

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Uniwersytet Zielonogórski

WARTOŚCI JAKO ISTOTNY CZYNNIK WARUNKUJĄCY ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI NIEZBĘDNE DLA PRZEMIAN WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wpływ wartości obowiązujących w organizacji na zaangażowanie. Ukazano, że kształtowanie zaangażowania pracowników zależy od „umiejscowienia” wartości w organizacji – sposobu ich zdefiniowania oraz respektowania.

Słowa kluczowe: wartości, wartości organizacyjne, zaangażowanie pracowników.

1. Wstęp

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rozwój przedsiębiorstwa, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga, by wszyscy pracownicy znali misję i cele organizacji oraz podejmowali wszelkie niezbędne działania, w tym wprowadzali potrzebne zmiany. Do ich realizacji konieczne staje się m.in. przejawianie zaangażowania afektywnego, a nie tylko ograniczanie się do normatywnego. Zaangażowanie afektywne, będąc wyrazem chęci (nie konieczności czy powinności) pracowników do bycia częścią organizacji, wyzwala gotowość do działania, determinację w pokonywaniu trudności, kreatywność, odpowiedzialność i inne, odpowiednie w danej sytuacji, postawy i zachowania [Macey, Schneider 2008; Gosh 2010].

Celem artykułu jest ukazanie, że jednym z istotnych czynników warunkujących zaangażowanie pracowników są wartości obowiązujące w organizacji. To zbieżność między wartościami organizacji i jej członkami oraz respektowanie wartości w działaniu wyzwala zaangażowanie, w tym afektywne.

2. Zaangażowanie – definicje, formy

Zaangażowanie pracowników jest ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczność przemian we współczesnych przedsiębiorstwach, jak wykazuje bowiem analiza

literatury przedmiotu, skutkuje osiągnięciem ponadstandardowych wyników w zakresie wydajności, produktywności, zysku, zadowolenia klientów i satysfakcji pracowników [por. Macey, Schneider 2008, s. 3; Smythe 2009, s. 16]. Natomiast jego brak porównuje się do „nowotworu niszczącego ciało pacjenta” [Juchnowicz 2010, s. 41]. Skoro zaangażowanie i jego poziom może wyzwalać bądź ograniczać niezbędne przemiany we współczesnych przedsiębiorstwach, warto zaprezentować jego istotę i formy.

Zaangażowanie, według B. Kowalskiego (za: [Smythe 2009, s. 234]), to „stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska”. Podobnie definiuje je A.M. Saks (za: [Juchnowicz 2010, s. 35]): zaangażowanie to „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę”. Także T.J. Ericson (za: [Juchnowicz 2010, s. 35]) zwraca uwagę, że „jest ono związane z pasją i z poświęceniem – chęcią danej osoby do zainwestowania i włożenia wysiłku w sukces pracodawcy”.

Zdaniem wspomnianych autorów zaangażowanie wiąże się z chęcią pracownika do podjęcia działania i uwidacznia się poprzez poziom wysiłku włożonego w pracę (mniejszy lub większy), czyli można mówić o stopniowości zaangażowania. Natomiast chęć do działania, będąca wynikiem decyzji podjętej przez jednostkę, świadczy o tym, że jak pisze F. Copleston, zaangażowanie to akt wolności (za: [Jaremczuk 2009, s. 1143]). Można zatem uznać, że jest dobrowolne i indywidualne.

Warto zauważyć, że wysiłek pracowników wkładany w realizację zadań można zaobserwować (zmierzyć), natomiast ich chęć do działania stanowi wyraz nastawienia danego pracownika, jego przekonań, potrzeby wywierania wpływu, wiary w organizację, czyli jest czymś wewnętrznym. Właśnie to wewnętrzne zaangażowanie, zdaniem M. Bugdola [2006, s. 84], sprzyja osiągnięciu korzyści.

