Marketing i Zarządzanie
nr 1 (51) 2018, s. 409–419
DOI: 10.18276/miz.2018.51-39
ISSN: 1509-0507 | http://wnus.edu.pl/pl/miz/

Anna Wziątek-Staśko

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
e-mail: anna.wziatek-stasko@uj.edu.pl

Kulturowe uwarunkowania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników

Kody JEL: M12, O15
Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, motywacja, motywowanie, zaangażowanie
Streszczenie: Problematyka dotycząca motywowania oraz zaangażowania pracowników nieustannie pozostaje niezmiernie ważna, inspirująca do wciąż nowych poszukiwań naukowych. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki autorskich badań empirycznych poświęconych ocenie wpływu modelu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na deklarowany przez pracowników poziom ich motywacji i zaangażowania. Uczestnikami badań było 664 polskich respondentów. Badanie statystycznie istotnych różnic pomiędzy zmiennymi przeprowadzono za pomocą testu chi-kwadrat niezależności Pearsona. Kluczową wartość dodaną prezentowanych rozważań stanowi wskazanie modelu kultury organizacyjnej, który determinuje najwyższy oraz najniższy poziom wymienionych wyżej kategorii badawczych, stanowiąc źródło cennych informacji dla pasjonatów nowoczesnego zarządzania.

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna, motywacja i zaangażowanie pracowników to kategorie zajmujące bardzo ważne miejsce w kręgu rozważań prowadzonych przez wielu specjalistów, szczególnie zajmujących się problematyką zarządzania kapitałem ludzkim. Mimo licznych definicji wyżej wymienionych pojęć wciąż pozostaje wiele

pytań otwartych podczas podejmowania rzeczywistych prób ich operacjonalizacji. Szczególnie kontrowersyjne i wieloaspektowe wydaje się pojęcie *kultura organizacyjna*. Już w 1952 roku ukazała się praca A.L. Kroebera oraz C.A. Kluckhohna, w której autorzy zaprezentowali ponad 150 definicji kultury organizacyjnej (Zbiegień-Maciąg, 1999) eksponujących wiele jej zalet, ale też słabości. Kultura organizacyjna to nie tylko „tożsamość organizacji", „filozofia organizacji", „system akceptowanych znaczeń i wartości" czy też „wzorów i wzorców zachowań" (Sułkowski, 2002, s. 54–57). Nie jest również jedynie „osobowością organizacji", „symbolami, językiem, ideologiami, rytuałami, mitami", „mową lub żargonem" (Srokowski, 2011, s. 26; La Montagne, 2016, s. 9; Wudarzewski, 2013, s. 59–78) czy „narzędziem kreacji pozytywnej organizacji" (Kasprzak, 2017, s. 14). Przez zwolenników nurtu krytycznego bywa nazywana narzędziem dominacji i opresji, hipostazą i ideologią, wątkiem pseudonaukowym i modą czy wręcz psychicznym więzieniem (Sułkowski, 2011, s. 8), także „jednym z głównych źródeł patologii zachowań społecznych" (Tarnowska, 2011, s. 74). Różnorodność poglądów na temat kultury organizacyjnej i jej znaczenia znalazła odzwierciedlenie także w pracach wielu autorów zagranicznych (Yiing, Ahmad, Bin, 2009, s. 53–89; Gimenez-Espin, Jime'nez-Jime'nez, Martı'nez-Costa, 2013, s. 678–692; Su, Yang, Yang, 2012, s. 5317–5329; Sokro, 2012, s. 106–119), które potwierdzają szeroki kontekst rozważań dotyczących kultury organizacyjnej.

Jak zauważa K. Serafin (2015, s. 87 oraz 99): „Zainteresowanie kulturą organizacyjną ma związek z jej rozległym wpływem na różne obszary życia organizacyjnego, a także otoczenia (...) Wiedza o kulturze danej organizacji, o panującym w niej klimacie, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku, pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek". Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie szczególnej uwagi na to, jak kultura organizacyjna wpływa na poziom motywacji i zaangażowania pracowników.

