

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 5 (67)



L. Górniak, *Preferowane wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników*, „e-mentor” 2016, nr 5(67), s. 21–29, <http://dx.doi.org/10.15219/em67.1274>

Preferowane wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników



Lech Górniak

Opracowanie dotyczy psychologicznych uwarunkowań zaangażowania pracowników, rozpatrywanych z punktu widzenia roli wartości w podejmowaniu działań. Oparte jest na wynikach badań kwestionariuszowych przeprowadzonych przez zespół Katedry Psychologii i Dydaktyki UEK w 2015 roku, dotyczących psychologicznych i społecznych determinant zaangażowania. Celem artykułu jest omówienie związku między cenionymi w organizacji wartościami a stosunkiem jej członków do realizowanych zadań i do organizacji, wyrażającym się w okazywanym przez nich zaangażowaniu w działania na rzecz firmy. Prezentowane wyniki oparte są na badaniu korelacji i istotności różnic między grupami¹.

Istota i rola wartości organizacyjnych

Wartości podzielane w organizacji uznawane są za jeden z najważniejszych czynników rozwijania potencjału pracowników, angażowania ich w sprawy organizacji oraz ukierunkowania ich kreatywności i innowacyjności na właściwe cele². Zarządzanie przez wartości jest jedną z często stosowanych metod przez

kierownictwo przodujących na rynku organizacji³. Nawiązuje do znanych psychologom związków między świadomością własnych i kulturowych wartości a osiągnięciem celów i dążeniem do samorealizacji⁴. Badacze na różne sposoby próbują poznać związki między świadomością i obecnością nastawienia na wartości a skutecznością i rozwojem organizacji⁵.

Z racji dużego stopnia abstrakcyjności, pojęcie wartości jest różnie rozumiane. W tym opracowaniu szczegółowe kwestie definicyjne dotyczące tego terminu zostały pominięte⁶ – na rzecz ogólnego jego rozumienia w odniesieniu do kontekstu organizacyjnego: wartości są określeniami tego, co jest pożądane dla podmiotu, wpływającymi na ukierunkowanie i realizację jego działań⁷. Wartości do listy dobrano w taki sposób, aby były znaczące dla jednostki w jej życiu zawodowym.

Rodzaje zaangażowania pracowników

Badacze wskazują na istnienie kilku typów zaangażowania oraz opisują różne sposoby jego przejawiania

¹ Artykuł powstał w ramach tematu badawczego finansowanego ze środków Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Badania statutowe: 064/WE-KPD/02/2014/S/4260).

² K. Blanchard, M. O'Connor, *Managing by Values*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997; K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; J.E. Finegan, *The impact of person and organizational values on organizational commitment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2000, Vol. 73, No. 2, s. 149–169, <http://dx.doi.org/10.1348/096317900166958>; J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010; S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel*, Studio EMKA, Warszawa 2012; B. Nogalski, A. Dunal, *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*, 2012, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_8.pdf [27.06.2016].

³ L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwalania potencjału pracowników przez zaufanie*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica” 2015, t. VIII, nr 183, s. 95–108; L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8, s. 101–116.

⁴ C. Kluckhohn, *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*, [w:] T. Parsons, E. Shils (eds.), *Toward a general theory of action*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1951; M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.

⁵ J.E. Finegan, dz.cyt.; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1, s. 333–345.

⁶ Są one szerzej omówione przez autora w innym miejscu. Por. L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwalania potencjału pracowników przez zaufanie*, dz.cyt.

⁷ Sformułowanie to opiera się na definicji zaproponowanej przez C. Kluckhohna (dz.cyt.): *Wartości są jawnymi lub ukrytymi określeniami „pożądanego”, które wpływają na działania jednostki i sposoby ich realizacji.*

się w organizacji⁸. W literaturze wymienia się m.in. zaangażowanie: efektywne i utrzymujące się, normatywne, „do zostania w organizacji”, organizacyjne, typu „mieć”, „chcieć” i „powinienem”, kalkulacyjne, behawioralne, moralne. Ponadto wyróżniane jest zaangażowanie związane z pełnioną funkcją (np. przywódcze), a także z jakimś konkretnym celem (np. zaangażowanie innowacyjne)⁹.

W prezentowanych badaniach zastosowane zostało inne podejście do określenia tego, czym jest i jak rozumiane jest zaangażowanie. Z jednej strony, ze względu na zastosowane narzędzie badawcze, przyjęto perspektywę koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen¹⁰, z drugiej – wykorzystano metodę odwołania się do myślenia potocznego (intuicyjnego), która zostanie opisana w dalszej części opracowania.

J.P. Meyer i N.J. Allen wyróżnili trzy odmiany zaangażowania organizacyjnego, rozumianego w sposób, który w przybliżeniu oddaje polskie określenie „przywiązanie do organizacji”¹¹. Te trzy odmiany to:

- zaangażowanie afektywne (*affective commitment*), czyli emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, jego identyfikacja z wartościami organizacyjnymi; zaangażowanie afektywne odzwierciedla to, w jakim stopniu jednostka chce być w organizacji;
- zaangażowanie trwania (*continuance commitment*), zwane też wykalkulowanym, czyli uświadomiona przez pracownika potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji wobec postrzeganych kosztów i strat związanych z odejściem z organizacji oraz ograniczonymi alternatywami na rynku pracy; zaangażowanie trwania odpowiada temu, jak bardzo człowiek potrzebuje być w organizacji;
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), czyli uwarunkowane przez normy społeczne oraz poczucie zobowiązania, lojalność i wierność pracownika wobec organizacji; zaangażowanie normatywne obrazuje, jak bardzo człowiek czuje, że powinien pozostać w organizacji.