Zaangażowanie może przybierać, zdaniem J.P. Meyera i A.C. Smitha [2000, s. 319-332] takie formy, jak: zaangażowanie trwania, normatywne i afektywne. Pierwsza forma oznacza konieczność kontynuowania pracy w organizacji, wynikającą z obawy pracownika o koszty i straty związane z odejściem z przedsiębiorstwa lub brakiem alternatyw zatrudnienia. Druga, tj. zaangażowanie normatywne, stanowi obligację (poczucie zobowiązania pracownika wobec organizacji) do utrzymywania relacji członkowskich (poprzez przestrzeganie norm społecznych). Trzecia forma (zaangażowanie afektywne) odzwierciedla emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Zwróćmy też uwagę na wyróżnione przez T. Braga (za: [Bugdola 2006, s. 86]) poziomy zaangażowania typu:

- „chcieć” – występuje wówczas, gdy pracownicy chcą pracować dla organizacji, realizować jej cele, czują się potrzebni, są gotowi do podejmowania odpowiedzialności, realizowania dodatkowych zadań;
- „musieć” – dotyczy uczestników organizacji, którzy są uwięzieni we własnej organizacji, chcieliby odejść, lecz nie mają dokąd, lub są związani z miejscem pracy poprzez układy zdrowotne, rodzinne czy czas, który pozostał im do emerytury;

- „powiniennem” – obejmuje zatrudnionych, którzy uważają, że są zobligowani do pracy (np. według zasady wzajemności).

Uwzględniając zaprezentowane formy i poziomy zaangażowania, można stwierdzić, że zaangażowanie trwania wyraża sformułowanie: „muszę być w organizacji”, normatywne – „powiniennem być w organizacji” oraz afektywne – „chcę być w organizacji”. To ostatnie, stanowiąc wyraz dobrowolności, można uznać za wewnętrzny, a zarazem najwyższy poziom zaangażowania pracowników, o który winni zabiegać menedżerowie.

Biorąc pod uwagę wnioski wynikające z analizy definicji oraz zaprezentowanych form i poziomów zaangażowania, warto przybliżyć koncepcję trójkąta S. Cooka. Składa się ona z trzech elementów (za: [Juchnowicz 2010, s. 35]): myślenie, odczuwanie oraz działanie. Według wspomnianego autora zaangażowanie wymaga: posiadania wiedzy o przedmiocie postawy, emocjonalnego stosunku do niego (uczucia negatywne, pozytywne) oraz określonego zachowania wobec przedmiotu. Wymienione czynniki stanowią zbiór wzajemnie zależny. Zatem, chcąc kształtować zaangażowanie pracowników, należy: dbać o ich stan wiedzy oraz możliwości jej wykorzystania (myślenie), budować integrację emocjonalną (odczuwanie) oraz stworzyć pożądane warunki do wykonywania zadań i opracowania rozwiązań, a następnie dbać o ich realizację (działanie).

3. Wartości i ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji

Termin „wartość” pochodzi od słowa *valēre* (łac.), co oznacza być wartościowym, mieć znaczenie. Analiza definicji ukazuje różnorodność interpretacji tego, co uznawane jest za wartościowe; tego, co ma znaczenie. Zauważa się nie tylko odmienne ujęcia w różnych dziedzinach nauki, lecz również odmienne podejścia ich przedstawicieli – w zależności od nurtu/szkoły, którą reprezentują. Wyznaczona objętość artykułu nie pozwala na ich szerszą prezentację. Dlatego – w oparciu o wnioski wynikające z analizy treści definicji wartości w takich naukach, jak: psychologia, socjologia, ekonomia, antropologia kulturowa i filozofia¹ oraz uwzględniając cel artykułu – do dalszych rozważań przyjmujemy definicję J. von Richtera, który pisał: „gdy mowa o wartościach, to chodzi o treści sensowne, jakościowe i możliwe do zobiektywizowania, które są uznawane w postawach jako cele świadomego lub nieświadomego dążenia i które mogą być stopniowo urzeczywistniane” (za: [J. Tischner 1982, s. 283]). Można je rozpatrywać albo od strony rzeczy, której „przysługują”

¹ Psychologowie postrzegają wartości jako system przekonań, postawę pracownika, cele i motywy oraz potrzeby i zachowania [Matusewicz 1975; Misztal 1980]. Socjologowie odnoszą je do przekonań upowszechnionych w danej grupie/społeczeństwie, przyjętych norm społecznych [Misztal 1980]. Według antropologów kulturowych wartości wyznaczają miejsce człowieka w przyrodzie, jego pojęcie o naturze, stosunek do innych ludzi [Matusewicz 1975]. Ekonomiści natomiast ujmują je przede wszystkim jako użyteczność dobra (subiektywna, krańcowa), której miarą jest cena oraz poprzez społeczną pracę ludzką ucieleśnioną w towarze [Orłowski 1998].

jakieś wartości, albo od strony człowieka, który przeżywa wartości, doświadcza ich, myśli według wartości (por. [Tischner 1982, s. 508]). To w oparciu o nie jednostka dokonuje wyborów, podejmuje decyzje.

