

# Kształtowanie kultury wartości i zaangażowania organizacyjnego – psychospołeczne wyzwania współczesnych organizacji

Agnieszka Kozak\*

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin

Jacek Sobek

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin

## MOULDING THE CULTURE OF VALUES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT – PSYCHOLOGICAL CHALLENGES OF MODERN ORGANIZATIONS

Organizations nowadays operate in a complex environment, and as a result of this, they are confronted with the need of creating the dynamic strategies of action. However, the strategy itself cannot be the only solution to the growth of organization (Weinzimmer, 2000). When organization is dealing with different visions and strategies, organizational culture and commitment become an important predictor of organization performance and effectiveness (Kwantes, Boglarsky, 2007). The purpose of this study is to find the relationships among organizational culture, organizational values and organizational commitment. The obtained results allow to formulate conclusions which confirm that one of the conditions of the employees' organizational commitment is attention on the part of the organization to the core values consistency in all dimensions of organizational culture – success, efficiency, leadership and personnel management – selected in the conception of Cameron, Quinn (2006). Moreover, the organizational commitment is supported by those values of organizational care which help people to build good interpersonal relations and accomplish their own aspirations.

**Key words:** organizational culture, leadership, organizational performance

### WPROWADZENIE

Zarządzanie jako dyscyplina dostarcza wielu inspiracji badawczych zarówno teoretykom tworzącym koncepcje zarządzania, jak praktykom poszukującym rozwiązań biznesowych o wysokich walorach aplikacyjnych. Wśród wielu pytań, zasadnicze dotyczy czynników, które determinują osiąganie przez organizacje sukcesu rynkowego. Wysiłki oddzielenia odpowiedzi na to pytanie nie zawsze prowadzą do jednoznacznych i spójnych rozstrzygnięć, pozwalają jednak wyodrębnić, a czasem nawet na zhierarchizowanie kluczowych determinantów sukcesu organizacji (Peters i Waterman, 2000; Weinzimmer, 2000).

Przegląd literatury przedmiotu przekonuje o nieustannym zainteresowaniu i poszukiwaniu związków i określeniu roli kultury organizacyjnej w skutecznym dążeniu organizacji do sukcesu (Kwantes i Boglarsky, 2007). Podejmowane przez badaczy próby wyodrębnienia czynników powodzenia organizacji zwracają mię-

dzy innymi uwagę na rolę zaangażowania pracowników w realizację celów firmy (Heismann, 1985) oraz kierowanie się wartościami (Peters i Waterman, 2000).

Obie perspektywy śmiało możemy dzisiaj określić jako obszary kluczowych wyzwań psychospołecznych przed którymi stają współczesne organizacje. Doświadczenie firm, które straciły pozycje liderów potwierdza bowiem to, że odważne wizje przedsiębiorstw, jak również złożone strategie ich realizacji nie są jednoznaczna receptą na powodzenie biznesowe organizacji (Vining i Weiner, 1999).

Skuteczna realizacja misji i strategii organizacyjnej wymaga pełnego zrozumienia występujących w niej procesów i zjawisk. To całościowe ujmowanie organizacji jest możliwe tylko poprzez odniesienie się do szeroko rozumianego pojęcia kultury organizacyjnej (Łucewicz, 1999).

**Kultura organizacyjna.** Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej różniących się od siebie pod różnym względem, w zależności od tego czy dotyczą one sposobu działania, czy myślenia. Różnice związane mogą być również ze sposobem podejścia, to czy traktuje się ją jako podsystem organizacji – kultura jest cechą organizacji

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agnieszka Kozak, Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, ul. Al. Raclawickie, 20-950 Lublin.  
e-mail: kozak@kul.pl.

– czy synonim organizacji – kultura jest organizacją (Nowicka, 1991).

Morgan (1997) określa kulturę organizacyjną jako proces budowania rzeczywistości, który pozwala ludziom dostrzegać i w charakterystyczny sposób rozumieć poszczególne wydarzenia, działania przedmioty, wypowiedzi czy sytuacje. Wzorce te dostarczają podstaw nadawania sensu własnemu zachowaniu.

Kultura organizacyjna według Sheina to osobowość konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu lub firmy, będąca całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Jest ona obecna w każdej części organizacji. Tworzy całość składająca się z poziomów podzielonych ze względu na ich trwałość i widoczność: artefaktów, norm i wartości oraz założeń.

Definiując kulturę bardzo ważne jest rozróżnienie między kulturą a klimatem organizacji. Według Camerona i Quinna (2003) istnieją definicje odróżniające koncepcję kultury organizacji od jej klimatu. Kultura jest podstawową i stałą cechą organizacji, która zmienia się powoli. Tymczasem klimat organizacji dotyczy ogólnego funkcjonowania organizacji z punktu widzenia jej członków. Klimat odzwierciedla postawę, jest chwilowy, może się szybko i radykalnie zmieniać. Kultura zawiera w sobie niekwestionowane, czasem niedostrzegane aspekty funkcjonowania organizacji, klimat stwarzany jest przez aspekty bardziej dostrzegalne i łatwe do określenia. Kultura zawiera podstawowe wartości i wspólne interpretacje różnych faktów, natomiast klimat indywidualne punkty widzenia, które zmieniają się wraz ze zmianą sytuacji i pojawianiem się nowych informacji. Kolejnym terminem, który utożsamiany jest z kulturą organizacyjną jest tożsamość organizacyjna. Tożsamość organizacyjna to termin używany do określenia wspólnoty celów, wartości, strategii działania oraz zasad charakterystycznych dla danej organizacji, odróżniających ją od innych (Whetten, 1985). Jest to więc zespół elementów, które wpływają na charakter danej organizacji i to przez nie jest ona komunikowana otoczeniu. W prosty sposób tożsamość organizacyjną można opisać modelem LVTE: *L – leadership, V-values, T-tradition, E-environment* (Albert i Whetten, 2004).

