

*Marian Bursztyn*

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników\*

## Streszczenie

W artykule podjęto teoretyczne rozważania z wykorzystaniem najnowszej literatury przedmiotu stanowiące próbę wyjaśnienia wpływu wartości realizowanych w organizacji na zaangażowanie pracowników. Główne znaczenie w organizacji ma sposób, w jaki ludzie ze sobą współpracują, bezpośrednio wynikający z przyjętych i obowiązujących w organizacji wartości i budowanych na ich podstawie wzorców zachowań. Wartości organizacyjne, będąc regulacyjnym elementem kultury organizacyjnej, wyznaczają zasady współpracy w danej organizacji. Wartości motywują człowieka do działania, wskazując kierunek jego aktywności oraz stanowią podstawę do formułowania norm społecznych realizowanych w organizacji. W opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na wagę zgodności pomiędzy wartościami organizacyjnymi i indywidualnymi wartościami pracowników.

**Słowa kluczowe:** wartości, relacje społeczne, organizacja, zaangażowanie.

## 1. Wprowadzenie

Podstawą osiągnięcia przez organizację zamierzonych wyników i przyjętych celów jest efektywnie zorganizowana praca jej uczestników. Prawidłowy przebieg procesów pracy zdeterminowany jest, oprócz posiadania pożądanych kompetencji, poziomem komunikacji pomiędzy pracownikami i uzyskaniem odpowiedniego stopnia ich zaangażowania. Główną rolę odgrywa sposób, w jaki ludzie w orga-

---

\* Opracowanie zrealizowane w ramach badań statutowych nr 064/WE-KPD/01/2014/S/4260.

nizacji ze sobą współpracują. Sposób ten bezpośrednio wynika z przyjętych i obowiązujących w organizacji wartości oraz budowanych na tej podstawie wzorców zachowań. Wartości organizacyjne, będąc regulacyjnym elementem kultury organizacyjnej wyznaczają zasady funkcjonowania poszczególnych jej członków i skuteczne są wówczas, gdy pracownicy ich przestrzegają i działają zgodnie z przyjętymi na ich podstawie normami postępowania.

Kultura organizacyjna określana jest jako zespół podstawowych założeń, wartości, wierzeń, norm i artefaktów, charakterystycznych dla członków organizacji reprezentujących daną społeczność [Sitko-Lutek 2004, s. 13]. Na zakres rozumienia kultury organizacyjnej składają się pewne elementy, których sekwencję w sposób zhierarchizowany przedstawić można jako: wspólnotę myślenia (wartości, normy, główne założenia kulturowe), wspólnotę zachowań (postawy, zachowania) oraz wspólnotę symboli (symbole). Podstawowe założenia kulturowe są to ukryte przesłanki świadczące o ostatecznym, bezspornym i aksjomatycznym charakterze, które faktycznie określają, jak członkowie grupy ją postrzegają. Według F.R. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka [1961, s. 345–346] podstawowe założenia można porządkować według zasadniczych problemów ludzkiej egzystencji. Odnoszą się one do otoczenia organizacji, rzeczywistości i pojmowania prawdy, natury człowieka, natury ludzkiego działania oraz stosunków międzyludzkich. W konsekwencji przyjmują rolę systemu wartości. Wartości to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć przez swoje uczestnictwo w organizacji [Sikorski 1992, s. 14].

W artykule podjęte zostały rozważania stanowiące próbę wyjaśnienia wpływu wartości realizowanych w organizacji na zaangażowanie pracowników. Zwrócono uwagę na wagę zgodności pomiędzy wartościami organizacyjnymi i indywidualnymi wartościami pracowników.

## 2. Wartości jako wyznacznik aktywności człowieka

Aktywnością człowieka kierują cele, do których dąży, a które są wynikiem cenionych przez niego wartości. Wartość rozpatruje się w kontekście rzeczy, której „przysługują” jakieś wartości, bądź człowieka, który przeżywa, doświadcza i myśli według wartości (por. [Tischner 1982, s. 508]). Ujmowana w taki sposób aktywność człowieka wynika z dobrowolności i wolności jego działania, a tym samym sprzyja podejmowaniu decyzji o tym, które z potrzeb i w jakiej kolejności mają być zaspokajane. Wpływają tym samym na wybór celów i sposobów ich realizacji (plany życiowe jednostki), ukierunkowują aspiracje, motywują do działania, wpływają na samoocenę, 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.