Takie ujęcie wartości traktuje je jako źródło postaw, norm i zachowań². Tym samym wskazuje na najważniejsze ich funkcje, to znaczy, że stanowią one źródło tożsamości podmiotu oraz są elementem „napędowym” aparatu psychicznego, czyli silniej motywują niż potrzeby. Przyjęte ujęcie wartości zakłada również działania wynikające z dobrowolności, wolności i wewnętrznych przekonań jednostki, a nie z zakazów/nakazów, obowiązku rozumianego poprzez imperatyw I. Kanta czy koncepcję superego Z. Freuda. Tak rozumiane wartości [Schwartz 2006; Meglino, Ravlin 1998; Olson i in. 1996]:

- wyznaczają sposoby zaspokajania potrzeb; umożliwiają jednostce podejmowanie decyzji o tym, które z nich i w jakiej kolejności mają być zaspokajane;
- wpływają na wybór odległych celów i sposobów ich realizacji, czyli na plany życiowe jednostki;
- stanowią układ odniesienia dla norm moralnych, ukierunkowują ludzkie aspiracje, motywują do działania;
- wpływają na samoocenę jednostki, na ocenę wyników własnych działań a w efekcie – na zadowolenie lub niezadowolenie z uzyskiwanych osiągnięć;
- tworzą system niezbędny do wyrażania spójności jednostki w czasie i sytuacji.

Zauważmy, że wiążą się one z wcześniej zaprezentowaną koncepcją trójkąta S. Cooka i czynnikami kształtującymi zaangażowanie pracowników, a w następstwie wpływają na funkcjonowanie organizacji. Wyniki analizy wielu badań wykazały, że:

- istnieje związek między wartościami w organizacji i postawami pracowników (zob. [Jin, Drozdenko 2010]) oraz ich zachowaniem w pracy (zob. [Wilson 2003]);
- wartości i przekonania mają znaczący wpływ na podejmowanie decyzji oraz na osiągnięte rezultaty (zob. [Jin, Drozdenko 2010]).

A zatem, jak wskazał G.W. Watson [Posner 2010], to wartości w organizacji decydują o wyborze osób, którym się ufa, działaniach, którym poświęca się czas i w które inwestuje się energię. Kształtują one zarówno jakość życia zawodowego, jak i poziom zaangażowania pracowników oraz osiągnięte wyniki.

Jak wiadomo, w różnych organizacjach preferowane są różne wartości (zob. [Jin, Drozdenko 2010]). Tym samym zasadna wydaje się odpowiedź na pytanie: które wartości sprzyjają kształtowaniu zaangażowania afektywnego?

² Różnice między wymienionymi pojęciami opisują: A. Manenti, A. Cencini [2002]; J. Tischner [1982] oraz Kocowski i Nelson, Sinha (za: [Paszowska-Rogacz, *Wartości...*]).