Stachowicz-Stanusch (2004) w tożsamości organizacyjnej uwzględnia przede wszystkim aspekt behawioralny wskazując na bezpośrednie zależności pomiędzy podzielanymi przez członków organizacji wartościami i normami wyznaczającymi kierunek ich zachowań, a tożsamością organizacyjną. Według autorki to właśnie podzielane systemy wartości, wierzenia, czy rytuały zakorzenione w organizacji, rozumiane jako kultura organizacyjna, stanowią jej spoiwo i decydują o unikalności tożsamości. Kultura organizacji jako element tożsamości z kolei w istotny sposób kształtuje zachowania poszczególnych jednostek i całych grup w ramach organizacji.

Odniesienie do pojęcia kultury organizacyjnej prowadzi do konfrontacji z zagadnieniem wartości, które należą

do centralnego elementu kreacji kultury organizacyjnej (Hofstede, 1994) i znajdują swoje głębokie odzwierciedlenie w każdej z czterech funkcji (integrującej, percepcyjnej, adaptacyjnej i kontrolnej) kultury organizacyjnej (Sikorski, 1992).

**Wartości i ich regulacyjna rola.** Na gruncie psychologii termin „wartość” traktowany jest na dwa sposoby. W pierwszym przypadku ujawnia się koncentracja na samym podmiocie i jego właściwościach. W drugim natomiast zainteresowanie przesuwa się w kierunku obiektu będącego przedmiotem wyboru dokonywanego przez jednostkę (Oleś, 1989).

Matusewicz (1975) nawiązując do prac, których autorem był Dobrynickij, podkreśla następujące znaczenia, w jakich jest interpretowane pojęcie wartości w znaczeniu psychologicznym: a) wartość jako obiekt pożądan, b) wartość jako czynnik selekcji motywów, c) wartość jako czynnik wywierający wpływ na wybór celów i środków działania, d) wartość jako kryterium wyboru celu.

Według Schwartza „wartości 1) są pojęciami bądź przekonaniami, 2) odnoszącymi się do poświadczonych stanów docelowych bądź zachowań, 3) wykraczających poza specyficzne sytuacje, 4) kierującymi wyborem lub oceną zachowań i zdarzeń, i 5) uporządkowanymi według względnej ważności” (Schwartz, 1992, s. 4). Schwartz wyodrębnia dwa ważne kryteria różnicowania wartości. Pierwsze dotyczy sposobu spostrzegania jednostki jako: a) autonomicznej, nawiązującej relacje z innymi w sposób dobrowolny, b) pozbawionej autonomii, pozostającej elementem kolektywu. Drugie kryterium związane jest ze stosunkiem do celów indywidualnych bądź grupowych i uwzględnia: a) dążenie do realizacji celów indywidualnych powiązanych z grupowymi, b) przekraczanie celów osobistych i grup odniesienia na rzecz celów innych ludzi (Szuster, 2002).

Kluckhohn (1959) zwraca uwagę na to, że wartość stanowi, charakterystyczną dla jednostki bądź grupy, koncepcję rzeczywistości pożądanej, która wpływa na wybór celów i sposobów działania. Ów wybór dokonuje się w oparciu o wartości w sytuacjach wolnych tak od racjonalnej kalkulacji jak od impulsów emocjonalnych. Nie jest to zadanie łatwe zważywszy na fakt, że manifestowanie się wartości może być wysyczone przewagą elementów afektywnych bądź kognitywnych. Kluckhohn zwraca także uwagę na dwa sposoby analizowania wartości. Pierwszy polega na interpretacji tego, co jednostka mówi o wartościach. Drugi natomiast jest analizą wyborów dokonywanych przez jednostkę, które pozwalają wnioskować o wartościach przez nią preferowanych. Ten drugi typ wartości mówi o silnej relacji przyczynowej między wartościami a zachowaniem.

Tezę zgodności wartości i zachowania wzmacnia korelacja wartości z formą abstrakcyjnych celów, który to związek nadaje wartościom moc kierowania wyborem działania oraz oceną ludzi i zdarzeń (Rohan, 2000).

Na związek wartości z zachowaniem zwraca też uwagę Hartmann (1960) wskazując, że wartości (zwłaszcza

moralne) implikują w jednostce tendencję do ich realizowania w działaniu, przez co ukierunkowują zachowanie jednostki. Na taką relację między wartościami a zachowaniem wskazuje też Verplanken i Holland (2002, s. 435) traktując wartości „jako konstrukty poznawcze, które mogą definiować sytuację (np. jako taką, która zawiera w sobie szczerłość), ujawniać cele (np. bycie życzliwym) i kierować zachowaniem (np. wskazywać małżonce, że popełniła błąd)”.

Wartości należy odróżnić od postaw (Rohan, 2000; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992). Powyższe konstrukty teoretyczne różnią się w ten sposób, że wartości wykraczają poza specyficzne sytuacje bądź przedmioty, tworzą zintegrowany system i są zorganizowane hierarchicznie, wyznacznikiem ich układu jest natomiast kryterium ważności (Verplanken i Holland, 2002).

**Zaangażowanie organizacyjne.** Zaangażowanie organizacyjne w literaturze przedmiotu jest definiowane najczęściej jako wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej. Identyfikacja ta dotyczy organizacyjnych celów i misji i wyrażana jest poprzez trzy główne elementy:

- uczucie dumy i potrzeby „obrony” organizacji,
- intencję pozostawania w organizacji (tzw. lojalność)
- podejmowanie się zadań i ról, które wykraczają poza oczekiwania formułowane wobec jednostki przez organizację.

Widoczny jest w tej definicji element emocji – chodzi o takie oddziaływanie na

pracownika, by wytworzyć w nim pozytywne emocje wobec organizacji, co łączy się z produktywnością, kreatywnością, inicjatywą (Szabowska-Walaszczyk, 2010). To z kolei przekłada się na osobistą identyfikację z organizacją i chęć rozwoju jednostki.

Według Cohena (1997) zaangażowanego pracownika wyróżniają trzy bardzo pożądane przez zarządzających cechy:

- silnie pragnienie pozostania członkiem organizacji;
- skłonność do ponoszenia wysokiego wysiłku na rzecz organizacji;
- wiara w cele i wartości organizacji.

