



Uniwersytet
Ekonomiczny
we Wrocławiu



Diagnoza uwarunkowań przywiązania organizacyjnego jako fundament pomiaru kapitału ludzkiego

Dr Tomasz Kawka

KATEDRA ZARZĄDZANIA KADRAMI

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

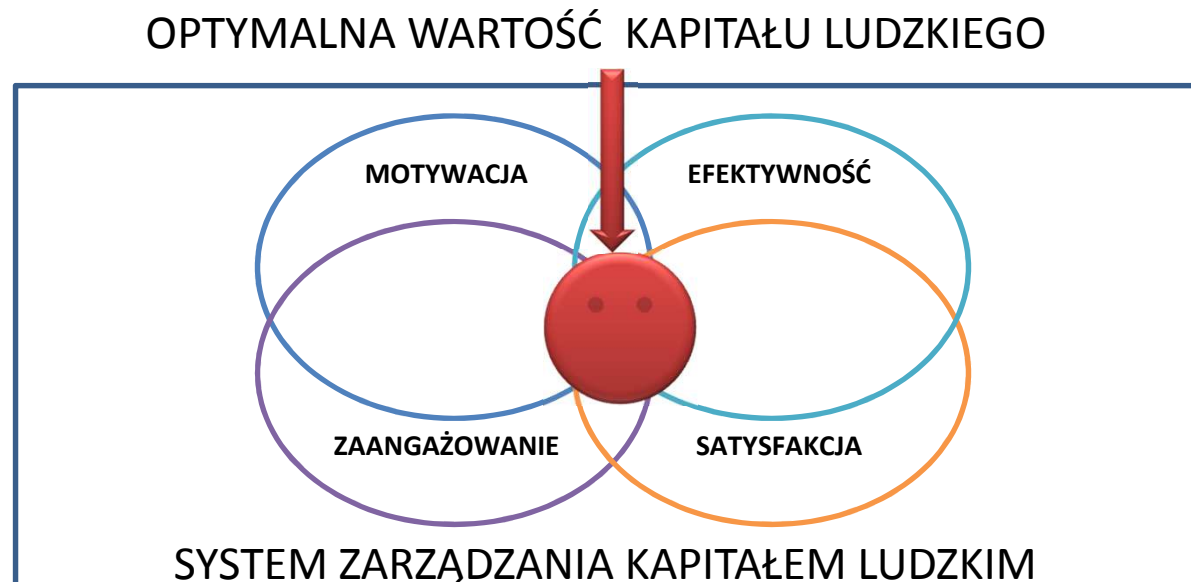
CELE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

- Badania nie wskazują na jednoznaczny i określony co do kierunku związek między pojęciami satysfakcji, motywacji, zaangażowania i efektywności organizacji (m.in. D.P. Schultz, S.E. Schultz 2002, R.D. Bretz, J.W. Boudreau, T.A. Judge, 1994, M. Siekańska, 2003, A. Bańka 2000, M. Juchnowicz 2012, T. A. Wright, 2006, i inni..)
- Istnieje część wspólna *Ale czym jest ten zbiór??*



CELE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

- Badania nie wskazują na jednoznaczny i określony co do kierunku związek między pojęciami satysfakcji, motywacji, zaangażowania i efektywności organizacji (m.in. D.P. Schultz, S.E. Schultz 2002, R.D. Bretz, J.W. Boudreau, T.A. Judge, 1994, M. Siekańska, 2003, A. Bańka 2000, M. Juchnowicz 2012, T. A. Wright, 2006)
- Istnieje część wspólna –



CELE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

- Badania nie wskazują na jednoznaczny i określony co do kierunku związek między pojęciami satysfakcji, motywacji, zaangażowania i efektywności organizacji (m.in. D.P. Schultz, S.E. Schultz 2002, R.D. Bretz, J.W. Boudreau, T.A. Judge, 1994, M. Siekańska, 2003, A. Bańka 2000, M. Juchnowicz 2012, T. A. Wright, 2006)
- Istnieje część wspólna – ...modelowy kapitał ludzki („Święty Graal ZKL”)



