

Lech Górniak

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*

Streszczenie

W artykule przedstawiono psychologiczne uwarunkowania zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę a świadomością zgodności wartości osobistych i tych, którymi kieruje się organizacja. Punktem wyjścia jest omówienie roli wartości w ukierunkowaniu zachowań człowieka w ogóle, w nawiązaniu do humanistycznej koncepcji człowieka A. Masłowa i C. Rogersa. W szczególności zwrócono uwagę na udział wartości we wzbudzaniu motywacji wewnętrznej i w podejmowaniu istotnych decyzji. Zdaniem autora, działanie oparte na akceptowanych wartościach prowadzi do pełnego zaangażowania w realizację podjętych zadań, niezależnie od tego, czy zadania te wykonywane są w ramach umowy o pracę, czy „umowy” z samym sobą.

Słowa kluczowe: wartości w organizacji, zarządzanie przez wartości, zaangażowanie organizacyjne, motywacja wewnętrzna.

* Artykuł powstał w ramach realizacji tematu badawczego finansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Najważniejszą rzeczą w życiu jest określenie tego, co jest najważniejsze.

K. Blanchard, M. O'Connor [1997]

1. Wprowadzenie

Od uczestników współczesnych organizacji wymaga się coraz więcej samodzielnego myślenia i świadomego działania prorozwojowego, dlatego kwestia ich osobistego zaangażowania w sprawy zawodowe staje się szczególnie ważna. Celem artykułu jest analiza psychologicznych źródeł zaangażowania organizacyjnego pracowników z perspektywy wartości organizacyjnych i osobistych. Ze względu na potencjalne korzyści dla organizacji zainteresowanie wartościami jako ważnym elementem kultury organizacji doprowadziło do poszukiwania metod zarządzania, które uwzględniałyby ten czynnik.

Pod koniec lat 90. XX w., K. Blanchard i M. O'Connor [2012], dwaj konsultanci biznesowi z wykształceniem filozoficznym, wydali książkę *Managing by values*¹. Opisali w niej strategię wprowadzania w organizacji stylu zarządzania, który znacznie odbiegał od tradycyjnego sposobu myślenia menedżerów, ponieważ odnosił się do wartości jako kategorii aksjologicznej. W ekonomii pojęcie to występuje najczęściej w określeniu „wartość dodana”, które – upraszczając – jest szeroko rozumianym dochodem, „kreowanie wartości dla klienta”, czy też „łańcuch wartości”, co często podkreślają autorzy z dziedziny ekonomii i zarządzania (por. np. [Czerniachowicz 2012, Oczkowska 2012]). W ujęciu K. Blancharda i M. O'Connora chodzi o znaczenie wartości jako takiego elementu kultury organizacyjnej, który staje się podstawą zaangażowania pracowników oraz przesłanką przy podejmowaniu decyzji i jest wyznacznikiem kierunku rozwoju organizacji (por. np. [Armstrong 2011]).

2. Rola wartości w ukierunkowaniu zachowania człowieka

M. Rokeach [1973, s. 5], uznawany za klasyka problematyki wartości rozpatrywanych z psychologicznego punktu widzenia, określa wartość jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i inne cele życiowe”. Według definicji encyklopedycznej [Lachowski2012, s. 21], wartość oznacza „wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń”. Według C. Kluckhohna [1951], wartości są jawnymi lub ukrytymi określeniami

¹ Wydanie polskie: *Zarządzanie przez wartości*, Studio EMKA, Warszawa 1998.

„pożądanego”, które wpływają na działania jednostki i sposoby ich realizacji. 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”. Z kolei K. Ostrowska [1994, s. 12] pisze o wartościach, jako o „przekonaniach o tym, co pożądane, organizujące doświadczenia i ukierunkowujące zachowania w odniesieniu do pewnych szerokich klas zdarzeń”. Wszystkie te definicje akcentują motywujący i ukierunkowujący charakter tego uwewnętrznionego „przekonania”, „stanu”, „określenia pożadanego” w otoczeniu, które nie podsuwa gotowych scenariuszy postępowania.

Działanie na podstawie wartości, jest następstwem potrzeby funkcjonowania podmiotowego, czyli autonomicznego, wynikającego z osobistych potrzeb i dążeń. Jeśli dana osoba czuje, że jest traktowana podmiotowo, ma również poczucie sprawstwa w odniesieniu do tego, co wykonuje. Wywołuje ono między innymi pewien rodzaj autonomicznego zaangażowania, opartego na wewnętrznej motywacji. Jest to bardzo istotny element skutecznego działania.

Z powodu braku możliwości posługiwania się prostymi wskazaniem, jak żyć w trudno przewidywalnym świecie, aby odpowiedzialnie oraz w sposób względnie uporządkowany i sensowny w nim zaistnieć, dla ludzi ważne są pytania natury podstawowej: „do jakiego celu dążę? dlaczego to robię? czy to, co robię zawarte jest w jakimś szerszym planie mojego istnienia? czy moje życie toczy się zgodnie z moim jego wyobrażeniem? czy to, co robiłem i robię, dobrze przygotowuje mnie do tego, czego zmierzam?” Ludzie starają się znaleźć odpowiedzi na takie i podobne pytania, ponieważ poszukują podstaw, na których mogą oprzeć decyzje dotyczące codziennego życia. „Myślenie wartościami” pozwala dookreślić cel, znaleźć odpowiednią drogę i dobrać właściwą strategię działania wszędzie tam, gdzie sytuacje nie są dobrze dookreślone. Z takimi sytuacjami mają obecnie nieustannie do czynienia uczestnicy życia organizacyjnego.