Psychologowie rozróżniają trzy typy zaangażowania organizacyjnego: 1) emocjonalne (afektywne), 2) kontynuacji (trwania) oraz 3) normatywne (Dunham, Grube i Castaneda, 1994; Meyer i Allen, 1991; Meyer, Allen i Smith, 1993). Mowday, Porter i Steer (1982) afektywny wymiar zaangażowania organizacyjnego definiują jako „wiarę w i akceptację organizacyjnych celów i wartości, gotowość ponoszenia adekwatnych do nich wysiłków przez silne pragnienie pozostawania w organizacji”. Przy zaangażowaniu afektywnym, pracownik identyfikuje się z organizacją, internalizuje jej wartości i postawy oraz podporządkowuje się wymaganiom. Zaangażowanie afektywne wysoko koreluje z postrzeganiem wsparcia ze strony organizacji (Shore i Tetrick, 1991). Zaangażowanie normatywne jest z kolei poczuciem zobowiązania wobec

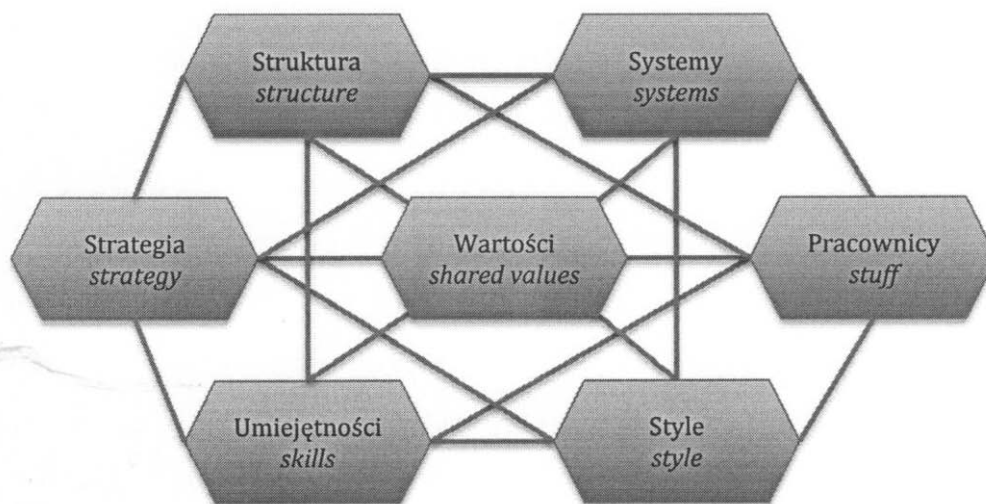
pracodawcy, które powstaje po otrzymywaniu określonych korzyści ze strony pracodawcy, jak np. opłacenie szkolenia czy zdobycie rzadko spotykanych kwalifikacji. Podstawą zaangażowania typu trwanie jest natomiast założenie, iż jednostka pozostaje w organizacji przede wszystkim z obawy przed utratą szeroko ujętych korzyści członkowskich oraz przewidywaną niemożnością znalezienia nowej pracy (Murray, Gregoire i Downey, 1991).

Na podstawie badań sformułowane zostały następujące wnioski: „Pracownicy z wysokim zaangażowaniem emocjonalnym (afektywnym) pozostają w organizacji, ponieważ tego chcą; osoby z wysokim zaangażowaniem trwania pozostają w organizacji, ponieważ jest im to potrzebne; osoby z wysokim zaangażowaniem normatywnym pozostają w organizacji z powodu przekonania, iż powinni w niej pozostać (Meyer, Allen i Smith, 1993, s. 539).

Silne zaangażowanie w organizację wiąże się z takimi czynnikami, jak wzbogacanie pracy, autonomia, możliwość wykorzystania swych umiejętności oraz pozytywne postawy wobec grupy współpracowników. Ponadto siła zaangażowania w organizację zależy od postrzeganego zaangażowania organizacji w pracowników i udzielanego im wsparcia (Bakker, Emmerik i Euwema, 2006). Badania przeprowadzone na różnych grupach zawodowych wykazały pozytywny związek pomiędzy postrzeganiem wsparcia ze strony organizacji, a zaangażowaniem organizacyjnym, sumiennością, innowacjami w zarządzaniu, poziomem wykonywania zadań oraz obecnością w pracy (Eisenberger, Fasolo i Davis-LaMastro, 1990). Ludzie pracujący w grupach są silniej zaangażowani w swoją pracę niż osoby pracujące samotnie. Sugeruje to rolę społecznego wsparcia w kształtowaniu się zaangażowania. Na zaangażowanie wpływa również uczestniczenie w podejmowaniu decyzji oraz akceptacja organizacyjnych celów. Ponieważ zaangażowanie wiąże się z potrzebami wzrostu, istotne dla zaangażowania właściwości pracy obejmują stymulujący jej charakter, autonomię, różnorodność, możliwość identyfikacji zadania, sprzężenie zwrotne oraz współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Te właściwości pracy pozwalają zaspokoić potrzeby wzrostu.

#### METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH.

Badania, których rezultaty są prezentowane w tym artykule, podjęte zostały z inicjatywy ścisłego kierownictwa organizacji (z uwagi na komercyjny charakter przedsięwzięcia zachowana zostanie poufność dotycząca danych diagnozowanego podmiotu), która stanęła przed realnym wyzwaniem osiągnięcia wysokiej skuteczności biznesowej w realizacji nowej strategii firmy w bardzo dynamicznym otoczeniu biznesowym. Dodatkowym wyzwaniem był fakt, że przyjęta przez firmę strategia miała charakter rywalizacyjny i w powszechnym odczuciu agresywny. W trakcie realizacji tej strategii organizacja, śledząc swoje wyniki rynkowe, zauważyła, że pomimo ambitnej strategii, nie osiąga założonej przewagi konkurencyjnej. Ponadto, widoczny był spadek motywacji do pracy zgłaszany przez kadrę kierowniczą oraz wysoka



Ryc. 1. Model 7S McKinseya

fluktuacja pracowników. To skłoniło kierownictwo firmy do poszukiwania właściwych rozwiązań przy udziale ekspertów zewnętrznych.