CECHY KAPITAŁU LUDZKIEGO

- Cechy odróżniające od innych kapitałów (Juchnowicz, 2007, s. 17):
 - ❖ Jakościowy charakter, trudny do ewidencji i pomiaru,
 - ❖ Trudny do szybkiego zakumulowania, kształtowany jest powoli, skutki efektów w inwestycje kapitałowe są widoczne po dłuższym czasie,
 - ❖ Jest unikalny, trudny do naśladowania przez konkurencję, swoisty dla danej organizacji, buduje własną tożsamość, wartości i normy kulturowe charakterystycznego dla danych wykonawców,
 - ❖ Następuje samoistny wzrost poprzez samorozwój i nabywanie doświadczeń, dzielenia się wiedzą,
 - ❖ Tworzy więzi i interakcje synergiczne między jednostkami kształtując kapitał grupowy, wiedzę instytucjonalną, relacje nieformalne, sieci wsparcia, itp.
 - ❖ Nastręcza problemy definicyjne i właścicielskie, ludzie nie należą do organizacji, ale ich intelektualny wynik procesu pracy, odpowiednio regulowany prawnie może być własnością organizacji,

WNIOSEK



Przywiązanie organizacyjne jest zmienną wiążącą kapitał ludzki z organizacją jednocześnie wyzwalając wysoki potencjał motywacji, zaangażowania, satysfakcji i efektywności pracy