3. Historia zainteresowania znaczeniem wartości w organizacji

Docenianie znaczenia wartości w funkcjonowaniu organizacji ma swoją historię i nie było związane jedynie – jak mogłoby się wydawać – z misją organizacji o charakterze społecznym. Dotyczyło ono również biznesu, gdzie stało się jednym z przejawów humanizacji w zarządzaniu. Zwrócono na nie uwagę już w latach 40. ubiegłego wieku, kiedy to jeszcze myślenie o kierowaniu przedsiębiorstwem było zdominowane zainteresowaniem jego najtwardszą stroną (zyski, technologie, koszty, kontrola itp.). Wtedy kwestia wartości organizacyjnych była

poruszana zazwyczaj przy formułowaniu *credo* bądź filozofii działania czy też systemu przekonań danej firmy².

R.W. Johnson, prezes firmy Johnson & Johnson, ogłosił w 1943 r. *credo* firmy, w którym podkreślił odpowiedzialność wobec ludzi korzystających z produktów firmy, obowiązek zapewnienia tym produktom wysokiej jakości i uczciwych cen, a także odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego i społeczności, w której działa. Zazaczył, że firma jest winna swoim pracownikom szacunek i godziwe wynagrodzenie. *Credo* jest najważniejszym dokumentem strategicznym firmy Johnson & Johnson. Jego znaczenie dla firmy pokazuje współczesny wstęp do tego dokumentu: „*Credo* po łacinie oznacza wierzę. W Johnson & Johnson wierzymy w wartości zawarte w słowach naszego *credo*, wierzymy, że stanowi ono podstawę filozofii naszej firmy i jest bazą, na której opieramy nasze działania” [Lachowski 2007, s. 231 i nast.]

T. Watson junior, następca ojca na fotelu prezesa IBM, w swojej książce o wartościach *A Business and Its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM*, opublikowanej w 1963 r., pisał: „Wierzę, że każda organizacja, która pragnie przetrwać i osiągnąć sukces, musi mieć dobry system przekonań, stanowiący przesłankę całej jej polityki i wszystkich działań. Po drugie, wierzę, że najważniejszym pojedynczym czynnikiem sukcesu firmy jest wierne trzymanie się tych przekonań”.

W tamtym okresie podstawą działania firmy Hewlett-Packard stały się tzw. nadrzędne wartości, sformułowane przez właścicieli firmy. O ich znaczeniu dla funkcjonowania firmy J. Young, były prezes Hewlett-Packard, mówi tak: „Podstawowe wartości pozostają niezienne od czasu, kiedy sformułowali je nasi założyciele. Potrafimy odróżnić nadrzędne wartości od stosowanych metod i procedur. Nadrzędne wartości się nie zmieniają, a procedury owszem. Jasne jest dla nas także to, że zysk, jakkolwiek bardzo ważny, nie jest powodem, dla którego istnieje firma Hewlett-Packard”.

Wartości organizacyjne były doceniane przez uznanych liderów biznesu dużo wcześniej niż zainteresowali się nimi doradcy biznesowi i teoretycy zarządzania. Książką, która skutecznie odśloniła światu biznesu ten fakt była *In Search of Excellence (Poszukiwanie doskonałości w biznesie)* T.J. Petersa i R.H. Watermana. Jej autorzy stwierdzają m.in.: „Gdyby poproszono nas o jedną, uniwersalną radę dla kierownictwa i zarządu przedsiębiorstw, jedną prawdę, którą można by wysnuć z badań nad najlepszymi firmami, być może nie oparlibyśmy się pokusie, by odpowiedzieć: «Stwórzcie własny system wartości»” [Lachowski 2007].

C. Collins i J. Porras [1994] na podstawie sześcioletnich badań uznali, że określenie wartości nadrzędnych jest kluczem do sukcesu najlepszych amerykańskich

² Nieco później zaczęto używać w tym kontekście terminów „zestaw zasad postępowania i wartości” i deklaracja wartości” (przykłady takich zestawień i deklaracji zostały zamieszczone w aneksie).

przedsiębiorstw. Ich badania wykazały, że nie charyzmatyczni przywódcy, genialne strategie, zasoby kapitału, przełomowe wynalazki, jednostkowe pomysły biznesowe, doskonałe produkty czy wysokie zyski są głównymi czynnikami sukcesu wizjonerskich firm w długim okresie. To pielęgnowanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw. Zgodnie z obserwacją autorów: „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze”. Najlepiej funkcjonujące w tamtym okresie przedsiębiorstwa miały jasno określony zestaw nadrzędnych wartości, które pozostawały nienaruszone w długim okresie, podobnie jak ich nadrzędny powód istnienia – misja, podczas gdy ich strategia i praktyki operacyjne przystosowywały się do zmieniającego się świata. Bardzo interesującym odkryciem C. Collinsa i J. Porrasa jest obserwacja, że owszem nadrzędne wartości są niezbędne do osiągnięcia trwałej wielkości przedsiębiorstwa, ale nie jest istotne, jakie to są wartości. Okazuje się, że zestawy głównych wartości w różnych organizacjach osiągających długofalowe sukcesy mogą się istotnie różnić między sobą [Collins i Porras 1994, s. 47].

