

Krystyna Golonka

*Institut Psychologii Stosowanej
Uniwersytet Jagielloński*

Kultura organizacyjna – wartości i normy organizacyjne a postawy pracowników

1. Wprowadzenie

Trudności definicyjne **kultury organizacyjnej** można porównać do trudności w definiowaniu samej **kultury**, jednego z najpowszechniejszych terminów nauk społecznych. Odnosi się on do rezultatu zbiorowej działalności, charakterystycznych wzorów postępowania i rozwiązywania problemów. Kultura organizacyjna dotyczy natomiast charakterystycznych dla danej organizacji norm i wartości, które wyznaczają sposoby jej funkcjonowania oraz zachowania pracowników.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza zależności między wartościami i normami organizacyjnymi a postawami pracowników. Wzajemne oddziaływanie jednostek na siebie, zgodnie ze zjawiskiem wpływu społecznego, prowadzi do określonych zmian w sferze postaw, odczuć, opinii i działań. Specyficzny kontekst złożonej struktury organizacji pozwala opisywać zjawisko wpływu społecznego w organizacji na różne sposoby. W niniejszym artykule skupiono się przede wszystkim na wpływie norm społecznych.

Relacje między tymi zmiennymi poddawane są analizie teoretycznej, uwzględniającej różne definicje kultury organizacyjnej (omówiono je w pierwszej części niniejszego rozdziału), a następnie badaniom praktycznym przeprowadzonym w pięciu organizacjach ($N = 182$).

2. Kultura organizacyjna a organizacja

W obszarze kultury organizacyjnej istnieją dwa podejścia: można uznać, że organizacja **jest** kulturą albo że organizacja **ma** kulturę. W pierwszym wypadku organizacja tworzy kulturę przez symbole, mity, historie, które mają znaczenie dla pracowników – określają wzorce zachowania zrozumiałe dla wszystkich członków danej organizacji. Ujmując kulturę w ten sposób, trudno mówić o typach kultu-

ry, ponieważ każda kultura jest unikalna, specyficzna tylko dla danej organizacji – tworzą ją konkretni ludzie mający określone cechy i funkcjonujący w określonych warunkach. Podobne zagadnienie porusza Zbiegień-Maciąg (1999), analizując również kulturę w wymiarze **pojęcia** tworzonego w ludzkich umysłach, któremu ludzie nadają sens. W tym kontekście kultura organizacyjna jest niepowtarzalna, ale zarazem trudna do systematycznego opisanie.

W drugim ujęciu organizacja ma kulturę niezależnie od zmiennych organizacyjnych, takich jak struktura, przywództwo, system wynagrodzeń. Często badane są związki między tymi zmiennymi a zmiennymi kontekstualnymi, na przykład rozwojem technologicznym. Kultura organizacyjna jest spoiwem łączącym całą organizację, systemem wspólnych, a więc podzielanych przez większość, znaczeń i uznanych wartości. Bada się przyczyny i konsekwencje istnienia określonej kultury organizacyjnej, próbując odkryć znaczenie symboli i mitów, ale przede wszystkim, zamiast traktować daną organizację jako specyficzną, unikalną, poszukuje się ogólnego wzorca kultury organizacyjnej (De Witte, Van Muijen, 1999). W literaturze istnieje wiele podziałów kultury organizacyjnej ze względu na jej podstawowe charakterystyki wyznaczające poszczególne typy kultur. Często odnosi się je do specyficznych warunków, w których określona kultura daje największe możliwości realizacji wyznaczonych celów. Pewne kultury dobrze funkcjonują w zróżnicowanym, szybko zmieniającym się otoczeniu, inne w środowisku stabilnym i mało zróżnicowanym. W tym sensie nie ma ani **złej**, ani **dobrej** kultury. Raczej istnieją kultury, które są lub nie są dostosowane do środowiska, w którym funkcjonują. Niektórzy badacze twierdzą, że w praktyce ważne jest to, jaki jest **pożądany** typ kultury organizacyjnej. Zasadniczą kwestią jest więc nie zdefiniowanie kultury i jej ocena, lecz określenie kierunku zmian związanych z oczekiwaniami uczestników organizacji (De Witte, Van Muijen, 1999).

3. Kultura organizacyjna – funkcje, poziomy i wymiary

Kultura – przez ustalone wzorce zachowań, przyjęte cele, normy i wartości – kształtuje zachowania i postrzeganie świata. Terrence Deal i Allan Kennedy kulturę organizacyjną definiują jako społeczny i normatywny rodzaj **spoiwa**, które łączy całą organizację (De Witte, Van Muijen, 1999). Często podkreśla się więc funkcje kultury organizacyjnej, która przez zbiór nieformalnych i niepisanych reguł określa właściwe sposoby zachowania i reagowania. Wymienia się tu najczęściej funkcje wewnętrzne, takie jak: integrująca, poznawczo-informacyjna oraz adaptacyjna, a także funkcje zewnętrzne (Zbiegień-Maciąg, 1999).

Wilk (1989) w definicji kultury organizacyjnej zwraca uwagę, że ów charakterystyczny dla danej organizacji wzór zachowań ma za zadanie łączyć, informować i dostarczać kontekstu dla najbardziej zróżnicowanych działań pracowników w całej organizacji. Ma to odniesienie do tzw. kontraktu psychologicznego – kultura

organizacyjna jest niejako wbudowana w kontrakt psychologiczny, który jest relatywnie związany stałymi wartościami i normami i raz ustalony rzadko podlega większym zmianom czy modyfikacjom (De Witte, Van Muijen, 1999).