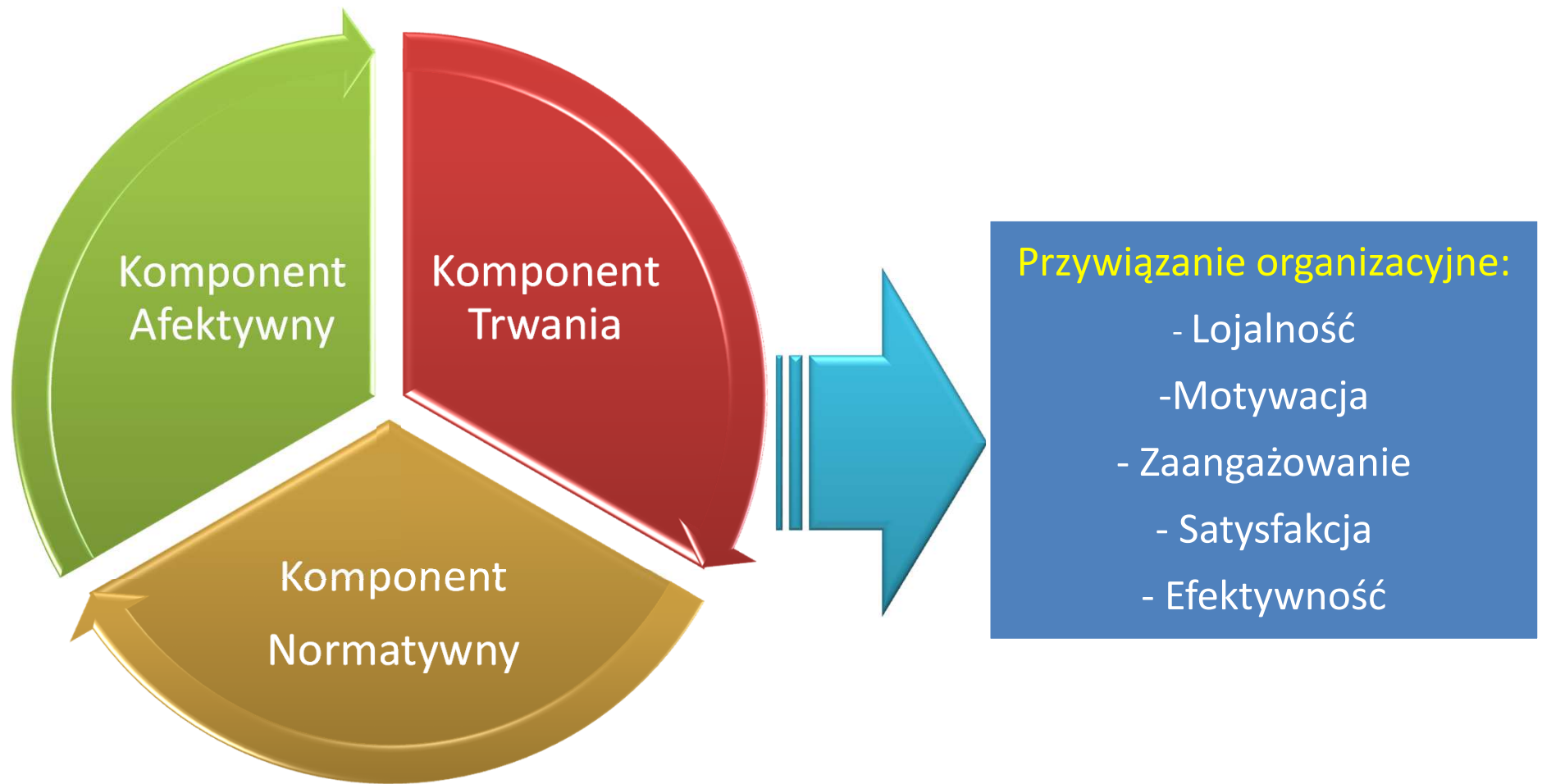
ZAŁOŻENIE BADAWCZE

- Rozpoznanie uwarunkowań przywiązania do organizacji może przyczyniać się do:
 - Związania na trwałe kapitału ludzkiego z organizacją
 - Wykorzystania zakumulowanego potencjału w dłuższym horyzoncie czasu
 - Obniżenia poziomu ryzyka inwestycji w kapitał ludzki
 - Urealnienia dokonanych pomiarów wartości posiadanego kapitału ludzkiego
 - Zakotwiczenie, Retencja, Brak fluktuacji, Stabilność postaw i relacji wzajemnych – zasadnicze uwarunkowanie pomiaru KL
- Wykorzystanie koncepcji Meyer And Allen's Organizational Commitment Scales do pomiaru wartości kapitału ludzkiego

Koncepcja Meyer&Allen's Organizational Commitment Scales

- Koncepcja Meyera i Allen (*Meyer, Allen 1991, Bańka, Bazińska, Wołoska, 2002*) zakłada, że ludzie przywiązują się do organizacji wg różnych determinant,
- Nie ma różnych typów zaangażowania i przywiązania, ale są różne poziomy natężenia ich komponentów tworzących jedną całość,
- Test – zawiera treść twierdzeń dotyczących przekonań i uczuć, które opisują relacje pracownika z organizacją

Koncepcja Meyer&Allen's Organizational Commitment Scales



Przywiązanie organizacyjne i jego komponenty

Efekty systemowe przywiązania

Koncepcja Meyer&Allen's Organizational Commitment Scales

- Komponent afektywny (osobisty) oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią, Osoby z silnym afektywnym przywiązaniem kontynuują pozostawanie w danej organizacji, ponieważ tego właśnie chcą (*want to do so*).
- Afektywność – zadowolenie jednostki w wyniku realizacji swoich potrzeb, wsparcie, sprawiedliwość, pozytywna ocena, własny wkład w rozwój organizacji, wzrost poczucia wartości

Koncepcja Meyer&Allen's Organizational Commitment Scales

- Komponent przywiązania trwałego (strukturalne) to świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Pracownicy, których podstawowa więź z organizacją oparta jest na komponencie trwałości pozostają w niej, ponieważ muszą to robić (*need to do so*).
- Trwałość – kalkulacja kosztów związanych z utratą pracy, alternatywna inwestycje, osobiste poświęcenie, ograniczone możliwości znalezienia innej pracy, ocena własnych umiejętności, świadomość konsekwencji zmiany pracy

Koncepcja Meyer&Allen's Organizational Commitment Scales

- Komponent normatywny (moralny) przywiązania to poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. Osoby z wysokim poziomem przywiązania normatywnego czują, że powinni pozostać w organizacji (*ought to do so*).
- Normatywność – baza doświadczeń socjalizacyjnych, dzieciństwa, wychowania, środowiska, kultury danej osoby, wpływ kultury organizacyjnej i pozytywnych doświadczeń z wdrożenia do pracy, przekonanie, że warto być lojalnym wobec organizacji, budowanie szacunku wobec organizacji