Warto zaznaczyć, że z niedawnych badań nad zachowaniem się firm „poszukujących doskonałości” wynika, że wśród ich najistotniejszych wspólnych cech jest także „wychowanie” personelu w duchu wspólnych wartości³ [Neher 2000, s. 20, za: Kaczmarek 2012]. Również w prognozach dotyczących cech i umiejętności przyszłych menedżerów wymienia się dobrą orientację w dziedzinie hierarchii wartości [Kaczmarek 2012, s. 60]. B. Kaczmarek [2012, s. 63] podkreśla również, że nowoczesne przedsiębiorstwo należy widzieć jako system wspólnie uznawanych wartości. Wartości te mają wpływać na układ wewnętrznych i zewnętrznych relacji, warunkując w ten sposób wynik ekonomiczny⁴.

Obecnie o dużym znaczeniu wartości organizacyjnych pisze się też wiele w kontekście rozważań nt. roli kultury organizacyjnej w podnoszeniu efektywności przedsiębiorstw (por. np. [Stankiewicz i Góralczyk 2012, Nogalski i Szpitter 2012]), a w szczególności mówiąc o tzw. pozytywnym potencjale organizacji (por. [Skalik 2012, s. 126 i nast.]).

³ Pozostałe przytaczane przez cytowanego autora cechy to: wyraźny profil działania, skuteczna administracja, stała, dobra jakość wyrobów i usług, postrzeganie zmieniających się potrzeb klientów i dbanie o ich satysfakcję, umiejętne wykorzystanie swoich zalet wśród konkurencji i swojej pozycji na rynku (m.in. rzetelność, punktualność itp.), rozwijanie nowych dziedzin działalności i dbanie o korzyści dla społeczeństwa [Kaczmarek 2012].

⁴ W tym miejscu i w dalszej części artykułu pominięta została kwestia wartości występujących po stronie klienta, których uwzględnianie w biznesie również jest bardzo istotne (por. np. [Drucker 2000]).

4. Zarządzanie przez wartości jako sposób na ukierunkowanie działania i wzbudzanie wewnętrznej motywacji

Istnieje różnica pomiędzy stwierdzeniem „zrób to dokładnie tak” i „zrób tak, jak powinno to być zrobione”. Różnica ta jest ilustracją zmiany, jaka zaszła w sposobach zarządzania organizacjami w ciągu kilku ostatnich dekad. W szczególności przełom lat 80. i 90. XX w. uznawany jest za okres wyjątkowych przemian w myśleniu o funkcjonowaniu organizacji. Przemiany te dotyczyły m.in. większego zapotrzebowania na innowacyjność i związanego z tym tempa wprowadzania zmian. Przy czym nie chodziło tylko o innowacyjność w sensie technicznym i procesowym, ale też o poszukiwanie nowych koncepcji komunikowania się, współpracy i zarządzania. Na tę ostatnią kwestię zwracają szczególnie uwagę J. Czekaj i M. Ćwiklicki, pisząc o innowacyjności w dziedzinie tworzenia i rozwoju nowych koncepcji i metod zarządzania. Za jedną z dwóch głównych płaszczyzn tego procesu uznają oni tzw. płaszczyznę ideową, która „określa idee i pomysły skutecznego zarządzania kreowane pod wpływem nowych paradygmatów i nurtów metodologicznych, prowadząc do przebudowy systemu wartości, celów i mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa”⁵ [Czekaj i Ćwiklicki 2014, s. 5]. Ten „ruch innowacyjny” był na początku najbardziej widoczny w firmach branży informatycznej i wysokich technologii oraz tych, które były z nimi powiązane.

Wraz z dostrzeżeniem znaczenia inicjatyw oddolnych dla rozwijania innowacyjności wyzwaniem dla kadr zarządzających stało się tworzenie warunków, które miały zachęcać pracowników do eksperymentowania i samodzielnego poszukiwania nowatorskich rozwiązań oraz szybkiego „odnajdywania się” w nowych sytuacjach, będących następstwem wprowadzania innowacji. Z tym wiązało się poszukiwanie metod zachęcania pracowników do samodzielnego myślenia i samodzielnego podejmowania decyzji (por. [Peters 1992]).

Początków trendu w zarządzaniu wyrażającego się stawianiem na oddolną inicjatywę i samodzielność pracowników można doszukiwać się dużo wcześniej. Zaczął się on wraz z pojawieniem się komputera, czyli urządzenia, które – oprócz zwykłych, twardych elementów (*hardware*) – miało również „miękki wkład” (*software*) (lata 50. XX w.). Pozwoliło to zmieniać końcowy „produkt”⁶ bez kosztownych, fizycznych zmian środków produkcji, czyli maszyn, urządzeń,

⁵ Druga z tych dwóch płaszczyzn, pragmatyczna, nazwana też przez cytowanych autorów narzędziową, uwarunkowana kulturą organizacyjną, „rozwija i konkretyzuje sposoby postępowania o zróżnicowanym stopniu szczegółowości, sprzyjające urzeczywistnieniu danej idei” [Czekaj i Ćwiklicki 2014, s. 5].