Kultura organizacyjna, motywacja, zaangażowanie – w kręgu wzajemnych powiązań

Jak wynika z zaprezentowanych powyżej poglądów K. Serafina, kultura organizacyjna stanowi czynnik o kluczowym znaczeniu w procesie skutecznego i efektywnego zarządzania organizacją oraz jej poszczególnymi podsystemami. W ocenie autorki artykułu determinuje również w istotny sposób poziom motywacji i zaangażowania pracowników. Dodatkowo na szczególną uwagę zasługuje wzajemna komplementarność omawianych pojęć oraz sprzężenia zwrotne występujące między

nimi. Zauważa to między innymi G. Aniszewska (2007, s. 142), wyrażając pogląd, iż „istnieje sprzężenie zwrotne między sposobem motywowania w organizacji a jej kulturą. Z jednej strony kultura organizacyjna wraz ze swymi wartościami i normami stanowi wyznacznik motywowania (motywuje zgodnie z tym, w co wierzę, i z tym, co jest dla mnie ważne). Z drugiej strony motywowanie powiązane z procedurami polityki personalnej, sposobem sprawowania władzy i komunikacji w firmie pozwala pracownikom zrozumieć i zaakceptować normy i wartości kultury. Ponadto zgodnie z definicją kształtuje ono zachowania i postawy ludzi, a te również są przejawem kultury organizacyjnej".

Także w ocenie innych autorów kultura organizacyjna nie pozostaje bez wpływu na pożądane rezultaty działalności przedsiębiorstwa oraz wyniki pracy ludzi (Neagu, Nicula, 2012, s. 420–424; Weare, Lichterman, Esparza, 2014, s. 590–619; Yongxing, Hongfei, Baoguo, Lei, 2017, 708–713; Aybas, Cevat Acar, 2017, s. 363–372). Zasady postępowania, normy i wartości wynikające z kultury organizacyjnej determinują zarówno efektywność formułowanej strategii przedsiębiorstwa, skuteczność procesów zarządzania zmianą, jak i skuteczność systemów motywacyjnych (Altaf, 2011, s. 161–162; Harrington, Voehl, 2015, s. 56; Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen, Sweins, 2014, s. 24–49; Jacobs, Renard, Snelgar, 2014, s. 1–13). Kultura organizacyjna kształtuje motywy zachowań organizacyjnych. Odpowiednio silna kultura może dobrze stymulować pracowników do kreatywności i innowacyjności, może także zachęcać ich do podejmowania ryzyka (Saad, Asaad, 2015, s. 380). Pracownicy, którzy podzielają preferowane przez daną kulturę wartości i normy zachowań oraz sposoby postępowania i myślenia, będą w większym stopniu identyfikowali się z przedsiębiorstwem, w którym pracują, będą bardziej zaangażowani w rozwiązywanie jego problemów, bardziej tolerancyjni wobec ewentualnych niepowodzeń, które ich spotkają. Zdaniem R.C. Tolentino (2013, s. 51) wysoko zaangażowane środowisko pracy poprawia wskaźnik retencji pracowników, obniża koszty operacyjne oraz przyczynia się do wzrostu wydajności i wyników pracowników. Zaangażowanie organizacyjne przyczynia się też do wzrostu poziomu motywacji pracowników, satysfakcji z pracy, wzmacnia ich morale i podnosi poziom dobrego samopoczucia (Victor, Hoole, 2017, s. 1–14; Hoole, Bonnema, 2015, s. 1–11; Rich, Lepine, Crawford, 2010, s. 617–635).