Kultura organizacyjna kształtuje zachowania pracowników, równocześnie jednak są one funkcją czynników indywidualnych i środowiskowych. Kultura organizacyjna jest więc uwarunkowana wieloma czynnikami związanymi zarówno z organizacją, jak i z jej otoczeniem. Złożoność i wieloprzyczynowość zmiennych kulturowych odzwierciedla skomplikowany proces tworzenia się kultury organizacyjnej.

Peter Makin, Cary Cooper i Charles Cox (2000) podkreślają, że większość badaczy postrzega kulturę organizacyjną jako złożoną z pewnej liczby elementów i istniejącą na różnych poziomach świadomości. Poznanie tych elementów pozwala opisywać i wyjaśniać zachowania ludzi oraz poszukiwać sposobów wpływania na nie. Edgar Schein (2010) wyróżnia trzy poziomy świadomości:

1. artefakty – symbole kultury organizacyjnej; składają się na nie obserwowalne zachowania, procedury i zewnętrzna prezentacja organizacji;
2. wartości i normy – określają, co w organizacji jest ważne, sterują bardziej świadomymi zachowaniami, pozwalają się dostosować do zmieniających się sytuacji;
3. podstawowe założenia – nieświadome założenia dotyczące właściwych zachowań i reakcji.

Zdaniem Scheina kultura organizacyjna odnosi się do kilku poziomów, które różni stopień jawności i uświadomienia – od podstawowych założeń, najbardziej niewidocznych i nieświadomych, poprzez normy i wartości, do symboli i artefaktów – najbardziej widocznych i świadomych (rys. 1).

Poziom najbardziej podstawowy wobec wszystkich przejawów kultury organizacyjnej odniósł Schein do **założeń**, choć – jak sam podkreśla – wielu badaczy opisuje je jako **wartości**. Schein nie negował ich odniesień do systemu wartości, chciał jednak podkreślić, że mają one nienegocjowalny charakter. O wartościach można dyskutować, wartości kształtują się, podlegają oddziaływaniu czynników społecznych i kulturowych, założenia – **są**. Schein, umieszczając je na osobnym poziomie, podkreśla ich odrębny charakter. Jego zdaniem determinują one zachowania, sposoby postrzegania, myślenia i odczuwania (Schein, 2010).

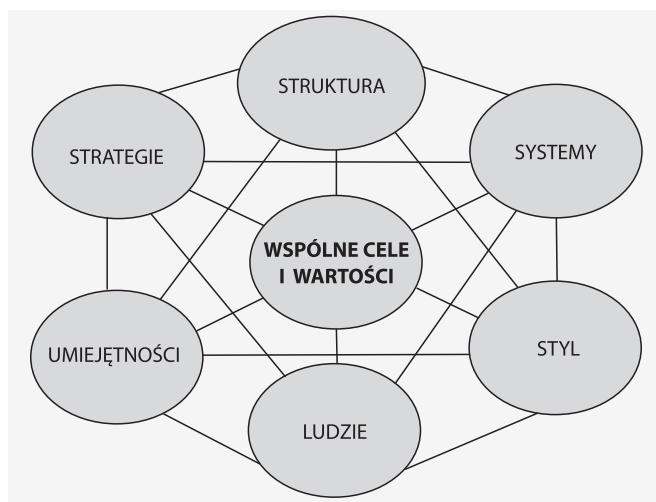
Artefakty, które są najbardziej jawne i łatwe do zaobserwowania, dotyczą symboli na poziomie koncepcji, zachowań i pewnych manifestacji materialnych. Schein zwraca jednak uwagę, że to, co najbardziej widoczne, niekoniecznie jest najbardziej zrozumiałe. Jako przykład podaje piramidy, bardzo wyraźne symbole materialne, które w różnych kulturach miały różne znaczenie – w jednych były przede wszystkim świątyniami, w innych – grobowcami. Właściwa interpretacja jawnych symboli może się okazać niemożliwa dla osób, które nie rozumieją całego kontekstu kultury, a więc nie mają odniesienia do pozostałych poziomów związanych z wartościami.



Rysunek 1. Poziomy kultury organizacyjnej wg Scheina

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schein, 2010.

W modelu Roberta Watermana, Thomasa Petersa i Julien Phillips (1980) wspólne cele i wartości stanowią centrum złożonej struktury kultury organizacyjnej (rys. 2). Wydaje się, że wartości stanowią trzon kultury organizacyjnej, określając podstawę innych elementów i wymiarów, takich jak strategie, struktury, systemy etc. Wartości określają również podstawowe wymiary kultury opisywane przez Geerta Hofstede.



Rysunek 2. Model opisujący podstawowe elementy kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Waterman, Peters i Phillips, 1980.

Hofstede (1984) na podstawie badań przeprowadzonych w ponad 40 krajach zaproponował różnicowanie kultur według czterech podstawowych wymiarów, których charakterystyka pozwala określić dominujące w danej organizacji wartości i sposoby działania. Owe wymiary to: **dystans wobec władzy**, **stopień unikania niepewności**, **indywidualizm–kolektywizm**, oraz **męskość–kobiecość**.