⁶ Słowo „produkt” ujęte jest w cudzysłów, żeby podkreślić, że chodzi o jego szerokie znaczenie, obejmujące zarówno dobra materialne, jak i usługi.

narzędzi itp. Wytwórcy, chcąc skutecznie konkurować na rynku, zaczęli korzystać z tej możliwości, szybko zmieniając i urozmaicając wytwór końcowy. Gdy konsumenci zorientowali się, że mogą być bardziej wymagający w kwestii dostosowania produktów i usług do indywidualnych potrzeb, w gospodarce zaczęła się era nieustannych zmian.

Zarządy firm stanęły przed wyzwaniem, jak spowodować, aby ich pracownicy, wychodząc poza ograniczenia dotychczas oczekiwanej od nich roli wykonawców odgórnych poleceń, stali się współodpowiedzialni za wprowadzanie ulepszeń i zmian oraz różnicowanie oferty. Z okresu dominacji zarządzania ukierunkowanego na zapewnienie efektywności pracy przez ścisłą kontrolę i nadzór, gospodarka wkroczyła w erę konieczności wyzwalań ludzkiego potencjału poprzez zachęcanie pracowników z każdego szczebla organizacji do twórczego i samodzielnego myślenia i do „oddychania zmianami”⁷. Z czasem dla organizacji stawiających na ciągły rozwój to oczekiwanie w stosunku do pracowników stało się standardem⁸ (por. [Blanchard 2007; Kouzes i Posner 2010, Peters 2005]).

Taką sytuację wymusił też nowy rodzaj wyzwań stojących przed organizacjami, wynikających ze złożoności komunikacji poziomej pomiędzy różnymi ich działami i jednostkami. Współpracujący ze sobą ludzie z różnych (kiedyś oddzielnie funkcjonujących) „pionów”, którzy do niedawna mogli tylko koncentrować się na węższych, wyspecjalizowanych obszarach, teraz mieli dostrzegać zależności pomiędzy różnymi obszarami i samodzielnie dbać o dobrą komunikację między ludzkimi ogniwami tej współpracy. We współczesnych organizacjach bardzo trudno jest wypracować trwały system komunikowania się, który odpowiadałby potrzebom tworzenia warunków skutecznego osiągnięcia celów w warunkach dynamicznej współpracy zespołów projektowych, międzyfunkcjonalnych⁹ i wirtualnych¹⁰.

Konieczność samodzielnego myślenia i samokontroli pracowników we współczesnych organizacjach wymusiła na zarządach nowy rodzaj wpływu na nich, nazywanego przez B. Kożusznik [2005, s. 153 i nast.] „regulowanym”, który wiąże

⁷ Określenie użyte przez prezesa międzynarodowej korporacji branży poligraficznej (informacja ustna).

⁸ K. Blanchard twierdzi wręcz, że tego rodzaju samodzielność ma mieć charakter liderki i twierdzi, że dobre zespoły, to zespoły osób, którzy czują się samoprzywódcami i potrafią funkcjonować jak liderzy [2007, s. 89 i nast.].

⁹ „Międzyfunkcjonalność” odnosi się do współpracy pomiędzy osobami pełniącymi różne funkcje w organizacji i specjalizującymi się w różnych dziedzinach.

¹⁰ W wielu firmach, oprócz regularnych spotkań tego typu zespołów (w świecie rzeczywistym bądź wirtualnym), istnieje nowa funkcja koordynatora niebędącego przełożonym danej grupy pracowników, którego rolą jest doinformowywanie o bieżących zmianach i zdarzeniach, które mają wpływ na realizację bieżących zadań.

się między innymi z częściowym rezygnowaniem z posiadanej władzy formalnej¹¹. W takiej sytuacji sprawą priorytetową stało się poszukiwanie kontekstu pracy, który umożliwiłaby wciągnięcie wszystkich członków organizacji w realizację jej rozwoju zgodnego z jej misją i strategią, m.in. poprzez samodzielnie podejmowane decyzje.

5. Wartości organizacyjne jako podstawa samodzielnego podejmowania decyzji

Ograniczenie zakresu wpływu na pracowników ze strony kadry zarządzającej, z jednej strony wywołuje wzrost ich zaangażowania, następujący dzięki stworzeniu im możliwości wykazania się i wzmacniającego go poczucia sprawstwa. Z drugiej, daje pracownikom pole do samodzielnego podejmowania decyzji. Aby samodzielne decyzje były trafne, czyli korzystne z punktu widzenia bieżących potrzeb organizacji, powinny wynikać z odpowiednich, wspólnych przesłanek, zaakceptowanych przez wszystkich członków organizacji. Gdy w organizacji położony jest nacisk na decydowanie odgórne, gdzie uznaje się, że od podejmowania decyzji są tylko osoby mające władzę formalną, do pracowników „na dole” docierają tylko polecenia. Taki sposób sterowania zachowaniem innych uniemożliwia jednoczesne mobilizowanie ich do kreatywności i poczuwania się do współodpowiedzialności za działania, które zwiększają konkurencyjność firmy (np. szybkie, samodzielne rozwiązywanie problemów, pomysły na uatrakcyjnienie oferty, poprawę efektywności itp.).