Założenia wstępne, które towarzyszyły tak zarządowi organizacji, jak i konsultantom oparte były na przekonaniu o kluczowej roli kultury organizacyjnej w dążeniu organizacji do osiągnięcia wysokiej efektywności. Podstawą wypracowania wniosków naprawczych była diagnoza aktualnej kultury organizacyjnej i jej związku z zaangażowaniem pracowników.

Stanowisko takie oparte zostało na literaturze przedmiotu, która: 1) po pierwsze zwraca uwagę na wpływ kultury organizacyjnej na efektywność przywództwa (wyjaśnianie 40% wariacji) oraz efektywność osobistą członków organizacji (wyjaśnianie 24% wariacji) z podkreśleniem związku kultury organizacji promującej poczucie realizacji i budującej satysfakcję pracowników (Kwantes i Boglarsky, 2007), jak również wskazującej roli właściwego klimatu organizacyjnego jako istotnego predyktora poczucia własnej skuteczności (Tobin, Muller i Turner, 2006); 2) po drugie, podkreśla ścisły związek kultury organizacyjnej z zaangażowaniem organizacyjnym pracowników (Meyer i Herscovitch, 2001) uwidaczniając się szczególnie w kulturze charakterystycznej dla organizacji uczących się (Watkins i Marsick, 1993), czy też organizacji zorientowanych na kształtowanie kultury władzy i roli oraz osiągnięć i wsparcia (Ipek, 2010).

Codzienne obserwacje dotyczące zmagania firmy w implementacji nowej wizji i strategii skłoniły organizację do empirycznych poszukiwań odpowiedzi na pytania o obraz kultury organizacyjnej zwiększającej prawdopodobieństwo zaangażowania pracowników, jako istotnego predyktora sukcesu organizacji. Żeby lepiej zrozumieć kontekst postawionego problemu, należy podkreślić, że wspomniana organizacja w zakresie strategii podjęła decyzję przyję-

cia orientacji o rywalizacyjnym charakterze. Taki bowiem charakter wydawał się – w toku analiz otoczenia biznesowego – optymalnym rozwiązaniem. Uczestnicząca obserwacja zachowań pracowników zwróciła jednak uwagę na to, że ich zaangażowanie nie idzie koniecznie w parze z przyjętą strategią. Pojawiło się wówczas podstawowe pytanie „dlaczego tak jest?” Dlaczego strategia uważana za optymalną nie pociąga za sobą pożądanego poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników?

Pierwsze sugestie odpowiedzi ukierunkowane zostały na poszukiwanie wartości stanowiących serce kultury organizacyjnej – patrz model „7S” McKinseya (za: Mullins, 1991).

W dalszym etapie, w trakcie przygotowywania strategii badań postawione zostały dla zasadnicze pytania badawcze. Pierwsze, bardziej ogólne, dotyczyło typu kultury organizacyjnej, z którym koreluje zaangażowanie organizacyjne. Drugie, bardziej szczegółowe, dotyczyło listy wartości, z którymi koreluje zaangażowanie organizacyjne. Pytania te wybrzmiały w następujących sformułowaniach:

I. „Z jakim typem kultury organizacyjnej koreluje zaangażowanie organizacyjne?”

II. „Z jakimi wartościami organizacyjnymi koreluje zaangażowanie organizacyjne?”

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione wyżej pytania, poprzez przegląd literatury oraz intuicję inspirowaną obserwacją i analizą zjawisk zachodzących w organizacji, sformułowane zostały dwie zasadnicze hipotezy badawcze:

H1. Zaangażowanie organizacyjne koreluje z kulturą pozwalającą elastyczność i swobodę działania oraz zorientowaną na integrację wewnętrzną właściwe dla kultury klanu i adhokracji.

H2. Zaangażowanie organizacyjne koreluje z takim środowiskiem pracy, które pozwala na realizację wartości związanych z osobistymi aspiracjami zawodowymi oraz funkcjonowaniem w atmosferze „zdrowych” relacji interpersonalnych.

#### METODY BADAŃ

**Kwestionariusz Kultury Organizacyjnej OCAI.** Do diagnozy kultury organizacyjnej firmy użyty został Kwestionariusz Kultury Organizacyjnej (OCAI) Cameron i Quinn, który pozwala na diagnozę kultury organizacyjnej w aspekcie dwóch wymiarów (Cameron i Quinn, 2003). Pierwszy wymiar na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność i dynamiczność, na drugim kryteria akcentujące niezmienną, porządek i kontrolę. Drugi wymiar rozciąga się pomiędzy kryteriami związanymi z orientacją na pozycję wewnętrzną, jedność i integrację a kryteriami związanymi z orientacją na pozycję zewnętrzną, zróżnicowanie i rywalizację. Wymiary dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, z których każda opisuje inny zestaw wskaźników efektywności organizacji. Te cztery zestawy kryteriów określają podstawowe wartości służące do oceny organizacji definiując co jest postrzegane jako słuszne i właściwe dla danej firmy. Każda ćwiartka oznacza określony typ kultury uwzględniający najbardziej charakterystyczne dla organizacji cechy: klan, adhocracja, hierarchia i rynek.

**Kultura klanu.** Przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania. Organizacja podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Miara sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Organizacja wysoko sobie ceni pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.

**Kultura adhocracji.** W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Tym, co zapewnia spójność organizacji jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych wyrobów lub usług. Organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą.

**Kultura hierarchii.** Bardzo sformalizowane miejsce pracy. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń. Miara sukcesu są: pewność dostaw, dotrzykiwanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

**Kultura rynku.** Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Spójność organizacji zapewnia jej ekspansywność i chęć zwycięzania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miara sukcesu jest udział w rynku i ciągle zdobywanie go. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji.

