

Katarzyna Krot*

Politechnika Białostocka

Dagmara Lewicka**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

WPŁYW JAKOŚCI ŚRODOWISKA PRACY NA ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW***

Streszczenie

W artykule przedstawiono próbę zidentyfikowania wpływu wybranych aspektów postrzeganej przez pracowników jakości środowiska pracy na prezentowane przez nich zachowania takie jak intencja odejścia, zachowania obywatelskie i podejmowanie ryzyka.

Słowa kluczowe: jakość środowiska pracy, zaufanie organizacyjne, behawioralna odpowiedzialność pracowników

Wprowadzenie

Współczesne organizacje zmuszone są sprostać coraz bardziej świadomym oczekiwaniom interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Szczególnie te z nich,

* Adres e-mail: katarzynakrot@gmail.com

** Adres e-mail: dagal@poczta.fm

*** Artykuł powstał w ramach grantu naukowego nr 18/18.200.263 (nr umowy UMO -2011/03/B/HS4/04 152), „Wpływ zaufania organizacyjnego na zaangażowanie pracowników” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

których celem jest pozyskanie najbardziej utalentowanych pracowników, dokładają starań, aby budować wysokiej jakości, inspirujące środowisko pracy. Środowisko pracy umożliwiające zatrudnionym odczuwanie satysfakcji, zorientowane na budowanie zaufania w relacjach zarówno horyzontalnych, wertykalnych, jak i instytucjonalnych (w stosunku do organizacji), może wraz z pakietem innego rodzaju korzyści, takich jak wynagrodzenie czy możliwości rozwoju, przyciągać najlepszych specjalistów z rynku pracy.

W artykule przeanalizowano aspekty odczuć pracowników, na które organizacja ma wpływ i może je aktywnie kształtować, a które determinują określone postawy i zachowania pracowników. Odczucia determinowane są częściowo przez indywidualne preferencje i cechy jednostek, jednak w badaniu ankietowym mogą stanowić miarodajne źródło informacji, służących do ewaluacji działań organizacyjnych. Już od wielu lat przyjmuje się teorię wymiany społecznej (Social Exchange Theory), charakteryzującej się potencjałem wyjaśniania zachowań ludzi w organizacji. Teoria ta wskazuje, że w organizacji dochodzi do odwzajemniania korzyści, które pracownik uzyskuje w relacji z organizacją i na podstawie których buduje obraz organizacji. Pozytywne, wartościowe działania organizacji i menedżerów wobec pracownika wywołują jego wzajemność w postaci większego zaangażowania, zwiększonego nakładu pracy czy lojalności. Stąd jako cel artykułu można wskazać identyfikację związków pomiędzy oceną wybranych charakterystyk przedsiębiorstwa, które decydują o jakości środowiska pracy (poziom zaufania, wsparcie organizacji, wsparcie przełożonego, ewaluacja sprawiedliwości w organizacji) a odczuciami pracowników i ich skłonnością do podejmowania na ich bazie określonych działań (zmiana pracy, zachowania obywatelskie czy podejmowanie ryzyka).

Badanie przeprowadzono w średniej wielkości podmiocie dynamicznie rozwijającym się w branży IT i tworzącym szeroko rozumiane oprogramowanie. Firma powstała w 1998 roku, obecnie zatrudnia ponad 250 osób – inżynierów systemów, inżynierów jakości oprogramowania, artystów i grafików komputerowych. Firma może poszczycić się dostarczaniem kreatywnych rozwiązań na rynek, co, jak deklaruje, zawdzięcza swoim pracownikom i inwestycjom w ich rozwój i wiedzę: „Stale rozwijamy metodologię tworzenia oprogramowania. Stawiamy na niestandardowe i nieszablonowe myślenie. Kreatywność to część rzeczywistości, którą współtworzymy”. Firma akcentuje nastawienie na klienta, innowacyjność, jakość i pracę zespołową. W firmie prowadzona jest profesjonalna polityka personalna, mająca na

celu między innymi doskonalenie narzędzi i metod polityki personalnej oraz tworzenie coraz lepszych warunków pracy.