4. Wartości a zaangażowanie pracowników

Badania prowadzone przez J.E. Finegana (za: [Abbot i in. 2005]) wykazały, że zaangażowanie afektywne ma związek z wartościami nazwanymi przez autorów „ludzkiemi” (np. współpraca, uczciwość, szacunek, sprawiedliwość), zaangażowanie normatywne – z wartościami „wizji” (np. otwartość, kreatywność, rozwój), a trwania – „przestrzeganie konwencji” (np. ostrożność, formalność, posłuszeństwo) oraz „dolnej linii” (w tym staranność, logika)³. Oznacza to, że postrzegane przez pracowników wartości organizacji „przekładają się” na formę ich zaangażowania. Również wyniki badań innych autorów potwierdzają związek wartości z zaangażowaniem afektywnym. D.B. McFarlin i P.D. Sweeney [Jaremczuk 2009, s. 1143] stwierdzili, że wskazana forma zaangażowania wiąże się bardziej ze sprawiedliwym traktowaniem pracowników niż z zadowoleniem z wynagrodzenia. Natomiast A.S. Davis i L.K. Haugen [2009], analizując zaangażowanie w kontekście realizowania strategii, zwrócili uwagę na to, że dla tego procesu znaczenie mają: zaufanie, bezpieczeństwo, wiarygodność i uczciwość. Zdaniem wspomnianych autorów mają one szczególne znaczenie, gdy zaangażowanie dotyczy nauki i innowacji, a takie wymagania są stawiane przed organizacjami przyszłości, jak: wirtualne, sieciowe, inteligentne, czy też podczas przeobrażeń procesów zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach. Wśród wymienionych wartości zaufanie staje się niezbędne w zachęcaniu do podejmowania ryzyka oraz w przezwyciężaniu lęku przed porażką, który ogranicza działania. Można zatem uznać: zaufanie, sprawiedliwość, współpracę, szacunek, uczciwość, wiarygodność za wartości istotne dla zaangażowania afektywnego pracowników. Jednak jego kształtowanie mogą ograniczać (za: [Kołączyk, 2004; Jaakson i in. 2008/2009]): błędne postrzeganie wartości przez pracownika, pojawianie się różnych sygnałów dotyczących tego, co jest cenione w organizacji – jest wartością, deklaracje menedżerów związane z wartościami, które nie są poparte działaniami (słowa bez realizacji w praktyce) oraz występowanie czynów zaprzeczających przyjętym wartościom.

Istnieje kilka przyczyn wymienionych ograniczeń, ale można stwierdzić, że wszystkie sprowadzają się do tego, jakie jest „miejsce” wartości w organizacji. Z jednej strony wiąże się to z tym, że jak pisze B.Z. Posner [2010, s. 536], są one tak głęboko zakorzenione, że „niewidoczne”, z drugiej – wymagają nadania im priorytetu. Sprzyja temu: zapewnienie wewnętrznej spójności między wartościami, niezmienność w dłuższym czasie oraz realizacja teorii modelu wartości.

Jak wiadomo, wartości stanowią jeden z elementów kultury organizacyjnej (oprócz podstawowych założeń oraz artefaktów) i mogą być zaobserwowane w dłuższym czasie. Odzwierciedlają je działania i czyny podejmowane w organizacji. Zatem należy nasycać wartościami wszystkie realizowane w przedsiębiorstwie działania [Hopej i in. 2009, s. 1136], co oznacza zadbanie o to, by prowadzona po-

³ Według czterech kategorii P. McDonalda i J. Gandza (za: [Abbot i in. 2005]).

lityka przedsiębiorstwa, wszelkie systemy (wynagradzania, motywowania itd.) były formułowane w oparciu o wcześniej wyznaczone, podzielane i kultywowane wartości. Należy je komunikować pracownikom, a dzięki temu zwiększy się prawdopodobieństwo ich wspólnego odbioru/podobnego interpretowania i rozumienia przez pracowników, tym samym – jednoznacznego działania według ustalonych priorytetów (za: [Jaakson i in. 2008/2009]). J. Greenberg (za: [Jaremczuk 2009, s. 1143]) na podstawie wyników badań stwierdził, że wyższy poziom zaangażowania afektywnego występuje u pracowników, którzy otrzymali więcej informacji oraz wobec których przełożeni okazywali większe zainteresowanie i wrażliwość na ich reakcje.

C. Stohl i G. Cheney (za: [Jaakson i in. 2008/2009]) wskazali na paradoks, który dotyczy tego, że gdy pracownik próbuje się zachowywać zgodnie z jedną z podstawowych wartości, to inna (lub inne) zostaje naruszona. Opisaną sytuację powodują konkurujące ze sobą cele. Natomiast przyczyną jest wewnętrzna niespójność wartości (za: [Jaakson i in. 2008/2009]).