**Kwestionariusz Wartości Organizacyjnych KWO.** Wartości badane były przy pomocy Kwestionariusza Wartości Organizacyjnych, metody – opracowanej przez Kozak – służącej do diagnozy wartości aktualizowanych w organizacji. Kwestionariusz stanowi podstawę do diagnozy w trzech podstawowych rodzajach wartości: relacji, aspiracji i skuteczności.

Pierwszy czynnik – relacje – dotyczy relacji z ludźmi w firmie, wyrażonych między innymi poprzez wzajemne poszanowanie godności i wysiłku. W skład tego czynnika wchodzi następujące wartości: autentyczność, koleżeństwo, stabilizacja, szacunek, tradycja, uczciwość, wyrozumiałość, zaangażowanie, zaufanie.

Drugi czynnik – aspiracje – oznacza on stawianie wymagań, nastawienie na sukces, ciekawą pracę. W skład tego czynnika wchodzi wartości: aspiracje, awans, innowacyjność, komfort, wpływ, zainteresowania.

Trzeci czynnik – skuteczność – koncentruje się wokół celu jakim jest dobro klienta i określono go jako skuteczność. W zakres tego czynnika wchodzi następujące wartości: dobro klienta, odpowiedzialność, odwaga, rzetelność, skuteczność.

#### SKALA ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO OCS

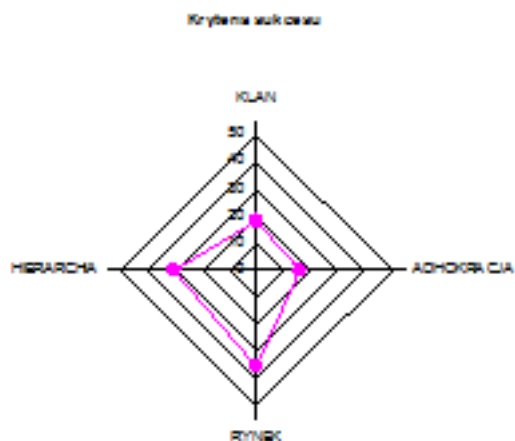
Do pomiaru zaangażowania organizacyjnego wykorzystana została skonstruowana przez Meyera i Allen (1997) Skala Zaangażowania Organizacyjnego w polskiej wersji adaptowanej przez Bańkę i współpracowników (Bańka i Wołowska, 2002). Skala ujmuje trzy komponenty zaangażowania: afektywny, normatywny i typu trwanie. Zbudowana jest z 18 itemów – po 6 na każdy z wyróżnionych wymiarów. Badani udzielają odpowiedzi zaznaczając na skali stopień, w jakim zgadzają się, że dane twierdzenie (charakterystycznym dla określonego wymiaru zaangażowania) jest trafne w odniesieniu do jego własnej sytuacji.

#### GRUPA BADANA

W badaniach wzięło udział 630 osób kadry kierowniczej wybranych losowo ze wszystkich szczebli zarządzania oraz 880 pracowników szeregowych. Staż pracy: do roku 20% badanych, 1–3 lata: 21%, 3–5 lat: 10%, 5–10 lat: 26%, powyżej 10 lat: 33%. Badania miały charakter anonimowy i dobrowolny.

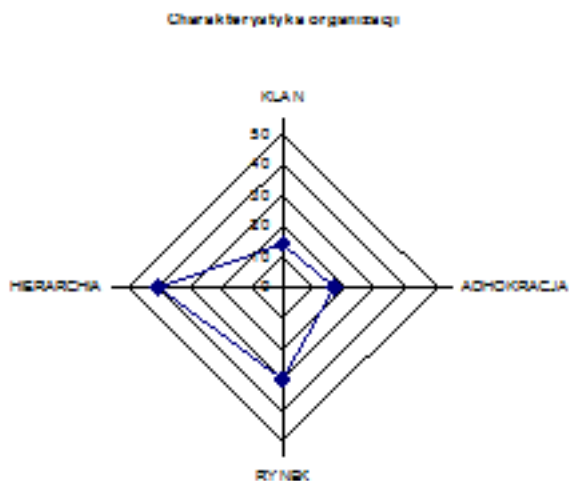
WYNIKI BADAŃ

Model wartości konkurujących OCAI porządkuje kilka podstawowych aspektów funkcjonowania organizacji: efektywność, przywództwo, kryteria sukcesu oraz reguły zarządzania pracownikami. Wyniki badań kwestionariuszem przedstawione są na wykresach 1–4.



Wykres 1. Kultura organizacyjna – kryteria sukcesu

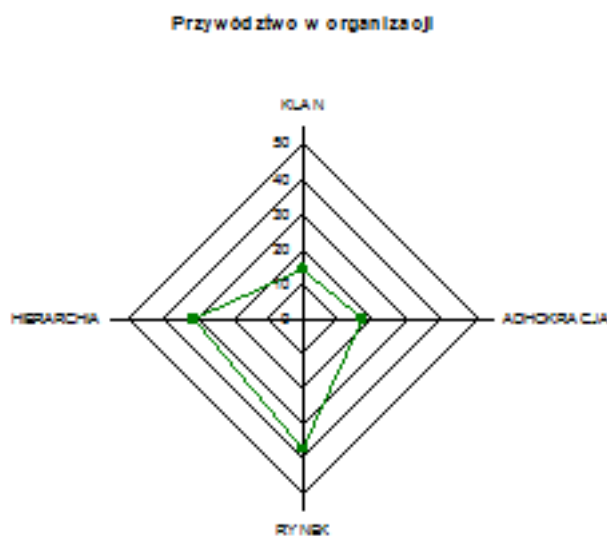
Kryteria sukcesu na kulturę rynku oznacza to, że w walce o sukces kładzie się nacisk na: osiąganie celów, zwycięstwo w walce konkurencyjnej, powiększanie udziału w rynku i polepszanie wyników finansowych. Wychodzi się z założenia, że konkurencja stanowi bodziec do wzrostu wydajności, co pociąga za sobą większą efektywność.



