez innych autorów,
- przygotowano dyspozycje do wywiadu.

W obszarze praktycznym:

- sformułowano wskazówki i rekomendacje dla trzech grup odbiorców: organizacji, menedżerów i działów personalnych, niezbędne do pozyskiwania i utrzymywania pracowników w organizacji – wskazówki te dostarczają informacji, jakie aspekty środowiska pracy warto monitorować oraz jakie inicjatywy wprowadzać i rozwijać, aby zatrzymać najbardziej wartościowych pracowników,
- wskazano praktyki zarządzania kapitałem ludzkim mające wpływ na przywiązanie organizacyjne i zachowania innowacyjne wraz z identyfikacją siły ich wpływu.

Przeprowadzone badania pozwoliły wyodrębnić czynniki organizacyjne wpływające na kształtowanie przywiązania organizacyjnego, zachowań innowacyjnych i wydajności pracy. Kluczowym zadaniem organizacji jest tworzenie klimatu wsparcia przez zapewnianie odpowiedniej przestrzeni organizacyjnej i rozwojowej oraz dobór właściwych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, przy jednoczesnym utrzymaniu przejrzystej komunikacji w ramach procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Istotne jest także dążenie do ograniczania elementów kultury biurokratycznej na rzecz kultury bardziej innowacyjnej, co pozostaje w ścisłym związku z budowaniem klimatu sprzyjającego innowacyjności.

SPIS TABEL

Tabela 1. Cechy wysoce efektywnych systemów pracy	25
Tabela 2. Potrzeby pracowników w organizacji	25
Tabela 3. Rodzina wysoce efektywnych systemów pracy	26
Tabela 4. Grupa wysoce efektywnych systemów pracy	27
Tabela 5. Różne ujęcia kultury organizacyjnej	37
Tabela 6. Wybrane determinanty zachowań innowacyjnych pracowników	67
Tabela 7. Cechy kultury organizacyjnej wspierające i hamujące innowacyjność	82
Tabela 8. Cechy kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność – w świetle badań	83
Tabela 9. Zalety i wady ankiety elektronicznej	93
Tabela 10. Wykorzystane narzędzia badawcze	94
Tabela 11. Struktura próby respondentów firmy Kärcher (N = 237)	103
Tabela 12. Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „zarządzanie kapitałem ludzkim” (cała próba)	106
Tabela 13. Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „kultura organizacyjna” (cała próba)	109
Tabela 14. Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „przywiązanie organizacyjne” (cała próba)	110
Tabela 15. Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „zachowania innowacyjne” (cała próba)	112
Tabela 16. Statystyki opisowe dla poszczególnych pytań budujących zmienną „wydajność pracy” (cała próba)	113
Tabela 17. Średnia i mediana dla subkonstruktów dla całości badanej próby	114
Tabela 18. Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim	115
Tabela 19. Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla kultury organizacyjnej	116
Tabela 20. Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla przywiązania organizacyjnego	116
Tabela 21. Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla zachowań innowacyjnych	116
Tabela 22. Czynniki wyodrębnione podczas analizy czynnikowej dla wydajności pracy	116
Tabela 23. Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „system zarządzania kapitałem ludzkim” (model zredukowany)	118

Tabela 24. Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „kultura organizacyjna” (model zredukowany)	119
Tabela 25. Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „przywiązanie organizacyjne” (model zredukowany)	119
Tabela 26. Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „zachowania innowacyjne” (model zredukowany)	120
Tabela 27. Macierz ładunków czynnikowych dla wyodrębnionego czynnika „wydajność pracy” (model zredukowany)	120
Tabela 28. Analiza rzetelności dla całości badanej próby – podsumowanie.	121
Tabela 29. Oszacowania parametrów modelu SEM dla całości badanej próby	123
Tabela 30. Oszacowania parametrów modelu SEM dla całości badanej próby – efekt całkowity.	124
Tabela 31. Oszacowania parametrów modelu CB-SEM dla całości badanej próby – efekty pośrednie.	125
Tabela 32. Wskaźniki dopasowania modelu SEM dla zmiennej wydajność pracy w kulturze wspierającej	129
Tabela 33. Zestandaryzowane efekty wpływów w modelu SEM (całkowite, bezpośrednie i pośrednie) dla zmiennych „przywiązanie organizacyjne”, „zachowania innowacyjne”, „wydajność pracy”	130
Tabela 34. Korelacje między konstruktami	134
Tabela 35. Model SEM otrzymany w wyniku estymacji	135
Tabela 36. Oszacowania parametrów modelu SEM dla całości badanej próby	136
Tabela 37. Porównanie wyników między Kärcher Polska a Kärcher Niemcy	137
Tabela 38. Zestawienie hipotez i wyników ich weryfikacji	141

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Wybrane praktyki zarządzania kapitałem ludzkim	19
Rysunek 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze misji, strategii i struktury organizacyjnej	21
Rysunek 3. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan	21
Rysunek 4. Harwardzki model zarządzania kapitałem ludzkim	22
Rysunek 5. Komponenty zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim	23
Rysunek 6. Architektura systemu zarządzania kapitałem ludzkim	24
Rysunek 7. Składniki kultury organizacyjnej według Edgara Scheina	34
Rysunek 8. Wyniki pracy według Davida Guesta	51
Rysunek 9. Strategie i praktyki zarządzania kapitałem ludzkim jako źródło rezultatów	51
Rysunek 10. Poziomy praktyk w ramach zarządzania kapitałem ludzkim	53
Rysunek 11. Zależności między komponentami	54
Rysunek 12. Behawioralne wyniki pracy	54
Rysunek 13. Rodzaje przywiązania organizacyjnego	57
Rysunek 14. Zależności między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a innowacyjnością przedsiębiorstw	70
Rysunek 15. Schemat postępowania badawczego	88
Rysunek 16. Schemat modelu badawczego	90
Rysunek 17. Model ścieżkowy	122
Rysunek 18. Oszacowane parametry modelu SEM dla systemu zarządzania kapitałem ludzkim, kultury organizacyjnej i behawioralnych wyników pracy	127

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

Instrukcja wypełniania ankiety	168
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety w języku polskim	168
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety w języku angielskim	175
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety w języku rosyjskim	181
Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety w języku ukraińskim	190
Załącznik 5. Kwestionariusz ankiety w języku azerbejdżańskim	196
Załącznik 6. Kwestionariusz ankiety w języku tureckim	202

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Niniejsze badanie ma na celu zebranie materiału empirycznego na temat wpływu systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na przywiązanie organizacyjne pracowników, ich postawy innowacyjne oraz wydajność pracy. Jest ono całkowicie anonimowe i proszę o niepodawanie w ankiecie żadnych danych osobowych. Informacje uzyskane dzięki ankiecie zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych, zgodnie z przyjętym programem badawczym i wiążącymi badacza zasadami metodologicznymi. Proszę o przemyślaną odpowiedź odzwierciedlającą twoją rzeczywistą wiedzę.

Wybierz odpowiedź, która najlepiej wyraża twoją opinię.

Stwierdzenie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
W mojej firmie przywiązuje się wagę do kreatywności.					
Moja firma jest zorientowana na rezultaty.					
W mojej firmie podejmowane jest ryzyko.					
W mojej firmie działa się pod presją.					
Moja firma stymuluje do działania.					
Moja firma podejmuje wyzwania.					
Moja firma jest przedsiębiorcza.					
Moja firma stanowi siłę napędową.					
W mojej firmie przywiązuje się wagę do procedur.					
Moja firma jest hierarchiczna.					
Moja firma jest ustrukturyzowana.					
Moja firma jest uporządkowana.					
Moja firma jest uregulowana.					
Moja firma posiada ugruntowaną pozycję.					
Moja firma działa ostrożnie.					
Praca w mojej firmie jest podporządkowana zwierzchnikom.					
Moja firma jest zorientowana na współpracę.					
Moja firma jest zorientowana na budowanie relacji.					
Moja firma zachęca do działania.					

Stwierdzenie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
Moja firma jest przyjazna.					
Moja firma zapewnia wolność osobistą.					
Moja firma jest sprawiedliwa.					
Moja firma jest bezpiecznym miejscem pracy.					
Moja firma jest godna zaufania.					
HR w mojej firmie realizuje ważne projekty.					
Praktyki i procedury personalne są mi znane.					
HR przyczynia się do poprawy warunków pracy.					
HR przyczynia się do poprawy wizerunku pracodawcy.					
HR dba o środowisko pracy, wolne od mobbingu i dyskryminacji.					
30. Otrzymuję informację o możliwościach uczestnictwa w projektach HR.					
31. Jestem przekonany, że moja firma szanuje ludzi.					
32. Wiem, jakie działania są cenione i nagradzane w mojej organizacji.					
33. Jestem zadowolony z możliwości kariery, jakie oferuje mi moja firma.					
34. Porównując moje wynagrodzenie z wynagrodzeniem moich współpracowników, mogę uznać je za zadowalające.					
35. Porównując moje wynagrodzenie ze stawkami na rynku pracy, uważam je za zadowalające.					
36. Otrzymuję regularne informacje zwrotne.					
37. Jestem regularnie oceniany.					
38. Moja firma przywiązuje dużą wagę do mojego rozwoju.					

Stwierdzenie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
39. Moja firma pozyskuje najlepszych specjalistów z rynku.					
40. Proces selekcji i rekrutacji przeprowadzają przeszkolone osoby, korzystając z różnorodnych narzędzi (wywiady, testy).					
41. Moja firma informuje o rekrutacjach (zewnętrznych i wewnętrznych), aby dać mi szansę na rozwój kariery.					
42. Kryteria i etapy procesu selekcji są znane kandydatom.					
43. W mojej firmie wybierani są najlepsi kandydaci do awansu, a następnie są starannie przygotowywani do objęcia wyższych stanowisk.					
44. W wyniku oceny satysfakcji podejmowane są działania naprawcze w obszarach, które zostały zdiagnozowane jako wymagające poprawy.					
45. „Pożegnanie” z pracownikiem odbywa się zgodnie z zasadami i z poszanowaniem jego praw, nawet jeśli rozstanie następuje z jego winy.					
46. W mojej firmie istnieje system wsparcia innowacji.					
47. Jestem zachęcany do zgłaszania innowacji przez system nagród.					
48. Mogę wykorzystać wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkoleń w pracy.					
49. Otrzymuję pomoc w rozwijaniu umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania obowiązków zawodowych (przez szkolenia, konferencje).					
50. Moja organizacja inwestuje w moją edukację, oferując szerokie możliwości rozwoju osobistego i zawodowego.					

Stwierdzenie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
51. W mojej firmie istnieje program adaptacji dla nowo zatrudnionych umożliwiający im nabycie umiejętności potrzebnych do wykonywania obowiązków zawodowych.					
52. Uważam, że mam lub będę miał możliwość rozwinąć swój pełny potencjał w mojej organizacji.					
53. Mój plan rozwoju opiera się na ocenie wyników opartej na kompetencjach.					
54. Decyzje dotyczące awansów i podwyżek wynagrodzenia wynikają z oceny wyników i kompetencji.					
55. Moje wynagrodzenie (premia, bonus) uzależnione są od moich wyników.					
56. Moja organizacja oferuje mi wynagrodzenie zgodne z moimi umiejętnościami, przeszkoleniem i wykształceniem.					
57. Moja organizacja bierze pod uwagę moje i innych pracowników oczekiwania i sugestie przy projektowaniu systemu nagród pracowniczych.					
58. Moja organizacja troszczy się o moje zdrowie i jakość życia.					
59. Mogę jasno wyrażać swoje zdanie, kiedy nie zgadzam się z decyzją.					
60. Mam dużą autonomię w wykonywaniu zadań, rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji, mogę także sugerować ulepszenia w sposobie wykonywania zadań.					
61. Mój przełożony komunikuje się ze mną otwarcie.					
62. W mojej organizacji panuje atmosfera zaufania i współpracy pomiędzy współpracownikami.					

Stwierdzenie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
63. Chętnie będę pracować w mojej firmie do końca swojej działalności zawodowej.					
64. Lubię dyskutować o mojej organizacji z ludźmi spoza niej.					
65. Traktuję sprawy mojej firmy jak własne.					
66. Nie sądzę, abym mógł być związany z inną firmą, tak jak z obecną.					
67. Postrzegam moją organizację jak „część rodziny”.					
68. Czuję się „emocjonalnie przywiązany” do mojej organizacji.					
69. Moja firma to świetne miejsce pracy.					
70. Na tym etapie życia pozostanie w mojej obecnej pracy jest dla mnie korzystne.					
71. Firma daje mi tak wiele korzyści, że nie warto szukać innego miejsca pracy.					
72. Korzyści z zatrudnienia w tej firmie przeważają nad wadami.					
73. Trudno byłoby mi w tej chwili odejść z firmy, nawet gdybym chciał.					
74. Zmiana pracy może być zbyt kosztowna.					
75. Sytuacja rynkowa sprawia, że wolę pozostać w obecnym miejscu pracy.					
76. Jestem przekonany, że zawsze muszę być lojalny wobec swojej organizacji.					
77. Jeśli dostanę lepszą ofertę pracy, nie będę czuł się dobrze, odchodząc.					
78. Wiem, że moi koledzy na mnie liczą, dlatego nie zrezygnowałbym z pracy w ważnym dla firmy i zespołu momencie.					

Stwierdzenie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
79. Czuję się zobowiązany każdego dnia wykonywać dobrą pracę, aby nie zawieść moich kolegów.					
80. Nie zdecydowałbym się na zwolnienie lekarskie bez wyraźnego powodu, gdy firma mnie potrzebuje.					
81. Mam głębokie poczucie przynależności do mojej organizacji.					
82. Zgłaszam nowe pomysły.					
83. Poszukuję nowych rozwiązań, technik i metod pracy.					
84. Tworzę oryginalne rozwiązania problemów.					
85. Szukam wsparcia dla realizacji innowacyjnych pomysłów.					
86. Dostrzegam zalety innowacyjnych pomysłów.					
87. Systematycznie zgłaszam usprawnienia w moim miejscu pracy.					
88. Zamieniam innowacyjne pomysły w przydatne rozwiązania.					
89. Zараżam entuzjazmem do innowacyjnych pomysłów moich kolegów.					
90. Staram się uzyskać zgodę na realizację innowacyjnych pomysłów.					
91. Nie boję się przedstawiać niekonwencjonalnych propozycji, niezgodnych ze <i>status quo</i> .					
92. Jestem zbyt zajęty rozwiązywaniem codziennych problemów, aby poświęcić czas na myślenie o przyszłości.					
93. Moja firma pozwala popełniać błędy i podejmować ryzyko.					
94. Moja firma uwzględnia sugestie klientów dotyczące ulepszenia produktów.					
95. Regularnie wykonuję swoje obowiązki na właściwym poziomie.					

Stwierdzenie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
96. Mój zespół/dział wykonuje zadania na wysokim poziomie.					
97. W ubiegłym roku osiągnąłem bardzo dobre wyniki w pracy.					
98. Moje indywidualne cele wspierają cele organizacji.					

METRYCZKA:

KRAJ: PŁEĆ: kobieta mężczyzna WIEK:

WYKSZTAŁCENIE:

podstawowe średnie wyższe: techniczne wyższe: inne

DOŚWIADCZENIE NA OBECNYM STANOWISKU:

STANOWISKO: menedżer specjalista/ekspert pracownik

DZIAŁ:

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety w języku angielskim

QUESTIONNAIRE

This survey is aimed at gathering empirical material on the impact of the Human Resources Management System and organizational culture on employee organizational commitment, employee performance and innovation attitudes. It is completely anonymous, and I am asking you not to include any personal data in the questionnaire. The information obtained thanks to the survey will be used only for scientific purposes, in accordance with the adopted research program and binding the researcher with methodological rules. I am asking for a thoughtful answer reflecting your actual knowledge.

Please select the answer that best expresses your opinion.

Statement	Fully agree	Partly agree	Neutral	Partly disagree	Totally disagree
1. I see my company as creative.					
2. I see my company as result-oriented.					
3. I see my company as risk taking.					
4. I see my company as acting under pressure.					
5. I see my company as stimulating.					
6. I see my company as challenging.					
7. I see my company as enterprising.					
8. I see my company as driving.					
9. I see my company as procedural.					
10. I see my company as hierarchical.					
11. I see my company as structured.					
12. I see my company as ordered.					
13. I see my company as regulated.					
14. I see my company as established.					
15. I see my company as cautious.					
16. I see my company as power-oriented.					
17. I see my company as collaborative.					
18. I see my company as relationships-oriented.					
19. I see my company as encouraging.					
20. I see my company as sociable.					
21. I see my company as providing personal freedom.					
22. I see my company as equitable.					
23. I see my company as safe.					