Wspomniani autorzy stworzyli oparty na swojej koncepcji kwestionariusz – skalę przywiązania do organizacji (nazywaną dalej: skalą M-A), która zo-

stała wykorzystana w omawianych w opracowaniu badaniach¹².

W publikacji przyjmuje się, że najogólniejszym określeniem obejmującym wszystkie odmiany zaangażowania, jest termin „zaangażowanie pracowników”¹³, oznaczający zbiór wszystkich czynników natury psychologicznej, które mają przyczynić do skuteczniejszego osiągnięcia celów organizacji.

Cel badań, metoda i narzędzia badawcze

Celem prezentowanych badań było znalezienie związku między preferowanymi wartościami organizacyjnymi a samooceną własnego zaangażowania w zadania i zaangażowania organizacyjnego (przywiązania do organizacji według koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen).

Badana grupa liczyła 551 osób – w jej skład weszli dostępni na uczelni pracujący studenci studiów zaocznych i podyplomowych UEK, w wieku od 22 do 35 lat, zatrudnieni w różnych sektorach gospodarki. Wśród badanych 77 proc. stanowiły kobiety.

Kwestionariusz zawierał głównie pytania z odpowiedziami rozmieszczonymi na skali Likerta, uporządkowane w podskale, oraz kilka niekonwencjonalnych „miar”, w przypadku których zadaniem badanego był wybór określonych pozycji z listy. Natomiast narzędzie do badania preferowanych wartości organizacyjnych składało się z 24 pozycji – różnych wartości, które są uznawane za istotne w środowisku większości organizacji (patrz: aneks). Zestaw ten został utworzony na podstawie rozmów z przedstawicielami kilku firm, reprezentującymi różne szczeble organizacji, firmowych materiałów wewnętrznych oraz literatury¹⁴.

Dane dotyczące zaangażowania pracowników zebrane zostały za pomocą skali przywiązania do organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen¹⁵ oraz autorskich skal.

Rozpatrywane zmienne

W przypadku wartości (traktowanych w badaniach jako organizacyjne, nie osobiste), bez wnikania w teoretyczne kwestie definicyjne, przyjęto założenie, że sama zawartość wykorzystanego narzędzia, czyli lista 24 zwrotów oznaczających różne wartości, będzie

⁸ J. Stankiewicz i M. Moczulska, dz.cyt.; M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012; M. Makowski, *Zaangażowanie pracowników w organizacji. Koncepcje zaangażowania i kontrowersje dotyczące tego pojęcia*, 2016 (nieopublikowany maszynopis, oddany do druku).

⁹ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 71–72.

¹⁰ J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, No.1, s. 61–89, [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

¹¹ Kontrowersje wokół rozumienia i tłumaczenia konstruktów *organizational commitment* – patrz np. M. Makowski, dz.cyt.

¹² A. Bańka, A. Wołoska, R. Bazińska, *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, t. 8, nr 1, s. 65–74.

¹³ Tak np. tytułuje swoją książkę M. Juchnowicz, dz.cyt.

¹⁴ K. Blanchard, O'Connor, dz.cyt.; K. Blanchard, dz.cyt.; S. Lachowski, dz.cyt.

¹⁵ A. Bańka i in., dz.cyt.

wyznaczać badany sposób rozumienia tego pojęcia. Lista opracowana została w oparciu o najogólniejsze rozumienie tego terminu, odniesione do kontekstu organizacyjnego – *wartości są określeniami tego, co jest pożądane dla podmiotu, wpływającymi na ukierunkowanie i realizację jego działań*¹⁶.

W przypadku zmiennej dotyczącej oceny własnego zaangażowania, aby odpowiednio zinterpretować wyniki, potrzebne było lepsze rozeznanie, jaka definicja może mu być przypisywana w kontekście myślenia o organizacji. W opisywanych badaniach cel ten został zrealizowany poprzez rozmowy z przedstawicielami kilku firm, reprezentującymi różne szczeble organizacji¹⁷. Pozwoliło to przyjąć znaczenie wykorzystane ostatecznie przy interpretacji wyników. Znaczenie to odnosi się do tych treści, które przez większość rozmówców były wskazywane jako najistotniejsze w ich definicjach. Takimi najistotniejszymi i powtarzającymi się określeniami opisującymi stan zaangażowania były:

- duża gotowość do podjęcia się czegoś, niezależnie od przewidywanego wysiłku,
- przejmowanie się czymś,
- robienie czegoś z pasją,
- dbałość o właściwe wykonanie czegoś,
- interesowanie się szczegółami.

W podobny sposób opisuje zaangażowanie M. Juchnowicz, przedstawiając cechy zaangażowanego pracownika. Píše m.in., że: *Zaangażowany pracownik: w wysokim stopniu koncentruje się na zadaniu (zaangażowanie poznawcze), wykonuje pracę z pasją i entuzjazmem (zaangażowanie emocjonalne), wykazuje wysoką aktywność i chęć rozwoju (zaangażowanie fizyczne)*¹⁸.