1. Metodyka badania

Celem niniejszego badania było określenie w jaki sposób pracownicy firmy ATSI SA oceniają istotne dla odczuwania wysokiej jakości środowiska pracy obszary funkcjonowania organizacji. Założono, że na odczucia wobec pracy, a tym samym subiektywnie odczuwaną jakość środowiska pracy, składa się wiele elementów, między innymi: poziom zaufania w organizacji, sprawiedliwość w organizacji, odczuwanie wsparcia organizacji i wsparcia przełożonych. Założono, że rezultatem wystarczającego poziomu spełniania wyżej wymienionych parametrów jest między innymi: występowanie zachowań obywatelskich, niska intencja zmiany pracy czy skłonności do podejmowania ryzyka. Podstawy dla tak sformułowanego celu dostarczyła teoria wymiany społecznej¹.

Badanie ankietowe przeprowadzono na podstawie kwestionariusza do badania opinii pracowników składającego się ze 137 twierdzeń i metryczki. Do pomiaru badanych konstruktów wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, z pozytywnymi i negatywnymi twierdzeniami. Ponadto materiał badawczy wzbogacono analizą dokumentów firmy i obserwacją uczestniczącą, w toku realizacji projektów szkoleniowych i konsultingowych dla badanego podmiotu. W trakcie statystycznej obróbki danych wykorzystano: statystyki opisowe, współczynnik korelacji R Pearsona, test istotności chi kwadrat i test T dla prób niezależnych.

W badaniu wzięło udział 99 osób, co stanowi około 35% zatrudnionych pracowników. Niestety nie wszyscy badani podali pełne dane metryczki. Grupę stanowiło 11 (13%) kobiet i 75 (87%) mężczyzn, 3 osoby nie podały płci. Najliczniej reprezentowaną grupą byli pracownicy w wieku 26–35 lat (7% w wieku 20–25 lat, 55% w wieku 26–30 lat, 40% w wieku 31–35 lat i 4% powyżej 36 lat). 61 pracowników (70%) deklaruje posiadanie umowy o pracę na czas nieokreślony.

W badaniu wzięło udział 83% pracowników na stanowiskach niekierowniczych: programistów i testerów, grafików, designerów, 10 kierowników grupy/projektu (13%), 3 osoby pracujące na stanowiskach administracyjnych. Zdecydowana

¹ R. Cropanzano, M.S. Mitchell, *Social Exchange Theory*, „An Interdisciplinary Review Journal of Management” December 2005, t. 31, nr 6, s. 874–900.

większość badanych ma wykształcenie wyższe, 86% – inżynierskie lub magisterskie. Jeśli chodzi o staż pracy to 47% przepracowało do 3 lat, 38% od 3 do 8 lat, a pozostali badani mają staż powyżej 8 lat.

2. Obszar zaufania organizacyjnego

Poziom zaufania organizacyjnego wpływa na wiele procesów zachodzących w organizacji, a także kształtujących relacje zewnętrzne. Zaufanie, dzięki swoim własnościom, może kreować stałą przewagę konkurencyjną w organizacjach opartych na wiedzy. Współpraca przy, niejednokrotnie bardzo złożonych, projektach, w ATSI SA związana jest także z koniecznością polegania na rezultatach pracy innych i pociąga za sobą większe zapotrzebowanie na zaufanie w zespołach, tzw. zaufanie horyzontalne. Atmosfera zaufania jest dodatkową wartością oraz kluczowym czynnikiem umożliwiającym przepływ informacji i zarządzanie wiedzą, umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania przez mechanizmy formalne, ze względu na jej niepowtarzalność i mały stopień skodyfikowania². Znaczenie zaufanie jest nie do przecenienia w relacjach przełożony–podwładny. Zaufanie do menedżera zwiększa komfort pracy, a także poziom zaangażowania pracowników. Zaufanie instytucjonalne z kolei jest pokładane przez pracowników w sposób organizacji przedsiębiorstwa (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizja), kompetencje, politykę oraz sprawiedliwość³. Warto jednak zaznaczyć, że wszystkie trzy rodzaje zaufania są wzajemnie powiązane i wpływają na ostateczny efekt – zaufania organizacyjnego. Traktując zaufanie jako bazę dla innego rodzaju odczuć związanych z pracą w pierwszej kolejności zbadano jego poziom.