Statement	Fully agree	Partly agree	Neutral	Partly disagree	Totally disagree
24. I see my company as trusting.					
25. The Human Resources department (HR) in my company carries out important project.					
26. Personal practices (procedures) are known to me.					
27. HR contributes to improving the working conditions.					
28. HR contributes to improving the image of the employer.					
29. HR makes sure that there is a high-quality work environment, free from mobbing and discrimination.					
30. I receive the information about the possibilities of participation in HR actions.					
31. I am convinced that my company respects people.					
32. I receive clear messages about what activities are valued and rewarded in my organization.					
33. I am satisfied with the career opportunities my company offers me.					
34. When comparing my remuneration to the remuneration of my colleagues, I can consider it satisfactory.					
35. Comparing my remuneration to the rates on the labour market, I can find them satisfactory.					
36. I receive regular feedback.					
37. I am evaluated regularly.					
38. Great importance is given to my development.					
39. The best specialists from the labour market are acquired.					
40. Selection process is conducted by trained people, using various selection instruments (e.g. interviews, tests, etc.).					
41. My organization shares the information about recruitment processes (external and internal) to give me a chance to develop my career.					

Statment	Fully agree	Partly agree	Neutral	Partly disagree	Totally disagree
42. The steps and criteria of the selection process are known to the candidates.					
43. In my company, candidates for promotion are selected, and then carefully prepared for senior positions.					
44. Satisfaction survey results in corrective actions for areas that have been diagnosed as needing improvement.					
45. Saying “Goodbye” to employee proceeds in accordance with the rules and with respect for their rights, even if they are at fault.					
46. There is a system of innovation support in my company.					
47. I am encouraged to innovate by reward system.					
48. I can use knowledge and behaviours learned in training at work.					
49. I receive help with developing my skills to successfully accomplish my duties (e.g., training, conferences, etc.).					
50. My organization invests in my development and education promoting my personal and professional growth in a broad manner.					
51. There are formal training programs to teach newly hired employees the skills they need to perform their jobs.					
52. I think I am or will be given the opportunity to develop to my full potential in my organization.					
53. My development plan is based on competence-based performance appraisal.					
54. Decisions about my promotions and salary increases are based on competence-based performance appraisal.					
55. My salary/bonus is influenced by my results.					
56. My organization offers me a salary that is compatible with my skills, training, and education.					

Statement	Fully agree	Partly agree	Neutral	Partly disagree	Totally disagree
57. My organization considers my expectations and suggestions of its employees when designing a system of employee rewards.					
58. My organization is concerned with my health and quality of life.					
59. I feel free to speak up when I disagree with a decision.					
60. I have much autonomy in doing tasks, problem solving, making decisions and can suggest improvements in the way things are done.					
61. My superior keeps open communication with me.					
62. In my organization there is an environment of trust and cooperation among colleagues.					
63. I would be happy to work in my company until the end of my professional activity.					
64. I enjoy discussing my organization with people outside it.					
65. I feel that my company's matters are my own.					
66. I do not think I can be associated with another company as much as I am with current one.					
67. I feel like 'part of the family' at my organization.					
68. I feel 'emotionally attached' to my organization.					
69. My company is a great place to work.					
70. At this point in my life, staying in my current job is beneficial to me.					
71. The company gives me so many benefits that it is not worthwhile to look for another place to work.					
72. Employment benefits in this company outweigh the drawbacks and disadvantages.					
73. It would be difficult for me to leave my company at the moment, even if I wanted to.					
74. Changing job may be too expensive.					

Statment	Fully agree	Partly agree	Neutral	Partly disagree	Totally disagree
75. The market situation makes me prefer to stay in my current workplace.					
76. I am convinced that you must always be loyal to your organization.					
77. If I get a better job offer, I will not feel good going away.					
78. I know my colleagues count on me, and that's why I would not quit my job on the spot in an important moment for the company and team.					
79. I feel a duty of doing good work every day, so as to not disappoint my colleagues.					
80. I would not decide to go on sick leave for no clear reason when the company needs me.					
81. I feel the deep sense of belonging to my organization.					
82. I come up with new ideas.					
83. I search out new technologies, processes, working methods, techniques, and/or product ideas.					
84. I generate original solutions to problems.					
85. I gather support for innovative ideas.					
86. I see the benefits of innovative ideas.					
87. I introduce ideas into the work environment in a systematic way.					
88. I transform innovative ideas into useful applications.					
89. I make organizational members enthusiastic for innovative ideas.					
90. I try to acquire approval for innovative ideas.					
91. I am not afraid to submit unconventional proposals that are not consistent with the current status quo.					
92. I am too busy solving everyday problems to devote time to thinking about the future.					
93. My company is allowed to make mistakes and take the risk.					
94. The suggestions of our clients to improve the products are taken into account.					

Statement	Fully agree	Partly agree	Neutral	Partly disagree	Totally disagree
95. I regularly carry out my duties at the proper level.					
96. My team / department performs tasks on a high level.					
97. In the last year I achieved very good results at work.					
98. My individual goals support the organization's goals.					

RESPONDENT BIO:

COUNTRY: SEX: woman man AGE:

EDUCATION: vocational secondary higher: technical higher: other

WORK EXPERIENCE ON CURRENT POSITION:

JOB POSITION: manager specialist/expert regular employee

DEPARTMENT:

Thank you for participating in my survey. Your feedback is really important.

This survey is aimed at gathering empirical material on the impact of the Human Resources Management System and organizational culture on organizational commitment, innovation attitudes and performance in transnational company.

The information obtained thanks to the survey will be used only for scientific purposes, in accordance with the adopted research program and binding the researcher with methodological rules.

I am asking for a thoughtful answer reflecting your actual knowledge.

Thanks to you, the academics and practitioners will be able to understand what shapes the employees' commitment in the organization, how the organizational culture and national culture affects employee's behaviour etc. They will be able to offer the best solutions in order to retain the most valuable employees.

Your participation in the survey is voluntary, but highly appreciated. It will take approximately 15 minutes of your time for completing the survey.

The survey is completely anonymous, I do not collect emails or computer IP addresses. You do not put your name or any other identifying information so your responses will remain confidential.

The report will not refer to any individual person's responses, only the overall group responses.

If you have concerns or require further information regarding the survey or how measures are developed, please contact Mrs. Monika Pec, email: monika.pec.656@zarz.agh.edu.pl, AGH University of Science and Technology in Cracow, Poland, Faculty of Management, Dep. Organizational Management, Human Resources Management and Economic Law.

Thank you for your participation.

Заłączник 3. Kwestionariusz ankiety w języku rosyjskim

АНКЕТА

Это исследование направлено на сбор эмпирического материала о влиянии системы управления персоналом и организационной культуры на приверженность сотрудников, производительность труда и на отношение к инновационным подходам. Опрос полностью анонимный, и я прошу вас не включать какие-либо личные данные в анкету. Информация, полученная благодаря опросу, будет использоваться только в научных целях, в соответствии с принятой исследовательской программой и обязательной привязкой исследователя к методическим правилам. Я прошу вдумчивого ответа, отражающего ваше настоящее мнение.

Пожалуйста, выберите ответ, который лучше всего выражает ваше мнение.

Заклучение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
1. В моей компании придается важность креативности.					
2. Моя компания ориентирована на результат.					
3. Моя компания-организация идущая на риск.					
4. Моя компания действует под влиянием давления.					
5. Моя компания стимулирует к действию.					
6. Моя компания работает в сложных условиях.					
7. Моя компания-предприимчивая.					
8. Моя компания является движущей силой.					
9. Моя компания подчиняется законам.					
10. Моя компания-иерархическая.					
11. Моя компания структурирована.					
12. Моя компания организована.					
13. Моя компания регулируется.					

Заключение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
14. У моей компании есть устоявшаяся позиция.					
15. Моя компания действует с осторожностью.					
16. Работа в моей компании подчинена начальству.					
17. Моя компания ориентирована на сотрудничество.					
18. Моя компания ориентирована на построение отношений.					
19. Моя компания поощряет действия.					
20. В моей компании дружелюбная атмосфера.					
21. Моя компания гарантирует личную свободу.					
22. Моя компания справедлива.					
23. Моя компания - безопасное рабочее место.					
24. Моя компания заслуживает доверия.					
25. Отдел кадров (HR) моей компании реализует важные проекты.					
26. Личные опыты(процедуры) внутри компании мне известны.					
27. Отдел кадров в моей компании помогает улучшить условия труда.					
28. Отдел кадров помогает улучшить имидж работодателя.					
29. Отдел кадров обеспечивает рабочую среду, свободную от моббинга и дискриминации.					

Заключение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
30. Я получаю информацию о возможностях участия в проектах отдела кадров.					
31. Я убежден, что моя компания уважает людей.					
32. Я получаю четкие сообщения о том, какие мероприятия ценятся и вознаграждаются в моей организации.					
33. Я доволен возможностями карьерного роста, которые предлагает мне моя компания.					
34. Сравнивая мою зарплату с зарплатой моих коллег, я считаю ее удовлетворительной.					
35. Сравнивая мои вознаграждения со ставками на рынке труда, я считаю их удовлетворительными.					
36. Я получаю регулярные отзывы по своей деятельности.					
37. Меня регулярно оценивают.					
38. Моя компания придает большое значение моему развитию.					
39. Моя компания нанимает лучших специалистов на рынке.					
40. Процесс отбора и найма осуществляется обученными людьми с использованием различных методов (например, собеседования, тесты и т. д.).					

Заклучение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
41. Моя организация делится информацией о процессах набора персонала (внешних и внутренних), чтобы дать мне возможность развить свою карьеру.					
42. Критерии и этапы процесса отбора кандидатам известны.					
43. В моей компании кандидаты отбираются для продвижения по службе, а затем тщательно .подготавливаются на руководящие посты.					
44. После опроса сотрудников корректирующие действия предпринимаются в областях, которые были диагностированы как требующие улучшения.					
45. «Прощание» с работником осуществляется в соответствии с принципами и уважением его прав, даже если увольнение происходит по его вине.					
46. В моей компании действует система поддержки инноваций.					
47. Меня поощряют вводить новшества с помощью системы вознаграждений.					
48. Я могу использовать знания и навыки, полученные во время тренингов на работе.					

Заключение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
49. Я получаю помощь в развитии навыков, необходимых для эффективного выполнения обязанностей (например, посредством тренингов, конференций и т. д.).					
50. Моя компания инвестирует в мое образование, заботится о моем личном и профессиональном развитии.					
51. В моей компании существует учебная программа, которая помогает новым работникам в приобретении навыков, необходимых для выполнения их работы.					
52. Я считаю, что у меня есть или будет возможность полностью раскрыть свой потенциал в своей компании.					
53. Мой план развития основан на утверждении результатов работы на основе компетентности.					
54. Решения о моем повышении в должности и увеличении заработной платы основываются на оценочной деятельности, основанной на компетентности.					
55. Моя зарплата / бонус зависят от моих результатов.					
56. Моя организация предлагает мне зарплату, соответствующую моим навыкам, обучению и образованию.					

Заключение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
57. Моя компания учитывает ожидания и предложения сотрудников при разработке системы вознаграждений.					
58. Моя организация заботится о моем здоровье и качестве жизни.					
59. Я не стесняюсь говорить, когда я не согласен с решением.					
60. Я обладаю большой автономией в выполнении задач, решении проблем, принятии решений и могу предложить улучшения в способах выполнения задач.					
61. Мой начальник поддерживает общение со мной.					
62. В моей организации существует атмосфера доверия и сотрудничества между коллегами.					
63. Я был бы рад работать в моей компании до конца моей профессиональной деятельности.					
64. Мне нравится обсуждать мою организацию с людьми вне ее.					
65. Я чувствую, что проблемы в моей компании - это мои личные проблемы.					
66. Я не думаю, что могу быть связан с другой компанией также сильно, как с текущей.					
67. Я чувствую себя «частью семьи» в моей организации.					

Заключение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
68. Я чувствую «эмоциональную привязанность» к своей организации.					
69. Моя компания - отличное место для работы.					
70. На данный момент моей жизни мне выгодно остаться на своей нынешней работе.					
71. Компания дает мне столько преимуществ, что не стоит искать другое место для работы.					
72. Преимущества трудоустройства в этой компании перевешивают недостатки.					
73. Мне было бы трудно покинуть свою компанию в данный момент, даже если бы я захотел.					
74. Смена работы может стоить слишком дорого.					
75. Ситуация на рынке заставляет меня оставаться на своем нынешнем рабочем месте.					
76. Я убежден, что вы всегда должны быть преданы своей организации.					
77. Если я получу лучшее предложение по работе, уходя я не буду чувствовать себя комфортно.					
78. Я знаю, что мои коллеги рассчитывают на меня, и поэтому я не бросил бы свою работу в важный для компании и команды момент.					

Заключение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
79. Я чувствую себя обязанным ежедневно выполнять свою работу на отлично, чтобы не разочаровывать моих коллег.					
80. Я бы не стал выходить на больничный по невезкой причине, когда компания нуждается во мне.					
81. Я ощущаю глубокое чувство принадлежности к своей организации.					
82. Я выдвигаю новые идеи.					
83. Я ищу новые технологии, процессы, методы работы, методы и / или идеи разработки продукта.					
84. Я нахожу оригинальные решения проблемам.					
85. Я ищу поддержку для реализации инновационных идей.					
86. Я вижу преимущества инновационных идей.					
87. Я систематически внедряю идеи в рабочую среду.					
88. Я превращаю инновационные идеи в полезные приложения.					
89. Я вдохновляю членов организации на новаторские идеи.					
90. Я пытаюсь получить разрешение на реализацию инновационных идей.					
91. Я не боюсь представлять нетрадиционные предложения, которые не соответствуют нынешнему статус-кво.					

Заключение	Полностью согласен	Частично согласен	Нейтрален	Частично не согласен	Полностью не согласен
92. Я слишком занят решением повседневных проблем, чтобы посвятить время размышлениям о будущем.					
93. Моя компания позволяет мне совершать ошибки и рисковать.					
94. Моя компания учитывает предложения клиентов по улучшению качества продукции.					
95. Я регулярно выполняю свои обязанности на должном уровне.					
96. Моя команда / отдел выполняет задачи на высоком уровне.					
97. В прошлом году я достиг очень хороших результатов на работе.					
98. Мои индивидуальные цели поддерживают цели организации.					

Респондент Био:

Страна: Пол: женщина мужчина возраст:.....

Образование : профессионально-технические среднее

Высшее техническое Высшее иное

Опыт работы на данной должности:

Должность: менеджер специалист/эксперт постоянный работник

Отдел:

Заłączник 4. Kwestionariusz ankiety w języku ukraińskim

АНКЕТУВАННЯ

Основною метою опитування є збір емпіричного матеріалу про вплив організаційної культури та системи управління людськими ресурсами на організаційну прихильність, результативність праці та інноваційну позицію працівників. Дана анкета є абсолютно анонімною, просимо Вас не зазначати жодних особистих даних. Інформація, отримана завдяки опитуванню, буде використана лише в наукових цілях, відповідно до положень програми досліджень та зобов'язуючи дослідника опиратися на методологічні правила. Будемо вдячні за обдуману відповідь, що відображає Ваші фактичні знання.

З поданих нище виразів, оберіть той, який найкраще виражає Вашу точку зору

Висновок	Повністю згоден	Частково згоден	Не маю думки	Частково не згоден	Повністю не згоден
1. Я вважаю свою компанію творчою.					
2. Я вважаю свою компанію зорієнтованою на результат.					
3. Я вважаю, що моя компанія вміє ризикувати .					
4. Я вважаю, що моя компанія працює під натиском.					
5. Я вважаю, що моя компанія стимулює до дії.					
6. Я вважаю, що моя компанія здатна приймати виклики.					
7. Я вважаю, що моя організація є заповзятливою.					
8. Моя компанія - це рушійна сила.					
9. Я вважаю, що моя компанія процедурного характера.					
10. Я вважаю свою компанію ієрархічною.					
11. Я вважаю свою компанію добре структуризованою.					
12. Я вважаю свою компанію добре впорядкованою.					
13. Я вважаю свою компанію добре врегульованою.					
14. Моя компанія має усталене становище.					
15. Моя фірма проводить свою діяльність обережно.					
16. Робота в моїй компанії підпорядкована начальству.					

Висновок	Повністю згоден	Частково згоден	Не маю думки	Частково не згоден	Повністю не згоден
17. Я вважаю, свою компанію зорієнтованою на співпрацю.					
18. Я вважаю, свою компанію зорієнтованою на побудову відносин.					
19. Моя компанія заохочує до дій.					
20. Я вважаю свою компанію дружелюбною.					
21. Я вважаю, що компанія надає особисту свободу.					
22. Я вважаю свою компанію справедливою.					
23. Я вважаю свою компанію безпечною.					
24. Я вважаю свою компанію надійною.					
25. Відділ кадрів (HR) моєї компанії реалізовує важливий проект.					
26. Я знаю про практику та кадрові процедури.					
27. HR сприяє покращенню умов праці.					
28. HR сприяє покращенню іміджу роботодавця.					
29. HR забезпечує умови для високоякісного робочого середовища, без цькування працівників та їх дискримінації.					
30. Я отримую інформацію про можливості участі в HR-проектах.					
31. Я переконаний, що моя компанія поважає людей.					
32. Я володію інформацією, щодо того, як оцінюється і винагороджується діяльність в моїй організації.					
33. Я задоволений кар'єрними можливостями, які пропонує мені моя компанія.					
34. Порівнюючи свою винагороду з винагородою колег, вважаю її задовільною.					
35. Порівнюючи свою винагороду зі ставками на ринку праці, вважаю її задовільною.					