Koncepcja Meyer&Allen's Organizational Commitment Scales

- *Frank i Brandstatter* (2002) przyjęli pogląd, że teoretyczną podstawą wyróżnienia opisanych wymiarów przywiązania jest motywacja.
- W swych rozważaniach opierają się na fundamentalnym zróżnicowaniu między motywacją dążenia i unikania, tzn. na założeniu, że zachowanie człowieka ukierunkowane jest albo na
 - zbliżanie się do bodźców pozytywnych,
 - albo na unikanie bodźców negatywnych.
- Pierwszy wzorzec zachowania polega na tym, że osoba przywiązuje się do wybranego obiektu ponieważ dąży do osiągnięcia bodźców pozytywnych wynikających z kontynuowania członkostwa w tym związku (przywiązanie-dążenie).
- Drugi wzór natomiast polega na powiązaniu z obiektem, gdyż jest to sposób na unikanie negatywów związanych z przerwaniem relacji (przywiązanie-unikanie).

Koncepcja Meyer&Allen's Organizational Commitment Scales

- Afektywny składnik więzi między podmiotem a organizacją bazuje na nastawieniu typu pozytywne promowanie relacji,
- Natomiast przywiązanie normatywne i trwałości na nastawieniu na zapobieganie stanom negatywnym.
- Komponent osobisty-afektywny (chce) przywiązania odzwierciedla orientację dążenia, czyli zbliżania do bodźców pozytywnych (dodatnie stany emocjonalne, możliwość identyfikowania się), które mogą być osiągnięte dzięki utrzymywaniu więzi z danym przedsiębiorstwem.
- Strukturalny-trwały komponent przywiązania (muszę) oraz komponent normatywny (powinienem) wiążą się z unikaniem negatywnych efektów (koszty związane z rozpadem więzi z przedsiębiorstwem), a zatem reprezentują relację przywiązanie-unikanie.
- WYNIKI WARTOŚCI SKAL MOŻEMY WARTOŚCIOWAĆ

Korelacje skal a ocena poziomu zadowolenia z aspektów zatrudnienia

p<0.001

	ACS	CCS	NCS	Overall Commitment
Zadowolenie z pracy	0.56	0.20	0.35	0.47
Zadowolenie z wykonywanego zawodu	0.32	0.05	0.18	0.23
Zadowolenie z wynagrodzeń	0.56	0.22	0.25	0.43
Samooocena	0.20	0.04	0.05	0.12
Identyfikacja z firmą	0.62	0.33	0.50	0.59
Staż w danej firmie	0.31	0.52	0.33	0.47

Source: Bańka, 2002, s. 73

Korelacje wyników skal a ocena funkcji personalnej

(p < 0.05)

Ocena elementów ZKL	ACS	CCS	NCS	Całkowity poziom przywiązania
Ocena systemu motywowania	0,376	x	x	0,350
Ocena poziomu wynagrodzeń	0,518	0,360	0,427	0,451
Oczekiwania wzrostu wynagrodzeń	0,428	x	x	x
Ocena jakości realizacji funkcji personalnej	0,366	x	x	x
Stopień wydatków na szkolenia	0,532	x	x	0,381
Staż pracy	-0,398	x	x	-0,359
Pozycja w organizacji	0,451	x	x	0,373
Ocena system komunikowania	0,352	x	x	x

Źródło: badania własne

Wnioski końcowe (tryb roboczy)

- 1) WB?: Uwzględnienie wartości skali afektywnej jako zmiennej implikującej wartość kapitału ludzkiego,
- 2) WO??: Uwzględnienie wartości skali afektywnej jako zmiennej komparatywnej do badań porównawczych poziomów kapitału ludzkiego między organizacjami (zmienna obiektywna),
- 3) WBO???: Wartościowanie kapitału ludzkiego w oparciu o wyniki wartości skali afektywnej w stosunku do wartości pozostałych skal

Dziękuję za uwagę

Meyer J.P. and Allen N.J (1991) A three component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review,

Meyer J.P. and Allen N.J. (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Sage Publications.

Bańka, A. Wołoska A., Bazińska R. (2002) , Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji , Psychological Journal, , Tom 8, Warszawa,

Juchnowicz M. (2012), Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, PWE, Warszawa