Należy w tym miejscu jeszcze wspomnieć o specyfice dwóch kontekstów włączania pracowników do podejmowania decyzji dotyczących organizacji. Pierwszy, opisywany i badany od dawna (por. [Penc 1995, Mączyński 1998]), dotyczy udziału pracowników w zazwyczaj dobrze ustrukturyzowanych sytuacjach decyzyjnych¹². W takich przypadkach ich rola polegałaby na dodaniu do istniejącej puli informacji swojej wiedzy na dany temat czy własnych oczekiwań i wyobrażeń odnośnie do praktycznej przydatności ewentualnych rozwiązań. Drugi kontekst, którego znaczenie wzrasta wraz z tempem zmian w organizacjach, to szybkie decyzje, które można by nazwać „lokalnymi”, podejmowane w miejscu występowania problemów wymagających pilnego rozwiązania, a więc na „pierw-

¹¹ B. Kożusznik [2005] nazywa to zjawisko „deinfluentyzacją” i definiuje je jako regulowanie wpływu jednostki – świadomego osłabiania, redukowania, a nawet całkowitego pozbawiania się go, gdy wpływ innych osób lub grup jest bardziej adekwatny do wymagań sytuacji.

¹² Chodzi o taki rodzaj problemów decyzyjnych, które są dobrze określone i których rozwiązywanie polega na przygotowywaniu różnych wariantów rozwiązań, a następnie – po przyjęciu odpowiednich kryteriów oceny – racjonalnym analizowaniu tych rozwiązań.

szej linii działania”, np. na styku klient–firma (zmiana oczekiwań, reklamacje, zmiany dotyczące logistyki itp.; np. kasjerka, która może obniżyć cenę towaru, gdy ma on jakiś mankament). Oczekuje się najczęściej, że będą one podejmowane bez porozumienia z przełożonymi.

Innym obszarem, gdzie samodzielność decyzji jest bardzo pożądana, są kontakty wewnętrzne w obrębie zespołów, między zespołami lub pomiędzy koordynatorami zadań, gdy np. potrzebna jest kontynuacja działania w nieoczekiwanej bądź niejasnej sytuacji. Realia „odchudzonego” stanu personelu i spłaszczonych struktur organizacyjnych sprawiają, że nawet drobne „zaburzenie” bieżących procesów – czy to produkcji czy to obsługi – jest powodem, że współpracownicy muszą w krótkim czasie podjąć ważne decyzje w odniesieniu do przejścia czyichś obowiązków lub dokonać zmiany ich zakresu. Decyzje tego rodzaju związane są m.in. z wykorzystaniem wiedzy o priorytetach, które łączą się bezpośrednio z organizacyjnymi wartościami bądź są ich konsekwencją. Taki sposób zarządzania można realizować m.in. przez określenie wspólnych, podstawowych wartości i wynikających z nich zasad.

6. Działanie oparte na wartościach a zaangażowanie

Związek pomiędzy podmiotowym działaniem wynikającym z wartości traktowanych jako drogowskazy a zaangażowaniem organizacyjnym jest wieloraki i zależy od kilku czynników, m.in. od stopnia ograniczenia wolności działania.

Aby człowiek mógł działać, opierając się na uznanych przez siebie wartościach, musi mieć odpowiednią swobodę – przestrzeń psychologicznej wolności – w zakresie obszaru w jakim funkcjonuje. W organizacji ta swoboda może dotyczyć przede wszystkim możliwości decydowania na podstawie własnych doświadczeń i samodzielnego sposobu myślenia [Blanchard 2007, s. 57 i nast.]. K. Blanchard łączy tego typu wolność z metodą zarządzania zwaną w języku angielskim *empowerment*, co po polsku można przetłumaczyć jako uwłasnowolnienie (zob. [Stocki, Prokopowicz i Żmuda 2008, s. 302]). Takie praktyki w postępowaniu wobec pracowników zwiększają ich odpowiedzialność i zaangażowanie. Psychologowie tłumaczą ten związek zaspokojeniem potrzeby funkcjonowania podmiotowego.

Korzystna zależność pomiędzy zgodnością wartości osobistych i organizacyjnych a poziomem zaangażowania organizacyjnego jest wyraźna i potwierdzona w badaniach (por. [Posner i Schmidt 1992, Kouzes i Posner 2003]). Istotny okazuje się jeszcze jeden czynnik – przejrzystość wartości, czyli ich poziom jawności i upublicznienia. Okazuje się, że to, czy przejrzyste są jednocześnie wartości osobiste i organizacyjne, jest czynnikiem, który wnosi istotną różnicę w poziom zaangażowania jednostki w organizacji. Najwyższy poziom zaangażowania

pracowników wynika z dużej przejrzystości w przypadku obydwu rodzajów wartości: osobistych i organizacyjnych. Jak się okazuje, wspólne wartości mają rzeczywiście duże znaczenie, przy czym dzieje się tak w warunkach, gdy są one jawne, czyli gdy kultura organizacyjna umożliwia otwarte zajmowanie się nimi. Najniższe poziomy zaangażowania występują zarówno w przypadkach, gdzie jest niska klarowność wartości osobistych¹³ i organizacyjnych, jak i wtedy, gdy stopień przejrzystości wartości organizacyjnych jest duży, ale osobistych niski.

Drugi w kolejności poziom zaangażowania przypada tam, gdzie jest wysoka klarowność wartości osobistych, choć niska organizacyjnych. Według autorów przytoczonych badań, ma to sens, gdyż jednostki o wysokiej świadomości własnych wartości są lepiej przygotowane do dokonywania wyborów z wykorzystaniem zasad i priorytetów niezależnie od tego, czy ich otoczenie organizacyjne wyraźnie je sygnalizuje [Kouzes i Posner 2003].