Висновок	Повністю згоден	Частково згоден	Не маю думки	Частково не згоден	Повністю не згоден
36. Я отримую регулярний зворотній зв'язок.					
37. Мене регулярно оцінюють.					
38. Моєму професійному розвитку приділяється велике значення.					
39. Моя компанія здобуває найкращих спеціалістів на ринку.					
40. Процес відбору проводиться підготовленими людьми, використовуючи різні інструменти (наприклад, співбесіди, тести тощо).					
41. Моя організація обмінюється інформацією про процеси найму (зовнішні і внутрішні), щоб дати мені можливість розвинути свою кар'єру.					
42. Етапи та критерії процесу відбору відома кандидатам.					
43. У моїй компанії обираються найкращі кандидати на підвищення кваліфікації, після чого вони ретельно готуються до зайняття вищих посад.					
44. Після опитування працівників вживаються коригувальні дії в тих областях, які, згідно діагностованих результатів, потребують вдосконалення.					
45. «Прощання» з працівником відбувається відповідно до правил та поваги до його прав, навіть якщо розлука відбувається з його вини.					
46. У моїй компанії існує система підтримки інновацій.					
47. Мене заохочують до нововведення через систему нагород.					
48. Я можу використовувати знання та вміння, набуті під час навчання на роботі.					
49. Я отримую допомогу в розвитку навичок, необхідних для ефективного виконання своїх обов'язків (наприклад, через навчання, конференції тощо).					
50. Моя компанія інвестує в моє навчання, піклується про мій широкий особистісний та професійний розвиток.					

Висновок	Повністю згоден	Частково згоден	Не маю думки	Частково не згоден	Повністю не згоден
51. У моїй компанії є навчальна програма, яка підтримує нових працівників у отриманні навичок, необхідних для виконання своєї роботи.					
52. Я вважаю, що я маю/матиму можливість розвинути свій потенціал в організації.					
53. План мого розвитку базується на оцінці ефективності компетентності прийнятих мною рішень.					
54. Рішення щодо премії та підвищення заробітної плати ґрунтуються на оцінці оцінці ефективності компетентності прийнятих мною рішень.					
55. Моя зарплата / премія залежить від результатів.					
56. Моя організація пропонує мені винагороду, що відповідає моїм навичкам, вмінням та освіті.					
57. Організація враховує мої очікування та пропозиції інших працівників під час формування системи винагород працівників.					
58. Моя організація дбає про здоров'я та якість мого життя.					
59. Я можу відкрито висловлюватись, коли з чимось не згоден.					
60. Я маю автономію у виконанні багатьох завдань, вирішенні проблем, прийнятті рішень і можу запропонувати вдосконалення щодо процесу їх виконання.					
61. Мій керівник спілкується зі мною відкрито.					
62. Між колегами в моїй організації панує атмосфера довіри та співпраці.					
63. Я був би радий працювати у своїй компанії до кінця моєї професійної діяльності.					
64. Мені подобається обговорювати свою організацію з людьми поза нею.					
65. Я сприймаю питання моєї компанії як свої власні.					

Висновок	Повністю згоден	Частково згоден	Не маю думки	Частково не згоден	Повністю не згоден
66. Я не думаю, що я можу бути пов'язаний з іншою компанією настільки, наскільки я є з нинішньою.					
67. Я відчуваю себе „частиною сім'ї” в своїй організації.					
68. Я відчуваю себе „емоційно прив'язаним” до своєї організації.					
69. Моя компанія - чудове місце для роботи.					
70. На даний етапі життя перебування на моїй теперішній роботі мені вигідно.					
71. Компанія дає мені стільки переваг, що шукати іншого місця для роботи не варто.					
72. Переваги зайнятості в цій компанії переважають недоліки.					
73. Мені було б важко покинути свою компанію на даний момент, навіть якщо я цього захотів.					
74. Зміна роботи може бути занадто дорогою.					
75. Ситуація на ринку змушує мене залишатися на своєму робочому місці.					
76. Я переконаний, що люди завжди повинні відноситися лояльно до своєї організації.					
77. Якщо я отримаю кращу пропозицію про роботу, я не буду готовим піти.					
78. Я знаю, що мої колеги розраховують на мене, і тому я б не кинув роботу на місці у відповідальний момент для компанії та команди.					
79. Я відчуваю обов'язок щодня виконувати роботу добре, щоб не розчарувати своїх колег.					
80. Я б не вирішив піти на лікарняний без чіткої причини, коли компанія мене потребує.					
81. Я відчуваю глибоке почуття приналежності до своєї організації.					
82. Я подаю нові ідеї.					

Висновок	Повністю згоден	Частково згоден	Не маю думки	Частково не згоден	Повністю не згоден
83. Я шукаю нові рішення, методи/техніки роботи.					
84. Я створюю оригінальні рішення проблем.					
85. Я шукаю підтримки для реалізації інноваційних ідей.					
86. Я бачу переваги інноваційних ідей.					
87. Я регулярно повідомляю про вдосконалення на своєму робочому місці.					
88. Я перетворюю інноваційні ідеї в корисні програми.					
89. Я заражаю ентузіазмом до інновацій інших членів організації.					
90. Я намагаюся отримати дозвіл на реалізацію інноваційних ідей.					
91. Я не боюсь представляти нетрадиційні пропозиції, які не відповідають поточному статусу.					
92. Я занадто зайнятий вирішенням повсякденних проблем, щоб присвятити час роздумам про майбутнє.					
93. Моя компанія дозволяє мені робити помилки та ризикувати.					
94. Моя компанія приймає пропозиції клієнтів щодо вдосконалення продукту.					
95. Я регулярно виконую свої обов'язки на належному рівні.					
96. Моя команда / відділ виконує завдання на високому рівні.					
97. Минулого року я досягнув дуже хороших результатів у роботі.					
98. Мої персональні цілі підтримують цілі організації.					

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСПОНДЕНТА:

КРАЇНА: СТАТЬ: жінка чоловік ВІК:

ОСВІТА: середня професійно-технічна: вища технічна: інше

ДОСВІД РОБОТИ НА ТЕПЕРІШНІЙ ПОСАДІ:

ПОСАДА: менеджер спеціаліст/ експерт працівник

ВІДДІЛ:

Zalącznik 5. Kwestionariusz ankiety w języku azerbajdzanskim

Sorguda iştirak etdiyiniz üçün təşəkkür edirəm. Fikirləriniz həqiqətən önəmlidir.

Bu sorğu İnsan Resursları İdarəetmə Sistemi tərəfindən işçilərin təşkilatçılıq öhdəliyinə, fəaliyyətinə və yeniliyə münasibətlərinə təsiri haqqında empirik material toplamağa yönəlmişdir. Anket nəticəsində əldə edilən məlumatlar, qəbul edilmiş tədqiqat proqramına və metodoloji qaydalara uyğun olaraq elmi məqsədlər üçün istifadə ediləcək.

Sizdən həqiqiyyəti əks etdirən düşünülmüş cavablar verməyinizi xahiş edirəm. Sizin sayə-nizdə alimlər və praktikalr işçilərin təşkilata bağlılığının nədən ibarət olduğunu, təşkilatçılıq mədəniyyətinin və milli mədəniyyətin işçilərin davranışına təsirini və s. anlaya biləcəklər.

Anketdə iştirakınız könüllüdür, lakin yüksək qiymətləndirilir. Anketi başa çatdırmaq üçün təxminən 15 dəqiqə vaxtınız olacaq. Sorğu tamamilə anonimdir, e-poçt və ya kompüter IP ünvanları toplanılmır. Cavablarınızın məxfi qalması üçün adınızı və ya digər müəyyənləşdirici məlumatları daxil etməyin. Report hər hansı bir şəxsin cavablarına aid edilməyəcək, yalnız ümumi qrup rəyi önəm daşıyacaq. Anket və ya tədbirlərin necə inkişaf etdirildiyi ilə bağlı narahatlıqlarınız varsa və ya əlavə məlumat tələb edirsinizsə, xanım Monika Pec ilə əlaqə saxlayın, e-poçt: monika.pec.656@zarz.agh.edu.pl, Polşa, Krakov şəhəri AGH Elm və Texnologiya Universiteti, İdarəetmə Fakültəsi, Dep. Təşkilati İdarəetmə, İnsan Resursları İdarəçiliyi və İqtisadi Hüquq.

İştirak etdiyiniz üçün təşəkkür edirəm.

Anket

Bu sorğu İnsan Resursları İdarəetmə Sistemi tərəfindən işçilərin təşkilatçılıq öhdəliyinə, fəaliyyətinə və yeniliyə münasibətlərinə təsiri haqqında empirik material toplamağa yönəlmişdir. Sorğu tamamilə anonimdir və xahiş olunur hər hansı bir şəxsi məlumatı blanka daxil etməyəsiniz. Anket nəticəsində əldə edilən məlumatlar, qəbul edilmiş tədqiqat proqramında və metodoloji qaydalara uyğun olaraq elmi məqsədlər üçün istifadə ediləcək. Sizdən həqiqiyyəti əks etdirən düşünülmüş cavablar verməyinizi xahiş edirəm.

Zəhmət olmasa fikrinizi ən yaxşı ifadə edən seçimlə cavablandırın.

Bəyanat	Tam raziyəm	Qismən raziyəm	Neytral	Qismən razi deyiləm	Qətiyyənl razi deyiləm
1. Şirkətimdə yaradıcılığa önəm verilir.					
2. Şirkətim nəticə yönümlüdür.					
3. Şirkətimi risk yönümlü bir təşkilat olaraq görürəm.					
4. Şirkətimin təzyiç altında hərəkət etdiyini görürəm.					
5. Şirkətim fəaliyyətə təkən verir.					
6. Şirkətim çətin şərtlər altında fəaliyyət göstərir.					
7. Şirkətim təşəbbüskardır.					

Bəyanat	Tam raziyam	Qismən raziyam	Neytral	Qismən razi deyiləm	Qətiyyən razi deyiləm
8. Şirkətim hərəkətverici qüvvədir.					
9. Şirkətim qanuni çalışır.					
10. Şirkətimi iyerarxik olaraq görürəm.					
11. Şirkətim strukturlaşdırılmışdır.					
12. Şirkətim mütəşəkkildir.					
13. Şirkətim tənzimlənir.					
14. Şirkətim müəyyən bir mövqeyə malikdir.					
15. Şirkətim ehtiyat yönümlüdür.					
16. Şirkətim güc yönümlü idarə olunur.					
17. Şirkətim əməkdaşlığa yönümlüdür.					
18. Şirkətim münasibətlər qurmağa yönəlib.					
19. Şirkətim fəaliyyətə həvəsləndirir.					
20. Mən şirkətimi ünsiyyətə yönümlü görürəm.					
21. Şirkətim şəxsi azadlığa zəmanət verir.					
22. Şirkətim ədalətlidir.					
23. Şirkətim təhlükəsiz bir iş yeridir.					
24. Şirkətim etibarlıdır.					
25. Şirkətimdəki İnsan Resursları şöbəsi mühüm layihə həyata keçirir.					
26. Şirkətimdəki şəxsi təcrübələrdən prosedurlardan) xəbərdaram.					
27. Şirkətimdəki İnsan Resursları (İR) şöbəsi iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasına kömək edir.					
28. İnsan Resursları (İR) şöbəsi işgötürənin imicini yaxşılaşdırmağa kömək edir.					
29. İnsan Resursları şöbəsi mobbing və ayrışçılıkdən azad bir iş mühitini təmin edir.					
30. İR layihələrində iştirak etmək imkanları barədə məlumat alıram.					
31. Əminəm ki, şirkətim insanlara hörmət edir.					
32. Şirkətimdə hansı fəaliyyətlərin qiymətləndirildiyi və mükafatlandırıldığı barədə dəqiq məlumat alıram.					
33. Şirkətimin mənə təklif etdiyi karyera imkanlarından məmnunam.					
34. Əmək haqqımı həmkarlarımla maaşları ilə müqayisə etdikdə, onu qənaətbəx hesab edirəm.					

Bəyanat	Tam razıyam	Qismən razıyam	Neytral	Qismən razi deyiləm	Qətiyyəən razi deyiləm
35. Mükafatımı əmək bazarındakı nisbətlərlə müqayisə etdikdə , onu qənaətbəxş hesab edə bilərəm.					
36. Mən müntəzəm rəy alıram.					
37. Mən mütəmadi olaraq qiymətləndirilirəm.					
38. Şirkətim inkişafım üçün böyük əhəmiyyət verir.					
39. Şirkətim bazarın ən yaxşı mütəxəssislərini özündə cəmləşdirib.					
40. Seçim və işə qəbul prosesi müxtəlif vasitələrdən (məsələn, müsahibələr, testlər və s.) istifadə edərək təlim keçmiş şəxslər tərəfindən həyata keçirilir.					
41. Təşkilatım işə qəbul prosesləri (xarici və daxili) haqqında məlumatı mənimlə paylaşmaqla karyeramın inkişafı üçün bir şans verir.					
42. Seçim prosesinin meyarları və mərhələləri namizədlərə məlumdur.					
43. Mənim şirkətimdə irəli çəkilmək üçün namizədlər seçilir və sonra rəhbər vəzifələrə diqqətlə hazırlanır.					
44. Məmnuniyyət sorğusu, düzəlişə ehtiyacı olan bölmələrdə yaxşılaşdırma tədbirlərinin görülməsi ilə nəticələnir.					
45. İşçiyə „vida“, işdən çıxarılma, günahı özündə olsa belə, prinsiplərə və hüquqlarına hörmətlə həyata keçirilir.					
46. Şirkətimdə innovasiya dəstəyi sistemi mövcuddur.					
47. Mükafat sistemi ilə yenilik etməyə təşviq edilirəm.					
48. İşdə təlim zamanı öyrəndiyim bilik və davranışlardan istifadə edə bilərəm.					
49. Vəzifə borclarımı müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün bacarıqlarımı inkişaf etdirməkdə kömək alıram (məsələn, təlim, konfranslar və s.).					
50. Şirkətim təhsilimə maliyyə dəstəyi verir, geniş şəxsi və peşəkar inkişafım üçün qayğı göstərir.					

Bəyanat	Tam raziyam	Qismən raziyam	Neytral	Qismən razi deyiləm	Qətiyyəyən razi deyiləm
51. Şirkətimdə yeni işə qəbul olunan işçilərə işlərini yerinə yetirmək üçün lazım olan bacarıqlara yiyələnmələrini dəstəkləyən təlim proqramı mövcuddur.					
52. Şirkətimdə bütün potensialımı inkişaf etdirmək üçün imkan yaradılacağına inanıram.					
53. İnkişaf planım səriştəyə əsaslanan performans təsdiqləməsinə əsaslanır.					
54. Təqdimatım və əmək haqqımın artırılması ilə bağlı qərarlar, səriştəyə əsaslanan performans qiymətləndirməsinə əsaslanır.					
55. Məvacib / bonus nəticələrimdən asılıdır.					
56. Təşkilatım mənə bacarıqlarım, təlimim və təhsilimə uyğun bir məvacib təklif edir.					
57. Təşkilatım işçilərin mükafatlandırma sistemini tərtib edərkən mənim və digər işçilərin gözləntiləri və təkliflərini nəzərə alır.					
58. Təşkilatım sağlamlığımı və həyat keyfiyyətim üçün qayğı göstərir.					
59. Qərarla razılaşmadıqda sərbəst fikrimi ifadə edə bilirəm.					
60. Mən tapşırıqların yerinə yetirilməsində, problemlərin həllində, qərarlar qəbul edilməsində müstəqiləm, tapşırıqların yerinə yetirilməsində irəliləyişlər təklif edə bilirəm.					
61. Rəhbərim mənimlə açıq ünsiyyət saxlayır.					
62. Təşkilatımda həmkarlar arasında etimad və əməkdaşlıq mühiti mövcuddur.					
63. Peşəkar fəaliyyətimin sonuna qədər şirkətimdə işləməkdən məmnun olaram.					
64. Təşkilatımdan kənarında insanlarla şirkətimiz haqqında müzakirə etməkdən zövq alıram.					
65. Şirkətimdəki məsələləri öz şəxsi işim kimi hesab edirəm					
66. Düşünürəm ki, indiki şirkətim kimi digər təşkilata bağlı ola bilirəm.					
67. Özümü təşkilatımda „ailənin bir hissəsi” kimi hiss edirəm.					
68. Təşkilatıma „emosional bağlılıq” hiss edirəm.					