Wartości organizacyjne sprzyjają realizacji zadań zespołu. Stanowią one podstawę budowania zdrowych relacji w organizacji, są przyczyną motywacji do działania jej uczestników. W obszarze wartości organizacyjnych wyróżnić można uczciwość, lojalność, szacunek, wydajność, jakość, odpowiedzialność, sprawiedliwość, wartości organizacyjne, kreatywność i innowacyjność.

L. Zbiegień-Maciąg [2005, s. 48] definiuje wartości, jako „stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają, co słuszne, co pożądane. Mają utrwalić działania”. Dynamikę zaś procesu zauważa Ł. Sułkowski [2002, s. 58], określając kulturę organizacyjną jako „wyuczony produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach”.

Zdefiniowanie wartości nie jest łatwe. Przyjmuje się, że pojęcie wartość stanowi podstawową kategorię nauki o wartościach (aksjologii) i że oznacza ona według M. Łobockiego [1993, s. 125] „to wszystko, co uchodzi za ważne i cenne dla jednostki i społeczeństwa oraz jest godne pożądania, co łączy się z pozytywnymi przeżyciami i stanowi jednocześnie cel dążeń ludzkich”. Podobnie termin „wartość” zdefiniował S. Kowalczyk [2011, s. 142] twierdząc, że „wartością jest to, co jest przedmiotem pożądania, co jest upragnione przez człowieka, co jest celem jego zabiegów”. Według D. Dobrowolskiej z kolei „wartością najogólniej zdefiniowaną jest wszystko to, co stanowi przedmiot potrzeb, postaw, dążeń i aspiracji człowieka. Może to więc być przedmiot materialny, osoba, instytucja, idea, rodzaj działania” [Mariański i Zdaniewicz 1991, s. 175]. Można też utożsamiać wartości z aspiracjami, rozumiejąc je jako „jakieś ważne dobra [...] bardziej od innych warte tego, by je w życiu osiągnąć” [Dyczewski 1995, s. 104].

Wartości mają również istotny wpływ na podejmowanie decyzji w organizacji oraz wybór działań, którym poświęca się czas [Wilson 2003, Jin i Drozdenko 2010, Posner 2010], a zatem wpływają na poziom aktywności (zaangażowanie) pracownika.

Stwierdzić należy, że dla właściwej aktywności pracownika w organizacji wartości powinny być jednoznacznie określone, rozpowszechnione (zakomunikowane), jak również podobnie rozumiane i interpretowane [Jaremczuk 2009, s. 1143], zbieżne z indywidualnymi wartościami pracowników [Jaakson, Reino i Vadi 2008/2009] oraz odzwierciedlone w słowach i działaniach. Z tego też względu formy aktywności pracownika, jak wykazały wyniki badań J.E. Finegana [Abbot, White i Charles 2005], mają związek z takimi wartościami, jak: współpraca, uczciwość, szacunek i sprawiedliwość, a także otwartość, kreatywność i rozwój. Wynika z tego, że aktywność pracownika wiąże się w znacznej mierze ze sprawiedliwym traktowaniem niż jego zadowoleniem z wynagrodzenia.

Wartości motywują człowieka do działania, czyli do podejmowania aktywności, nadając jej kierunek i stanowią podstawę do formułowania norm społecznych realizowanych w organizacji. Można zatem dokonać podziału wartości w sposób na [Gliszczyńska 1981, s. 70; *Motywowanie w przedsiębiorstwie...* 1998, s. 163; Stankiewicz 1995, s. 31; Wosińska 1985, s. 139]:

- konkretne (wartości życia codziennego) i abstrakcyjne (wartości o charakterze osobistym),
- autoteliczne (cele działania same w sobie) i instrumentalne (środki do osiągnięcia celów),
- odczuwane (opierają się na emocjach i uczuciach) i uznawane (odpowiadają przekonaniom indywidualnym, są akceptowane przez system kontroli społecznej),
- pozytywne (przedmioty, sytuacje i stany rzeczy, do których osiągnięcia dążą ludzie) i negatywne (pobudzają do unikania i zapobiegania ich wystąpienia oraz dążenia do ich zlikwidowania).