Autorka dodaje, że zaangażowanego pracownika cechuje też chęć podejmowania dobrowolnego wysiłku, nawet kosztem własnej niewygody, oraz postrzeganie zmian jako wyzwania i szansy. W swojej charakterystyce podaje ona jeszcze jedną cechę – pozytywny stosunek do organizacji lub/i do wykonywanej pracy (zaangażowanie identyfikacyjne).

W rozumieniu wspomnianych reprezentantów firm, którzy wypowiedzieli się na temat zaangażowania, pozytywny stosunek do pracy przejawia się w dbałości o właściwe jej wykonanie. Natomiast pozytywny stosunek do organizacji nie był kojarzony z jednostkowym zaangażowaniem.

Zaangażowanie pracowników, zaangażowanie w zadania a zaangażowanie organizacyjne

Jak wspomniano, do mierzenia zaangażowania pracowników oprócz skali przywiązania do organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen¹⁹, wykorzystane zostały pytania. Jedno z nich brzmiało: „Jak ty sam/a oceniasz swoje zaangażowanie?”²⁰, bez sprecyzowania, o jakie zaangażowanie chodzi. W takiej sytuacji, należy przyjąć, że badani przypisywali temu słowu własne, potoczne (intuicyjne) rozumienie.

Analiza korelacji rangowej nie wykazała praktycznie żadnej zależności pomiędzy wynikami skali M-A a odpowiedziami na wspomniane wyżej, pojedyncze pytanie (korelacje bliskie zeru). Oznacza to, że w opinii badanych nie ma związku pomiędzy tym, co sami uważali za „zaangażowanie” a zmiennymi mierzonymi skalą M-A. W świetle tego, jak słowo „zaangażowanie” jest rozumiane w codziennym języku²¹, taka obserwacja nie dziwi. Raczej wyraźnie dowodzi, że istnieją dwie, jakościowo różne, odmiany zaangażowania.

Koncepcja J.P. Meyera i N.J. Allen odnosi się do zachowań, które w dużej mierze odpowiadają zjawisku przywiązania do organizacji jako środowiska zawodowego²². Widać to zwłaszcza w treści stwierdzeń zawartych na skali tych autorów: nie ma wśród nich takich, które odnosiłyby się bezpośrednio do stosunku pracownika do wykonywanej pracy²³. Oznacza to brak związku pomiędzy konstruktem teoretycznym M-A a zmienną mierzoną rozpatrywanym pytaniem. Dla odróżnienia, ta ostatnia zmienna będzie nazywana „zaangażowaniem w zadania”.

W dalszej analizie wyników będzie więc mowa o zaangażowaniu typu „zadaniowego”, z tymi wyjątkami, gdzie wprost pojawią się odwołania do skali M-A.

Wybór wartości

Wskazania badanych wynikały z instrukcji, w której zawarta była informacja, aby wybór wartości wiązał się z przekonaniem osoby badanej, że *realizacja tych właśnie pięciu wartości (spośród 24 występujących na liście) przyczyniłaby się najlepiej do wzrostu jego zaangażowania* (pełny tekst instrukcji: patrz aneks).

¹⁶ To rozumienie terminu „wartość” nawiązuje do klasycznej definicji C. Kluckhohna (1951): *wartości są jawnymi lub ukrytymi określeniami „pożądanego”, które wpływają na działania jednostki i sposoby ich realizacji*.

¹⁷ Rozmowy te prowadzone były – podobnie jak te dotyczące doboru listy wartości – w oparciu o metodę grupy zogniskowanej. We wprowadzeniu do nich zaznaczone zostało wyraźnie, że chodzi o zaangażowanie w zadania w pracy zawodowej.

¹⁸ M. Juchnowicz, dz.cyt., s. 36.

¹⁹ Skala przywiązania do organizacji wymienionych autorów w dalszej części artykułu będzie skrótowo nazywana skalą M-A.

²⁰ Badani mieli odpowiedzieć na to pytanie, korzystając ze skali Likerta, z określeniami odpowiednio: „Bardzo niskie”, „Raczej niskie”, „Trudno powiedzieć”, „Raczej wysokie”, „Bardzo wysokie”.

²¹ Patrz: wnioski z danych z grup zogniskowanych.

²² A. Bańka i in., dz.cyt.

²³ Tamże.

Analiza wyników wykazała, że wskazania poszczególnych osób badanych znacznie się różniły i obejmowały wszystkie podane na liście wartości. Ten fakt dostarcza dwóch informacji. Po pierwsze, wszystkie wartości przedstawione do wyboru badanym wiązały się z organizacją i zaangażowaniem, co potwierdza zasadność zastosowania ich w narzędziu badawczym. Po drugie, preferencje dotyczące określonych wartości organizacyjnych są kwestią bardzo indywidualną.

Niezależnie od powyższych obserwacji okazało się również, że częstość wyboru niektórych wartości z listy była znacznie wyższa niż innych (wykres 1).

Najczęściej wskazywaną przez ogół badanych wartością była odpowiedzialność (patrz też: tabela 1). Wskazało ją 37,9 proc. osób. Niemal z tą samą częstością wybierane było koleżeństwo (37,8 proc.). Kolejną, trzecią pod względem częstości wyboru wartością, było docenianie zaangażowania (34,1 procent). Na czwartym miejscu znalazło się zaufanie (33,7 proc.), a na piątym – współpraca (31,9 procent).