Bəyanat	Tam razıyam	Qismən razıyam	Neytral	Qismən razi deyiləm	Qətiyyəən razi deyiləm
69. Şirkətim işləmək üçün əla yerdir.					
70. Həyatımın bu nöqtəsində hazırkı işimdə qalmağım özümə xeyirdir.					
71. Şirkətim mənə o qədər fayda verir ki, başqa bir iş yeri axtarmağa dəyməz.					
72. Şirkətin işçiləri üçün nəzərdə tutulan güzəştlər çatışmazlıqları üstələyir.					
73. Hazırda istəsəm də şirkətimi tərk etmək mənim üçün çətin olar.					
74. İş dəyişmək ağır nəticələnə bilər.					
75. Bazarda olan vəziyyət məni mövcud iş yerimdə olmağıma vadar edir.					
76. Əminəm ki, hər zaman təşkilatınıza sadıq olmalısınız.					
77. Daha yaxşı bir iş təklifi alsam, işimi tərk etsəm özümü yaxşı hiss etməyəm.					
78. Həmkarlarıma mənə güvəndiyini bilirəm və buna görə də şirkət və komanda üçün vacib bir məqamda işimdən çıxmadım.					
79. Həmkarlarıma məyus etməmək üçün hər gün işimi yaxşı görməyi özümə borc bilirəm.					
80. Şirkətimin mənə ehtiyacı olduqda mühüm səbəb olmadan xəstəlik məzuniyyətinə çıxmağa qərar verməzdim.					
81. Təşkilatıma qarşı dərin bir mənsubiyyət hissim var.					
82. Yeni fikirlərimi təqdim edirəm.					
83. Yeni texnologiyalar, proseslər, iş üsulları, texnikalar və / və ya məhsul ideyaları axtarıram.					
84. Problemlərə orijinal həll yolları tapıram					
85. Yenilikçi ideyaların həyata keçirilməsinə dəstəyə ehtiyacım var					
86. İnnovativ fikirlərin faydalarını görürəm.					
87. İdeyaları iş mühitində sistemli bir şəkildə təqdim edirəm.					
88. İnnovativ ideyaları faydalı tətbiqlərə çevirirəm.					
89. Təşkilat üzvlərini yenilikçi fikirlər üçün həvəsləndirirəm.					

Bəyanat	Tam raziyam	Qismən raziyam	Neytral	Qismən razi deyiləm	Qətiyyən razi deyiləm
90. Yenilikçi ideyaları həyata keçirmək üçün icazə almağa çalışıram.					
91. Mövcud status-kvoya uyğun olmayan qeyri-ənənəvi təkliflər verməkdən qorxmuram.					
92. Gələcəyim haqqında düşünməyə vaxt ayıra bilmirəm çünki gündəlik problemlərimin həlli ilə məşğulam.					
93. Şirkətim mənə səhv etmək və risk etmək imkanı verir.					
94. Şirkətimdə müştərilərimizin məhsulların yaxşılaşdırılması ilə bağlı təklifləri nəzərə alınır.					
95. Mən müntəzəm olaraq vəzifələrimi lazımi səviyyədə icra edirəm.					
96. Komandam / şöbəm tapşırıqları yüksək səviyyədə yerinə yetirir.					
97. Son bir ildə işdə çox yaxşı nəticələr əldə etdim.					
98. Fərdi hədəflərim təşkilatın məqsədlərini dəstəkləyir.					

Respondent:

Ölkə: Cinsi: qadın kişi yaş:

Təhsil: peşə təhsili orta ali texniki ali digər

İndiki vəzifədə iş təcrübəsi:

Vəzifə: menecer mütəxəssis daimi işçi

Şöbə:

Załącznik 6. Kwestionariusz ankiety w języku tureckim

Anketime katıldığınız için teşekkür ederim.Geri bildirimizin gerçekten önemli.

Bu anketin amacı insan kaynakları sistemi ve organizasyon kültürünün örgütsel bağlılık, yenilik yaklaşımı ve uluslararası şirketlerde performansı ile ilgili gözleme dayalı olarak bilgi toplamaktır.

Anket sayesinde elde edilecek bilgiler kabul edilen araştırma programına uygun olarak ve araştırmacıyı metodolojik kurallara bağlayarak sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Gerçek düşüncenizi yansıtan cevaplarınızı bekliyorum.

Sizin sayenizde akademisyenler ve uygulayıcılar çalışan bağlılığını neyin şekillendirdiğini, organizasyon ve ulusal kültürün çalışan davranışını nasıl etkilediğini vs. anlayabilecekler.En değerli çalışanları ellerinden kaçırmamak için en iyi çözümleri sunabilecekler.

Anketteki katılımınız gönüllülüğe dayalıdır fakat çokça makbule geçecektir.Anketi tamamlamanız yaklaşık 15 dakika alacaktır.

Anket tamamen anonimdir.E-maillerinizi ya da bilgisayar IP adreslerinizi toplamıyorum.Adınızı veya herhangi belirleyici bilgi koymanıza gerek yok ve bu sayede cevaplarınız gizli kalacak.

Rapor, bir bireyin yanıtlarını değil, yalnızca genel grup yanıtlarını yansıtır.

Eğer anketle ilgili ya da ölçütlerin nasıl geliştirildiğine dair sorularınız varsa lütfen Mrs. Monika Pec ile iletişime geçin, email: monika.pec.656@zarz.agh.edu.pl, , AGH University of Science and Technology in Cracow, Faculty of Management, Dep. Organizational Management, Human Resources Management and Economic Law.

Katılımınız için teşekkürler.

ANKET

Bu anketin amacı gözleme dayalı olarak insan kaynakları yönetim sistemi ve organizasyon kültürünün çalışanın organizasyona bağlılığı , çalışan performansı ve yenilik tutumları ile ilgili bilgi toplamaktır.Anket tamamen anonimdir ve sizden herhangi bir kişisel bilginin ankete dahil edilmemesini istiyorum. Anket sayesinde elde edilecek bilgiler kabul edilen araştırma programına uygun olarak ve araştırmacıyı metodolojik kurallara bağlayarak sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.Sizden gerçek düşüncenizi yansıtan içten düşünceler istiyorum.

Düşüncenizi en iyi ifade eden cevabı seçiniz.

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Şirketimde yaratıcılığa önem verilmektedir.					
2. Şirketimi sonuç odaklı olarak görüyorum.					
3. Şirketimi risk almak olarak görüyorum.					
4. Şirketim baskı altında hareket edebilir.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
5. Şirketim teşvik edicidir.					
6. Şirketimi zorlayıcı buluyorum.					
7. Şirketimi girişimci olarak görüyorum.					
8. Şirketimi dinamik buluyorum.					
9. Şirketim prosedürlere önem vermektedir.					
10. Şirketimde hiyerarşi vardır.					
11. Şirketim yapılandırılmıştır.					
12. Şirketim düzenlidir.					
13. Şirketim belirli kurallara göre düzenlenmiştir.					
14. Şirketim kurulu bir düzeni vardır.					
15. Şirketim dikkatlidir.					
16. Şirketim güç odaklıdır.					
17. Şirketim ortak çalışmayı destekler.					
18. Şirketimi insanlar arasındaki iletişim odaklı olarak görüyorum.					
19. Şirketimi teşvik edici görüyorum.					
20. Şirketimi sosyal buluyorum.					
21. Şirketim kişisel özgürlük sağlar.					
23. Şirketimi adil buluyorum.					
24. Şirketimi güvenli buluyorum.					
25. Şirketimi güvenilir buluyorum.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
26. Şirketimdeki insan kaynakları bölümü önemli bir proje yürütüyor.					
27. Kişisel uygulamaları (prosedürleri) biliyorum.					
28. İK çalışma şartlarını geliştirmeye katkıda bulunuyor.					
29. İK işverenin imajını düzğünleştirmeye katkıda bulunuyor.					
30. İK ayrımcılık ve iş yerindeki psikolojik taciz gibi durumları engelleyerek yüksek kaliteli çalışma ortamı sağlanmasından emin oluyor.					
31. İK faaliyetlerine katılım hakkında bilgilendirildim.					
32. Şirketimin insanlara saygı duyduğuna inanıyorum.					
33. Şirketimde ne tür aktivitelerin değerli olduğu ve ödüllendirildiğiyle ilgili açık mesajlar aldım.					
34. Şirketimin bana sunduğu kariyer imkanları beni tatmin ediyor.					
35. Maaşımı iş arkadaşlarımla maaşlarıyla karşılaştırdığımda tatmin edici olduğu söylenebilir.					
36. karşılaştırdığımda tatmin edici olduğu söylenebilir.					
37. Düzenli olarak geri bildirim alıyorum.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
38. Düzenli olarak değerlendirmeye tabiiyim.					
39. Kişisel gelişimime büyük önem veriliyor.					
40. Şirketim iş piyasasındaki en iyi uzmanları barındırır.					
41. Seçim süreci eğitilmiş insanlar tarafından çeşitli seçim yöntemleri kullanılarak yürütülür. (iş görüşmeleri, testler vs.)					
42. Şirketim kariyerimi geliştirmem için işe alım süreçleri (iç ve dış) hakkında gerekli bilgiyi benimle paylaşır.					
43. İşe alım süreçlerindeki kriter ve adımlar adaylara bildirilir.					
44. Şirketimde, terfi alacak adaylar dikkatlice seçilir ve yüksek kıdemler için dikkatlice hazırlanır.					
45. Çalışan anketinden sonra, iyileştirilmesi gerektiği teşhis edilen alanlarda düzeltici önlemler alınır.					
46. Bir çalışan hatalı bile olsa, kurallara ve haklarına saygı duyularak işten çıkarılır.					
47. Şirketimde inovasyon destek sistemi vardır.					
48. Ödül sistemi beni yenilik yapmaya teşvik eder.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
49. İşimde, eğitim sırasında edindiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.					
50. Görevlerimi başarıyla tamamlayabilmek için yeteneklerimi geliştiren yardım alıyorum.(eğitim , konferanslar vs.).					
51. Kuruluşum kişisel ve mesleki gelişimimi geniş bir şekilde teşvik etmek için gelişim ve eğitime yatırım yapıyor.					
52. Yeni işe alınmış çalışanların görevlerini yerine getirirken kullanmaları için resmi eğitim programları vardır.					
53. Şirketimde bütün potansiyelimi kullanma imkanı verdiğini veya verileceğini düşünüyorum.					
54. Geliştirme planım yeterlilik temelli performans değerlendirmesine dayanıyor.					
55. Terfi veya maaş artırımı kararları yeterlilik temelli performans değerlendirmesine dayanıyor.					
56. Performansım maaşımı/ikramiyemi etkiler.					
57. Şirketim yeteneklerime ve aldığım eğitime uygun bir maaş sunar.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
58. Şirketim çalışan ödül sistemi düzenlerken çalışanlarının beklenti ve önerilerini göz önünde bulundurur.					
59. Şirketim sağlığını ve yaşam kalitemi önemser.					
60. Bir karara katılmadığım zaman düşüncemi özgürce ifade edebiliyorum.					
61. Görev yapma, problem çözme, karar verme konusunda çok yetkim var ve işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili iyileştirmeler önerebilirim.					
62. Üstüm benimle iletişimimi açık tutar.					
63. Şirketimde çalışanlar arasında güven ve iş birliği ortamı vardır.					
64. İş yaşamımın sonuna kadar şirketimde çalışmaktan mutlu olurdum.					
65. Şirketimi şirket dışı insanlarla konuşmaktan mutlu olurum.					
66. Şirketim için önemli olan benim için de önemlidir.					
67. Başka bir şirketle şu anki şirketimle olduğu kadar ilişkilendirilebileceğimi düşünmüyorum.					
68. Şirketimde bir ailenin bir parçası olduğumu hissediyorum.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
69. Şirketime duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.					
70. Şirketim çalışmak için muhteşem bir yerdir.					
71. Hayatımın bu noktasında, şu anki işime devam etmek benim için faydalıdır.					
72. Şirket bana o kadar çok fayda sağlıyor ki, çalışmak için başka bir yer aramaya değmez.					
73. Bu şirkette çalışmanın avantajları ,eksikliklerine ve dezavantajlarına ağır basıyor.					
74. İsteseydim bile şirketimden ayrılmak şu noktada benim için zor olurdu.					
75. İş değiştirmek çok pahalı olabilir.					
76. Piyasanın durumu , şu anki çalışma yerimde kalmayı tercih etmeme sebep oluyor.					
77. Şirkete her zaman sadık olmak gerektiğine inanıyorum.					
78. Eğer daha iyi bir iş teklifi alırsam , uzaklaşırken iyi hissetmem.					
79. İş arkadaşlarımdan bana güvendiğini bildiğim için , şirket ve takım için önemli olduğunu bildiğim bir noktada işimi bırakmam.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorumm	Tamamen katılmıyorum
80. İş arkadaşlarımı hayal kırıklığına uğratmamak için her gün iyi bir iş çıkarmam gerektiğini hissediyorum.					
81. Şirketin bana ihtiyacı olduğunda, sebepsiz yere hastalık izni kullanmaya karar vermem.					
82. Şirketime derin bir bağlılık hissediyorum.					
83. Yeni fikirler üretirim.					
84. Yeni teknolojiler, süreçler, çalışma metodları, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım.					
85. Problemlere original çözümler üretirim.					
86. Yenilikçi fikirler için destek alırım.					
87. Yenilikçi fikirlerin faydalarını anlıyorum.					
87. Sistematik bir biçimde yeni fikirleri çalışma ortamına sunarım.					
88. Yenilikçi fikirleri yararlı uygulamalara dönüştürürüm.					
89. Kurumsal üyeleri yenilikçi fikirler için hevesli hale getiririm.					
90. Yenilikçi fikirler için onay almaya çalışırım.					
91. Şu anki durumla tutarlı olmayan alışılmadık teklifleri sunmaktan çekinmem.					

Belirtme	Tamamen katılıyorum.	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
92. Günlük problemleri çözmekle çok meşgul olduğum için gelecek hakkında düşünmeye zaman ayıramıyorum.					
93. İşletmem hata yapmama ve risk almama izin veriyor.					
94. Müşterilerimizin ürün gelişimi için önerileri dikkate alınır.					
95. Düzenli olarak görevlerimi uygun bir seviyede yerine getiririm.					
96. Takımım/ departmanım işleri yüksek bir seviyede gerçekleştirir.					
97. Geçtiğimiz yıl iş yerinde iyi sonuçlara ulaştım.					
98. Bireysel amaçlarım şirketin amaçlarını destekler.					

Katılımcı Bilgileri

Ülke: Cinsiyet: Kadın Erkek Yaş:

Eğitim:

Mesleki Ortaöğretim Yüksek Eğitim:Teknik Yüksek Eğitim:Diğer

Şu anki pozisyondaki iş deneyimi:

İş pozisyonu: Yönetici Uzman Normal çalışan

Departman:

BIBLIOGRAFIA

- Abdelmoula, L. (2020), The Impact of Extrinsic Job Satisfaction Factors on the Organizational Commitment of Accounting Professionals in Tunisia. *Management Science Letters*, 10(13), 3003–3008.
- Abdirahman, Salad Warsame. (2015). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 3(8), 156.
- Abdullaha, M., Ab Hamidb, M. R., Mustafac, Z., Idrisd, F., Suradic, N. R. M. (2013). Mediating Effect of Organisational Culture between Leadership Values on Innovation: A Partial Least Squares (PLS) Path-Modeling. *Jurnal Teknologi*, 63(2), 101–105.
- Abdullah, N. N., & Othman, M. (2016). The Contribution of Human Capital Investment in the Growth of East Asian Economy—A Literature Review. *Journal of Economic and Business Research*, 22(1), 190–203.
- Abdullah, N. N., Othman, M. B. (2021). Investigating the Limitations of Integrated Tasks on Youth Entrepreneurship in Kurdistan Region. *Путеводитель предпринимателя*, 14(2), 179–190.
- Aboazoum, Hassan, M. E., Umar Nimran, Mochammad Al Musadieq. (2015). Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya. *Journal of Business and Management*, 17, 42–49.
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., Adekoya, O. D. (2023). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, 36(5), 1835–1850.
- Adula, M, Kant, S., Zerihun, Birbirs, A. (2022). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. *Annals of Human Resource Management Research*.
- Affum-Osei, E., Acquaaah, E., Acheampong, P. (2015). Relationship between Organisational Commitment and Demographic Variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 769–778.
- Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10, 18–34.
- Agarwal, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175–197.
- Ahmad, A., Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698.
- Ahmad, R., Toh, E. P. Y., Bujang, S. (2013). Relationship between types of benefit (leave, loan and retirement plan) and workers' retention. *International Journal of Education and Research*, 1(8).

- Aziz, H. M., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Othman, B. J. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3).
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M. (2013). Influence of relationship of POS, LMX and organizational commitment on turnover intentions. *Organization Development Journal*, 31(1).
- Alam, A., Ramay, I. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102.
- Alserhan, H., Shbail, M. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. *Management Science Letters*, 10(16), 3757–3766.
- Alshamari, S. (2017). Organizational culture and organizational performance in the primary health care sector in Qatar: a proposed theoretical framework. *Journal Cross-Cultural Management Journal*, 2, 129–138.
- Al Zefeiti, S. M. B., Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. and Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22, 409–427.
- Al-Kahtany, A. S. (1998). *Organizational commitment: A cross-national comparison of Arab and non-Arab employees in Saudi petrochemical companies*. University of North Texas.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Obeidat, B. Y., Al-Salti, Z., Kattoua, T. (2016). The effect of culture on strategic human resource management practices: A theoretical perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 704–716.
- Alshamari, S. (2017). Organizational culture and organizational performance in the primary health care sector in Qatar: A proposed theoretical framework. *Cross-Cultural Management Journal*, 19(02), 129–138.
- Al-Syaidh, N. H. J., Masa'deh, R., Al-Zu'bi, Z. (2015). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1).
- Al Zeifiti, Salim Musabab Bakhit, Mohamad, Noor Azmi. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7, 151–160.
- Anavari, R., Amin, S. M., Ungku, A. U. N., Seliman, S., Garmsari, M. (2011). The relationship between strategic compensation practices and affective organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(2), 44–55.

- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3086–3114.
- Anand, N., Gardner, H. K., Morris, T. (2007) Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
- Anwar, G., Nabaz Nawzad, A. (2021). *The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance*.
- Apanowicz, J. (2005). *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej: prace doktorskie, prace habilitacyjne*. Warszawa: Difin.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. London–Ithaca: ILR Press.
- Appelbaum, E., Batt, R. (1993). *High-performance Work Systems: American Models of Work-place Transformation*. Washington: Economic Policy Institute.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Lych, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Athota, V. S., Malik, A. (2019). *Managing employee well-being and resilience for innovation: Evidence from knowledge-intensive service industries*.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relation systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488–506.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(4), 295–306.
- Arvanitis, S., Loukis, E. N., Diamantopoulou, V. (2013). Are ICT, workplace organization and human capital relevant for innovation? A comparative study based on Swiss and Greek micro data. *KOF Working Papers*, 333, 1–36.
- Arvanitis, S., Seliger, F., Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 769–800.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
- Asci, M. S., (2018). How to Create a Culture of Innovation? In: H. Dincer, Ü. Hacıoglu, S. Yüksel (eds.), *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations. Contributions to Management Science*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Ashton, D, Sung, J, (2002). *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*. Geneva: ILO.
- Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. Peterson (eds.) (2011). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Athota, V. S., Malik, A., Athota, V. S., Malik, A. (2019). *Theoretical foundations of resilience, well-being and innovation. Managing Employee Well-being and Resilience for Innovation: Evidence from Knowledge-intensive Service Industries*, 15–54.

- Aumann, K. A., Ostroff, C. (2006). Multi-level fit: An integrative framework for understanding HRM practices in cross-cultural contexts. In: F. J. Yammarino, F. Dansereau (eds.), *Multi-level issues in social systems*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Austin, J. T., Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836–874.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192–221.
- Awil M. E. (2019). *Determining the Relationship between Human Resource Management (HRM) Practices and Employee Behavior & Commitment*.
- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology Journal*, 1, 295–299.
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66.
- Aydin, A., Sarier, Y., Uysal, S. (2011). The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(2), 628–632.
- Baakir, H., Ellioua, H., (2023). High performance HR practices, affective commitment, and innovative work behavior: An exploratory study on knowledge workers in software companies. *Dans Revue Management & Innovation*, 2(8), 52–57.
- Babbie, E. (2005). *The Basics of Social Research* (3rd ed.). Belmont: Thomson/Wadsworth.
- Bae, J., Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517.
- Bailey, T., Berg, P., Sandy, C. (2001). The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 2A(54), 525–543.
- Baird, L., Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Bakker, A. B., Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- Bakker, A. B., Demerouti, A. I. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–410.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In: K. S. Cameron, G. M. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Balcerek, A. (2009). Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Wolters Kluwer Business.

- Bal-Woźniak, T. (2004). O podmiotowych uwarunkowaniach innowacyjności, czyli pierwotnych przyczynach braku aktywności innowacyjnej. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1030, 19–24.
- Bańka, A., Bazińska, R., Wołowska, A. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji (Polish Version of Meyer and Allen Scale for Commitment to Organization). *Czasopismo Psychologiczne*, 8(1), 65–74.
- Barnard, Ch., (1958). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnes, D. C., Collier J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485–499.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barroso-Castro, C., Villegas Perinan, M. M., Cassilas Buen, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(19), 1842–1863.
- Bartlett, K., Kang, D. (2004). Training in organizational commitment in response to industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423–444.
- Bauer, T. N., Bodner, R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J., S., (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707–721.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 3(45), 587.
- Bayazit, M., Hammer, T. H., Wazeter, D. L. (2004). Methodological challenges in union commitment studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 738.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research (NBER).
- Becker, H. S. (1960). Notes on Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
- Becker, T. E., Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 2(14), 177–190.
- Becker, T. E., Ullrich, J., Van Dick R. (2013). Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters. *Human Resource Management Review*, 23(2), 131–147.
- Beck-Krala, E., Duda, J. (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim a innowacyjność przedsiębiorstw. *Przeгляд Organizacji*, 5.

- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 1/2(26), 114–131.
- Benvenuti, M., Cangelosi, A., Weinberger, A., Mazzoni, E., Benassi, M., Barbaresi, M., Orsoni, M. (2023). Artificial intelligence and human behavioral development: A perspective on new skills and competences acquisition for the educational context. *Computers in Human Behavior*, 148, 107903.
- Bergh, A., Bjørnskov, C. (2011). Historical Trust Levels Predict Current Welfare State Size. *Kyklos*, 64(1), 1–19.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821–847.
- Black, J. S., Ulrich, D. (1999). The new frontier of global HR. In: P. Joynt & P. Morton (eds), *The Global HR Manager*. London: Institute of Personnel and Development.
- Blau, G., Merriman, K., Tatum, D. S., Rudmann, S. V. (2001). Antecedents and consequences of basic versus career enrichment benefit satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 669–688.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469–488.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job-fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162.
- Borja-Gil, J., Castellanos Verdugo, M., Oviedo-García, M. Á. (2024). Engagement and commitment in higher education: Looking at the role of identification and perception of performance. *European Journal of Education*, 100, e12642.
- Borkowska, S. (2010a). HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności. *Master of Business Administration*, 2(103), 54–71.
- Borkowska, S. (2010b). Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Warszawa: C.H. Beck.
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 9–26.
- Bos-Nehles, A. C, Veenendaal, A.A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 2661–2683.
- Boselie, P., Dietz, G. (2003). *Commonalities and contradictions in research on Human Resource and Performance*. Paper presented at the Dutch HRM Network Conference 2023, Twente.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 3(15), 67–94.
- Botelho, C., Kearns, P. K., Woollard, S. (2023). The HR function's influence on organizational performance beyond high-performance work practices paradigm: an HRM whole system perspective. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(4), 746–761.

- Boukis, A., Gounaris, S., Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 690–703.
- Bowen, D. E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2(29), 203–221.
- Bowlby, J. (1978). Attachment theory and its therapeutic implications. *Adolescent Psychiatry*, 6, 5–33.
- Boxall, P., Macky, K. (2009). Research and theory on high performance work system: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Boxall, P., Purcell, P. (2003). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203.
- Brimeyer, T. M., Perruci, R., Macdermid, S. (2010). Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511–530.
- Britt, T. W., Bliese, P. D. (2003). Testing the stress-buffering effects of self-engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 71(2), 245–266.
- Brown, F. W., Dodd, N. G. (1998). Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 374–385.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156–189.
- Bruno, L. F. (2011). *Relationship between organizational culture and innovation management: An exploratory investigation*. Brazil: Fundação Dom Cabral Internal Publication.
- Brumbrach, A. (1988). *Performance Management*. London: The Cronwell Press.
- Brumbrach, G. B. (1988). Some ideas issues and predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, 387–402.
- Brunetto, Y., Beattie, R. (2020). Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22(1).
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. (1992). Women in Management. In: C. L. Cooper, I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- Burke, R. J., Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67–82.
- Byrne, Z. S., Peters, J. M., Drake, T. (2014). *Measurement of employee engagement: The Utrecht Work Engagement Scale versus the Job Engagement Scale*. Unpublished manuscript.
- Cafferkey, K., Heffernan, M., Harney, B., Dundon, T., Townsend, K. (2019). Perceptions of HRM system strength and affective commitment: the role of human relations and internal process climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3026–3048.

- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. and Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 7(22), 1442–1463.
- Cameron, K. S., McNaughtan, J. (2007). *Positive Organizational Behavior 2*. Sage Publications Ltd.
- Campbell, D. T., Cook, T. D. (1979). *Quasi-experimentation*. Chicago, IL: Rand Mc-Nally
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette L. M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(24), 208–226.
- Chan, L.L.M., Shaffer, M. A., Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17–35.
- Chang, P. C., Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resources Management*, 22(4), 883–901.
- Chatman, J. A., Eunyong Cha, S. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45, 19–34.
- Chatzkel, J. L. (2004). Human capital: the rules of engagement are changing. *Lifelong Learning in Europe*, 3(9), 139–145.
- Chen, H. F., Chiu, Y. H. (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organisational commitment among expatriates: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 8(30), 797–814.
- Chen, J., Chiu, C.Y., Roesse, N. J., Tam, K. P., Lau, I. Y. M (2006). Culture and counterfactuals: On the importance of life domains. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 75–84.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2004). Collectivism in action: Its moderating effects on the relationship between organisational commitment and employee performance in China. *Group and Organizational Management*, 4(29), 425–441.
- Chi, N. W., Yeh-Yun Lin, C. (2011). Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms. *British Journal of Industrial Relations*, 3(49), 486–514.
- Chien, Y., Tsai-Fang, Y., Chin-Cheh, Y. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1).
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14, 189–217.

- Chirkowska-Smolak, T. (2012). Zaangażowanie w pracę w kontekście dopasowania człowieka do pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), 185–194.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. C. S., Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262–277.
- Choe, M. K. (1993). An empirical study of corporate strategy and culture in Korea. *Quarterly Review of Economics and Business*, 21(2), 73–92.
- Choi, D., Oh, I. S., Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542.
- Choi, J. H. (2014). The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 370–387.
- Choong, Y. O., Wong, K. L., Lau, T. C. (2012). Organizational Commitment: An Empirical Investigation on the Academician of Malaysian Private Universities. *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 51–64.
- Chouki, M., Giraud, L., Hofaidhllaoui, M. (2024). The effects of organizational commitment on knowledge sharing: the case of digital designers. *Revue de gestion des ressources humaines*, 130(4), 36–50.
- Chow, I. H. S. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(23), 3114–3132.
- Chow, I. H. S., Liu, S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(20), 2292–2310.
- Chow, I. H. S. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3114–3132.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899.
- Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Christensen, C. M. (2000), *The Innovator's Dilemma*. New York: Harper Business.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2014). Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 82–92.
- Chuang, C. H., Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196.
- Cisek, S. (2010). Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku. *Przegląd Biblioteczny*, 78(3), 270–285.
- Cobbinah, E., Ntarmah, A. H., Obeng, A. F., Ewudzie, P. (2020). The effect of organizational culture on employee job performance in the public sector: do commitment and politics play a role? *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(3), 107–129.

- Coffman, C. Gonzalez-Molina, G. (2002). A new model: Great organizations win business by engaging the complex emotions of employees and customers. *The Gallup Management Journal*, 12–21.
- Cohen, A. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment. *Journal of Management*, 1(26), 5–31.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. London: Psychology Press.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Cohen, A. (1993) Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140–1157.
- Collins, C. J., Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational. *Academy of Management Journal*, 6(46), 740–751.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, A. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Conchas, E. (2000). Company profits tied to employee commitment. *Dallas Business Journal*, 29(2), 37–48.
- Cook J., Wall T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Cooke, F. L., Saini, D. S. (2010). (How) Does the HR strategy support an innovation-oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management*, 49(3), 377–400.
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving Performance and retention through employee engagement*. Washington: DC.
- Crawford, E. R., Le Pine J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Crocker, J., Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1984). *Schematic bases of belief change*. New York: Springer New York.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 6(31), 874–885.
- Cropanzano, R., Wright, T. A. (2001). When a „happy” worker is really a „productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *ILR Review*, 44(2), 241–260.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9(836), 13–17.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3, 57–61.

- Czakon, W. (2016). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Nieoczywiste.
- Czarnowsky, M. (2008). *Learning's role in employee engagement: An ASTD research study*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Wydawnictwo „Dom organizatora”.
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Danford, A., Richardson, M., Upchurch, M. (2013). *New Unions, New Workplaces. A study of Union Resilience in the Restructured Workplace*. London: Routledge.
- Darolia, C. R., Cumari, P., Daloria, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 1(36), 1–15.
- Das, A. (2024). *Reimagining HR practices to foster organizational commitment and job satisfaction*.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- David, P. A., Foray, D. (2002). An Introduction to the Economy of the Knowledge Society. *International Social Science Journal*, 54(171), 9–23.
- David, K. T., Lau, C. M., Zhou, N. (2002). Institutional forces and organizational culture in China: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33, 533–550.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2013). *Human resource management*. Asia: Wiley.
- De Clercq, D., Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45, 467–490.
- De Jong, J., Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- De Leede, J., Looise, J. K. (2005). Creativity and innovation management. *Innovation and HRM: Towards an Integrated framework*, 14(2), 108–117.
- De Menezes, L. M., Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474.
- De Winne, S., Sels, L., (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863–1883.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A., (1982a). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982b). Cultures: A new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioural Science*, 19, 487–507.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The „what” and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Delaney, J. T., Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 4(39), 949–969.

- Delery, J. E., Shaw, J., D. (2001). The Strategic Management of People in Work Organizations: Review Synthesis and Extensions. In: G. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*. Oxford: Elsevier Science.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Delobbe, N., Haccoun, R. R., Vandenberghe, C. (2002). *Measuring core dimensions of organizational culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. Unpublished manuscript. Belgium: Universite Catholique de Louvain.
- Den Hartog, D. D., Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 1(14), 55–78.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39, 1637–1665.
- Denison, D. R. (1996). What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Deshpande, R., Farley J. (1999). Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 4(7), 111–127.
- Dewar, C., Keller, S. (2012). Three Steps to a High-Performance Culture. *Harvard Business Review*.
- Di Cesare, J., Sadri, G. (2003). Do all carrots look the same? Examining the impact of culture on employee motivation. *Management Research News*, 26(2), 29–40.
- Diriye Ahmed Mohamed. (2015). *Perceived Relationship between Career Development and Employee Commitment and Engagement at Nairobi City County Government*. School of Business.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(28), 490–515.
- Dorczak, R. (2009). Zarządzanie w edukacji: wyzwania i możliwości. *Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 2(6), 11–25.
- Dorczak, R. (2013). Ograniczoność typologii kultur organizacyjnych: próba poszukiwania specyfiki kultury organizacyjnej instytucji edukacyjnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13,3).
- Dowling, B., Richardson, R. (1997). Evaluating performance-related pay for managers in the National Health Service. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 348–366.
- Drucker, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.
- Durlik, I. (1997). Produktynowość systemu produkcyjnego. *Ekonomika i Organizacja Przemysłu*, 9.
- Drury, H. (1915). *Scientific Management*. New York: Columbia University Press.
- Duke, J. E., Tapang, A.T., Usang, O., Kankpang, K. A., Etim, S. E. (2024). High-performance work practices and entrepreneurial firm performance: the moderating role of firm size and industry type. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

- Dyer, L., Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 3(6), 656–670.
- Dyoniziak, R. (1962). Społeczne uwarunkowania wydajności pracy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 24(3), 285–316.
- Dźwigoł, H. (2015). Założenia do budowy metodyki badawczej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 78, 99–116.
- Edralin, D. M. (2010). Human resource management practices: Drivers for stimulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, 19(2), 25–41.
- Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Edwards, P., Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource*, 12(4), 568–585.
- Eisenberg, R., Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support enthusiastic and productive employees*. Washington: American Psychological Association.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181.
- Elorza, U., Aritzeta, A., Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1401–1422.
- Erdheim, J., Wang, M., Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959–970.
- Evans, W. R., Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 5(31), 758–775.
- Ezirim, C. B., Nwibere, B. M., Emecheta, B. C. (2012). The influence of corporate culture on organizational commitment: The Nigerian experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 9(3), 155–181.
- Falcone, P. (2006). Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise. *HR Magazine*.
- Felstead, A., Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work, and Employment*, 32(3), 195–212.
- Fernie, S., Metcalf, D. (1995). Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 1–15.
- Filho, C., Monteiro, P., Chinelato, F. (2023). The effect of organisational culture on inter-organisational relationship and firm performance. *International Journal of Business Performance Management*, 24(1), 109–129.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149–169.
- Fiordelisi, F., Renneboog, L., Ricci, O., Lopes, S. S. (2019). Creative corporate culture and innovation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 63.

- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186–207.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Foote, D. A., Seipel, S. J., Johnson, N. B., Duffy, M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43(2), 203–219.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., Martin, J. E. (1985). *Organizational Culture*. New York: Sage Publications.
- Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: PWN.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., Kaitelidou, D. (2023). *Quiet quitting among employees: A proposed cut-off score for the “Quiet Quitting” Scale*. Research Square.
- Galindo, R., Guzley, R. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45–68.
- Gallagher, S., Brown, Ch., Brown, L. A (2008). Strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25–31.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64, 315–350.
- Geiger, S. W., Robertson, C. J., Irwin, J. G. (1998). The impact of cultural values on escalation of commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(2), 165–176.
- Gelade, G. A., Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organisational performance. *Personnel Psychology*, 2(56), 383–404.
- Gellatly, I., Meyer, J. P., Luchak, A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch’s propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., Irving, G. (2009). HRM practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869–884.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management revue*, 174–185.
- Gerhart, B., Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971–986.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. (2000). Measurement erroring research on the human resource and firm performance relationship: further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53, 855–872.
- Gesteland, R. R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: PWN.