Wykres 2. Kultura organizacyjna – charakterystyka efektywności organizacji

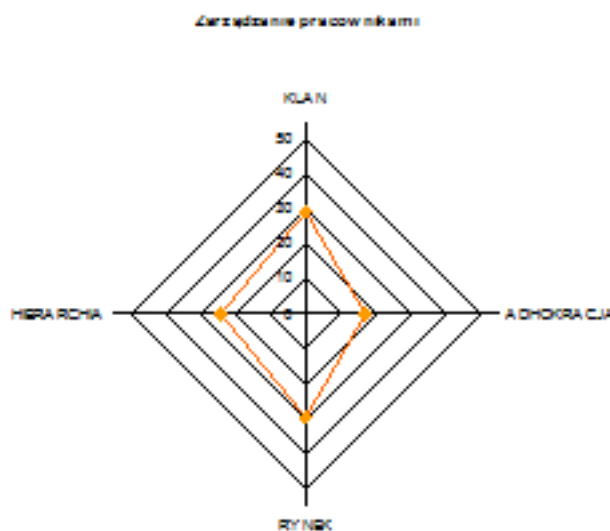
Dominującym typem kultury gwarantującego efektywność w badanej firmie jest kultura hierarchii. Gwa-

rancją sukcesu jest kontrola wydajności i przestrzeganie procedur. Procedury dyktują co mają robić ludzie, a sprawni przywódcy to osoby, które są dobrymi koordynatorami i organizatorami. Długofalowo celem jest dążenie do trwałości, przewidywalności i efektywności. Najważniejsza w takiej kulturze jest wydajność, szybkość, praca bez zakłóceń i przewidywalność.



Wykres 3: Kultura organizacyjna – przywództwo w organizacji

Przywództwo w organizacji zorientowane jest z kolei na kulturę rynku. Oznacza to, że od menedżerów firmy wymaga się dopingowania ludzi do ciężkiej pracy, podnoszenia poprzeczki, nadzorowania. Powinni być skoncen-



Wykres 4. Kultura organizacyjna – zarządzanie pracownikami

trowani na osiąganiu wyników, negocjowaniu warunków i motywowaniu ludzi. Warto zwrócić uwagę, że przywódcy 'rynkowi' oceniani są często przez swoich podwładnych jako bezwzględni i wymagający.

Zarządzanie pracownikami wskazuje na konflikt pomiędzy kulturą klanu i kulturą rynku. Celem zarządzania w kulturze klanu jest spójność, zaangażowanie, doskonalenie, celem zarządzania w kulturze rynku jest wysoki wpływ na wyniki finansowe. Są to wartości które trudno pogodzić, jeśli się nimi świadomie nie zarządza.

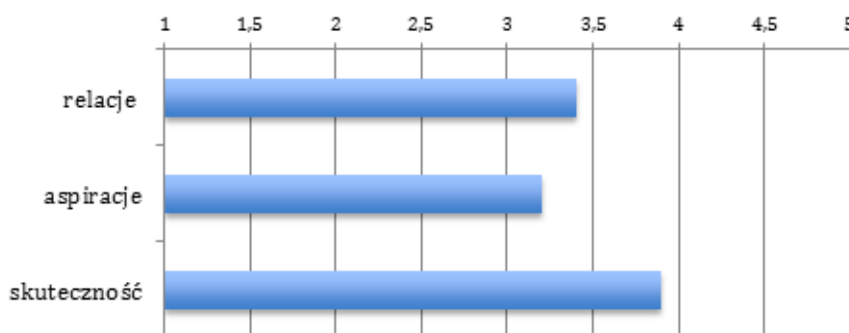
Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze klanu to rozwój umiejętności menedżerskich i doskonalenie systemu. Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kulturze rynku to ogólne umiejętności biznesowe, analiza strategiczna i przywództwo strategiczne.

Najwyżej i znacznie powyżej średniej w całej populacji oceniany jest czynnik skuteczność, czyli organizacja koncentruje się wokół celu, jakim jest dobro klienta. Oznacza to nastawienie na wynik i cel poprzez dotrzymywanie zobowiązań i rzetelne wykonywanie pracy. Najniższy wynik uzyskał czynnik aspiracje czyli poczucie wpływu na kształt firmy i możliwości zarządzania. Wynik ten zgodny jest z kryteriami sukcesu i efektywności uzyskanymi w badaniu kwestionariuszem OCAI.

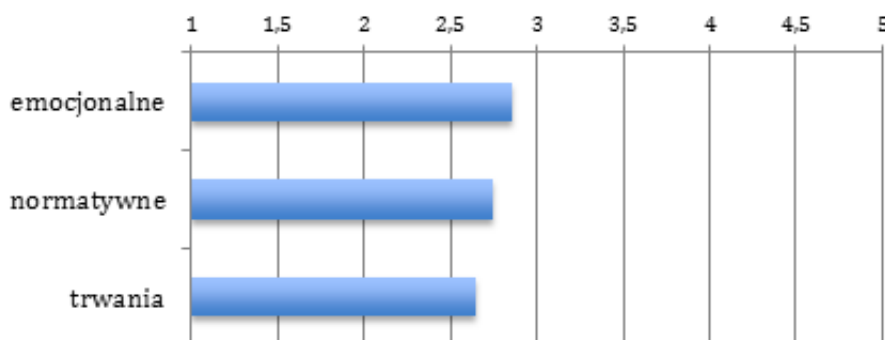
Szczegółowe analizy pokazują, że tylko 2 wartości uzyskały wynik powyżej 4 i są to: dobro klienta, skuteczność. Wartości w organizacji aktualizowane powyżej średniej (pomiędzy 3,5-4) to: koleżeństwo, rzetelność, odpowiedzialność, stabilizacja, aspiracje i innowacyjność – oznacza to nieco wyższy niż przeciętny poziom zachowań wskazujących na: dobre układy i stosunki z innymi, solidne wykonywanie pracy; dotrzymywanie zobowiązań; branie odpowiedzialności za wyniki własnej pracy, dawanie innym odpowiedzialności za działanie, stabilność i pewność pracy; stawianie wymagań, nastawienie na sukces, doskonalenie produktów i umiejętności. Wartości w organizacji aktualizowane poniżej średniej (<2.5) to zaufanie i wpływ. W praktyce oznacza to deficyt takich zachowań jak: obdarzanie zaufaniem, otwarta komunikacja, nie zawođenje zaufania innych, możliwość wpływu na kształt firmy, możliwość zarządzania.