Proces zarządzania przez wartości można traktować jako narzędzie zarządzania tożsamością społeczno-kulturową organizacji, która jest tworzywem poczucia wspólnoty [Stachowicz-Stanusch 2004, Nogalski i Dunal 2012]. Z jednej strony, świadomość że wartości, które są istotne dla organizacji, mieszczą się w zestawie osobistych wartości, zbliża sposób myślenia pracownika o znaczeniu wykonywanej pracy do tego, który występuje w życiu prywatnym, z drugiej, że tak się dzieje, wynika z samej istoty podejmowania dowolnego celowego działania, którego jednym z przypadków jest praca zawodowa.

Aby człowiek mógł podjąć się i następnie wykonać z zaangażowaniem określoną pracę, muszą być spełnione co najmniej cztery warunki: 1) działanie, które łączy się z tą pracą musi zostać uznane przez niego za ważne, 2) musi widzieć sens tego, co wykonuje, czyli znaczenie swej pracy w szerszym kontekście swojego życia, 3) potrzebne jest podjęcie przez niego tego działania, oraz 4) w wyniku tego działania musi powstać coś, czego wcześniej nie było, czyli powinna zajść widoczna oczekiwana przez niego zmiana.

W życiu prywatnym – gdy ktoś wie, czego chce (a więc ma świadomość celu) – uznanie działania prowadzącego do zmiany za ważne i podjęcie się go z zaangażowaniem jest czymś naturalnym, niewymagającym zewnętrznego wpływu zwanego zwykle motywowaniem. Tak jest w przypadku wszelkich czynności związanych ze sferą osobistą czy rodzinną. Stan wewnętrzny człowieka, jaki towarzyszy takim sytuacjom, na pewno można uznać za zaangażowanie. W takim stanie świadomości decyzje, które podejmuje, odpowiadają celowi, jaki sobie wyznaczył, ukierunkowują działanie w stronę tego, co uznał za ważne, pożądane, cenne, czyli zgodne z akceptowaną przez siebie wartością lub wartościami (zob. definicje wartości, s. 104–105). W przypadku takiego postępowania jest oczywiste, że danej

¹³ Wskazuje to, że współpracownicy nie są względem siebie otwarci i nie mówią o własnych wartościach, co może też świadczyć o niskim zaufaniu.

osobie zależy na tym, co chce osiągnąć. Musi to być dla niej ważne i musi jej na tym zależeć. Przykładem może być praca we własnym ogrodzie czy na działce. Pielenie, które ktoś zdecydował się wykonać, nie jest wykonywane samo dla siebie, ale po to, aby lepiej rosły rośliny, na których mu zależy. Ten związek jest oczywiście ważny i nadaje sens wykonywanej pracy. Zazwyczaj jest jeszcze coś więcej, co przede wszystkim powoduje zaangażowanie w takie działanie – obraz dobrze rozwijających się roślin, kojarzący się z „wyższymi wartościami”, którymi może być piękno, estetyka, ład, harmonia itp.

7. Uwagi końcowe

Jak zauważa A. Wojtczuk-Turek [2009, s. 33], „zaangażowanie organizacyjne pracownika oznacza identyfikację z misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zadaniami firmy, pragnienie przynależności oraz gotowość do działania wykraczającego poza standardy, nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki. Bycie zaangażowanym w działalność organizacji wyraża się tylko pozornie inaczej niż bycie zaangażowanym w życie prywatnym. Gdyby stwierdzenie wspomnianej autorki sformułować nieco innymi słowami i powiedzieć, że zaangażowanie człowieka polega na przekonaniu, że to co robi:

- rzeczywiście służy komuś lub czemuś (misja),
 - jest zgodne z wartościami, które szanuje, i z celem i istotą zadania, jakie sobie wyznaczył,
 - wiąże się z faktem, że jest częścią określonej społeczności (w szczególności może to być np. rodzina),
 - chce wykonać najlepiej jak potrafi, czasem robiąc więcej niż sobie zaplanował dla dobra swojego „przedsięwzięcia”,
 - uwzględnia oprócz własnych interesów również interesy ludzi, którym dany wytwór będzie służył (np. członków rodziny),
- to mamy sytuację całkowicie analogiczną, jak w przypadku zaangażowania organizacyjnego.

W rzeczywistości w życiu zawodowym nie istnieją powody, dla których człowiek miałby odczuwać opór przed wykonywaniem z dużym zaangażowaniem zadań, które uzna za sensowne i ważne, tak samo jak to się dzieje w innych sytuacjach życiowych.

Jeżeli w środowisku pracy kadra zarządzająca będzie w stanie stworzyć psychologiczne warunki umożliwiające wszystkim pracownikom akceptację nadrzędnych wartości organizacyjnych oraz dostrzeżenie sensu podejmowanych

działań, ich zaangażowanie, połączone z samokontrolą i samodzielnym podejmowaniem decyzji na pewno będzie służyć dobru organizacji¹⁴.