Poziom motywacji i zaangażowania pracowników a model kultury organizacyjnej – metodyka badań

Wiodącymi celami autorskich badań empirycznych[1] były:

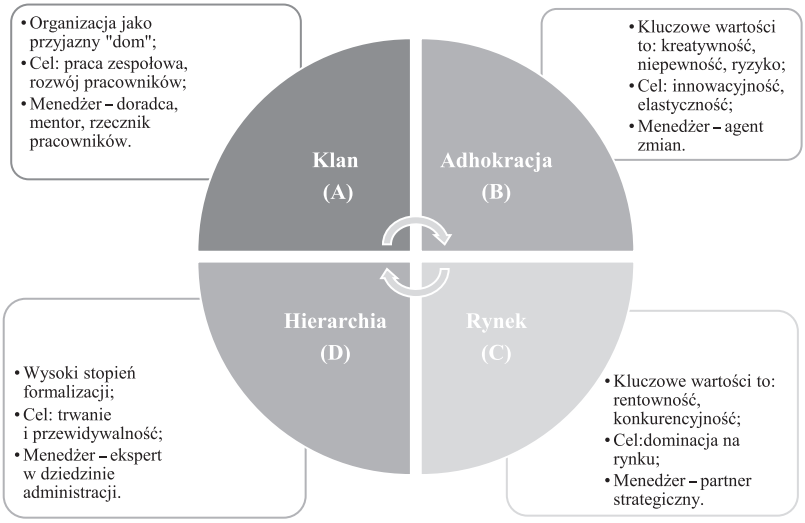
a) identyfikacja „obecnego" oraz „pożądanego" modelu kultury organizacyjnej w ocenie wybranej grupy respondentów;
b) dokonanie oceny wpływu deklarowanego jako „obecny" modelu kultury organizacyjnej na poziom motywacji i zaangażowania pracowników.

W procesie badawczym wykorzystano dwa narzędzia badawcze:

a) narzędzie do oceny kultury organizacyjnej (*Organisational Culture Assessment Instrument* – OCAI) autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna (2003, s. 28);
b) autorski kwestionariusz ankiety do oceny występowania oraz skali natężenia zjawisk patologicznych w miejscu pracy, z uwzględnieniem pytań dotyczących subiektywnej oceny poziomu motywacji i zaangażowania.

Badanie statystycznie istotnych różnic pomiędzy zmiennymi jakościowymi (niemierzalnymi) przeprowadzono za pomocą testu chi-kwadrat (χ^2) niezależności Pearsona. Anonimowe badania empiryczne na losowo wybranej próbie respondentów z województwa śląskiego zostały przeprowadzone w okresie 1 kwietnia – 30 listopada 2016 roku z wykorzystaniem papierowej wersji obu wyżej wymienionych narzędzi badawczych. Respondentom rozdano łącznie 700 egzemplarzy kwestionariuszy, do ostatecznej analizy zakwalifikowano 664 kompletne i poprawnie wypełnione formularze. W procesie badawczym uczestniczyło 347 kobiet (52,2%) oraz 317 mężczyzn (47,8%) reprezentujących różne kategorie wiekowe, poziom wykształcenia, zatrudnione w różnego typu przedsiębiorstwach, wziąwszy pod uwagę ich formę własności, wielkość oraz branżę. Modelem kultury organizacyjnej, który posłużył do badań dla potrzeb niniejszego opracowania, był model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*) autorstwa K.S. Camerona oraz R.E. Quinna zaprezentowany na rysunku 1.

[1] W niniejszym artykule zaprezentowano jedynie wybrany fragment szerokiego materiału faktograficznego będącego efektem autorskich badań empirycznych.