Dystans wobec władzy (odległość władzy) jest miarą stopnia nierówności społecznych opisywanych w kategoriach władzy, prestiżu, bogactwa etc. W kulturach, w których istnieje duży dystans wobec władzy, występują duże różnice w dysponowaniu nią. W kulturze organizacyjnej różnice te są widoczne w relacjach między szefem a podwładnym – podkreśla się różnice stanowisk, podwładny nie kwestionuje decyzji przełożonego, okazuje mu duży szacunek. Tytuły, stopnie służbowe i pozycja mają duże znaczenie (Robbins, 1998). Dla organizacji, w których istnieje duży dystans wobec władzy, charakterystyczna jest struktura hierarchiczna. W kulturach, dla których jest znamieny mały dystans wobec władzy, istnieje mała różnica między mającymi władzę, i niemającymi jej; nierówności są maksymalnie ograniczane. Organizacje o takiej kulturze są słabo zhierarchizowane, typowa jest dla nich raczej struktura płaska.

Kolejny wymiar – stopień unikania niepewności – dotyczy zakresu, w jakim toleruje się niejednoznaczność i niepewność. Kultury charakteryzujące się niskim stopniem unikania niepewności łatwo dostosowują się do sytuacji, które powodują dużą niepewność, godzą się z koniecznością podejmowania ryzyka. W kulturach tych istnieje tolerancja dla odmiennych zachowań i opinii, nie są one traktowane jako zagrożenie. Kultury uzyskujące wysoki wynik w tym wymiarze będą poszukiwały metod unikania niepewności. Jest to charakterystyczne dla organizacji biurokratycznych, w których w większości sytuacji ustalane są formalne reguły postępowania. Niepewność i niejednoznaczność sytuacji stanowi zagrożenie, powstają więc mechanizmy zwiększające poczucie bezpieczeństwa i ograniczające ryzyko. Organizacje o wysokim stopniu unikania niepewności mają sformalizowane reguły postępowania, nie toleruje się w nich koncepcji i zachowań odbiegających od normy (Robbins, 1998).

Wymiar indywidualizm – kolektywizm dotyczy siły więzi społecznych. W kulturach, które cechuje indywidualizm, więzi pomiędzy jednostkami są luźne, panuje przekonanie, że ludzie mają się sami troszczyć o siebie i swoją rodzinę. Jednostka w takiej społeczności ma dużą swobodę. W kulturach kolektywistycznych natomiast charakterystyczna jest silna orientacja na życie grupowe. Funkcją grupy jest ochrona jednostek i wyrobienie w nich poczucia współodpowiedzialności (Makin, Cooper, Cox, 2000). Pracownik angażuje się emocjonalnie w sprawy firmy, której potrafi podporządkować życie prywatne.

Ostatni wymiar, **męskość – kobiecość**, wiąże się z wartościami dominującymi w danej kulturze. Kulturę męską charakteryzują wartości, które dotyczą umiejętności zaspokajania własnych potrzeb, sprawdzania siebie, uzyskiwania przewagi. Ceni się współzawodnictwo, rywalizację, walkę, kładzie się nacisk na zachowania

asertywne i materializm, mniejszą wagę przykładając do troski o innych. Podstawowym celem jest realizowanie zadań. Ludzi cechuje stanowczość, niekiedy postawy agresywne, zwłaszcza w kontaktach z konkurencją. W kulturze kobiecej dominują wartości, które tradycyjnie uważa się za typowe dla kobiet – współpraca, opieka, bezpieczeństwo. Stosunki międzyludzkie są traktowane priorytetowo. Kładzie się tu nacisk na poprawność relacji, zaufanie, pomoc, troskę o innych i ogólną jakość życia. Pracowników łączy z firmą silne więzy lojalności. Kulturę tę określa się również jako przyjazną, wspierającą, opiekuńczą i intuicyjną (Golonka, 2003).

4. Postawy pracowników a kultura organizacyjna

Postawa, jako trwały wzorzec wartościujących reakcji, odnosi się do mniej lub bardziej spójnego wzorca afektywnych, kognitywnych i behawioralnych reakcji jednostki (Colman, 2009). W kontekście organizacji ów wzorzec reakcji będzie określał tendencje do zachowań wynikających z posiadanych nastawień i przekonań.

Problem zależności między postawami pracowników a kulturą organizacyjną jest złożony i wiele czynników pośredniczących będzie decydować o sile i kierunku zależności. Jednym z nich jest **siła** kultury. Podział kultur organizacyjnych na **silne** i **słabe** można rozpatrywać w kontekście spójności elementów czy poziomów kultury organizacyjnej. Kultury silne charakteryzuje wyraźne powiązanie podstawowych założeń i wartości, które istotnie wpływają na sposób zachowania ludzi. W przeciwieństwie do kultur silnych kultury słabe są podzielone (rozbite), trudno tu mówić o wspólnych wartościach, normach, zwyczajach, które mogłyby pełnić funkcję integrującą. Kulturę silną charakteryzują między innymi: stała struktura, niepisane normy, wysokie kompetencje pracowników i duże zaangażowanie, poczucie bycia kimś ważnym, poczucie dumy i wyjątkowości z racji pełnionej funkcji i realizowanych zadań. Z kolei kulturę słabą charakteryzują: chwiejna struktura, formalne reguły, niskie kompetencje pracowników, małe zaangażowanie i poczucie zwyczajności (Zbiegień-Maciąg, 1999).