Aneks. Deklaracje wartości wybranych firm

I. Założenia, wartości naczelné i zasady postępowania Forda (lata 80.) [Petersen i Hillkrik 1993]

Założenia: Stałe polepszanie jakości naszych produktów i obsługi klienta. Wycho-
dzenie naprzeciw potrzebom klienta pozwala na osiągnięcie zysków, co z kolei dostarcza
profitów naszym akcjonariuszom.

Naczelné wartości: Sposób realizacji założeń jest tak samo ważny jak założenia. Naj-
ważniejsze są trzy wartości:

1. Pracownicy. Nasi ludzie są źródłem naszej siły. Oni tworzą zespół, którego zaan-
gażowanie w produkcję buduje naszą reputację. Zaangażowanie i działanie zespołowe
stanowią istotę naszego postępowania.

2. Produkt. Nasze produkty są końcowym rezultatem naszych wysiłków i powinny być
jak najlepsze, by służyć naszym klientom na całym świecie. Tak nas oceniają, jak oceniają
nasze wyroby.

3. Profity. Jest to ostateczna miara uznania naszej pracy i dowód na to, że spełniliśmy
życzenia naszych klientów. Profity, czyli zyski, winny stale rosnać.

Zasady postępowania:

1. Najważniejsza jest jakość. By zasłużyć na uznanie klienta, musimy założyć, że
jakość produkcji i usług musi stać się sprawą priorytetową.

2. Wszystko jest dla klienta. Musimy zatem dążyć do osiągnięcia doskonałości we
wszystkim, co robimy, w naszych produktach, ich jakości i bezpieczeństwie, a także
w naszym serwisie, w stosunkach międzyludzkich, w kompetencji i w dochodach.

3. Zaangażowanie pracowników w działania zespołowe jest istotą naszego postępowania.
Jesteśmy zespołem, wspólnotą. Musimy szanować się nawzajem i ufać sobie.

4. Handlowcy i dostawcy to nasi partnerzy. Firma musi utrzymywać dobre stosunki
z handlowcami, dostawcami i innymi partnerami.

5. Musimy być uczciwi. Winno być powszechnie wiadome, że nasze przedsiębiorstwo
respektuje zasady odpowiedzialności za pracowników i zakłada ich całkowitą solidność
oraz pozytywne nastawienie do współpracy. Bramy naszych zakładów są otwarte dla
wszystkich, bez względu na płeć, przynależność rasową czy przekonania.

¹⁴ Należałoby rozwinąć kwestię stworzenia warunków zewnętrznych umożliwiających realiza-
cję wykonywanych zadań, czyli zapewnienia odpowiednich środków i zasobów, ale ponieważ ten
aspekt funkcjonowania organizacji jest oczywisty i wychodzi poza uwarunkowania psychologiczne,
został pominięty. Podobnie też został pominięty istotny czynnik finansowy. Wynika to z założeń
artykułu, który skupia się na czynnikach psychologicznych będących z jednej strony podstawą
zaangażowania, a z drugiej podstawą ukierunkowania samodzielných decyzji.

II. Naczelne zasady postępowania i wartości w firmie Wal-Mart [Walton i Huey 1994]

1. Poświęcenie się własnemu przedsięwzięciu – wiara w jego sukces.
2. Dzielenie się dochodami ze wszystkimi pracownikami i traktowanie ich jak partnerów.
3. Motywowanie partnerów do działania.
4. Dobre komunikowanie się – informowanie o wszystkim, dzielenie się informacjami.
5. Docenianie wszystkiego co pracownicy robią dla przedsiębiorstwa.
6. Świątowanie sukcesów.
7. Wysłuchiwanie każdego w firmie i zachęcanie ludzi do mówienia.
8. Przekraczanie oczekiwań klientów – dać im to czego chcą i... trochę więcej.
9. Kontrolowanie wydatków w jeszcze większym stopniu niż poczynań konkurencji.
10. Pływanie pod prąd – „Jeśli wszyscy robią to samo, to masz szansę znalezienia miejsca dla siebie, idąc w przeciwną stronę”.

III. Zasady postępowania i wartości korporacji SHV Holdings [Dokument SHV Holdings]

Rozwijanie firmy poprzez osiągnięcia. Optymalizując naszą działalność mamy jednocześnie oczy otwarte na nowe możliwości. Tworząc zespół, osiągamy lepsze wyniki. Minimalizujemy formalizm oraz biurokrację. Udziałowcy nie oczekują „nadętych” wyników kwartalnych lub rocznych, ale trwałego wzrostu. Udziałowcy liczą się z ryzykiem, jakie niosą nowe przedsięwzięcia.

Poszukiwanie nisz i zwiększanie udziału rynkowego. Nie będziemy poddawać się ogólnym trendom i modom w poszukiwaniu nisz rynkowych. Umocnimy naszą pozycję lidera rynkowego.

Inwestowanie w ludzi. Sukcesy osiągamy dzięki ludziom. Inwestować w ludzi znaczy: mieć do nich zaufanie, dawać im duży zakres odpowiedzialności, stymulować rozwój kreatywności i inicjatywy, szkolić ich i rozwijać, nagradzać ich szczególne osiągnięcia. Niezbędna jest motywacja poprzez dobry przykład, uśmiech i zadowolenie z pracy. Ważne jest, aby pracowników nie ganić za błędy. Wszyscy je popełniamy. Nagana ma działanie negatywne. Tam, gdzie uczciwość i lojalność są bezsporne, wnioski z analizy błędów mogą poprawić efektywność zarządzania.