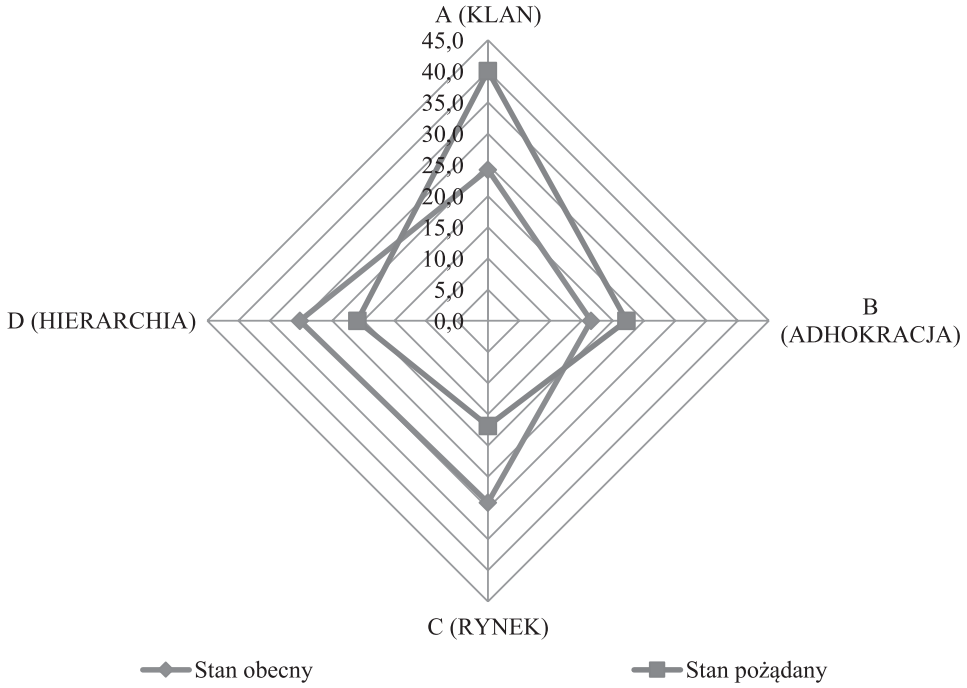
Rysunek 1. Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cameron, Quinn, 2003, s. 40.

Prezentacja oraz dyskusja wyników.

Identyfikacji „obecnego" oraz „pożądanego" modelu kultury organizacyjnej dokonano, wykorzystując *Kwestionariusz OCAI* autorstwa K.S Camerona oraz R.E. Quinna. Opinie osób uczestniczących w badaniu dotyczące przedmiotowej kwestii zaprezentowano na rysunku 2.

Z danych zaprezentowanych na rysunku 2 wynika, iż dominującym modelem kultury organizacyjnej wskazanym jako model „obecnie istniejący" jest kultura hierarchii (30,2% wskazań) oraz kultura rynku (29,1%). Modelem najbardziej „pożądanym" przez respondentów okazał się model kultury klanu (40,1%), a najmniej pożądanym – model kultury rynku (16,8%). Model obecny wyraźnie odbiega więc od modelu pożądanego. Pracownicy zdają się bardziej doceniać środowisko pracy, którego dominującą cechą jest życzliwość, otwartość i wsparcie we wzajemnych relacjach, niż biurokracja i nieustanne eksponowanie znaczenia osiąganych wyników kosztem większej troski o pracownika i jego potrzeby.

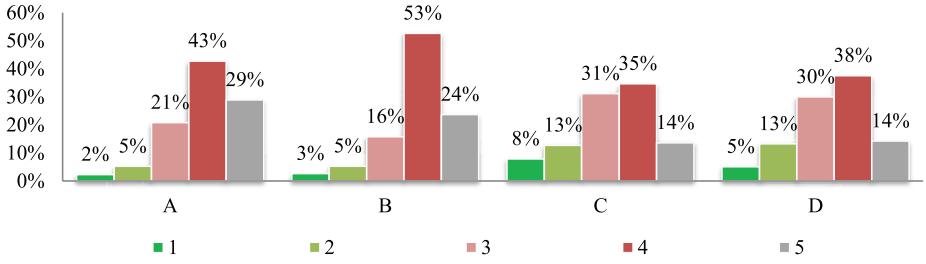


Rysunek 2. Obecny oraz pożądany model kultury organizacyjnej w opinii badanych respondentów

Źródło: badania własne.