Kultura silna w dużym stopniu wpływa na postawy pracowników – już sam proces rekrutacji i selekcji decyduje o wyborze kandydatów, których postawy i wartości są zgodne z przyjętymi normami. Na przykład jeśli praca zespołowa jest istotna w danej organizacji, w procesie selekcji poszukuje się pracowników, którzy mają doświadczenie we współpracy z innymi lub gotowość do jej podjęcia. Będzie się więc zwracać uwagę na kompetencje społeczne i komunikacyjne, zdolność do współpracy, kooperacji w sytuacjach konfliktowych. W ten sposób zatrudniani pracownicy wkomponowują się niejako w kulturę organizacyjną firmy. Im kultura jest silniejsza, tym bardziej dookreślona, ukształtowana, a tworzące ją jednostki – świadome podstawowych zasad i wartości. Łatwo więc sformułować je na wstępnym etapie rekrutowania nowych pracowników. Na kolejnych etapach w większym stopniu niż w kulturach słabych wywiera się presję na to, by zasady były respektowane, a po-

stawy zgodne z podstawowymi normami – wzmacniane i podtrzymywane. Oczywiście ułatwia to utrzymanie *status quo* i jeśli kultura jest dostosowana do profilu i uwarunkowań organizacji, przynosi to jak najbardziej pozytywny skutek. Dopasowanie potrzeb indywidualnych do potrzeb organizacyjnych oznacza wyznaczenie i objęcie tego samego kierunku dążeń i działań, co stwarza prawdopodobnie najbardziej sprzyjające warunki do współistnienia jednostki i organizacji.

W kulturach słabych określony jest inny kontekst – mniej jednoznaczne normy i wartości, słabiej ukształtowane zwyczaje organizacyjne, symbole etc. określają środowisko w pewnym sensie niedookreślone, na które jednostka może mieć większy wpływ. Indywidualne wartości i dążenia mogą określić lub modyfikować zasady funkcjonowania organizacji. Kultura słaba ma tę przewagę nad kulturą silną, że jest w większym stopniu zdolna do zmian, co we współczesnym środowisku ekonomiczno-gospodarczym wydaje się istotne.

Jakkolwiek ukształtowane jest środowisko wewnętrzne i zewnętrzne danej organizacji, z całą pewnością istnieje współzależność organizacji z jej członkami – jednostki ją tworzące wpływają na jej ogólny kształt i procesy, organizacja jako całość wpływa na jednostkę, określając jej możliwości realizowania się i rozwoju. Proces ten jest silnie eksponowany w koncepcji tzw. wtórnej socjalizacji, opisywanej przez Johna Van Maanena i Edgara Scheina (1979). Przedstawiają oni uwarunkowania procesu uczenia się norm w organizacji, w którym różne czynniki indywidualne i organizacyjne, takie jak wiek, cechy osobowe, typ własności firmy etc. odgrywają jedynie rolę modulującą, ale nie determinują procesu socjalizacji w organizacji, który ma charakter uniwersalny, niezależny od różnych czynników kontekstualnych.

W analizie kultury organizacyjnej, uwzględniając jej złożony charakter, bada się różne jej aspekty i wymiary. George Sanders (1995) skupia się na dominujących wartościach organizacyjnych, które ocenia na dwóch poziomach – zwyczajów, typowych zachowań i procedur – to, co Schein (2010) odnosi do najbardziej świadomego poziomu symboli i artefaktów, oraz na poziomie wartości i norm, które określają, co dla pracowników jest ważne, na czym w sferze życia zawodowego się koncentrują. Trzeci poziom to ogólne założenia – tu również Sanders odnosi się do wartości, ale tych najbardziej nieświadomych – ogólnych przekonań, poglądów, które wpływają na przyjmowane postawy i podejmowane działania. Bezpośrednio widać tu przełożenie analizowanych obszarów na podstawowe poziomy kultury organizacyjnej opisywane przez Scheina.

Kultura przejawia się w tym, co widoczne, uchwytnie i wyraźnie związane z samą organizacją, oraz w tym, co niewidoczne, często nieświadome, związane ze sposobem myślenia i działania pracowników. Niniejsza analiza skupia się na tych aspektach kultury, które tkwią głębiej, odnoszą się do indywidualnych wartości i przekonań pracowników, jednocześnie budując i kształtując trzon kultury organizacyjnej – wspólne normy i wartości.

5. Badania własne

Celem badań jest określenie spójności między wartościami, które cenimy w miejscu pracy, a ogólnymi przekonaniem i tendencją do podejmowania określonych działań oraz związku tych zmiennych z rzeczywistym zaangażowaniem badanych w wykonywaną pracę. Analiza współzależności między badanymi zmiennymi została dokonana na podstawie współczynników korelacji r -Pearsona. Narzędziem badawczym były kwestionariusze pozwalające ocenić wybrane aspekty kultury organizacyjnej w kategoriach ilościowych. Założenia nie była to więc analiza kultury organizacyjnej jako takiej, ale pewnych jej aspektów odnoszących się do częściowo jawnego poziomu kultury – norm i wartości – w ujęciu opisywanej na wstępie koncepcji Scheina.

Badanie zostało przeprowadzone w pięciu organizacjach, obejmowało dwie firmy motoryzacyjne i trzy informatyczne ($N = 182$). Kryteria doboru próby – organizacje średniej wielkości (co najmniej 40 pracowników), mające porównywalną specyfikę działań (bezpośredni kontakt z klientem, działy sprzedaży i serwisu), o ustabilizowanej pozycji (minimum 5 lat na rynku), z kapitałem polskim. W większości pracownikami badanych firm były osoby młode, w przedziale wiekowym 20–30 lat.