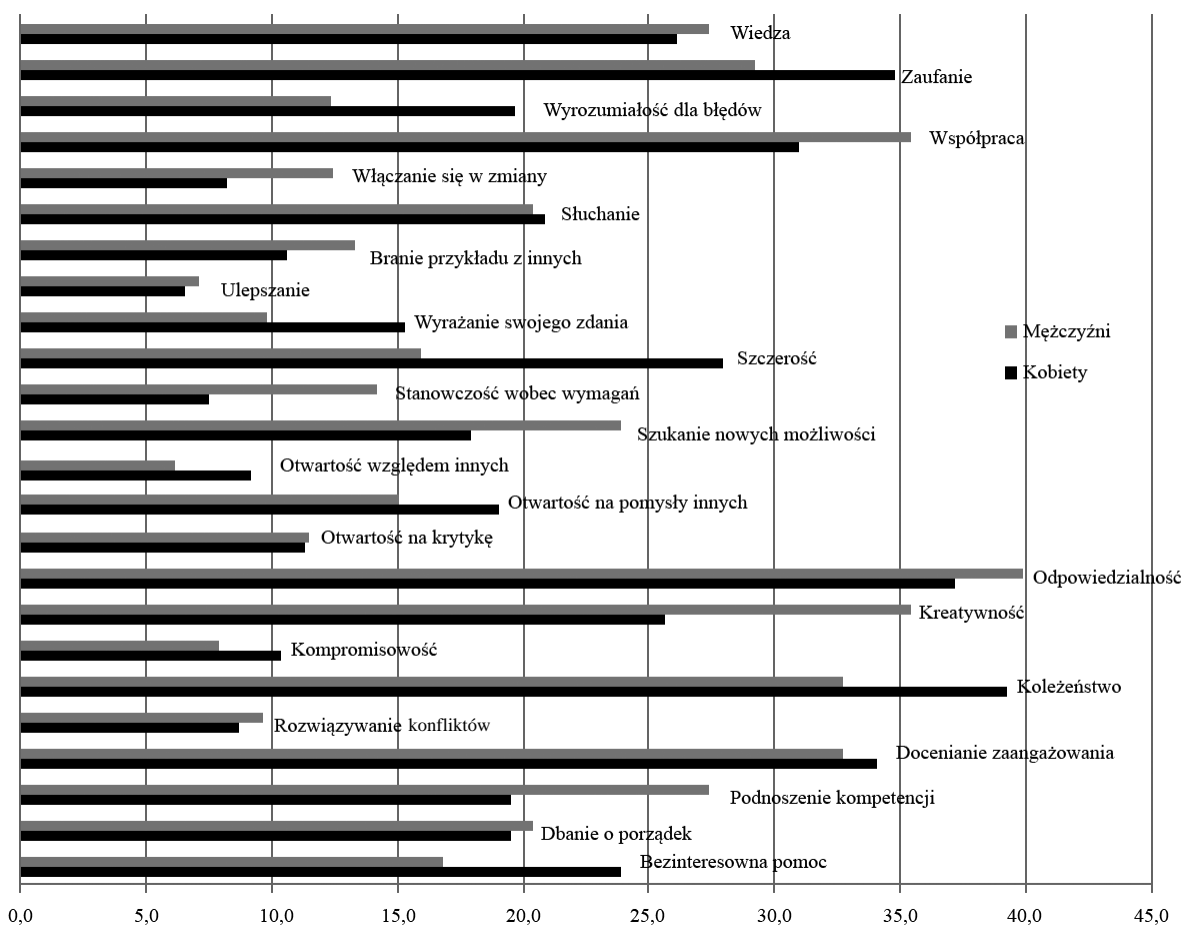
Tabela 1. Najczęściej wybierane wartości

| Wybierana wartość | Odsetek osób wybierających daną wartość (proc.) ²⁴ |
|--------------------------|---|
| Odpowiedzialność | 37,9 |
| Koleżeństwo | 37,8 |
| Docenianie zaangażowania | 34,1 |
| Zaufanie | 33,7 |
| Współpraca | 31,9 |

Źródło: opracowanie własne.

Wśród najrzadziej wybieranych wartości znalazły się: „ulepszanie dobrego”, którą wskazało 6,6 proc. badanych, otwartość względem innych (8,5 proc.), stanowczość odnośnie wymagań (8,8 proc.) oraz gotowość do rozwiązywania konfliktów (9,2 proc.) i kompromisowość (9,9 proc.; patrz: tabela 2).

Wykres 1. Częstość wyboru danej wartości



²⁴ Wartości procentowe nie sumują się do 100 proc., ponieważ badani każdorazowo wybierali po 5 wartości z 24 zamieszczonych na liście.

Tabela 2. Najbardziej wybierane wartości

| Wybierana wartość | Odsetek osób wybierających daną wartość (proc.) ²⁵ |
|------------------------------|---|
| Ulepszanie | 6,6 |
| Otwartość względem innych | 8,5 |
| Stanowczość odnośnie wymagań | 8,8 |
| Rozwiązywanie konfliktów | 9,2 |
| Kompromisowość | 9,9 |

Źródło: opracowanie własne.