W kontekście powyższego szczególnego znaczenia nabiera drugi z celów badawczych: dokonanie oceny wpływu, deklarowanego jako „obecny" modelu kultury organizacyjnej na poziom motywacji i zaangażowania pracowników. Analiza zebranego materiału faktograficznego wykazała istotną statystycznie zależność występującą między poddanymi ocenie kategoriami. „Model kultury organizacyjnej" koreluje zarówno z „poziomem motywacji pracowników" ($p = 0.0001$***, $p < \alpha$), jak i „poziomem zaangażowania" ($p = 0.0386$**, $p < \alpha$). Szczegóły dotyczące zidentyfikowanych zależności zaprezentowano na rysunkach 3 oraz 4.

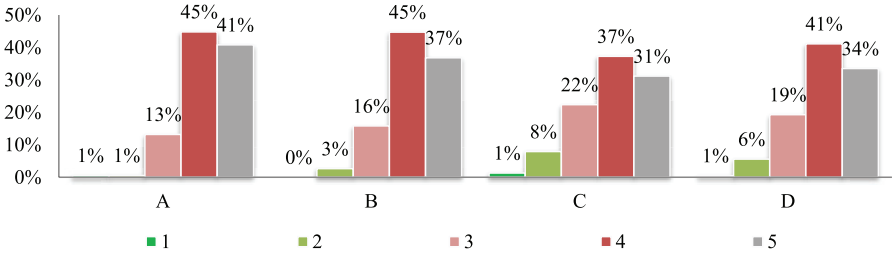
Poszczególne modele kultur przyjmują oznaczenia jak na rysunku 1, to jest: A – kultura klanu, B – kultura adhokracji, C – kultura rynku, D – kultura biurokratyczna. Oceny poziomu motywacji oraz zaangażowania w pracy respondenci dokonywali, posługując się skalą ocen R. Likerta (od 1–5, gdzie 1 oznaczało, iż poziom ich motywacji i zaangażowania jest na krytycznie niskim poziomie, 5, iż oceniają ten poziom jako bardzo wysoki, 2–4 to poziomy pośrednie).



Rysunek 3. Poziom motywacji a obecny model kultury organizacyjnej

Źródło: badania własne.

Dokonując analizy wyników zaprezentowanych na rysunku 3, należy zauważyć, iż najwyższy poziom motywacji zadeklarowały osoby pracujące aktualnie w organizacjach o typie kultury A – klanu oraz B – adhokracji. W pierwszym przypadku ocen najwyższych (4 oraz 5) było odpowiednio 43 oraz 29%. W przypadku organizacji o typie kultury adhokracji sytuacja była zbliżona – łącznie 77% ocen wskazujących na bardzo wysoki i wysoki poziom motywacji. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż w obu omawianych przypadkach zaledwie 7% (model A) oraz 8% (model B) respondentów wskazało, iż ich poziom motywacji kształtuje się na krytycznie niskim poziomie. Nieco odmiennie sytuacja wygląda w przypadku opinii respondentów deklarujących zatrudnienie w organizacjach o typie kultury C – rynku oraz D – biurokratycznej. Tutaj osób o bardzo niskim poziomie motywacji było więcej – odpowiednio 21 i 18%.



Rysunek 4. Poziom zaangażowania a obecny model kultury organizacyjnej

Źródło: badania własne.