- Gesteland, R. R. (2005). *Cross-cultural business behavior: negotiating, selling, sourcing and managing across cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gesteland, R. R., Seyk, G. F. (2002). *Marketing Across Cultures in Asia. A Practical Guide*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Ghosh, D., Gurunathan, L. (2015). Do Commitment Based Human Resource Practices Influence Job Embeddedness and Intention to Quit?. *IIMB Management Review*, 27(4), 240–251.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S. (2010). Public service motivation first empirical evidence in Swiss municipalities. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 1(1), 159–170.
- Giauque, D., Resenterra, F., Siggen, M. (2010). *The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs, Human Resource Development International*. London: Taylor & Francis.
- Gill, C., (2009). Union impact on the effective adoption of High-Performance Work Practices. *Human Resource Management Review*, 19(1), 39–50.
- Glaister, A., Karacay, G., Demirbag, M., Tatolgu, E. (2018). HRM and performance -The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resources Management Journal*, 28(1), 148–166.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Glińska-Neweś A., Lis A. (2016). Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych. *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422.
- Glińska-Neweś, A., Barabasz, A., Escher, I, Fu, Y. (2022). Defence mechanisms as predictors of trust and positive relationships in top management teams. *Human Systems Management*, 41(5), 567–581.
- Głód, G., Kraśnicka, T. (2015). Zachowania innowacyjne pracowników w MŚP – wyniki badań. *Studia Ekonomiczne*, 212, 35–51.
- Goetz, N., Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–266.
- Godard, J. (2001a). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 39, 25–52.
- Godard, J. (2001b). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776–805.
- Godard, J. (2004a). The New Institutionalism, Capitalist Diversity, and Industrial Relations. In: K. Bruce (eds.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Urbana-Champaign: Industrial Relations Research Association.
- Godard, J. (2004b). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 2(42), 349–378.
- Gojny-Zbierowska, M. (2017). Postrzegane wsparcie organizacyjne. Perspektywa wysoce efektywnych systemów pracy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.

- Gong, Y., Chang, S., Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20, 119–137.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465.
- Golden, T. D., Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69.
- Graham, B. R. (2022). *On a Common Culture: The Idea of a Shared National Culture*. London: John Hunt Publishing.
- Grawitch, M. J., Trares, S. T., Kohler, J. M., (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes in a university context. *International Journal of Stress Management*, 14, 275–293.
- Grün, A. (2007). *Odnaleźć radość życia – nadać sens codzienności*. Kraków: Wydawnictwo Salwator.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(8), 263–276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management: The workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9, 5–25.
- Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee well-being: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335–358.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555.
- Guest, D. E. (2014). Employee engagement: A skeptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 141–156.
- Guest, D. E., Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219–242.
- Gulyani, G., Sharma, T. (2018). Total Rewards Components and Work Happiness in New Ventures: The Mediating Role of Work Engagement. *Evidence-Based HRM*, 6, 255–271.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180–190.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., Maccurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(20), 112–125.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(13), 183–197.
- Gutterman, A. S. (2023). *Organizational Culture-An Overview of Research*. Available at SSRN 4403558.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Boston: Addison-Wesley.
- Hajduk, Z. (2001). *Ogólna metodologia nauk*. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.

- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. (2012) Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415–424.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M.N. and Nair, P.K. (2016). Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70–83.
- Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work & Stress*, 22, 242–256.
- Hall, B. (2004). Here comes: human capital management. *Training*, 3(41), 16–17.
- Hall, B. (2008). *The New Human Capital Strategy: Improving the Value of your Most Important Investment-Year After Year*. Seattle: Amazon Business.
- Hall, E. T. (2001). *Poza kulturq*. Warszawa: PWN.
- Hallberg, U. E., Schaufeli, W. B. (2006). “Same Same” but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11, 119–127.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. London: Economist Books.
- Handy, Ch. B. (1985). *Understanding Organizations*. London: Penquin Books.
- Hanin, D., Stinglhamber, F., Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57–83.
- Hartle, F (1995) *Transforming the Performance Management Process*. London: Kogan Page.
- Harris, P. R., Moran, R. T. (2004). *Managing Cultural Differences, Global Leadership Strategies for the 21st Century*. Burlington: Elsevier Science & Technology Books, Burlington.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. Amsterdam: Pfeiffer & Company.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organizations character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119.
- Harrison, R., Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational Culture*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Harter, J, Schmidt, F., Hayes, T. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2(87), 268–279.
- Hassan, J. M. (2014). *A Study at Indian IT and ITES Sector*.
- Hauff, S., Alewell, D., Hansen, N. K. (2014). HRM systems between control and commitment: Occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 424–441.

- Hau-siu Chow, I. H. S., Teo, S. T., Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53–72.
- Hazem, A., Motohashi, K., Zhu, C. (2024). *From Technology to Market. Bilingual Corpus on the Evaluation of Technology Opportunity Discovery*. In Proceedings of the 2024 Joint International Conference on Computational Linguistics, Language Resources and Evaluation (LREC-COLING 2024), 7510-7520.
- Hazem, A., Min Li, Xunmin, Q. (2022). Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 3, 942580.
- Heinen, E. (1991). *Industriebetriebslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Hellriege, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behaviour*. New York: South-Western Publications.
- Hermawati, A., Sambung, R., Ramlawati, Iswati, Haditomo, A. H. C., Hendarto, T. (2022). Analyzing The Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction in Minimizing Turnover Intention. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 461–476.
- Herder, J. G. (1962). *Myśl o filozofii dziejów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474.
- Hijazi, H., Wahshat, Al., Taha, A., Wahsheh, F., Alkaraky, S., Alkhalwaldeh, B., Ahmad, A. (2024). Exploring the link between human resource management practices and financial performance: The moderating effect of organizational culture. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 885–1902.
- Ho, H. D., Wang, S. J., Vitell F. N. (2012). A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. *Journal of Business Ethics*, 107, 423–433.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 411–420.
- Hofstede, G., Hofstede G. J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11(11), 223–255.
- Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H., Sturman, M. C. (2017). High performance work systems for service quality: Boundary conditions and influence processes. *Human Resource Management*, 56(5), 747–767.
- Hou, B., Hong, J., Chen, Q., Shi, X., Zhou, Y. (2019). Do academia-industry R&D collaborations necessarily facilitate industrial innovation in China? The role of technology transfer institutions. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 717–746.

- Hu, C. (2023). Study on the relationship between high commitment human resource management, job autonomy and job satisfaction. *Academic Journal of Science and Technology*, 5(2).
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Huang, L.C., Ahlstrom, D., Lee, A., Chen, S., Hsieh, M. (2016). High performance work systems, employee well-being and job involvement: An empirical study. *Person Review*, 45, 286–314.
- Hubais, A. M., Islam, M. K., Atiya, T. (2023). The Impact of Hrm Practices, Transformational Leadership and Organization Commitment on Employee Performance at the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman the Moderating Role of Organizational Justice. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5).
- Hult, C. (2005). Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries. *Organizational Studies*, 58, 20–38.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 3(38), 635–672.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. (2000). Comment on “Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?” by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835–854.
- Huselid, M. A., Rau, B. L. (1997). *The determinants of high-performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses*. Academy of Management Annual Meetings.
- Huynh, A. N., Nguyen, T. Q., Le, A. H. (2024). The impact of organisational citizenship behaviour, transformational leadership, and organisational commitment on organisation performance: a case study at universities. *International Journal of Business and Systems Research*, 18(3), 268–294.
- Ichniowski, C., Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management Science*, 45(5), 704–721.
- Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, 291–313.
- Inceoglu I., Fleck S., (2010). Engagement as a motivational construct. In: Albrecht S. L. (eds.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Imran, R., Atiya, T.M.S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195–206.
- Inkson, K., Khapova, S. N., Parker, P. (2007). Careers in cross-cultural perspective. *Career Development International*, 12(1), 5–8.
- Iverson, R. D., Zatzick C. D. (2007). High-Commitment Work Practices and Downsizing Harshness in Australian Workplaces, Industrial Relations. *A Journal of Economy and Society*, 3(46), 456–480.
- Jackson, S. E. (1981). Measurement of commitment to role identities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 138–146.

- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Jackson, S., Schuler, R., Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8, 1–56.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., Rivero, J. C., (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727–786.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F., Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115–125.
- Jafri, M. H. (2010) Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector. *Journal of Management Research*, 10, 62–68.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Jankowska-Mihulowicz, M. (2008). Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji strategicznych. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort – reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3(73), 287–302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 76(3), 347–364.
- Jaros, S. (2009). Measurement of commitment. In: H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer (eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge/Taylor and Francis.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337.
- Jarrah, M., Lutz, C., Boyd, C., Oesterlund, C., Willis, M. (2023). Artificial intelligence in the work context. *Artificial Intelligence and Work*, 74(3), 303–310.
- Jasiński, Z. (1999). *Zarządzanie pracą*. Warszawa: Placet.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10, 271–278.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39, 1699–1724.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., Baer, J. C. (2012). How does HRM influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., Semjid, B. (2021). *Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment*. SHS Web of Conferences.
- Jha, S., Srivastava, M. (2014). Organizational Culture and Commitment. *Journal of Management Research*, 14(4), 227–238.
- Joyce, W. (2016). *Influence of organizational culture on performance of commercial banks in Kenya* (doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Jo, K. (2019). *Defensive Innovation and Firm Growth in the U.S.: Impact of International Trade*. Presented at: Global Entrepreneurship and Innovation Research Conference Poster Session (Washington DC, 2019), Midwest Macroeconomics Meeting (Athens, 2019), WEAI Graduate Student Workshop (San Francisco, 2019)
- Johnson, R. E., Chang, C., Yang, L. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35, 226–245.
- Johnson, R. E., Groff, K. W., Taing, M. U. (2009). Nature of the Interactions Among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic? *British Journal of Management*, 4(20), 431–447.
- Jones, A. P., James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, 201–250.
- Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 3(28), 454–467.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie pracowników*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (2013). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Kabanoff, B., Daly, J. (2002). Espoused values of organisations. *Australian Journal of Management*, 27(1), 89–104.
- Kaiser, M., Regjepaj, M. (2019). *Impact of Employer Branding on Employee Commitment and Satisfaction: Moderated by Generation X and Y*. Student thesis: Master, one year, Kristianstad University.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalleberg, A. L., Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948–962.
- Kamal, B. (1988). *Organisational culture: organisational adaptability and change – a study of Petronas*. PhD thesis, University of Southern California, Los Angeles.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillip, A. N., Kiron, D. (2017). Winning the digital war for talent. *MIT Sloan Management Review*, (Winter), 17–19.
- Kangas, S., Kee, C.C., McKee-Waddle, R. (1999) Organizational factors, nurses' job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *Journal of Nursing Administration*, 29, 32–42.

- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754–761.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 3(67), 341–349.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work Alienation: An Integrative Approach*. New York: Praeger Publishers.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–265.
- Karadas, G., Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67–83.
- Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
- Karatepe, O. M., Olugbade, O. A. (2016). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between High-Performance Work Practices and Job Outcomes of Employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28, 2350–2371.
- Kashyap, V., Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177–201.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., Patel, C. (2014). Content vs process in the HRM-performance relationship: an empirical examination. *Human Resource Management*, 4(53), 527–544.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kazlauskaitė, R., Buciniene, I., Turauskas, L. (2011). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 2(34), 138–158.
- Kędzior, Z. (2006). *Badania rynku. Metody zastosowania*. Warszawa: PWE.
- Kee, L. B., Ahmad, R. bin, Abdullah, A.M. (2016). Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers. *Asian Business Research*, 1(1).
- Keenoy, T. (1997). HRMism and the languages of re-presentation. *Journal of Management Studies*, 34, 825–841.
- Kehoe, R. R., Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366–391.
- Kelman, H. C., Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kerr, J., Slocum, J. W. (1987). Managing Corporate Culture through Reward Systems. *Academy of Management Executive*, 2(1), 99–107.
- Khan, M. R., Ziauddin, Z., Jam, F. A., Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3).
- Kheng, Y. K., Mahmood, R., Beris, S. J. H., (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91–99.

- Kiesler, C. A. (1971). *The Psychology of Commitment*. New York: Academic Press.
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52–61.
- Kim, J. C. (2011). *The influence of perceived managerial work values and perceived constructive organizational culture on job satisfaction of employees in sport organizations*. Unpublished dissertation, Florida State University, Florida.
- Kim, K. Y., Clark, K. D., Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62, 181–196.
- Kim, P. S. (2002). Cultural change in government: Promoting a high-performance culture A Review of ten years of modernisation: The HRM Perspective. In: *Human Resources Management (HRM) Working Party Meeting Paris*.
- Kimpakorn, N., Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16, 532–544.
- Kiziloglu, M., Yamin, M. (2024). The role of organisational culture and decision making in achieving organisational innovative capability and organisational performance. *International Journal of Business Innovation and Research*.
- Klein, H. J., Weaver, N. A., (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66.
- Klein, H. J., Becker, T. E., Meyer, J. P. (2012). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York–London: Routledge.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151.
- Klein, H. J., Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 1(53), 47–66.
- Kleine, A. K., Schmitt, A., Wisse, B. M. (2024). Financial stress and quit intention: the mediating role of entrepreneurs' affective commitment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–24.
- Kleiner, M. M., Bouillon, M. L. (1988). Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability. *ILR Review*, 41(4), 605–617.
- Kmiotek, K. (2013). Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), 194–198.
- Kmiotek, K. (2015). Uwarunkowania zaangażowania profesjonalnego pracowników na stanowiskach inżynierskich. *Marketing i Rynek*, 5, 1161–1173.
- Knight-Turvey, N. (2005). HRM climate: antecedents and moderating effects of climate level and climate strength. In: *Academy of Management Proceedings*. New York: Academy of Management.
- Ko, J. W., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961.
- Koch, M. J., McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 5(17), 335–354.

- Kompier, M. (2015). Dealing with workplace stress. In: C. L Cooper (eds.), *Handbook of Stress Medicine and Health*. London: CRC Press.
- Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kopczewski, M., Pączek, B., Tobolski, M. (2012). Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym. *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, 929–938.
- Kosieradzka, A. (1995). Pomiar produktywności systemów produkcyjnych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4.
- Kosieradzka, A. (2004). Metoda wielokryterialnej oceny produktywności. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem*, 7(2), 37–45.
- Koster, F. (2011). Able, willing, and knowing: the effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2835–2851.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kowalczyk E. (2014). Wybrane psychospołeczne uwarunkowania i konsekwencje zaangażowania pracowników. *Marketing i Rynek*, 5, 1078–1083.
- Kozłowski, S.W., Klein, K.J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations. Contextual, Temporal and Emergent Processes, In: K.J. Klein and S.W. Kozłowski (eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations. Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Koźmiński, A. K., Oblój, K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Kraśnicka, T. (2016). Działania kadry menedżerskiej zorientowane na stymulowanie innowacyjności pracowników w MŚP. *Studia Ekonomiczne*, 278, 53–66.
- Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M. (2014). Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach. *Studia Ekonomiczne*, 183, 115–129.
- Krefting, L. A., Frost, P. J. (1985). Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: A multiple metaphor perspective on managing organisational culture. In: P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (eds.), *Organizational Culture*. London: Sage.
- Krot, K., Lewicka, D. (2011). Human side of innovation-individual and organizational environment-related aspects: the case of IBM. *International Journal of Innovation and Learning*, 9(4), 352–371.
- Kroemer, A. L., Kluckhohn, C. (1952). Culture. A critical Review of Concept and Definitions. *Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology (Cambridge)*.
- Krupski, R. (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston Business School, Kingston University.

- Kumar, A. (2016). Redefined and importance of organizational culture. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(4), 14–18.
- Kumar, R., Chitra, K. (2024). Impact of hrm practices on organizational culture and organizational commitment. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2(1), 15–27.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L.C., Stewart, K. A., Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A meta Analytic Evaluation of organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20(10), 1–31.
- Lado, A., Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 4(19), 699–727.
- Laiho, M., Sru, E., Seeck, H. (2021). “It’s the work climate that keeps me here”: the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. Personnel Review ahead-of-print.
- Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F. and Zwiers, M. (2006), Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviors of Employees?. *Management Revue*, 17, 223–240.
- Lance, C. E., Vandenberg, R. J., Self, R. M. (2000). Latent growth models of individual change: The case of Newcomen adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 107–140.
- Langford, P. H. (2010). The nature and consequences of employee engagement: Searching for a measure that maximizes the prediction of organizational outcomes. In: *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lansbury, R. (1988). Performance management: A process approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 46–54.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J., Casier, S. (2000) Zaufanie organizacyjne i wzmocnienie pozycji w restrukturyzowanych placówkach opieki zdrowotnej: Wpływ na zaangażowanie personelu pielęgniarskiego. *Journal of Nursing Administration*, 30, 413–425.
- Laursen, K., Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.
- Laursen, K., Mahnke, V. (2001). Knowledge strategies, firm types, and complementarity in human-resource practices. *Journal of Management and Governance*, 5(1), 1–27.
- Lawler, E. E., Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
- Lee, J., Kim, S. (2011). Exploring the role of social networks in affective organisational commitment: network centrality, strength of ties, and structural holes. *American Review of Public Administration*, 2(41), 205–223.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetoric’s and Realities*. London: Macmillan.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.