Bardzo pozytywne jest to, że poczucie bezpieczeństwa zaspokajane jest w firmie w stosunkowo wysokim stopniu. Na uwagę zasługuje jednak, że pracownicy nie są w wystarczającym stopniu informowani odnośnie do istotnych kwestii związanych z firmą. Obniża to ich poziom zaufania instytucjonalnego. Kolejna analiza wykazała, że wysoki poziom zaufania instytucjonalnego związany jest z poczuciem

² M.W. McElroy, *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, nr 3 (1), s. 30–39.

³ R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *The role of trust in organisational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, t. 11, nr 2, s. 160–181.

Tabela 1. Twierdzenia dotyczące zaufania instytucjonalnego

Twierdzenia dotyczące zaufania instytucjonalnego	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
Każdy pracownik jest zaznajomiony z wizją rozwoju naszej firmy	99	2,89	1,00	5,00	1,06
Jako firma zmierzamy w jasno określonym kierunku	99	3,40	1,00	5,00	0,90
Jeśli w mojej firmie dzieje się coś rzeczywiście złego jestem pewien/pewna, że zostaną o tym poinformowany/a	99	2,86	1,00	5,00	1,08
W mojej firmie przestrzega się przyjętych zasad i standardów	99	4,06	3,00	5,00	0,58
W mojej firmie konflikty są na bieżąco rozwiązywane	99	3,76	2,00	5,00	0,71
W mojej firmie jest stały przepływ informacji	98	3,15	1,00	5,00	0,97
Normy w naszej firmie sprzyjają budowaniu zaangażowania	99	3,51	1,00	5,00	0,78
Moja firma stwarza mi najlepsze warunki rozwoju	99	3,35	1,00	5,00	0,92
Czuje się bezpiecznie w mojej firmie	99	4,23	2,00	5,00	0,71
Moja firma jest dobrze zarządzana	97	3,74	1,00	5,00	0,85

Źródło: opracowanie własne.

bezpieczeństwa w firmie ($p = 0,57$)⁴, przekonaniem że jest ona dobrze zarządzana ($p = 0,47$) i w firmie przestrzega się przyjętych zasad i standardów ($p = 0,43$). Ponadto w dalszej kolejności istotne jest, że normy w firmie sprzyjają budowaniu zaangażowania ($p = 0,36$), że firma stwarza pracownikowi najlepsze warunki rozwoju ($p = 0,38$). Są to te aspekty, na które warto zwrócić uwagę w procesie budowania zaufania instytucjonalnego. Kolejna analiza dotyczyła poziomu zaufania horyzontalnego, jej wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Zwraca uwagę, że właściwie wszystkie zmienne charakteryzujące relacje horyzontalne oceniono stosunkowo wysoko. Świadczy to o dobrych relacjach horyzontalnych w firmie. W największym stopniu na poziom zaufania horyzontalnego wpływają: przekonanie, że koledzy w pracy dobrze respondentowi życzą ($p = 0,37$), są uczciwi ($p = 0,34$), a także, że respondent mógłby bezpiecznie podzielić się z kolegami pomysłem różniącym się od innych podczas koleżeńskich rozmów ($p = 0,31$). Kolejna analiza dotyczyła poziomu zaufania wertykalnego, jej wyniki przedstawiono w tabeli 3.

⁴ W opracowaniu podano wartości współczynnika Pearsona świadczące o znaczącej zależności powyżej $p = 0,5$ i umiarkowanej zależności powyżej $p = 0,3$.