W kontekście wyników badań odnoszących się do analizy zależności występującej między modelem kultury organizacyjnej a deklarowanym przez badanych respondentów poziomem motywacji do pracy interesująco kształtują się wyniki zaprezentowane na rysunku 4. W tym przypadku występujące w ocenach różnice nie są już tak wyraźne, choć zaistniała wcześniej tendencja potwierdziła się. Najwyższy poziom zaangażowania organizacyjnego zadeklarowali pracownicy organizacji o typie kultury klanu – A (aż 86% wskazań najwyższych ocen) oraz adhokracji – B (82% ocen 4 oraz 5). Stosunkowo dużo było respondentów oceniających swój aktualny poziom zaangażowania na najwyższym poziomie, a zatrudnionych w organizacjach o typie kultury rynku (68% ocen 4 oraz 5) oraz o typie kultury biurokratycznej (odpowiednio 75%). Znikoma liczba respondentów niezależnie od typu kultury organizacyjnej swój poziom zaangażowania uznała za krytycznie niski (2–9% badanych). To wynik bardzo interesujący.

Podsumowanie

Wiodącym celem niniejszego artykułu było wyeksponowanie roli kultury organizacyjnej jako determinanty poziomu motywacji i zaangażowania pracowników. Dla potrzeb realizacji wyżej wymienionego celu przeprowadzono autorskie badania empiryczne, w efekcie których oczekiwano odpowiedzi na kilka kluczowych pytań:

1. Jaki model kultury organizacyjnej aktualnie występuje w badanych przedsiębiorstwach?
2. Jaki model kultury organizacyjnej pracownicy wskazują jako idealny/pożądany w ich opinii?
3. Czy istnieje zbieżność, czy rozbieżność w ocenie preferencji respondentów odnośnie do istniejącego i pożądanego przez nich modelu kultury organizacyjnej?
4. Czy istnieje istotna statystycznie zależność między modelem kultury organizacyjnej deklarowanym jako aktualnie występujący a poziomem motywacji respondentów?
5. Czy istnieje istotna statystycznie zależność między modelem kultury organizacyjnej deklarowanym jako aktualnie występujący a poziomem zaangażowania deklarowanym przez respondentów?

Analiza zebranego materiału faktograficznego pozwoliła znaleźć odpowiedź na powyższe pytania i sformułować następujące konkluzje:

1. Dominującym modelem kultury organizacyjnej wskazanym jako model „obecnie istniejący" jest kultura hierarchii (30,2% wskazań) oraz kultura rynku (29,1%).

2. Modelem najbardziej „pożądanym" przez respondentów okazał się model kultury klanu (40,1%), a najmniej pożądanym – model kultury rynku (16,8%).
3. Deklarowany przez respondentów jako „obecny" model kultury organizacyjnej wyraźnie odbiega od modelu „pożądanego".
4. Zależność między „obecnym" modelem kultury organizacyjnej a poziomem motywacji do pracy i poziomem zaangażowania w obu przypadkach okazała się istotna statystycznie. Oznacza to, że model kultury organizacyjnej wpływa na poziom zarówno motywacji pracowników, jak i ich zaangażowania.

Jak wykazały badania, najwyższy poziom motywacji i zaangażowania zadeklarowali pracownicy organizacji o typie kultury klanu – A, najniższy o typie kultury rynku – C. Kultura klanu jest więc nie tylko modelem najbardziej „pożądanym" przez respondentów, ale jednocześnie tym, który sprzyja kreacji najbardziej motywującego środowiska pracy. Analogicznie model najmniej „pożądany" – kultura rynku – okazał się tym, który oddziałuje na pracowników najbardziej demotywująco, choć wskazań ocen najwyższych (4 oraz 5) odnoszących się do poziomu zaangażowania było w tym przypadku znacznie więcej niż w przypadku oceny poziomu motywacji. Interesującą konkluzję stanowi również to, że wysoki poziom zaangażowania jest deklarowany niezależnie od tego, jak kształtuje się poziom motywacji. Niski poziom motywacji nie jest tożsamy z niskim poziomem zaangażowania. W tym kontekście rodzą się dwa interesujące pytania badawcze wymagające dalszej eksploracji:

1. Co wyzwala zaangażowanie u pracowników w środowisku, w którym ich motywacja jest na niskim poziomie?
2. Czy występuje zależność istotna statystycznie między poziomem motywacji pracowników a poziomem ich zaangażowania?