5.1. Charakterystyka zmiennych

Zmienne analizowane w badaniu to: cele pracowników, ogólne przekonania oraz zaangażowanie w pracę. Cele pracowników odnoszą się do dwóch podstawowych aspektów pracy: jej warunków oraz możliwości realizowania indywidualnych dążeń. Pierwszy aspekt odnosi się do wszystkich tych czynników, które określają warunki pracy – od fizycznych, przez ekonomiczne, po społeczne. Szeroko pojęte dobre warunki pracy odnoszą się do takiego środowiska pracy, jakie zapewnia bezpieczeństwo fizyczne, daje pewność zatrudnienia i określa sprzyjające środowisko społeczne, w którym panują dobre relacje między pracownikami i przełożonymi. Drugi aspekt – praca jako wyzwanie – dotyczy czynników związanych z potrzebą autonomii, samookreślenia, współdecydowania i realizowania zadań, które pracownicy uznają za znaczące i ważne. Dwa kierunki dążeń się nie wykluczają – ich równowaga określa z jednej strony stabilne, a z drugiej – ambitne i różnorodne środowisko pracy.

Ogólne przekonania pracowników odnoszą się do sfery życia zawodowego i charakteryzują postawy pracowników w wymiarze: wewnętrzne *versus* zewnętrzne poczucie kontroli. Wewnętrzne poczucie kontroli oznacza samodzielność i niezależność sądów, wysoki poziom aspiracji i motywacji osiągnięć oraz wiarę we własne możliwości. Zewnętrzne – wiąże się z uzależnianiem własnych działań i opinii od czynników zewnętrznych – autorytetów, pracowników zajmujących wyższe stanowiska i innych osób. Oznacza również mniejszą wiarę we własne możliwości i czę-

sto większą potrzebę poczucia bezpieczeństwa. Ważnym aspektem jest tu również centralność pracy – przekonanie, że jest jedną z nadrzędnych wartości, stanowi ważny aspekt życia jednostki. Osoby z takim podejściem uznają, że praca może wymagać poświęceń i nawet jeśli jest najgorsza – jest lepsza niż jej brak w ogóle.

Zaangażowanie w pracę jest definiowane jako psychologiczna identyfikacja z pracą. Podkreśla się, że osoby zaangażowane w pracę określają się przez wyniki, jakie uzyskują, praca w dużym stopniu wpływa na ich samoocenę (Kanungo, 1982). Liczne badania dotyczące zaangażowania wskazują na pozytywne związki tej zmiennej z efektywnością działań pracowników, a także z poziomem ich satysfakcji i motywacji wewnętrznej. Wiele przemawia za tym, że zaangażowanie jest determinowane zarówno przez zmienne kontekstualne, jak i czynniki indywidualne, związane na przykład z systemem wartości (Carmeli, 2005).

5.2. Narzędzia badawcze

Narzędziem do badania kultury organizacyjnej był kwestionariusz Sandersa (1995). Skala dotycząca celów pracowników składa się z 22 pytań. Badanych prosi się o określenie, jak ważne byłyby dla nich podane aspekty pracy w odniesieniu do **pracy idealnej**. Większość z nich pokrywa się z listą wartości Hofstede (2000) i odnosi się do opisanych wcześniej podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej. Skalę dotyczącą wartości pracowników tworzy 28 pytań – odnoszą się one do ogólnych przekonań pracowników. Badani ustosunkowywali się do przedstawionych twierdzeń na pięciopunktowej skali, oceniając stopień ich ważności (cele pracowników) i stopień zgodności z własnymi przekonaniami (wartości pracowników).

Skala zaangażowania w pracę (Lodahl, Keiner, 1965) – określa, w jakim stopniu pracownik angażuje się w wykonywane zadania oraz czy praca stanowi centralny aspekt zainteresowań, biorąc pod uwagę inne cele życiowe (np. *Żyję swoją pracą; Zazwyczaj stawiam się w pracy wcześniej, aby wszystko przygotować; Czuję się przygnębiony, gdy zawiodę w pracy*). Osoby badane ustosunkowywały się do 20 zawartych w kwestionariuszu twierdzeń na skali od 1 do 4 – od *całkowicie się zgadzam* do *stanowczo się nie zgadzam*.

5.3. Wyniki

5.3.1. Warunki pracy a wartości pracowników

Właściwe obciążenie pracą, określone przez wystarczającą ilość wolnego czasu na życie prywatne, negatywnie korelowało z centralnością pracy – osoby ceniące wyraźny podział na życie zawodowe i prywatne w mniejszym stopniu były skłonne się zgodzić z twierdzeniem, że praca jest ważniejsza niż czas wolny ($r = -0,34$, $p < 0,01$) oraz że rodzina powinna być gotowa do poświęceń, gdy wymaga tego kariera ($r = -0,24$, $p < 0,01$).

Potrzeba niskiego poziomu napięcia i stresu w miejscu pracy istotnie korelowała z przekonaniem, że ci, którym powiodło się w życiu, powinni pomagać innym ($r = 0,22, p < 0,01$) oraz że konkurencja między pracownikami przynosi więcej szkody niż pożytku ($r = 0,20, p < 0,01$). Czynniki te istotnie korelowały również z zewnątrzsterownością, choć współzależności były tu już słabsze – stwierdzono negatywną korelację z twierdzeniami odnoszącymi się do krytycyzmu wobec autorytetów i indywidualnego poczucia odpowiedzialności za brak osiągnięć oraz pozytywną korelację z przekonaniem, że najlepszy pracownik to ten, który spokojnie wykonuje swoje obowiązki.