Dla funkcjonowania organizacji szczególne znaczenie przybierają wartości wymienione jako ostatnie. Powszechna tendencja do wartościowania pozwala wpływać na zachowanie pracowników poprzez oferowanie im wartości pozytywnych i operowanie wartościami negatywnymi. Tak przyjęty system opiera się na właściwie przyjętym systemie nagród i kar rozumianym jako oddziaływanie motywacyjne. Wskazać również należy, że pomimo przyjęcia jednolitego systemu, indywidualne nasilenie powyższych oddziaływań zależne jest od przyjętego przez każdego pracownika hierarchii wartości.

Z perspektywy aktywności pracownika warto uwzględnić wartości podstawowe, niezbędne dla danej formy zaangażowania uwzględniającej podstawowe wartości, takie jak: sprawiedliwość, uczciwość, szacunek, zaufanie dla zaangażowania afektywnego, a poprzez następstwa i efektywnego oraz wartości „uzupełniające”, które mogą zależeć od tego, czego dotyczyć ma zaangażowanie (przykładowo bezpieczeństwo jako wartość istotna dla uczenia się i innowacji). Wydaje się, że skoro wartości „uzupełniające” są związane z przedmiotem zaangażowania, mogą być różne dla odmiennych branż, w których działają przedsiębiorstwa.

### **3. Wartości organizacyjne a wartości pracownicze**

Przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym jednostki wchodzi w układ współpracy i współzależności. W przedsiębiorstwie żaden człowiek nie pozostaje samodzielną indywidualnością, a wzajemne oddziaływanie jest powszechne i niemożliwe do uniknięcia. Z tego względu należałoby rozpatrywać wartości pracownicze w kontekście wartości organizacyjnych, dla których niezbędne staje się bliższe zainteresowanie jednostką na tle grupy pracowniczej. Warto zwrócić uwagę na

fakt, że nie sposób opisać i wyjaśnić przyjętego kontekstu bez uwzględnienia całości organizacji, której człowiek jest jej istotnym elementem.

„Grupę” rozumieć należy jako zbiór osób, które wzajemnie na siebie oddziałują, są świadome interakcji zachodzących pomiędzy nimi, spostrzegają siebie jako członków danej zbiorowości oraz identyfikują się z nią, mają wspólny cel, tworzą własną strukturę i normy. W płaszczyźnie organizacyjnej grupy można podzielić na formalne i nieformalne. W formalnych grupach istnieje planowo utworzony schemat organizacyjny, a członkostwo jest narzucone odgórnie, a zależności pomiędzy jej członkami wynikają ze specyfiki zajmowanego stanowiska. Grupy te są organizowane dla realizacji określonego celu. Istotną ich cechą jest istnienie oficjalnej więzi pomiędzy wszystkimi członkami zespołu. Ta forma organizacyjna kieruje się określonymi zasadami działania, posiada wyznaczone granice odpowiedzialności, które regulowane są przepisami, regulaminami, statutami oraz przejętymi wartościami.

Jedną z najważniejszych dla człowieka wartości jest praca, która realizowana jest w określonej interakcji z innymi osobami w określonych formach zależności międzyludzkich. Powyższe cechy wpływają na kształt organizacji pracy, w której jednostka funkcjonuje.

Właściwa organizacja pracy, a tym samym odpowiednio przydzielone zadania sprzyjają poczuciu zadowolenia pracowników. Zadowolenie to wpływa pozytywnie na postawę pracownika zarówno wobec pracy, jak i samego przedsiębiorstwa. Podnosi też poziom odpowiedzialności i zaangażowania w sprawy zawodowe.

Do działania motywują człowieka potrzeby, które wywierają ogromny wpływ na jego zachowanie. W kontekście wartości w organizacji uwidaczniają się różne podejścia do natury ludzkiej. E.H. Schein [Penc 1995, s. 43] wskazuje modele i postawy człowieka pracującego. Przyjmuje on, że 1) człowiek ekonomicznie racjonalny motywowany jest przez wartości (potrzeby) materialne, 2) człowiek społeczny, dla którego szczególne znaczenie motywacyjne mają stosunki międzyludzkie, funkcjonujące w organizacji, 3) człowiek samorealizujący się, którego wartość związana jest z poczuciem (ambicja) osiągania coraz lepszych rezultatów, poczuciem dumy ze swojej pracy i odpowiedzialnością za organizację, 4) człowiek złożony, który posiada świadomość wartości pracy i życia, kieruje się wieloma motywami uporządkowanymi w hierarchię wartości, którą modyfikuje w zależności od sytuacji.