Wybór wartości w zależności od płci osób badanych

Po uwzględnieniu płci badanych osób ujawniły się pewne znaczące, istotne statystycznie różnice²⁶ (patrz: tabela 3).

Największe różnice, w przypadku których przewaga wystąpiła w grupie kobiet, ujawniły się dla wartości: szczerłość (największa różnica; $U = 2,62$, $p < 0,01$) i bezinteresowna pomoc ($U = 2,08$, $p < 0,01$). Istotny okazał się też wynik dla wyrozumiałości dla błędów ($U = 1,81$, $p = 0,04$).

Jeszcze jeden interesujący wynik wiąże się z kreatywnością. W tym przypadku dostrzegalna jest przewaga wyborów po stronie mężczyzn. Poziom istotności różnicy między płciami nie jest wysoki, ale znalazł się blisko dopuszczalnego obszaru przyjęcia ($U = 1,18$, $p < 0,12$).

Wyniki uwzględniające płeć badanych są zgodne z opinią, często uznawaną za stereotypową (a tym razem potwierdzoną empirycznie), że dla kobiet ważniejszym warunkiem dobrej współpracy są zachowania sprzyjające budowaniu dobrych relacji

Tabela 3. Wybór wartości w zależności od płci badanych

| Wybierana wartość | Kobiety (proc.) ²⁷ | Mężczyźni (proc.) | U | p |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------|------|------------|
| Szczerłość | 28,27 | 16,07 | 2,62 | $p < 0,01$ |
| Bezinteresowna pomoc | 24,40 | 15,18 | 2,08 | $p < 0,01$ |
| Wyrozumiałość dla błędów | 19,95 | 12,50 | 1,81 | $p < 0,04$ |
| Kreatywność | 25,89 | 35,71 | 1,18 | $p < 0,12$ |

Źródło: opracowanie własne.

w zespole (szczerłość, wyrozumiałość, pomoc). W wyborze kreatywności przez badanych mężczyzn można się dopatrzeć podejścia bardziej zadaniowego. To z kolei potwierdza pogląd o przedkładaniu przez mężczyzn nastawienia na skuteczność nad dbałość o jakość kontaktów.

Powiązania między wybranymi wartościami

Badanie korelacji, jakie wystąpiły pomiędzy poszczególnymi wyborami, wykazało, że niektóre wartości częściej niż inne były wybierane przez osoby badane łącznie (w ramach zestawu 5 z 24). Istotne korelacje występowały przy tym jedynie w przypadku niektórych par. Nie zdarzyło się, aby znacząco korelowały ze sobą trzy lub więcej wartości. Oznacza to, że preferowanie określonych wartości jest sprawą bardzo indywidualną²⁸.

Korelacje w tym przypadku są następujące²⁹ (w każdym z wymienionych przypadków występuje korelacja pozytywna, przy istotności $p < 0,05$; patrz też: tabela 4):

- pomocność istotnie (choć, tak jak w kolejnych parach – słabo) pozytywnie koreluje z koleżeństwem ($r = 0,12$);
- docenianie kompetencji z gotowością do zmian ($r = 0,13$);
- odpowiedzialność ze stanowczością odnośnie wymagań ($r = 0,12$);
- śmiałość w wyrażaniu swojego zdania z otwartością na pomysły innych ($r = 0,12$);
- poszerzanie wiedzy z poszukiwaniem nowych możliwości ($r = 0,12$).

Podsumowując powyższe wyniki dotyczące związków pomiędzy wyborem wartości, należy stwierdzić, że znacząca liczba osób badanych uznaje, że aby ich zaangażowanie było wysokie, powinno nastąpić coś,

²⁵ Wartości procentowe nie sumują się do 100 proc., ponieważ badani każdorazowo wybierali po 5 wartości z 24 zamieszczonych na liście.

²⁶ Istotność różnic obliczona za pomocą testu U.

²⁷ Wartości procentowe nie sumują się do 100 proc., ponieważ badani każdorazowo wybierali po 5 wartości z 24 zamieszczonych na liście.

²⁸ Pierwszą oznaką wskazującą na indywidualny charakter preferencji wartości organizacyjnych sprzyjających zaangażowaniu był wspomniany wcześniej fakt, że wskazania poszczególnych respondentów znacznie się od siebie różniły.

²⁹ Wykorzystana statystyka to współczynnik korelacji rangowej Spearmana.

Tabela 4. Związki między wartościami współwybieranymi

| Współwybierane wartości | | Korelacja (r Spearmana) p < 0,05 |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Pomocność | Koleżeństwo | 0,12 |
| Docenianie kompetencji | Gotowość do zmian | 0,13 |
| Odpowiedzialność | Stanowczość odnośnie wymagań | 0,12 |
| Śmiałość w wyrażaniu swojego zdania | Otwartość na pomysły innych | 0,13 |
| Poszerzanie wiedzy | Poszukiwanie nowych możliwości | 0,12 |

Źródło: opracowanie własne.

co można by nazwać koniecznym uzupełnianiem się (współwystępowaniem) określonych wartości³⁰. Z uzyskanych wyników – pamiętając, że istniejące korelacje nie są wysokie – można wyciągnąć następujące, ostrożne wnioski:

- samo koleżeństwo nie musi implikować pomocności (i odwrotnie), więc kierownictwo, w celu utrzymania wysokiego zaangażowania wśród pracowników, powinno wzmacniać i jedno, i drugie;
- docenianie kompetencji może być czynnikiem zwiększającym zaangażowanie, ale gdy współwystępuje z klimatem gotowości do zmian;
- odpowiedzialność, aby służyła sprawie zaangażowania, wymaga „wzmocnienia” stanowczością wobec wymagań;
- korzystny wpływ na podnoszenie zaangażowania ma sytuacja, gdy śmiałość w wyrażaniu swojego zdania łączy się z otwartością na pomysły innych;
- zachęcanie do poszerzania wiedzy może być czymś znacząco innym niż poszukiwanie nowych możliwości, stąd przy poszukiwaniu metod zwiększania zaangażowania pracowników ważność obu tych wartości powinna być akcentowana.

Związki pomiędzy preferowanymi rodzajami zaangażowania organizacyjnego a wybieranymi wartościami

W badaniach przeprowadzonych w 2012 roku J. Stankiewicz i M. Moczulska uwzględniły zależność między cenionymi w organizacji wartościami a rodzajami zaangażowania jej pracowników. Celem autorek było ustalenie, jak wartości uznawane

w danej organizacji za szczególnie istotne, wpływają na zaangażowanie pracowników. Do mierzenia zaangażowania wykorzystaly one również skalę M-A.

W opisywanych badaniach wykorzystana została nieco inna metodologia³¹ i nie do końca pokrywający się zestaw wartości, niemniej jednak niektóre uzyskane wyniki dotyczą podobnych zjawisk, co umożliwiła porównywanie wybranych obserwacji.

Badania przeprowadzone przez autorki w kilkudziesięciu organizacjach wykazały, że w tych z nich, w których dominowało zaangażowanie afektywne, podzielane były głównie takie wartości, jak: współpraca, wzajemna pomoc, szacunek, zaangażowanie, sukces, jakość pracy, staranność i posłuszeństwo. Natomiast w tych ze zidentyfikowanym zaangażowaniem normatywnym wyróżniała się punktualność i chęć odniesienia sukcesu. W przypadku dominującego zaangażowania trwania – punktualność, staranność, posłuszeństwo i wiarygodność. Ostatnie wyniki są zgodne z tymi, które uzyskał J.E. Finegan³².

Przy opracowywaniu wyników prezentowanych badań przeprowadzona została również analiza tego, czy wybór wartości, które korzystnie wpływają na zaangażowanie w zadania, łączy się z typem zaangażowania organizacyjnego wykazywanym przez badanych. W tym celu zbadana została istotność różnic w wynikach dotyczących preferowanego typu zaangażowania organizacyjnego w zależności od faktu wyboru poszczególnych wartości z listy.

Okazało się, że różnice te nie były duże, ale kilka z nich – istotnych statystycznie. I tak, badani, którzy z listy wartości wybierali poszukiwanie nowych możliwości i szczerść, nieco częściej preferowali zaangażowanie normatywne (wartości u odpowiednio: -2,12, p < 0,05; -2,78, p < 0,01), natomiast osoby wybierające słuchanie innych, wybierały je rzadziej (u = 2,787735, p < 0,01).

³⁰ Z punktu widzenia osób zarządzających firmą można tu mówić również o postawach kierownictwa promujących określone wartości. Ponadto taka teza wynika z rozumowania, że skoro spośród pięciu pozycji z listy wartości badani wybierali m.in. daną parę, to sygnalizowali tym samym, że wartości stanowiące tę parę traktują inaczej. W przeciwnym wypadku szukaliby raczej innych, w pozostałej części listy.

³¹ Dane o rodzaju zaangażowania i preferowanych wartościach zebrane zostały od przedstawicieli różnych firm, bez uwzględnienia informacji o dominującym rodzaju zaangażowania i wartościach podzielanych w poszczególnych firmach.

³² J.E. Finegan, dz.cyt.

Osoby wybierające poszukiwanie nowych możliwości, nieco częściej wybierały również zaangażowanie afektywne ($u = -1,97, p < 0,05$). Preferowanie zaangażowania afektywnego ujawniło się również w przypadku respondentów wybierających odpowiedzialność ($u = -2,25, p < 0,05$).

Zarysowała się także pewna prawidłowość (na granicy istotności, $p < 0,08$) wśród osób wybierających dbałość o porządek. Nieco częściej preferowały one zaangażowanie trwania.

Wyniki te nie pokrywają się z obserwacjami J. Stankiewicza i M. Moczulskiej. Jedyny związek to fakt, że z preferencjami typu zaangażowanie trwania łączy się przykładanie dużej wagi do szeroko rozumianego porządku (dbałość o porządek, u ww. autorki – punktualność i staranność, które to wartości odpowiadają tej wybranej w badaniach własnych).

Badaczki zadały też swoim respondentom pytania o wartości, które podzielane są aktualnie w ich organizacjach, oraz o te, których poszanowanie mogłoby sprzyjać zaangażowaniu pracowników (tzw. wartości oczekiwane)³³. Ten drugi zestaw wyników nadaje się do porównania z informacjami uzyskanymi z pytania zwartego w narzędziu do badania preferowanych wartości. Dotyczyło ono wyboru wartości, które mogą wpływać na zaangażowanie w wykonywane zadania. Wskazania respondentów odpowiadają tym, które J. Stankiewicz i M. Moczulska nazywają oczekiwany.