Kompetencje, które należałoby wzmocnić to budowanie partycypacyjnego stylu zarządzania oraz atmosfery wzajemnego zaufania i poczucia wpływu.

Wyniki badań przeprowadzone za pomocą testu OCS wskazują niższy niż średni poziom zaangażowania w pracę w badanej firmie. Pozytywne jest to, że najwyższy wynik osiągnęło zaangażowanie typu emocjonalnego



Wykres 5. Aktualizacja wartości w czynnikach KWO



Wykres 6. Poziom zaangażowania organizacyjnego w diagnozowanej organizacji.

(2.86), a następnie normatywne (2.75). Najniższy wynik uzyskało zaangażowanie typu trwania (2.65) i ono istotnie różni się ( $p < .001$ ) od zaangażowania typu emocjonalnego.

Zaangażowanie typu emocjonalnego wskazuje na to, że pracownicy są emocjonalnie przywiązani do celów i wartości organizacji, do swojej roli jako jednostki związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji dla jej dobra. Uzyskany wynik w tym czynniku nie wskazuje jednak na wysoki poziom zaangażowania, ponieważ mimo iż jest ono najwyższe to uzyskany wynik jest poniżej średniej (skala od 1 do 5).

**Tabela 1**  
Związek kultury organizacyjnej z zaangażowaniem

Kultura organizacyjna vs zaangażowanie organizacyjne		
Typ kultury	Rodzaj zaangażowania	
	emocjonalne	normatywne
klan	.68**	.65**
adhokracja	.60**	.55**
rynek	-.51**	-.49**
hierarchia	-.53**	-.49**

\*\* $p < .01$

Wyniki analiz korelacyjnych przedstawionych w tabeli pokazują, że pozytywny i istotny statystycznie związek z zaangażowaniem emocjonalnym i normatywnym mają kultura klanu i adhokracji (czyli elastyczność, swoboda działania, troska o ludzi i relacje interpersonalne). Natomiast ujawniono ujemny związek zaangażowania z kulturą rynku i hierarchii (czyli kulturą aktualnie dominującą w organizacji), które to kultury akcentują procedury, stabilność i presję na wynik).

Zaangażowanie emocjonalne		Zaangażowanie normatywne
.82**	Zainteresowania	.79**
.79**	Zaangażowanie	.77**
.79**	Odpowiedzialność	.73**
.78**	Autentyczność	.79**
.76**	Szacunek	.71**
.74**	Wpływ	.69**
.73**	Aspiracje	.77**
.73**	Awans	.95**
.71**	Odwaga	.67**
.68**	Uczciwość	.63**
.65**	Koleżeństwo	.59**
.63**	Wyrozumiałość	.65**
.64**	Rzetelność	.52**
.63**	Skuteczność	.54**
.61**	Tradycja	.66**
.57**	Innowacyjność	.43**
.57**	Zaufanie	.48**
.55**	Komfort	.47**
.47**	Dobro klienta	.46**

**Ryc. 2. Związek wartości z zaangażowaniem emocjonalnym i normatywnym**

Analiza relacji wartości z zaangażowaniem wskazuje, że najsilniejszy związek z zaangażowaniem emocjonalnym i normatywnym mają głównie wartości związane z aspiracjami i relacjami. Potwierdza to również konieczność przesunięcia akcentów w zarządzaniu w stronę dbałości o rozwój pracowników (stawanie wymagań i doskonalenie umiejętności) oraz budowanie relacji interpersonalnych opartych na wzajemnym poszanowaniu godności i wysiłku.

Uzyskane wyniki badań potwierdziły postawione hipotezy dotyczące związku zaangażowanie organizacyjne, z jednej strony z określonym typem kultury, z drugiej strony, z realizacją określonych typów wartości. Jednocześnie wskazują na związek zaangażowania emocjonalnego i normatywnego z kulturą klanu i adhokracji realizowanych przez wartości związane z osobistymi aspiracjami zawodowymi oraz funkcjonowaniem w atmosferze „zdrowych” relacji interpersonalnych.

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

Goodman i Svyantek (1999) zauważyli, że percepcja kultury organizacyjnej oraz spostrzegana rozbieżność między idealnym obrazem kultury organizacyjnej a spostrzeganym obrazem rzeczywistej kultury organizacyjnej była ważnym predyktorem efektywności zadaniowej pracowników, jak również efektywności kontekstowej (przejawiającej się między innymi w: aktywnościach, które nie są formalnym elementem pracy, w pomaganiu innym, aprobowaniu i wspieraniu celów organizacyjnych, czy wreszcie wytrwałości w dodatkowych wysiłkach na rzecz realizacji celów organizacji).

Rezultaty badań własnych prezentowanych w tym artykule ujawniły brak zgodności profili dla różnych cech organizacji. Oznacza to, że w każdym z obszarów kładzie się nacisk na inny typ kultury, a więc istnieje brak skupienia na tych samych wartościach i brak kierowania się tymi samymi zasadami. Istnienie niezgodności może powodować niezadowolenie pracowników. Brak spójności może być postrzegany jako hipokryzja, kiedy codzienne zachowania w różnych obszarach versus deklarowane wartości powodują rozdzwięk. Niejednorodność kulturowa może z kolei prowadzić do różnych, często sprzecznych celów i wymagań, co osłabia energię i zaangażowanie pracowników. Widać to w diagnozie zaangażowania emocjonalnego, które jest poniżej średniej.