Organizacja pracy zawodowej zawiera specyficzną konfigurację relacji pomiędzy samą organizacją, a jej uczestnikami. Kluczowe wartości zawierają się nie tylko w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa, lecz także w wartości pracownika jako członka określonej społeczności. Powstałe w ten sposób relacje warunkują zdolność człowieka do ciągłego wzrostu efektywności wobec organi-

zacji (przedsiębiorstwa) i jej członków. Realizowane przez te podmioty wspólne wartości prowadzą do wykorzystania ich wszechstronnego potencjału zgodnego z realizowanymi przez organizację celami.

#### **4. Wpływ wartości organizacyjnych na zaangażowanie pracowników**

Zaangażowanie pracowników to, zdaniem B. Kowalskiego [Smythe 2009, s. 234], „stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska”. Także A.M. Saks [Juchnowicz 2010, s. 35] definiuje je jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę”. W obu definicjach wskazano na wysiłek jako wyraz zaangażowania pracowników. Może mieć on różną wielkość (stopień), kierunek (praca / organizacja), wymiar (emocjonalny / intelektualny) oraz odmienne efekty.

Zaangażowanie wyznacza stopień identyfikacji pracownika z misją, wartościami, celami i zadaniami przedsiębiorstwa oraz celami rozwoju zawodowego, realizacją ścieżki kariery zawodowej oraz relacje z przełożonymi i współpracownikami. S. Baldev i R. Anupam [2010] podkreślają entuzjazm, z jakim zaangażowany pracownik wykonuje swoje zadania oraz wskazują, że stanowi on odzwierciedlenie pozytywnego postrzegania przez pracownika pracy, warunków jej wykonywania, organizacji oraz innych pracujących.

K. Truss [Kular i in. 2008] wskazuje trzy wymiary zaangażowania: poznawczy, emocjonalny oraz fizyczny. Pierwszy odzwierciedla to, co sądzi pracownik o organizacji, w której funkcjonuje, kolejny aspekt dotyczy tego, co odczuwa/czuje, ostatni – jaką energię wydatkuje, podejmując konkretne czynności. Wymienione powyżej wymiary S. Cook [Juchnowicz 2010] traktuje jako czynniki zaangażowania, takie jak: myślenie, odczuwanie i działanie.

Wśród czynników determinujących klimat organizacyjny (wartości) można wyróżnić [French, Kast i Rosenzweig 1985]:

- motywowanie (zasady przyznawania nagród, stosunku przyznawanych nagród i kar, poczucia docenienia pracy, adekwatności systemu oceniania),
- komunikowanie (w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań),
- standardy (jakie organizacja przywiązuje do wykonywanych zadań i ich jakości, doskonalenia się pracowników),
- elastyczność (swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji, np. otwartości na kreatywność pracowników),
- odpowiedzialność (zakres kompetencji pracowników),

- niezależność i autonomię (podejmowanie decyzji, ryzyka, eksperymentowania),
- zespołowość (dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy, dodatkowych zadań),
- stopień konfliktowości (otwartość na odmienne opinie, gotowość ich wysłuchania),
- wsparcie (spontaniczne okazywanie pomocy członkom zespołu),
- tożsamość (przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i (lub) organizacji).

Emocjonalne relacje między pracownikami i organizacją mogą wynikać z wielu różnorodnych przesłanek. Zalicza się do nich: zgodność osobistego systemu wartości z systemem wartości występującym w organizacji, poczucie złamania norm społecznych w przypadku odejścia z firmy, chęć wzmacniania relacji zaufania, poczucie sprawstwa i efektywności zawodowej [Lipka 2011, s. 90]. Warto podkreślić, że stan pozytywnych więzi emocjonalnych między pracownikami i pracownikami a organizacją jest możliwy do osiągnięcia dzięki daleko idącej indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych choćby poprzez dostarczenie pracownikom atrakcyjnych, z ich punktu widzenia, produktów i świadczeń personalnych [Stotz 2007, s. 32]. Należy jednak wyraźnie podkreślić istotne znaczenie w tym procesie czynników pozamaterialnych [Moczydłowska 2013, s. 346–355] związanych bezpośrednio z pracownikiem.