Dobrze określona sytuacja pracy, przez wyraźnie sformułowane wymagania, dodatnio korelowała z sumiennością, poczuciem, że relacje w pracy są ważniejsze niż zarobki, oraz z ugodowością – wszystkie współczynniki korelacji, choć statystycznie istotne na poziomie 0,05, były jednak niskie, poniżej wartości 0,20.

Czynniki odnoszące się do możliwości osiągnięcia wyższego statusu społeczno-ekonomicznego to chęć uzyskiwania wysokich dochodów, korzystnych świadczeń pozapłacowych i możliwość mieszkania w atrakcyjnej okolicy. Szansa uzyskiwania wysokich zarobków korelowała dodatnio z przekonaniem, że rodzice powinni wpływać na swoje dzieci, aby były jak najlepszymi uczniami ($r = 0,30, p < 0,01$), słabsze korelacje odnosiły się do przekonania, że małżonkowie powinni być zgodni w poglądach politycznych i religijnych, oraz że obowiązujące przepisy bezwzględnie nie powinny być łamane. Atrakcyjne świadczenia pozapłacowe korelowały dodatnio z sumiennością i zadaniowością – przekonaniem, że rodzice powinni zachęcać dzieci, by jak najlepiej realizowały swoje obowiązki ($r = 0,20, p < 0,01$). Negatywne współzależności zostały stwierdzone w odniesieniu do postawy zaufania, poczucia, że większości ludzi można ufać ($r = -0,25, p < 0,01$) i że większość ludzi przejawia wewnętrzną niechęć do pracy i stara się jej unikać, kiedy tylko to możliwe ($r = -0,20, p < 0,01$).

Możliwość mieszkania w atrakcyjnej okolicy pozytywnie korelowała z możliwością kwestionowania autorytetu kierownika ($r = 0,24, p < 0,01$) oraz z potrzebą poszukiwania rozwiązań w sytuacjach konfliktu ($r = 0,19, p < 0,01$) – twierdzeniami związanymi z indywidualizmem i tendencją do łagodzenia sytuacji trudnych. Podobnie możliwość awansu zawodowego dodatnio korelowała z tendencją do unikania konfliktów ($r = 0,30, p < 0,01$).

Potrzeba pewności zatrudnienia negatywnie korelowała z przekonaniem, że ludziom można ufać ($r = -0,21, p < 0,01$), dodatnio natomiast z poczuciem, że pozostawanie u jednego pracodawcy jest najlepszym sposobem na rozwój zawodowy ($r = 0,25, p < 0,01$). Zaznacza się tu również docenianie struktur hierarchicznych ($r = 0,28, p < 0,01$), dążenie do podporządkowania się wyznaczonym zadaniom i celom ($r = 0,19, p < 0,01$) oraz brak zgody na to, że ludziom często się nie powodzi z ich własnej winy ($r = -0,19, p < 0,01$) – wszystkie te zależności wskazują na związek między potrzebą bezpieczeństwa w miejscu pracy a pewnym zamknięciem, brakiem ufności wobec innych i zewnętrznym poczuciem kontroli.

Możliwość pracy w firmie o dużym prestiżu, która osiąga sukcesy, korelowała wysoko z oceną dużej firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy ($r = 0,37, p < 0,01$), sumiennością, podporządkowaniem się ustalonym normom ($r = 0,24, p < 0,01$), centralnością pracy ($r = 0,24, p < 0,01$) i wiązaniem się z jednym pracodawcą ($r = 0,20, p < 0,01$).

Akcentowanie idealnych warunków pracy w kontekście relacji społecznych – dobrych stosunków z przełożonym – korelowało dodatnio z przekonaniem, że rodzice powinni zachęcać dzieci, aby starały się być jak najlepszymi uczniami ($r = 0,19, p < 0,05$). Osoby akcentujące dobre relacje w środowisku pracy w większym stopniu też są skłonne uznać, że dobre relacje w pracy są ważniejsze od wysokich zarobków ($r = 0,17, p < 0,05$) oraz że realizowanie w pracy tego, co się naprawdę lubi, jest ważniejsze niż kariera sama w sobie ($r = 0,17, p < 0,05$). Współczynniki korelacji są niskie, wskazują jednak na spójny wzorzec zależności między cenionymi społecznymi wartościami organizacyjnymi a prospołecznymi postawami w ogóle.

Możliwość pracy z ludźmi, którzy potrafią z sobą dobrze współpracować, korelowała ujemnie z przekonaniem, że w relacjach małżeńskich konieczna jest zgodność poglądów w odniesieniu do kwestii politycznych i religijnych ($r = -0,20, p < 0,01$). Osoby ceniące współpracę w większym stopniu skłonne są zaakceptować różnice poglądów i wartości – z pewnością sprzyja to kooperacji i podejmowaniu konstruktywnych działań w sytuacji konfliktu.

Uznanie za dobrze wykonaną pracę korelowało ujemnie z przekonaniem, że rodzina powinna być skłonna do poświęceń, gdy wymaga tego kariera ($r = -0,23, p < 0,01$) – zaznacza się więc zależność między koncentracją na aspektach społecznych w pracy z akcentowaniem roli rodziny i określeniem jej wysokiej pozycji w systemie wartości.