I tak, wśród tychże wartości oczekiwanych, badani cytowanych autorki najczęściej wskazywali odpowiedzialność (53,3 proc.), sprawiedliwość i jakość pracy (po 50 proc.), uczciwość i wiarygodność (po 46,7 proc.) oraz zaufanie (43,3 procent). Odnosząc te wyniki do uzyskanych w opisywanych badaniach, warto zwrócić uwagę, że respondenci również najczęściej wybierali odpowiedzialność oraz bardzo często uczciwość i zaufanie.

Podsumowanie i uwagi końcowe

Podsumowując obserwacje dotyczące związku między wartościami a zaangażowaniem, należy stwierdzić, że uzyskane dane wskazują na występowanie pewnych prawidłowości w oczekiwaniach pracowników dotyczących warunków podnoszenia ich zaangażowania w zadania. Mimo dość szerokiego wyboru istotnych czynników, dla badanej grupy znacząco ważniejsze niż inne okazały się wartości: odpowiedzialność, koleżeństwo, docenianie zaangażowania, zaufanie i współpraca. Jest zatem ważne, aby poszukując rozwiązań najbardziej korzystnych dla rozwoju organizacji, kadra zarządzająca zwracała uwagę na to, by podłożem dobrej współpracy z pracownikami stawały się wartości z tych właśnie kategorii. Jeszcze jedna ważna sugestia dla kierownictwa firm wynika z analizy dotyczącej

związków pomiędzy wybieranymi przez badanych wartościami organizacyjnymi. W opiniach respondentów zarysowały się pewne prawidłowości, wskazujące na to, że na poziom zaangażowania pracowników może wpływać współwystępowanie określonych wartości. I tak przykładowo docenianie kompetencji może być czynnikiem zwiększającym zaangażowanie, ale gdy współwystępuje z „klimatem” gotowości do zmian, a żeby poszanowanie odpowiedzialności dobrze służyło sprawie zaangażowania, może wymagać „wzmocnienia” stanowczością wobec wymagań.

Przy okazji warto wspomnieć, że niezależnie od zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w organizacjach, w poszukiwaniu optymalnych warunków budowania klimatu zaangażowania – zwłaszcza gdy współpraca ma się opierać na określonych wartościach – należy pamiętać o różnicach oczekiwań w tym zakresie występujących u osób różnej płci.

W podsumowaniu wyników dotyczących relacji między potocznym (intuicyjnym) rozumieniem pojęcia „zaangażowanie” a rozumieniem zaangażowania wynikającym z koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen należy podkreślić, że mocno przemawiają one za istnieniem dwóch różnych jakościowo odmian zaangażowania. Niezależnie od tego, jak nazwiemy konstrukt wprowadzony przez wymienionych badaczy – zaangażowanie identyfikacyjne, przywiązanie czy zaangażowanie identyfikacyjne – skala oparta na ich koncepcji nie bada tego samego rodzaju zaangażowania, które mają na myśli organizacyjni praktycy, używając tego słowa. Obserwacje te wskazują, że ważne jest, aby zarówno w praktyce, jak i w badaniach dotyczących zaangażowania pracowników, zwracać dużą uwagę na to, o czym mówimy, gdy używamy słowa „zaangażowanie”.

Bibliografia

- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R., *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, t. 8, nr 1, s. 65–74.
- Blanchard K., O'Connor M., *Managing by Values*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Finegan J.E., *The impact of person and organizational values on organizational commitment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2000, Vol. 73, No. 2, s. 149–169, <http://dx.doi.org/10.1348/096317900166958>.
- Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8, s. 101–116.

³³ W kilkudziesięciu organizacjach, które zbadały cytowane autorki, do najczęściej podzielanych wartości należała współpraca (40 proc.), rzadziej – punktualność i staranność (36,7 proc.) oraz jeszcze rzadziej – wzajemna pomoc, chęć odniesienia sukcesu, staranność i zaangażowanie (33,3 procent).

Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda wyzwania potencjału pracowników przez zaufanie*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica” 2015, t. VIII, nr 183, s. 95–108.

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

Kluckhohn C., *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*, [w:] T. Parsons, E. Shils (eds.), *Toward a general theory of action*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1951.

Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Studio EMKA, Warszawa 2012.

Makowski M., *Zaangażowanie pracowników w organizacji. Koncepcje zaangażowania i kontrowersje dotyczące*

tego pojęcia, 2016 (nieopublikowany maszynopis, oddany do druku).

Meyer J.P., Allen N.J., *A three component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, No. 1, s. 61–89, [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Nogalski B., Dunal A., *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_8.pdf.

Rokeach M., *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.

Stankiewicz J., Moczulska M., *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1, s. 333–345.

Aneks

A. Pytanie wykorzystane do samooceny stopnia własnego zaangażowania

Jak Ty sam/a oceniasz swoje zaangażowanie?