Z perspektywy zaangażowania pracowników warto uwzględnić wartości, które z punktu widzenia zatrudnionych uwzględniają takie cechy, jak: sprawiedliwość, uczciwość, szacunek i zaufanie.

Reasumując, wartości są elementem integrującym pracowników z przedsiębiorstwem, wpływają na ich motywację, a także przyciągają potencjalnych kandydatów do pracy. W tym kontekście korzyści z płynące z wdrażania wartości, które kształtują system organizacji, w sposób znaczący przyczyniają się do jej tożsamości.

## 5. Podsumowanie

Główną rolę w organizacji pracowniczej opartej na silnych wewnętrznych relacjach odgrywają wartości akceptowane przez organizację i pracowników. Jednoznacznie określone regulują elementarne relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami organizacji pracy, wyznaczając jej trwałość oraz budując platformę porozumienia wśród pracowników. Wartości organizacyjne muszą sprawiać, że pracownicy mogą się z nimi identyfikować, tworząc spójną płaszczyznę działalności organizacji.

## Literatura

- Abbot G.N., White F.A., Charles M.A. [2005], *Łączenie wartości i zaangażowanie organizacyjne*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, nr 78.
- Baldev S., Anupama R. [2010], *Determinants of Employee Engagement in a Private Sector Organization: An Explorer Study*, „Advances in Management”, vol. 3.
- Dyczewski L. [1995], *Kultura polska w procesie przemian*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- French W.L., Kast F.E., Rosenzweig J.E. [1985], *Understanding Human Behavior in Organizations*, Harper & Row, New York.
- Gliszczyńska X. [1981], *Motywacja do pracy*, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”, Warszawa.
- Jaakson K., Reino A., Vadi M. [2008/2009], *Organizational Values and Organizational Practice: What Makes Them Diverge?* „EBS Review”, nr 25.
- Jaremczuk K. [2009], *Przestanki skutecznego zaangażowania uczestników współczesnej organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/3.
- Jin K.G., Drozdenko R.G. [2010], *Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes*, „Journal of Business Ethics”, vol. 92, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0158-1>.
- Juchnowicz M. [2010], *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L. [1961], *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson, Evanston.
- Kowalczyk S. [2011], *Człowiek w poszukiwaniu wartości. Elementy aksjologii personalistycznej*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane M., Truss E. [2008], *Employee Engagement: A Literature Review*, Kingston Business School, Working Paper Series, nr 19.
- Lipka A. [2011], *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, nr 9.
- Łobocki M. [1993], *Pedagogika wobec wartości [w:] Kontestacje pedagogiczne, Materiały III Sekcji Pedagogów*, red. i Wstęp B. Śliwerski, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Warszawa.
- Mariański J., Zdaniewicz W. [1991], *Wartości religijne i moralne młodych Polaków*, Pallo-ttinum, Warszawa.
- Moczydłowska J. [2013], *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji [w:] Strategie działań w warunkach kryzysu*, red. S. Par-tycki, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności* [1998], red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Penc J. [1995], *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Posner B.Z. [2010], *Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency*, „Journal of Business Ethics”, vol. 97, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1>.
- Sikorski C. [2006], *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.

- Sitko-Lutek A. [2004], *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Smythe J., [2009], *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Walters Kluwer Polska, Kraków.
- Stankiewicz J. [1995], *Socjologia w organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, Zielona Góra.
- Stotz W. [2007], *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Sułkowski Ł. [2002], *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Tischner J. [1982], *Myślenie według wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Wilson P. [2003], *Politics, Values, and Commitment*, „International Journal of Public Administration”, vol. 26, nr 2.
- Wosińska W. [1985], *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, PWN UŚ, Warszawa–Kraków–Katowice.
- Zbiegień-Maciąg, L. [2005], *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Organisational Values and Employee Involvement

(Abstract)

The article looks at the latest subject literature and seeks to clarify the impact of the organization on employee involvement. How people work together is of key importance, and grows out of the organisation's values and the behavioural patterns built upon them. Organisational values as part of the regulatory organisational culture determine the rules for cooperation in the organisation. Values motivate action and constitute a basis for the formulation of social standards in the organisation. Particular attention is placed on the importance of consistency between the organisational values and employees' individual values.

**Keywords:** values, social relations, organisation, commitment.