5.3.2. Praca jako wyzwanie a wartości pracowników

Możliwość podejmowania zadań, które stanowią wyzwanie dla pracownika, słabiej korelowała z badanymi postawami, kilka współzależności zaznacza się jednak na poziomie istotnym: potrzeba indywidualnych osiągnięć korelowała dodatnio z samodzielnością myślenia (*Dobrze, gdy młodzi ludzie są krytyczni wobec swoich nauczycieli*) oraz ujemnie z zewnętrznym poczuciem kontroli – badani traktujący pracę jako wyzwanie w mniejszym stopniu zgadzają się z przekonaniem, że najlepszy pracownik to ten, kto jedynie sumiennie wykonuje swoje obowiązki, oraz z poczuciem, że najgorsza praca jest lepsza niż jej brak w ogóle.

Potrzeba podejmowania zadań o określonym stopniu różnorodności i ryzyka wykazywała pozytywny związek z samodzielnością myślenia i krytycyzmem, tendencją do unikania sytuacji trudnych przez osiąganie kompromisów; zachodziła negatywna korelacja z postawą odnoszącą się do unikania złożonych lub niejasnych układów podporządkowania, w których pracownik ma więcej niż jednego przełożonego. Wszystkie te zależności były jednak dość słabe, choć na poziomie istotności $p < 0,05$.

Potrzeba autonomii i wywierania wpływu na procesy pracy, przekładająca się na wysoką ocenę norm organizacyjnych związanych z możliwością wpływania pracownika na decyzje przełożonych, korelowała dodatnio z sumiennością ($r = 0,26$, $p < 0,01$) – zaznacza się więc tu centralność pracy.

Możliwość pomagania innym wykazuje wyraźną zależność z postawą altruistyczną, przekonaniem, że osoby, którym się powiodło, powinny pomagać innym ($r = 0,30$, $p < 0,01$), poczuciem, że pracownik to ten, kto sumiennie wykonuje swoje obowiązki ($r = 0,26$, $p < 0,01$). Dodatkowo korelacje dotyczą też akceptacji zależności w strukturach hierarchicznych ($r = 0,22$, $p < 0,01$) oraz przekonania, że konkurencja między pracownikami przynosi więcej szkody niż pożytku ($r = 0,21$, $p < 0,01$).

5.3.3. Cele i wartości pracowników a zaangażowanie w pracę

Poziom zaangażowania w wykonywaną pracę wykazywał współzależność głównie z celami, które koncentrują się na pracy jako wyzwaniu (możliwości samorealizacji, wykorzystania własnego potencjału i rozwoju w miejscu pracy). Stwierdzono dodatnią korelację między poziomem zaangażowania a potrzebą wykonywania pracy o określonym stopniu różnorodności i ryzyka ($r = 0,31$, $p < 0,01$), podejmowaniem zadań stanowiących wyzwanie, które dają poczucie indywidualnych osiągnięć ($r = 0,25$, $p < 0,01$), oraz posiadaniem rzeczywistego wkładu w osiągnięcia firmy ($r = 0,25$, $p < 0,01$). Jedyną zależność z warunkami pracy odnosiła się do potrzeby posiadania wystarczającej ilości wolnego czasu na życie prywatne i rodzinne ($r = 0,28$, $p < 0,01$). Poziom zaangażowania bardzo wyraźnie korelował z indywidualizmem, potrzebą osiągnięć i męskim wymiarem kultury w ujęciu Hofstede.

Zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę korelowało dodatnio z przekonaniem, że praca jest dla człowieka ważniejsza niż czas wolny ($r = 0,33$, $p < 0,01$), poczuciem, że pozostawanie przez długi czas u jednego pracodawcy jest najlepszym sposobem na rozwój zawodowy ($r = 0,22$, $p < 0,01$) oraz że rodzice powinni zachęcać swoje dzieci, aby starały się być najlepszymi uczniami w klasie ($r = 0,20$, $p < 0,01$). Poziom zaangażowania w wykonywaną pracę wykazuje współzależność z tymi przekonaniem, które odnoszą się do centralności pracy, sumienności i tendencji do podporządkowywania się określonym zasadom.

6. Wnioski

Mimo że prezentowane współzależności nie były silne, analiza wyników wykazała bardzo spójny treściowo wzorzec określonych celów pracy z odpowiadającymi im przekonaniem, wartościami i postawami pracowników. Potrzeba mniejszego obciążenia pracą negatywnie korelowała z centralnością pracy. Potrzeba bezpieczeństwa i komfortu pracy w odniesieniu do niskiego poziomu stresu i dobrze określonej sytuacji pracy wiąże się przede wszystkim z kobiecymi cechami kultury organizacyjnej oraz z wymiarem kolektywizmu – z tendencją do skupienia na

dobrych relacjach społecznych, sumiennością i tendencją do podporządkowywania się ustalonym zasadom. Bardzo podobnie przedstawiają się zależności między potrzebą osiągnięcia określonego statusu społeczno-ekonomicznego a postawami – zaznacza się związek z sumiennością i tendencją do podporządkowywania się normom społecznym i zewnątrzsterownością. Status ten prawdopodobnie odnosi się raczej do potrzeby bezpieczeństwa niż ambicji, osiągnięć i indywidualnych dokonań. Oprócz kobiecych cech kultury zaznacza się dążenie do unikania niepewności. Niektóre potrzeby, takie jak możliwość pracy w firmie o dużym prestiżu, wyraźnie wiążą się z centralnością pracy, poczuciem, że praca jest czymś bardzo ważnym i można dla niej wiele poświęcić.