(Zakreśl odpowiedź na poniższej skali, otaczając kółkiem odpowiednią liczbę.)

| | | | | |
|---------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|
| Bardzo niskie | Raczej niskie | Trudno powiedzieć | Raczej wysokie | Bardzo wysokie |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. Narzędzie do badania wpływu preferowanych wartości na zaangażowanie

Instrukcja

Lista przedstawiona poniżej jest zestawieniem wartości, które mogą wpływać na zaangażowanie w wykonywane zadania. Wybierz (podkreślając) pięć z nich, które uważasz za najbardziej istotne dla Ciebie w Twojej pracy.

| Lp. | Wartości | Lp. | Wartości (cd.) |
|-----|--------------------------------------|-----|--|
| 1. | Bezinteresowna pomoc | 13. | Poszukiwanie nowych możliwości |
| 2. | Dbanie o porządek | 14. | Stanowczość odnośnie wymagań |
| 3. | Docenianie podnoszenia kompetencji | 15. | Szczerość |
| 4. | Docenianie zaangażowania | 16. | Śmiałość w wyrażaniu swojego zdania |
| 5. | Gotowość do rozwiązywania konfliktów | 17. | Ulepszanie dobrego |
| 6. | Koleżeństwo | 18. | Umiejętność czerpania przykładu z innych |
| 7. | Kompromisowość | 19. | Uważne słuchanie innych |
| 8. | Kreatywność | 20. | Chętne włączanie się we wprowadzanie zmian |
| 9. | Odpowiedzialność | 21. | Współpraca w osiągnięciu celów |
| 10. | Otwartość na krytykę | 22. | Wyrozumiałość dla błędów popełnianych przez współpracowników |
| 11. | Otwartość na pomysły innych | 23. | Wzajemne zaufanie |
| 12. | Otwartość względem innych | 24. | Poszerzanie wiedzy |

The preferred organizational values and the employee engagement

Engaged employees are the greatest asset of any organization. High level of engagement among the members of organizational community significantly contributes to company's development. Therefore, seeking the ways to effectively harness such engagement should for the organizational leaders be equally important as the concern about the economic side of business. For instance, the team work can strongly benefit from such common values.

The paper describes the results of a survey that involved more than 500 people. The survey aimed at broadening the knowledge about how organizational values contribute to maintaining high level of employee engagement. Collected data can serve as an important guideline for the executives as they indicate what type of actions that take into consideration organizational values could help improve effectiveness of the company. The results of the research clearly show that stimulating feelings of responsibility, appreciating the signs of engagement and creating a climate of trust and collaboration based on companionship have very positive impact on employees' engagement. They also show the benefits of taking gender differences into consideration, as expectations in this matter differ depending on a gender.

Autor jest doktorem psychologii, adiunktem na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie oraz konsultantem organizacyjnym. Od kilkunastu lat zajmuje się problematyką psychologii zarządzania. Główne obszary jego zainteresowań badawczych to komunikacja i zaufanie w organizacji, przywództwo oraz psychologia wyzwalania potencjału pracowników.

POLECAMY



Justyna Szumniak-Samolej *Rozmowy z liderami biznesu społecznego w Polsce* Oficina Wydawnicza SGH, Warszawa 2016

Prezentowana publikacja to zapis wywiadów przeprowadzonych w 2015 r. na potrzeby badania pt. *Innowacyjne przedsięwzięcia nawiązujące do idei społecznej odpowiedzialności biznesu na rynku polskim*. Autorka wybrała te przedsiębiorstwa, które wydały jej się najciekawsze, najbardziej innowacyjne i najbardziej wyróżniające się na polskim rynku pod względem łączenia działalności biznesowej i misji społecznej lub ekologicznej. Odbyła rozmowy z: Igozem Pielasem, założycielem Asante Bamboo Bikes; Przemkiem Kuśmierkiem i Sławkiem Łuczywką, twórcami Migam; Łukaszem Kalicińskim, założycielem NotJustShop; Rafałem Hechmannem, założycielem portalu Plan Planeta; oraz z Dominiką Naziębłą i Łukaszem Gosławskim, twórcami marki Wisłaki. Celem badania było poznanie motywacji do zakładania przedsięwzięć opartych na misji społecznej lub ekologicznej na polskim rynku, a także doświadczeń z tym związanych. Autorkę interesowało również to, jak badane inicjatywy są zorganizowane pod względem modelu biznesowego i jaka jest rola mediów społecznościowych w rozwoju przedsięwzięcia. Książkę szczególnie polecamy czytelnikom zainteresowanym tematyką CSR, a także

osobom, które na początku swojej drogi zawodowej poszukują inspiracji do podejmowania nowatorskich i nietypowych działań biznesowych.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:

http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/879/ROZMOWY_Z_LIDERAMI_BIZNESU_SPOLECZNEGO_W_POLSCE_J.Szumniak-Samolej

Ilona Świątek-Barylska (red.) *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016

Publikacja jest poświęcona zagadnieniu kształtowania relacji społecznych w organizacji. Książkę polecamy zarówno osobom mającym już doświadczenie menedżerskie i chcącym pogłębić swoją wiedzę w tym zakresie, jak i każdemu, kto stawia pierwsze kroki w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji. Zaprezentowane w podręczniku mechanizmy wyjaśniające zachowania pracowników i przełożonych, zostały zilustrowane przykładami, które ułatwiają zrozumienie opisanych zagadnień. Książka to zbiór inspiracji i praktycznych rozwiązań opartych na naukowych podstawach i najlepszych praktykach.

Książka dostępna jest na stronie wydawcy: <https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/index.php/produkt/relacje-w-organizacji/>