- Lepak, D.P., Jiang, K., Kehoe, R.R., Bentley F.S. (2018). Strategic human resource management and organizational performance. In: D.S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, H.K. Sinangil (eds.), *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology*, vol. 3: *Managerial psychology and organizational approaches*. London: Sage Publications.
- Lewicka, D. (2013a). Supporting innovation through HRM practices—importance of motivation. *International Journal of Innovation and Learning*, 14(2), 217–240.
- Lewicka, D. (2013b). Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica*, 282, 179–186.
- Lewicka, D. (2017). Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4(116–117), 67–87.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.
- Lewicka, D., Glińska-Neweś, A., (2018). Siła praktyk personalnych w kreowaniu zaangażowania pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 538, 204–215.
- Lewicka, D., Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationship. *Industrial Management & Data Systems*, 8(115), 1457–1480.
- Lewicka, D., Zarębska, J., Batko, R., Tarczydło, B., Woźniak, M., Cichoń, D., Pec, M. (2023). *Circular Economy in the European Union Organisational Practice and Future Directions in Germany, Poland and Spain*. London: Routledge.
- Lertxundi, A., Landeta, J. (2011). The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: an exploratory study in Spanish multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3949–3967.
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 1-16.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- Ling, T. C., Nasurdin, A. M. (2005). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4).
- Ling, Sai Mei, Bhatti, Muhammad Awais. (2014). Work Stress and Job Performance in Malaysia Academic Sector: Role of Social Support as Moderator. *British Journal of Economic, Management and Trade*, 12, 1986–1998.
- Lindzon, J. (2024). What is quiet hiring and how can it benefit your organization? Companies experiencing a tight labour market have increasingly been looking to existing talent to fill skills gaps. *Globe & Mail* (Toronto, Canada), B8-B8.
- Lok, P., Crawford, J., Westwood, R. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 54(4).
- Lok, P., Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 490–514.
- Lowry, P. B., Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57, 123–146.

- Luchak, A. A., Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–793.
- Łaguna, M., Mielniczuk, E., Wuszt, E. (2015). Rola trzech wymiarów przywiązania do organizacji na różnych etapach procesu podejmowanie szkoleń. *Polskie Forum Psychologiczne*, 1(20), 47–61.
- Lochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 94, 317–334.
- Lyons, R. K., Chatman, J. A., Joyce, C. K. (2007). Innovation in services: Corporate culture and investment banking. *California Management Review*, 50(1).
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197–211.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2009). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30.
- Macko, M., Susanj, Z., Jakopec A. (2014). Konstruktywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 34(4), 81–101.
- Maina, W. S., Wanyoike, R. (2016). Organizational Culture and Performance of Small and Medium Enterprises Financing by Commercial Banks in Kenya Empirical Review. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science*, 5(6), 24–38.
- Mallinger, M., Goodwin, D., O'Hara, T. (2009). Recognizing organizational culture in managing change. *Graziadio Business Review*, 12(1), 1–10.
- Mandhanya, Y., Shah, M. (2010). Employer branding – A toll for talent management. *Global Management Review*, 2(4), 43–48.
- Marescaux, E., De Winne, S., Forrier, A. (2018). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 2(16), 317–331.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: Sage.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Martins, E., Martins N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58–65.
- Martins, N., Martins E. (2009). Organisational culture. In: S. P. Robbins, A. T. Judge, A. Odendaal, G. Roodt (eds.), *Organisational behaviour: Global and South African perspective*. Cape Town: Pearson Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Matejun M. (2016). Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe. W: Lisiński, M., Ziębicki, B. (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- Mathieu, J., Zajac, D. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 102(108), 171–194.
- Mathur, A. K. (2015). Relationship between Organisational Culture and Hrm Practices: An Empirical Evidence from Indian Tourism Industry. *International Journal in Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(4), 64–79.
- Maurya, K. K., Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330.
- Mayer, R. C., Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671–684.
- Mehmood, K., Abbas, A., Rao, Z. R. (2022). Impact of High Commitment HRM practices on the Non-Academic Staff Performance: Mediating role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 8(2).
- 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*, 62, 20–52.
- Mazzanti, M., Pini, P., Tortia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35(1), 123–141.
- McElroy, J. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3), 327–335.
- McClellan, E., Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341–363.
- McClellan, E., Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, 58(2), 187–202.
- McGee, G. W., Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641.
- McNabb, R., Whitfield, K. (1997). Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organization Studies*, 18(5), 821–838.
- McNally, J. J., Irving, P. G. (2010). The relationship between university student commitment profiles and behavior: Exploring the nature of context effects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 201–215.
- Mehmood, K., Abbas, A. (2022). Impact of High Commitment HRM practices on the Non-Academic Staff Performance: Mediating role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 8(2), 393–404.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.
- Meyer, J.P., et al. (2012) Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels across Cultures: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225–245.

- Meyer, J. P. (2011). Effects of exploration on the relationship between intellectual capital and the retained technical value of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 15(2), 249–277.
- Meyer, J. P. (2016). *Handbook of Employee Commitment*. Cheltenham: Edward Elgar publishing.
- Meyer, J. P., Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three – component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–68.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J., Smith, C. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–334.
- Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.
- Meyer, J. P., Smith, A. C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–331.
- 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*, 61, 20–52.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 4(25), 408–429.
- Miethlich, B., Beliakova, M., Voropaeva, L. (2023). Internal Corporate Policy: CSR and Employee Satisfaction. *Employee Responsibilities and Right Journals*, 35, 127–141.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (2011). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. H. (2001). Beyond the age of Dilbert: Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. *Organizational Dynamics*, 29(4), 313–321.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1990). The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization. *The American Economic Review*, 511–528.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1995). Complementarities and fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2–3), 179–497.
- Minsan, M., Surava, S., Wijayanti Mala, I., Sugiyanto, L. (2023). The Effect of Organizational Commitment on Employee Performance with Workability as an Intervening Variable. *Journal of World Science*, 2(2).
- Mohamed, B., Adamu, A. A., (2018). Exploring The Relationship Between Corporate Culture, Ict Diffusion Innovation, Leadership and Organizational Performance. *Javanologi*, 2(1).

- Mohammed Jubail Ahmed Shariff, Chandana S. (2020). Role of Business Analytics in the Competitive World. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology (IJSRSET)*, 5(11), 244–248.
- Mohammed, F., Eleswd, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43–53.
- Molasy, M., Walecka-Jankowska, K., Zgrzywa-Ziemak, A. (2018). Kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 77, 205–217.
- Mole, J. (2000). *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
- Montani, F., Odoardi, C., Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support. *Bollettino Di Psicologia Applicata*, 264, 43–57.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., McInerney, D. M., Marsh, H., W., Ganotice, F. A. (2015). Profiles of dual commitment to the occupation and organization: Relations to well-being and turnover intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 717–744.
- Morishima, M. (1991). Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 30(1), 37–61.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486–500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: Jai Press.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18–35.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224–247.
- Moynihn, D. P., Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803–832.
- Munap, R., Badrillah, M. I. M., Rahman, B. A. (2013). Organizational Rewards System and Employees' Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad. *Journal of Educational and Social Research*, 3(3), 81–288.
- Muñoz Medina, F. S., López Bohle, S. A., Van Beurden, J., José Chambel, M., Ugarte, S. M. (2023). *The relationship between job insecurity and employee performance: a systematic literature review and research agenda*. Career Development International.
- Munir, S., Riaz, M., Asghar, Z. (2018). On evaluating the performance of different forecasters. *Journal Communications in Statistics Part B: Simulation and Computation*, 14(2), 542–555.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. London: Sage.
- Murphy, M. G., Davey, K. M. (2002). Ambiguity, ambivalence and indifference in organisational values. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 17–32.

- Murtiningsih, R. S. (2020). *Human Resource Practices and Organizational Commitment Through Work Satisfaction as a Variable of Mediation*. International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020). Amsterdam: Atlantis Press.
- Nacinovic, I., Galetic, L., Cavlek, N. (2009). Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R., (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72.
- Nawal, A., Shoaib, M., Rehman, A. U., Zámečník, R. (2021). HRM practices and organizational performance of higher secondary educational institutions: Mediating role of service innovation and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 313–330.
- Nwankwo, E. C., Nkechi, O. A., Adanso, O. C. (2023). Effect of Industrial Relations Practices on the Productivity of the Public Sector in Nigeria. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(2), 217–224.
- Neal, A., West, M., Patterson, M. (2005). Do organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity. *Journal of Management*, 4(31), 492–512.
- Neelam, N., Bhattacharya, S., Sinha, V., Tanksale, D. (2015). Organizational culture as a determinant of organizational commitment: what drives IT employees in India? *Global Business and Organizational Excellence*, 34(2), 62–74.
- Nilsen, K., Nilsen, M.B., Ogbonnaya, C., Kansala, M. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(11), 1–20.
- Ng, TWH, Yim, FHK, Chen, H., Zou, Y. (2024) Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: A meta-analysis. *Journal of Management*, 50(2).
- Nogalski, B., Szpitter, A. (2012). Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. W: B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków: University of Economics Foundation.
- Noryati, A. (2021). The impact of human resource management practices on employee performance and the mediating role of employee commitment. *Journal of Governance and Regulation*, 10(4), 222–234.
- Nunnally, J. C., Berstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248–292.
- Nystrom, Paul C. (2003). Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations. *Health Care Management Review*, 18(1), 43–49.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J III., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, September, 487–516.
- O'Reilly, C., III, Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Obeidat, S. M. (2016). The Link between e-HRM Use and HRM Effectiveness: An Empirical Study. *Personnel Review*, 45, 1281–1301.

- Obeidat, B. Y., Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Al-Dmour, R. H., Al-Salti, Z., Sweis, R. (2016). Cultural influence on strategic human resource management practices: A Jordanian case study. *International Business Research*, 9(10), 94–114.
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F. (2010). Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals. *BPA – Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*.
- Ojo, O. (2010). Organisational culture and corporate performance. *Journal of Law and Governance*, 5(2), 1–12.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Ortega-Parra A., Sastre-Castillo M. A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 50(51), 1071–1083.
- Osińska, M., Pietrzak, M. B., Żurek, M. (2011). Ocena wpływu czynników behawioralnych i rynkowych na postawy inwestorów indywidualnych na polskim rynku kapitałowym za pomocą modelu SEM. *Przegląd Statystyczny*, 58(3–4), 175–194.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Ostroff, C., Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In: K. Klein, S. W. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco: Wiley and Jossey-Bass.
- Owoeye, I., Kazeem, Y., Jayeola, Faloye, D. (2020). Skill-enhancing practices, employee commitment, and performance of Nigeria police force: A cross-sectional investigation. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2).
- Özgan, H. (2011). The relationships between organizational justice, confidence, context of Commitment, and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the organizational behavior. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(1), 241–247.
- Ozmen, Y. S. (2019). How the Exchange Relationship Affects Employee Commitment: the Mediating Role of Organizational Trust. *Journal of Management Development*, 38(6), 501–516.
- Pauwwe, J., Richardson, R. (1997). Strategic human resource management and performance: introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257–262.
- Papaioannou, A., Dimitropoulos, P., Koronios, K., Marinakos, K. (2024). *Perceived financial performance in sport services firms: the role of HRM practices and innovation*. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.
- Peccei, K., Van de Voorde (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*.
- Padzik, K. (2002). *Leksykon HRM*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pannacio, A., Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647–658.

- Pare, G., Tremblay, M., (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R.A., Lacost, H. A., Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 389–416.
- Parker, S. K., Williams, H. M., Turner, N. (2004). Modeling the antecedents of proactive behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 3(91), 636–652.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 315–324.
- Pathomphatthaphan, S., Das, S., Virat, K. (2024). Do HR practices for employee lifecycle influence organisational outcomes equally in Asia? Evidence from the Indo-Thai food sector. *Benchmarking An International Journal*, 32(5).
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., Wallace, A. (2004). *Development and validation of an organizational climate measure*. Birmingham: Aston University.
- Paul, A. K., Anantharaman, R. (2004). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246–1266.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Peccei, R., Van De Voorde, K. (2015). Human Resource Management and Performance. In: *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–9.
- Peccei, R., Van De Voorde, K. (2019). Human resource management – well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 4(29), 539–563.
- Peccei, R., Van De Voorde, K. (2019). The application of the multilevel paradigm in human resource management–outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*, 45(2), 786–818.
- Penc, J. (1997). *Strategie zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Penley, L. E., Gould, S. (1988) Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1984). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Peterson, M. F., Smith, P. B. (2000). Sources of meaning, organizations, and culture: Making sense of organizational events. In: N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Press.

- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., Nummi, T. (2020). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 2(43), 853–876.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Trough People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pheysey, D. (1993). *Organizational Cultures, Types and Transformations*. London: Routledge.
- Pichlak, M. (2012). *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*. Warszawa: Difin.
- Pietroń-Pyszczek, A., Piwowar-Sulej, K. (2013). *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.
- Pinchot III, G. (1986). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row Publishers.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141.
- Platis, Ch., Reklitis, P., Zimeras, S. (2014). Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in healthcare. *Social and Behavioral Journal*, 175, 480–487.
- Plimmer, G., Bryson, J., Teo, S. T. T. (2017). Opening the lack box: The mediating roles of organizational systems and ambidexterity in the HRM – performance link in public sector organizations. *Personnel Review*, 46(7), 1434–1451.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A., Miś, A. (2000). *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Poll, S. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of Management Development*, 19(1), 32–49.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., Steers, R. M., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Porter, L. W., Smith, F.J., Crampon., W. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74, 61–78.
- Powell, D. M., Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.
- Power, J. L., Brotheridge, C. M., Blenkinsopp, J., Bowes-Sperry, L., Bozionelos, N., Buzády, Z., Madero, S. M. (2013). Acceptability of Workplace Bullying: A Comparative Study on Six Continents. *Journal of Business Research*, 66(3), 374–380.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5–16.
- Price, R. M. (2007). Infusing innovation into corporate culture. *Organizational Dynamics*, 36(3), 320–328.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26.

- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., Hutchinson, S. (2008). *People Management and Performance*. London: Routledge.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering Paradoxes and Competing Demands of High Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Cameron, K. S. (2006). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system – business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011–1041.
- Rai, A., Ghosh, P., Dutta, T. (2019). *Total rewards to enhance employees' intention to stay: does perception of justice play any role?* Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship ahead-of-print.
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: The simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149–3178.
- Rakowska, A., Karasek, A. (2017). Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjność przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 114, 405–416.
- Ramlawati, R., Sambung, R., Haditomo, A., Hendarto, T., Iswati, Hermawati, A. (2022). Analyzing The Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction In Minimizing Turnover Intention. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3).
- Rashid, Md. Z. A., Anantharaman, R. N. (1997). A study of corporate culture strategy and culture. *Malaysian Management Review*, 32, 25–29.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728.
- Rau, B. (2012). The diffusion of HR practices in unions. *Human Resources Management Review*, 1(22), 27–42.
- Ravendran, J. (1993). *Corporate culture in Malaysian companies*. BSc Agribusiness project paper, Universiti Pertanian.
- Rehman, H. U. (2012). *Effects of Organisational Culture on Organisation Performance*. Pobrano 12 listopada 2025 z: <https://www.researchgate.net/publication/224008707>.
- Reilly, P., Williams, T. (2009). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Repenning, N. P., Kieffer, D., Repenning, J. (2018). A new approach to designing work. *MIT Sloan Management Review*, (Winter), 29–38.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal Applied Psychology*, 87, 698.
- Rich, B. L., Lepine, J., Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49, 36–39.
- Riketta, M. (2002) Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.