Zgodnie z teorią modelu spójności wartości winny być wspólne dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Należy zatem zadbać o wzajemne dopasowanie wartości osobistych/indywidualnych oraz organizacyjnych (za: [Jaakson i in. 2008/2009]). Jak wynika z badań, menedżerowie, których wartości są spójne z tymi obowiązującymi w organizacji, są bardziej pozytywnie nastawieni wobec pracy niż ci kierownicy, których wartości różnią się od przyjętych w organizacji. Pierwsi wykazują wyższe zaangażowanie oraz poczucie sukcesu niż drudzy. Ważne jest zatem systematyczne rozpoznawanie istniejących wartości pracowników i organizacji oraz ich zgrywanie [Posner 2003].

5. Podsumowanie

System zarządzania należy postrzegać jako całość wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz relacji między nimi warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania [Skalik, Bełz 2007]. Jak wykazano, to wartości stanowią źródło, w oparciu o które winny być konstruowane pozostałe wymienione elementy systemu zarządzania.

Zatem kształtowanie zaangażowania winno rozpocząć się od określenia istotnych wartości pracowników i organizacji, zadbania o ich wewnętrzną spójność, zmienność w czasie. Skuteczne przyjęcie wartości przez organizację wymaga ich urzeczywistnienia – muszą stać się żywe. Wytworzeniu spójności wartości pracowników i organizacji sprzyja nie tylko mówienie o nich, ale też ujęcie w kodeksie etycznym oraz zgodne z nimi podejmowanie decyzji, koherentne postawy i zachowania. Zauważmy, że wskazane działania są zbieżne z przedstawionymi dwoma czynnikami kształtującymi zaangażowanie – myśleniem oraz działaniem. Ich wynikiem jest odczuwanie.

Literatura

- Abbot G.N., White F.A., Charles M.A., *Linking values and organizational commitment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2005, 78.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
- Davis A.S., Haugen L.K., *The Engagement Process: Examining the Evidence from Diverse Perspectives*, Institute of Behavioral and Applied Management, 2009.
- Gosh S.K., *Perceived organizational values & commitment to organization*, „The Indian Journal of Industrial Relations” 2010, Vol. 45, No. 3.
- Hopej M., Hopej-Kamińska M., Kamiński R., *Kultura organizacyjna – moda czy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa?*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009.
- Jaakson K., Reino A., Vadi M., *Organizational values and organizational practice: What makes them diverge?*, „EBS Review” 2008/2009, No. 25.
- Jaremczuk K., *Przesłanki skutecznego zaangażowania uczestników współczesnej organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009.
- Jin K.G., Drozdenko R.G., *Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 92.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- Kołaczyk E., *Wartości w organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009.
- Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, No. 1.
- Manenti A., Cencini A., *Psychologia a formacja*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002, www.opoka.org.pl/biblioteka/T/TS/cencini-08.html (15.09.2011).
- Matuszewicz C., *Psychologia wartości*, PWN, Poznań 1975.
- Meglino B.M., Ravlin E.A., *Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research*, „Journal of Management” 1998, Vol. 24, No. 3.
- Meyer J.P., Smith A.C., *HRM practice and organizational commitment. Test of mediatian model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2000, No. 17.
- Misztal M., *Problematyka wartości w socjologii*, Warszawa 1980.
- Olson J.M., Seligman C., Zanna M.P., *The Psychology of Values*, Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- Orłowski W., *Nowy leksykon ekonomiczny*, Wydawnictwo Graf-Punkt, Warszawa 1998.
- Paszowska-Rogacz A., *Wartości i cele życiowe a wybór kariery zawodowej*, www.doradcazawodowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=70&Itemid=44 (10.09.2011).
- Posner B.Z., *Another look at the impact of personal and organizational values congruency*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97.
- Schwartz S.H., *Basic Human Values: An Overview* 2006, <http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf> (25.09.2011).
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1184, Wrocław 2007.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Tischner J., *Myślenie według wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1982.
- Wilson P., *Politics, values, and commitment*, „International Journal of Public Administration” 2003, Vol. 26, No. 2.

VALUES AS AN IMPORTANT DETERMINANT OF EMPLOYEES' ENGAGEMENT IN THE ORGANIZATION NECESSARY FOR TRANSFORMATION IN MODERN ENTERPRISES

Summary: The article presents the impact of the value of the organization to engage employees. It shows that the formation of commitment depends on "location" value in the organization – the way of value defining and respecting.

Keywords: values, organizational values, employee engagement.