Wychodzenie naprzeciw zmianom. Zmiany wciąż zachodzą wokół nas. Nie bądź na nie ślepy ani głuchy. Zmiany stwarzają nowe możliwości. Analizuj każdą zmianę, omawiaj ją z innymi, weryfikuj własne opinie. Traktuj zmiany jak tlen dla swojej firmy, wykorzystuj je świadomie i mądrze.

Poszukiwanie niekonwencjonalności. Niekonwencjonalność jest interesująca. Niekonwencjonalność jest wyzwaniem dla naszego intelektu i twórczego ducha. Na wszystkich szczeblach zarządzania powinniśmy zachęcać naszych pracowników do poszukiwania oryginalnych rozwiązań. Bez tego nie odniesiemy sukcesu. Niekonwencjonalność może być tym, co wyróżnia nas na rynku.

Słuchanie, uczenie się i reagowanie. Nikt nie zna się na wszystkim, ale każdy zna się na czymś. Słuchając innych, poszerzamy własne horyzonty. Słuchać zanim się coś powie

– to uczyć się. Człowiek mądry korzysta z wiedzy innych. Po wysłuchaniu decyduj się na działanie. Nie zapominaj, że brak działania to także decyzja.

Upraszczenie spraw. Życie tylko pozornie jest skomplikowane. Kwestie techniczne mogą być złożone, dobry biznes – nie. Wybory i decyzje bywają trudne, ale nie skomplikowane. Przelej swoje myśli na dany temat na jedną kartkę papieru – pomoże Ci to uzyskać jasność umysłu.

IV. Priorytety i filozofia wartości firmy SCANIA [Nogalski i Dunal 2012a]

Priorytety: bezpieczeństwo i środowisko, jakość, realizacja zamówień, koszt.

Filozofia wartości: po pierwsze klient, respekt dla indywidualności, eliminacja marnotrawstwa.

Literatura

- Armstrong M. [2011], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Blanchard [2007], *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Blanchard K., O'Connor M. [1997], *Managing by Values. How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*, Barrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Collins J.C., Porras J.I. [1984], *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, HarperCollins Publishers Inc., New York, http://www.jtbookyard.com/uploads/6/2/9/3/6293106/success_built_to_last.pdf (data dostępu: 1.09.2015).
- Czekaj J., Ćwiklicki M. [2014], *Uwarunkowania tworzenia innowacji organizacyjnych*, http://mpira.ub.uni-muenchen.de/54742/1/Uwarunkowania%20tworzenia%20innowacji%20organizacyjnych_Czekaj_%C4%86wiklicki_.pdf (data dostępu: 12.03.2015).
- Czerniachowicz B. [2012], *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Drucker P. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa.
- Kaczmarek B. [2012], *W kierunku nowoczesnego zarządzania – wybrane problemy* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kluckhohn C. [1951], *Values and Value-orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification* [w:] *Toward a General Theory of Action*, eds. T. Parsons & E. Shils, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. [2003], *Wzmocnić ducha*, Studio Emka, Warszawa.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. [2010], *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kożuszniak B. [2005], *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Lachowski S. [2012], *Droga ważniejsza niż cel*, Studio Emka, Warszawa.
- Mączyński J. [1998], *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.

- Neher A. [2000], *Priorytety w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 14.
- Nogalski B., Dunal A. [2012a], *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych. Studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_4_2_8.pdf (data dostępu: 2.10.2014).
- Nogalski B., Dunal A. [2012b], *Kultura organizacyjna – przedstawienie koncepcji* [w:] *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, red. J.S. Kardas, Studio EMKA, Warszawa.
- Nogalski B., Szpitter A. [2012], *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Oczkowska R. [2012], *Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Ostrowska K. [1994], *W poszukiwaniu wartości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Penc J. [1995], *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, seria: Biblioteka Menedżera, Kraków.
- Peters T. [1992], *Liberation management*, Macmillan London Limited, London.
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa!*, Studio Emka, Warszawa.
- Petersen D., Hillkrik J. [1993], *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa.
- Posner B.Z., Schmidt W.H. [1992], *Values Congruence and Differences between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems*, „Journal of Business Ethics”, vol. 12(2).
- Rokeach M. [1973], *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Skalik J. [2012], *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stachowicz-Stanusch A. [2004], *Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Stachowicz-Stanusch A. [2007], *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Helion, Gliwice.
- Stankiewicz J., Góralczyk M. [2012], *Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. [2008], *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Oficyna Wolters-Kluwer, Warszawa.
- Walton S., Huey J. [1994], *Sam Walton. Made in America*, WNT, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A. [2009], *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 10.
- Zbiegień-Maciąg L. [2005], *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Management by Values as a Method of Improving Organisational Engagement among Employees

(Abstract)

The paper describes psychological determinants of the relationship between organisational engagement and an awareness of the correspondence between personal values and those that guide the organisation. The first part of the paper discusses the importance of values in directing human behaviour in general, in connection with the humanistic concept of man (A. Maslow, C. Rogers). Special attention has been given to the role of values in evoking intrinsic motivation and influencing important decision-making processes. The author claims that an action based on accepted values leads to full engagement to the tasks undertaken regardless of whether they are carried out by an employee of the company or a contractor.

Keywords: values in organization, management by values, organisational engagement, intrinsic motivation.