- Robbins, P. S., Judge T. A. (2011). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Robbins, S. P. (2004). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Roberts, D. R., Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Wiley Interscience*, 3(29), 21–29.
- Robertson-Smith, G., Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*, 1–68.
- Roe, R. A., Solinger, O. N., van Olffen, W. (2009). *Shaping Organizational Commitment*. New York: Sage
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Schull, C, Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431–449.
- Rose, R. C., Kumar, N., Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–66.
- Rotenberry, P. F., Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30, 203–215.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 3(23), 393–404.
- Roy, S. (2022). Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 1948–1952.
- Rozkwitalska, M. (2007). Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata. *Organizacja i Kierowanie*, 2(128), 33–56.
- Rubaca, U., Munir, M. M., Munir, M. H., Munir, B. (2024). Human resource practices, organizational commitment, and knowledge-sharing intention: Empirical evidence from a cultural perspective. *Knowledge and Process Management*, 31(3), 230–241
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M., Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30, 316–332.
- Rusbult, C. E., Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 3(68), 429–438.
- Rustiawan, I., Gadzali, S., Suharyat, Y., Iswadi, U., Almaududi AUSA, A. M. (2023). The Strategic Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Goals. *Journal of Social Science Research*, 3(2), 632–642.
- Sadri, G., Lees, B. (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Journal of Management Development*, 20, 853–859.
- Sagan, A. (2003). *Model pomiarowy satysfakcji i lojalności*. Kraków: Statsoft Polska.
- Sahoo, C. K., Behera, N., Tripathy, S. K. (2010). Employee empowerment and individual commitment: An analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 10(1), 40–56.
- Saini, D. (2007). Manpower diversity for business success: some emerging perspectives. *Manpower Journal*, 42(2), 1–22.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior. In: B. M. Staw, G. R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Salavou, H., Baltas, G., Lioukas, S. (2004). Organizational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure. *European Journal of Marketing*, 38, 1091–1112.
- Saleh, S. D., Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213–224.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., De Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: considering the climate strength. *Personnel Review*, 4(37), 412–425.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torcka, N., Groeneveld, S., Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(1), 59–68.
- Sanders, K., Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2).
- Sanz Valle, R., Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*. 56(6), 1417–1429.
- Saridakis, G., Lai, Y., Cooper C.L. (2018). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27, 87–96.
- Sarhan, N, Harb, A., Shrafat, Alhusban, F. M. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183–196.
- Sarkar, S., Rakshit, D. (2023). Factors influencing the performance of commercial banks: A dynamic panel study on India. *FIIIB Business Review*.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement?. In: C. Truss, K. Alfes, A. Shantz, A. E. Soane (eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. Oxon: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bring-ing clarity to the concept. In: A. B. Bakker, M. P. Leiter (eds.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma V., Bakker A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In: G. F. Bauer, O. Haemming (eds.), *Bridging Occupational Organizational and Public Health: A transdisciplinary Approach*. New York: Springer Science.
- Schein, E. H. (1982). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (2nd edn.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999). Sense and nonsense about culture and climate. In: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 89–92.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy: the problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 4(20), 78–87.
- Schuberth, F., Hubona, G., Roemer, E., Zaza, S., Schamberger, T., Chuah, F., Henseler, J. (2023). The choice of structural equation modeling technique matters: A commentary on Dash and Paul (2021). *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122665.
- Schuler, R. S., MacMilan, L.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 3(23), 241–255.
- Schwartz, H., Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organisational Dynamics*, Winter, 30–48
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Setyorini, T., Manafe, J. D., Nino, I. J. (2022). The role of organizational commitment and organization culture toward job performance. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 5(3).
- Shuck B., Adelson J. L., Reio T.G. (2016). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice, *Human Resource Management*, 55(6).
- Sharma, V. N., Chakraborty, M., Roy, P. (2022), A Correlational Study of Job Satisfaction and Work Commitment Among Hotel Industry Employees in Eastern India, *Vegueta. Anuario de la Facultad de Geografía e Historia*, 22, 8.
- Sharma, P., Sinha, V. (2015). The Influence of Occupational Rank on Organizational Commitment of Faculty Members. *Management Journal*, 20, 71–91.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., Vellella, R. F. (2009). Employee Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27.
- Shirom, A. (2007). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. In: D. L. Nelson, C. L. Cooper (eds.), *Positive Organisational Behavior*. London: Sage.
- Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50–64.
- Shore, L. M., Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.

- Shresta, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4–11.
- Shuck B., Ghosh R., Zigarmi D., Nimon K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct & implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12, 11–35.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 239–270.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sikorski, C. (2012). *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Singh, A., Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking An International Journal*, 22(6), 1192–1211.
- Singh, V., Vinnicombe, S. (2000). What does “commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, 2(29), 228–254.
- Sithambaram, R. A., Tajudeen, F. P. (2023). Impact of artificial intelligence in human resource management: a qualitative study in the Malaysian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 821–844.
- Sławińska, M., Witzak, H. (2008). *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*. Warszawa: PWE.
- Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynkowych* (1992). Szczecin: Znicz.
- Smircich, L. (1983a). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 3(28), 339–358.
- Smircich, L. (1983b). *Studying organizations as cultures. Beyond method: Strategies for social research*. London: Sage.
- Smircich, L., Calks, M. (1987) Organizational culture: a critical assessment. In: F. Jablin et al. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage.
- Smith, C. (2019). *What are the best measures of organisational performance*. Pobrano 12 listopada 2025 z: [https:// change. walkme.com/measures-of-organizational-performance/](https://change.walkme.com/measures-of-organizational-performance/).
- Smith, D. (2006). *Exploring Innovation*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Snell, S. A. (1999). Social capital and strategic HRM: It’s who you know. *People and Strategy*, 22(1), 62–65.
- Solari, L., Torre, E. D. (2013). From practices to processes: High performance work systems and integrity. In: *Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., van Ollfen, W. (2014). The dynamic microstructure of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 773–796.
- Solinger, O. N., van Ollfen, W., Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Sommers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direction and interaction effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 49–58.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(20), 29–38.

- Sonnentag, S., Dormann, C., Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In: A. B. Bakker, M. P. Leiter (eds.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Stepanek, S., Paul, M. (2023). *Umbrella summary: Organizational commitment*. Quality Improvement Center for Workforce Development. Pobrano 12 listopada 2025 z: <https://www.qic-wd.org/umbrellasummary/organizational-commitment>
- Sripirabaa, B., Krishnaveni, R. (2009). Performance management systems in an Indian manufacturing sector: Partnering, monetary incentives and the alignment of organizational goals. *Management Research News*, 32(10), 942–952.
- Stachowicz J., Machulik, J. (2001). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji*. Kielce: Wydawnictwo Szumacher.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013). Metody eksperymentalne i symulacyjne w badaniach ekonomicznych. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stankevičiūtė, Ž., Savanevičienė, A. (2021). Linkage between leaders' behaviour in performance management, organisational justice and work engagement in public sector. *Economies*, 9(1).
- Stanley, D. J., Spence, J. R. (2014). Expectations for replications: Are yours realistic? *Perspectives on Psychological Science*, 9(3), 305–318.
- Stanley, L. A., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. J., Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 176–187.
- Staw, B. M., (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review*, 6(4), 577–587.
- Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces*, 4(48), 526–529.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organisational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 4(20), 546–558.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
- Steigenberger, N. (2013). Power shifts in organizations: the role of high-performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(24), 1165–1185.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 731–748.
- Suharto, S., Nedi, H. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 2, 189–206.
- Sumi, J., Manjari, S. (2016). Organizational Culture and Commitment. *Journal of Management Research*, 14(4), 227–238.
- Suleman, M. M., Nurcholidah, L. (2023). Optimising Organisational Performance Through Human Resource Management Strategy and Technology Integration to Enhance Innovation. *Technology and Society Perspectives*, 1(3).
- Sułkowski, Ł. (2002). *Procesy kulturowe w organizacjach*. Toruń: Dom Organizatora.

- Sułkowski, Ł. (2013). Syndrom familizmu w polskich organizacjach. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 6(14), 21–31.
- Sułkowski, Ł., Marjański, A., Kowalewska, A., Lewandowska, B., Kwiatkowska, M., Krynicki, T. J. (2009). *Family Businesses and the Polish Economy – Opportunities and Challenges*. Warszawa: Polish Agency for Enterprise Development.
- Sun, L. Y., Aryee, S., Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 3(50), 558–577.
- Sung, J., Ashton, D. N. (2005). *High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes*. London: Department of Trade and Industry.
- Suparjo, S., Darmanto, S. (2016). Mediating Role of Jobs Satisfaction among Organizational Commitment, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Empirical Study on Private Higher Education in Central Java, Indonesia. *Journal of Research in Marketing*, 4(1), 289.
- Szmidt, C. (2011). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. W: M. Wawer (red.), *Realizacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze pozyskiwania pracowników*. Lublin: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie.
- Susabowska, K. (2016). Zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy wspierania innowacyjności w organizacji o silnej kulturze korporacyjnej. *Organizacja i Zarządzanie*, 87, 403–413.
- Suzuki, H. (2023). Impact of Culture on Strategic Management in Japan. *International Journal of Strategic Marketing Practice*, 5(1), 46–55.
- Szczepańska-Woszczyna, K., Dacko-Pikiewicz, Z. (2015). Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji. W: J. Kaczmarek, W. Szymła (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Syarifin, M. H., Atmaja, H. E. (2023). The influence of organizational commitment, organizational culture and job satisfaction on employee performance: a literature study. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*.
- Ścibiorek, Z. (2004). *Ludzie: cenny kapitał organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Tagiuri, M., Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Tahir, U. (2016). Impact of Salary Structure, Employee Perception and Working Conditions on the Organizational Commitment in SME. *European Journal of Management and Business Economics*, 8, 2222–2839.
- Tajeddini, K., Mueller, S. L. (2012). Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 355–372.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organisations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069–1083.
- Tams, S., Arthur, M. B. (2007). Studying careers across cultures: Distinguishing international, cross-cultural, and globalization perspectives. *Career Development International*, 12(1), 86–98.

- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18, 754, 297–309.
- Tawk, C. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 397–412.
- Tannadi Budi, I. (2023). The Influence of Organization Culture, Work Environment and Leadership on Performance of Fulltime Lecturer (Case Study of Private Higher Education Institution Which Supported by Corporate). *Journal on Education*, 5(4), 13020–13025.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759–769.
- Tanwar, K., Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409.
- Tarique, I., Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Tedla, T. B. (2016). *The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance*. Walden University.
- Tetteh, S. D., Osafo, J., Ansah-Nyarko, M., Amponsah-Tawiah, K. (2019). Interpersonal Fairness, Willingness-To-Stay and Organisation-Based Self-Esteem: the Mediating Role of Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 1315.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1998). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. New York: Wiley.
- Thanetsunthorn, N., Wuthisatian, R. (2019). What drives corporate social performance? The role of espoused national cultural values. In: S. Boubaker, D. K. Nguyen (eds.), *Corporate social responsibility, ethics and sustainable prosperity*. Beaverton: Ringgold Inc.
- Thneibat, M. M. (2024). Can Performance-Based Rewards and Developmental Performance Appraisal Drive Radical Innovation? The Mediating Effect of Innovative Work Behaviour and Affective Commitment. *International Journal of Innovation Management*, 2350042.
- Thomas, L. D. W., Tee, R. (2022). Generativity: A systematic review and conceptual Framework. *International Journal of Management*, 24(2), 255–278.
- Tidd, J., Bessant, J. (2011). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tijdens, K., Steijn, B. (2005). The determinants of ICT competencies among employees. New Technology. *Work and Employment*, 20(1), 60–73.
- Timmerman, J. C. (2009). A systematic approach for making innovation a core competency. *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), 4–11.
- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Trunk-Sirca, N., Babnik, K., Breznik, K. (2013). Towards organizational performance: understanding human resource management climate. *Industrial Management & Data Systems*, 3(113), 367–384.

- Tspumbris, P., Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: The configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 401–411.
- Tsui, A. S., Zhang, Z.-X., Wang, H., Xin, K. R., Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113–137.
- Tsui, A., Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 77.
- Tushman, M., Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3).
- Ogbonaya, C., Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239–259.
- Qiao, K., Luan, X., Wang, X. (2008). *HRM Practices and Organizational Commitment: A Study about IT Employees from Chinese Private-Owned Enterprises*. 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing.
- Ubakaa, U., Munir, M.M., Munir, B. (2024). Human resource practices, organizational commitment, and knowledge-sharing intention: Empirical evidence from a cultural perspective. *Knowledge and Process Management*.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.
- Van der Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E. and Godderis, L. (2017). Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), 180–186.
- Van de Voorde, K., Boxall, P. (2014). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. In: *Well-being and performance at work*. Sussex: Psychology Press.
- Van De Voorde, K., Pauwe, J, Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. (2008). Explaining the relationship between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 3(22), 277–294
- Van der Post, W. Z., de Coning, T. J. and Smit, E.V. (1998). The relationship between organizational culture and financial performance: some South African evidence. *South African Journal of Business Management*, 1(29), 30–41.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71.
- Vandenberghe, C., Meyer, J. P., Becker, T. E. (2014). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 6(89), 991–1007.

- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Ben Ayed, A. K. (2011). Continuance commitment and turnover. Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 84(2), 403–424.
- Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 1(23), 46–61.
- Veld, M., Paauwe, J., Boselie, P. (2010). HRM and strategic climates in hospitals: Does the message come across at the ward level? *Human Resource Management Journal*, 20, 339–356.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Rupp, D. E., Weibel, A. (2017). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & International Management*, 43(2), 179–206.
- Virhia, J., Blavo, Y., Lordan, G. (2022). *The 'Beyond Workplace Wellbeing' Framework: A New Framework for the Organisation of Work to Cultivate Wellbeing and Productivity in Workplace*.
- Voelpel, S. C., von Pierer, H., Streb, C. K. (2006). Mobilizing organizations for innovation and value creation: an integrated model of the mobile company. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 5–21.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23–29.
- Wahba, M., Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145–162.
- Walecka, A., Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). Determinanty zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu. W: Stymulowanie wzrostu konkurencyjności gospodarki w okresie wychodzenia z kryzysu. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4(1), 287–296.
- Wall, T. D., Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, 429–462.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28–36.
- Wang, C., Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4).
- Wang, Y., Farag, H., Ahmad, W. (2021). Corporate Culture and Innovation: A Tale from an Emerging Market. *British Journal of Management*, 32, 1121–1140.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 2(67), 290–308.
- Way, S. A., Ulrich, M.D., Wright, P. M. (2024). When commitment isn't enough: The cross-cultural interactive effects of commitment-inducement and compliance-enforcement on performance. *International Business Review*, 33(2), 102250.
- Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R., Downey, R. G. (2012). A comparison of three job engagement measures: Examining their factorial and criterion-related validity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 67–90.
- Wei, L. Q., Liu, J., Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 19–33.

- Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y., Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777–794.
- Weis, B. X., (2015). *From Idea to Innovation*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Welch, Denise E., Welch, Lawrence S. (2006). Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism. *International Business Review, Elsevier*, 15(1), 14–28.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., Liu, R. (2010). The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400.
- Wheeler A. R., Gallagher Coleman V., Brouer R. L., Sablynski C. J. (2007). When person organization (mis)fit and (dis)satisfaction led to turnover. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203–219.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
- Whitener, E. M., Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265–281.
- Wiener, Y., (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 3(7), 418–428.
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Williams, D. R., Vaske J. J. (2003). The Measurement of Place Attachment: Validity and Generalizability of a Psychometric Approach. *Forest Science*, 49(6), 830–840.
- Williams, J. C., Berdahl, J. L., Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life “integration”. *Annual Review of Psychology*, 67, 515–539.
- Williams, L. J., Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261.
- Wilson, H. J., Daugherty, P. R. (2019). Creating the symbiotic AI workforce of the future. *MIT Sloan Management Review*, 1–4.
- Woo, H, Kim, S. J., Wang, H. (2021). Understanding the role of service innovation behavior on business customer performance and loyalty. *Industrial Marketing Management*, 93, 41–45.
- Wojtczuk-Turek, A. (2013). Mediatory i moderatory wpływu praktyk z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na innowacyjność przedsiębiorstwa. W: H. Karaszewska (red.), *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Wojtczuk-Turek, A. (2012). Innovative work behavior and psychological capital – analysis of relationships. *Organizacja i Zarządzanie*, 19, 71–78
- Wollard, K. K., Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.

- Wołpiuk-Ochocińska A. (2016). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1(12), 135–148.
- Woo-Sung Choi, Seung-Wan Kang, Suk Bong Choi. (2021). Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader – Member Exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182.
- Wright, P. M., Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28, 247–276.
- Wright, P. M., Essman, S. M. (2021). Carrots, sticks, and performance: Is it commitment, or commitment plus control? *Academy of Management Perspectives*, 35, 208–218.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36.
- Wright, P. M., Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 164–173.
- Wright, P. M., Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Xuwen, L., Loang, O. K. (2024). The impact of organisational on human resource management in service industries. *International Journal of Accounting*, 9(53), 64–71.
- Yang, H. (2016). How to make sens of human management: Employeers’s attribution to explain the HRM- Performance relationship. *Human Resource Management*, 55, 201–217.
- Yevtushenko, N., Gudz, O., Tiazhina, A. (2024). Organisational culture as an effective tool for managing a telecommunications enterprise. *Baltic Journal of Economic*, 10(2).
- Yilmaz C., Ergun E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.
- Yukongdi, V., Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction, and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 88–98.
- Yu, C., Yu, T. F., Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(1), 143–156.
- Zabid, Md., Rashid Z. A., Sambasivan, M., Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 8(22), 708–728.
- Zaborek, P. (2007). Studium przypadku jako metoda badawcza pracy doktorskiej, opublikowane. W: K. Kuciński (red.), *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Zafar, A. (2020). Reasons for outsourcing innovations and its effect on firm performance: Evidence from highly innovative firms from twenty countries. *Technium Social Sciences Journal*, 13(1), 305–319.

- Zain, Z. M., Ishak, R., Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(17), 16–26.
- Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., Schubert, M. (2008). Innovation and HRM: absences and politics. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 562–581.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 2(36), 14.
- Zarwi, M., Marchand, S., Kennard, B., Michael J. (2023). Millennials and organisational commitment: current and future perspectives. *Human Resource Development International*, 26(5).
- Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zduńczyk, K., Blenkinsopp, J. (2007). Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms? *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 25–40.
- Zettler, I., Friedrich, N., Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20–35.
- Zhai, X., Tain, X. (2020). Do performance measures matter in the relationship between high-performance work system and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 41, 241–257.
- Zhang, M., Fan, D., Zhu, C. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120, 423–435.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. J., Nassani, A. A., Haffar, M. (2022). The Effect of Work Environment on Employee Performance, *Front Public Health*, 13.
- Zhou, Y., Hong, Y., Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263–288.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

GUS (2025). *Bezrobocie rejestrowane*. Główny Urząd Statystyczny. Pobrano 10 października 2025 z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/>.



ISBN 978-83-68219-94-4