Finegan (2000) stwierdza, że to jak wartości organizacji, czyli takie wartości, które pracownik uważa, że organizacja wyznaje, postrzegane są przez pracownika, stanowi o jego poziomie przywiązania. Spostrzegana sprzeczność wartości organizacyjnych z osobistymi może prowadzić do negatywnej konfrontacji jednostki z jej poczuciem tożsamości. Nie wykluczone, że zarejestrowany w badaniach brak spójności (wyraźna sprzeczność moich wartości i środowiska pracy) może rodzić poczucie braku sensu, niezrozumienie czy nieporozumienia, a w konsekwencji spadek motywacji do pracy i wysoką fluktuację pracowników poszukujących bardziej przyjaznego (spójnego z nimi) miejsca pracy.



Wyniki badań i wspólne dyskusje z zarządem diagnozowanej firmy pozwoliły na wypracowanie podstawowych ogólnych rekomendacji stanowiących podstawę budowania programów wsparcia zmiany kultury organizacyjnej, mianowicie:

- Zwiększenie nacisku w ujawnianych zachowaniach na wartości związane z kulturą klanu i adhokracji.
- Większa elastyczność w zakresie możliwości zarządzania.
- Uruchomienie działań dających poczucie wpływu na kształt firmy.
- Nacisk na innowacyjność działania i odpowiedzialność za podejmowane decyzje.
- Zwiększenie zakresu samodzielności.
- Tworzenie warunków sprzyjających podejmowaniu ryzyka i wyzwań.
- Zachęcanie do szukania twórczych, nowatorskich rozwiązań.
- Skupienie uwagi nie tylko na wymaganiach rynku, ale i na potrzebach pracowników.
- Okazywanie troski o pracowników, motywowanie ich poprzez znajomość ich potrzeb i dbanie o rozwój.
- Okazywanie uznania pracownikom.
- Dbanie o wzrost wzajemnego zaufania i poczucia szacunku.
- Wspieranie pracy zespołowej i współuczestnictwa.
- Ograniczanie zbędnych przepisów i procedur oraz szczegółowej kontroli.
- Zerwanie z zasadą „wyniki za wszelką cenę”.

Współczesne zarządzanie i zmiany organizacyjne muszą więc uwzględniać kulturę organizacyjną, która oznacza akceptowane zasady postępowania i ważne wartości dla uczestników organizacji. To wartości i cele prowadzą do emocjonalnego zaangażowania pracowników. Zadbania o spójność centralnych dla danej organizacji wartości podnosi efektywność realizacji strategii biznesowej, ponieważ pracownikom łatwiej się z nimi utożsamić i ponieść osobisty koszt związany z ich realizacją.

## LITERATURA

- Albert, S. Whetten, D.A. (2004). Organizational identity. W: Hatch, M.J. Shultz, M. (2004). *Organizational identity* (s. 263-295). New York: Oxford University Press.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2002). Polska wersja Skali Przywiązania do Organizacji Meyera i Allen. *Czasopismo Psychologiczne*, 8, 1, 65-74.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, J.H., Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 4, 464-489.
- Cameron K.S., Quinn R.E., (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cohen, D. (1997). *Methods in cultural psychology. Handbook of cultural psychology* (s. 196-237). New York: The Guilford Press
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 3, 370-380.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 1, 51-59.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2, 149-169.
- Goodman, S. A., Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Hartmann, H. (1960). *Psychoanalysis and moral values*. New York: Intl. Universities Pr Inc.
- Heisman, K. (1985). Teaching culture. *Journal of Language, Identity & Education*, 2, 4, 46-73.
- Hofstede, G. (1994). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Ipek, C. (2010). Predicting organizational commitment from organizational culture in Turkish primary schools. *Asia Pacific Educ. Rev.*, 11, 371-385.
- Kluckhohn, C. (1959). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. W: T. Parsons, E.A. Shils (red.), *Toward a general theory of action* (s. 388-433). Cambridge: Harvard University Press.
- Kwantes, C. T., Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230.
- Łucewicz, J. (1999). Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu kadrami. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia* (s. 48-65) Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Matuszewicz, C. (1975). *Psychologia wartości*. Warszawa-Poznań: PWN.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- 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, 4, 538-552.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward to general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steer, R.M. (1982). *Employees organization linkages*. New York: Academic Press.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN.
- Murray, L.P., Gregoire, M.B., Downey, R.G. (1991). Organizational commitment of management employees in restaurant operations. *Hospitality Research Journal*, 14, 339-348.
- Nowicka, E. (1991). *Świat człowieka – świat kultury*. Warszawa: PWN
- Oleś, P. (1989). *Wartościowanie a osobowość. Psychologiczne badania empiryczne*. Lublin: RW KUL.
- Petters, T., Waterman, J.T. (2000). *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo MEDIUM.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 255-277.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. W: M. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology* (25, s. 1-65). San Diego: Academic Press, INC.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. W: C. Cooper, D. Rousseau (red.), *Trends in organizational behavior* (1, s. 91-109). San Francisco: Wiley.
- Sikorski, Cz. (1992). *Między rynkiem a centralnym planowaniem*. Łódź: EKORNO.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2004). *Zarządzanie poprzez wartości: Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Szabowska-Walaszczyk, A. (2010). Zaangażowanie w pracę i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru. W: A. Zawadzka (red.) *Psychologia zarządzania w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Szuster, A. (2002). Orientacje prospołeczne a preferowane wartości (w kategoryzacji Shaloma Schwartz). W: M. Lewicka, J. Grzelak (red.), *Jednostka i społeczeństwo* (s. 199-216). Gdańsk: GWP.
- Tobin, T.J., Muller R.O., Lauren, M. (2006). Organizational learning and climate as predictors of self-efficacy. *Social Psychology of Education*, 9, 301-319.
- Verplanken, B., Holland, R.W. (2002). Motivated decision making: Effect of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 3, 434-447.
- Vining, A.R., Weimer, D.L. (1999). Inefficiency in public organizations. *International Public Management Journal*, 2, 1, 1-24.
- Watkins, K., Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weinzimmer L.G. (2000). A Replication and Extension of Organizational Growth Determinants. *Journal of Business Research*, 48, 35-41.
- Whetten, D. (1985). Strengthening the concept of organizational identity. *A Journal of Management Inquiry*, 15, 3, ABI/INFORM Complete, 219.