Bibliografia

Altaf, A. (2011). The impact of organizational culture on organizational effectiveness: implication of Hofstede Cultural Model as organizational effectiveness model. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, *6* (1), 161–162.

Aniszewska, G. (red.) (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

Aybas, M., Cevat Acar, A. (2017). The effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, *7* (1), 363–372.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Gimenez-Espin, J.A., Jime'nez-Jime'nez, D., Martı'nez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management*, *24* (6), 678–692.

Harrington, H.J., Voehl, F. (2015). Cultural change management. *International Journal of Innovation Science*, *7* (1), 55–74.

Hoole, C., Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohort. *South African Journal of Human Resource Management*, *13* (1), 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681.

Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., Sweins, C. (2014). Total rewards perceptions and work engagement in elder-care organizations: Findings from Finland and Italy. *International Studies of Management & Organization*, *42* (1), 24–49. https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102.

Jacobs, S., Renard, M., Snelgar, R.J. (2014). Intrinsic rewards and work engagement in the South African retail industry. *South African Journal of Industrial Psychology*, *40* (2), 1–13. https://doi.org/10.4102/sajip.v40i2.119.

Kasprzak, E. (2017). Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *1* (114), 13–23.

La Montagne, R.M. (2016). Ethical dilemmas in the workplace: HR managers' perceptions of behavioral influences with implications for building an ethical culture in oganizations. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, *15*, 9–21.

Neagu, E.R., Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Management and Economics*, *4* (68), 420–424.

Rich, B.L. Lepine, J.A., Crawford, J.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53* (3), 617–635. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988.

Saad, R., Asaad, M.N.N. (2015). Does organizational culture moderate the relationship between ISO 9000 soft factors and organizational performance*? The Journal of Developing Areas*, *49* (3), 379–394.

Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zaszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *222*, 87–100.

Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21th Century*, *12*, 106–119.

Srokowski, Ł. (2011). *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*. Warszawa: Poltext.

Su, Z., Yang, D., Yang, J. (2012). The match between efficiency/flexibility strategy and organisational culture. *International Journal of Production Research*, *50* (19), 5317–5329.

Sułkowski, Ł. (2011). Krytyczna wizja kultury organizacyjnej. *Problemy Zarządzania*, *9*, *4* (34), 7–25.

Tarnowska, A. (2011). Mobbing – patologia kultury organizacyjnej. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae. Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach*, *2*, 73–81.

Tolentino, R.C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, *15* (1), 51–59.

Victor, J., Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, *15* (0), a853, 1–14. https://doi.org/ 10.4102/sajhrm.v15i0.853.

Weare, Ch., Lichterman, P., Esparza, N. (2014). Collaboration and culture: Organizational culture and the dynamics of collaborative policy network. *The Policy Studies Journal*, *42* (4), 590–619.

Wudarzewski, G. (2013). Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, *1* (33), 59–78.

Yiing, L.H., Ahmad, K., Bin, Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *30* (1), 53–89.

Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support, *Anales de psicología*, *33* (3), 708–713. http://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571.

Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Cultural Conditions for Motivation Level and Engagement of Employees

Keywords: organisational culture, motivation, engagement

Summary. The issue related to motivating and employee involvement are still extremely important, inspiring to constantly new scientific research. This article presents the results of original empirical studies, devoted to the assessment of the impact of the organizational culture of the enterprise on the level of motivation and commitment declared by employees. The study of statistically significant differences between variables was carried out using the Chi-square test of Pearson's independence. The key added value of the presented considerations is the indication of the organizational culture model, which determines the highest and the lowest level of the research categories listed above constituting a source of valuable information for enthusiasts of modern management

Translated by Anna Wziątek-Staśko

Cytowanie

Wziątek-Staśko, A. (2018). Kulturowe uwarunkowania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników. *Marketing i Zarządzanie*, *1* (51), 409–419. DOI: 10.18276/miz.2018.51-39.