Wszystkie współzależności między społecznymi warunkami pracy a postawami koncentrują się na postawach prospołecznych i wszystkich charakterystykach, które Hofstede ujmuje w opisie kobiecej kultury organizacyjnej. Zaznacza się otwartość na współpracę, postawy ugodowe, których celem jest kooperacja i rozwiązywanie konfliktów.

W obszarze określenia idealnych warunków pracy w odniesieniu do wyzwań i możliwości samorozwoju zaznaczają się postawy związane z niezależnością, krytycyzmem i wewnętrznym poczuciem kontroli. W tych współzależnościach znajdujemy więc odniesienie do cech kultury męskiej, wyraźne są wymiary indywidualizmu i niskiego dążenia do unikania niepewności. Potrzeba autonomii, wpływania na podejmowane w miejscu pracy decyzje wiąże się tu z centralnością pracy i sumiennością, zaznacza się skupienie na zadaniach i realizacji celów. Niektóre twierdzenia, takie jak posiadanie rzeczywistego wkładu w osiągnięcia firmy czy możliwość pomagania innym, łączą się z kobiecymi cechami kultury – postawami prospołecznymi i altruistycznymi.

W obszarze zależności między celami pracowników a zaangażowaniem zaznacza się pozytywny związek między traktowaniem pracy jako miejsca, gdzie możemy się realizować i rozwijać, a poświęceniem się pracy. Osoby ceniące autonomię, wyzwania, różnorodność i możliwość podejmowania ryzyka wykazywały zdecydowanie większe zaangażowanie w aktualnie wykonywaną pracę. W analizie związków między ogólnymi przekonaniem a zaangażowaniem zaznacza się centralność pracy i sumiennosc – osoby, które uznają, że praca może być ważniejsza niż czas wolny i doceniają możliwość rozwoju i korzyści z podporządkowywania się pewnym normom, w większym stopniu angażują się w wykonywaną pracę.

Biorąc pod uwagę spójny wzorzec zależności między postawami pracowników a ich celami zawodowymi, warto podejmować próby analizy stopnia zgodności (bądź niezgodności) celów jednostkowych z organizacyjnymi. Może to służyć zarówno zwiększaniu siły kultury organizacyjnej, jak i zwiększaniu zaangażowania pracowników w realizowane zadania i cele. Rozumienie indywidualnych dążeń i wartości pozwala określać podstawowe potrzeby jednostki. Umożliwia to również określenie optymalnych dla niej warunków samorealizacji oraz wykorzystania indywidualnego potencjału. Z perspektywy podejścia systemowego – korzyści są obopólne.

Dalsza analiza badanych zależności mogłaby się skupić na wprowadzeniu kolejnego poziomu kultury organizacyjnej – określeniu rzeczywistych praktyk organizacyjnych. Dzięki temu byłoby możliwe określenie stopnia zbieżności indywidualnych wartości i postaw związanych ze sferą życia zawodowego z wartościami organizacyjnymi, manifestującymi się w określonych działaniach. Wydaje się, że na tym poziomie analizy istotne byłoby określenie poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy. Tym jednak, co stanowi wyzwanie na poziomie analizy stanu rzeczywistego, jest konieczność wprowadzenia wielopoziomowej analizy, w której subiektywne oceny pracowników zostaną uzupełnione obiektywną oceną zewnętrznych ekspertów. To z kolei wymaga złożonego podejścia badawczego, w którym obok tradycyjnych metod kwestionariuszowych zostaną wykorzystane inne metody, takie jak: wywiady, obserwacje, analizy dokumentów, symboli, artefaktów, przestrzeni fizycznej. Biorąc pod uwagę liczbę badań wskazujących na znaczenie kultury organizacyjnej w osiąganiu sukcesów firm i zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, a także określaniu indywidualnej satysfakcji pracowników (Cameron, Quinn, 2006), konieczne jest opracowanie scenariusza analizy i oceny kultury organizacyjnej na różnych poziomach tego złożonego konstruktów. Mimo zawłości opisu i analizy kultury organizacyjnej wydaje się, że obszar ten jest ważnym i obiecującym polem badawczym.

Literatura cytowana

- Cameron, K., Quinn, R. (2006). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany* (przeł. B. Nawrot). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Carmeli, A. (2005). Exploring Determinants of Job Involvement: an Empirical Test Among Senior Executives. *International Journal of Manpower*, 26, 457–472.
- Colman, A.M. (2009). *Słownik psychologii* (przeł. A. Cichowicz). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- De Witte, K., Van Muijen, J.J. (1999). Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 583–595.
- Golonka, K. (2003). *Wpływ technologii informacyjnej na zachowania organizacyjne*. Niepublikowana praca doktorska. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81–94.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Kanungo, R.N. (1982). *Work Alienation: An Integrative Approach*. New York: Praeger Publishers.
- Lodahl, T.M., Keiner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24–33.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, Ch. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny* (przeł. M. Durska). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Robbins, S.P. (1998). *Zachowania w organizacji* (przeł. A. Ehrlich). Warszawa: PWE.
- Sanders, G. (1995). *Field Research Manual* (przeł. Z. Łącała, C. Noworol). EURICUS-I, Groningen.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Van Maanen, J., Schein E.H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Waterman, R.H., Peters, T.J., Phillips, J.R. (1980). Structure Is not Organization. *Business Horizons*, 6, 14–26.
- Wilk, J. (1989). Culture and Epistemology: Media of Corporate Stability and Strategic Change, *International Journal of Systems Research and Information Science*, 3, 143–167.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.