Tabela 2. Twierdzenia dotyczące zaufania horyzontalnego

Twierdzenia dotyczące zaufania horyzontalnego	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
Moi współpracownicy rzetelnie wywiązują się za swoich obowiązków	99	4,23	3,00	5,00	0,68
Jeśli miałabym/miałabym kłopoty z czymkolwiek dotyczącym pracy, mógłbym bezpiecznie porozmawiać o swoich obawach ze współpracownikami	99	4,34	1,00	5,00	0,83
Codzienne spotkania służbowe ze współpracownikami są przyjemną częścią dnia pracy	99	4,24	2,00	5,00	0,75
Moi koledzy są dobrymi fachowcami	99	4,32	2,00	5,00	0,71
Jestem pewien/a, że moi koledzy z pracy dobrze mi życzą	99	4,21	2,00	5,00	0,67
Jestem pewien/a, że otrzymałbym/otrzymałabym pomoc od moich kolegów z pracy	99	4,47	3,00	5,00	0,54
Jeśli miałbym/miałabym pomysł różniący się od pomysłów innych, mógłbym/mogłabym bezpiecznie podzielić się nim podczas koleżeńskich rozmów	99	4,57	3,00	5,00	0,57
Współpracownicy chętnie dzielą się ze mną pomysłami i informacjami	99	4,23	2,00	5,00	0,73
Moi współpracownicy dotrzymują zobowiązań odnośnie terminu ukończenia swojej części pracy i jej jakości	99	4,12	3,00	5,00	0,70
Jestem przekonany/a o uczciwości moich współpracowników	99	4,38	2,00	5,00	0,68
Moi współpracownicy wykonują prace dobrej jakości	99	4,29	2,00	5,00	0,67

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Twierdzenia dotyczące zaufania wertykalnego

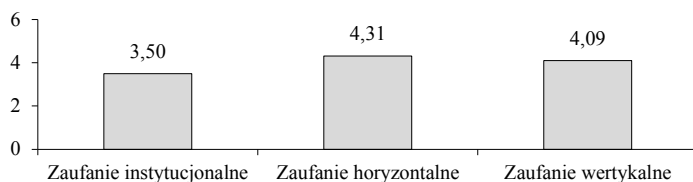
Twierdzenia dotyczące zaufania wertykalnego	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
1	2	3	4	5	6
Mój szef dotrzymuje obietnic	99	4,36	3,00	5,00	0,67
Mój szef jest osobą kompetentną oraz dobrze zarządza zespołem	99	4,40	2,00	5,00	0,76
Uważam, że mój przełożony podejmuje trafne decyzje	99	4,26	2,00	5,00	0,75
Jeśli miałabym/miałabym kłopoty z czymkolwiek dotyczącym pracy, mógłbym/mogłabym bezpiecznie porozmawiać o moich obawach z kierownictwem	99	4,30	2,00	5,00	0,78
Mój przełożony jest dla mnie autorytetem moralnym	99	3,55	1,00	5,00	0,97
Uważam że mój przełożony sprawiedliwie ocenia pracowników	99	4,14	1,00	5,00	0,89
Codzienne spotkania służbowe z szefem są przyjemną częścią dnia pracy	99	4,00	2,00	5,00	0,80

1	2	3	4	5	6
Mój szef otwarcie mówi mi o sprawach, które są dla mnie ważne	99	4,08	1,00	5,00	0,87
Mój szef jest zainteresowany moimi potrzebami i problemami	99	3,89	2,00	5,00	0,85
Wierzę, że mój przełożony działa w moim interesie	99	3,94	1,00	5,00	0,94

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższe oceny w tej kategorii uzyskały twierdzenia dotyczące wiary w kompetencje przełożonego, przekonanie że dotrzymuje on obietnic i respondent może porozmawiać z nim o swoich obawach. Z kolei, w największym stopniu na poziom zaufania wertykalnego wpływa przekonanie, że przełożony działa w interesie pracownika ($p = 0,51$), jest zainteresowany potrzebami i problemami pracownika ($p = 0,38$), że istnieje możliwość bezpiecznego porozmawiania z przełożonym o obawach ($p = 0,37$), a także, że przełożony komunikuje podwładnemu istotne dla niego kwestie ($p = 0,31$) i że spotkania z przełożonym są przyjemną częścią dnia pracy ($p = 0,31$). Poniżej przedstawiono średnie oceny poszczególnych rodzajów zaufania.

Rysunek 1. Średnie oceny poszczególnych rodzajów zaufania



Źródło: opracowanie własne.

Najwyżej oceniono relacje horyzontalne, co potwierdzają obserwacje poczynione przez autorki w trakcie współpracy z firmą. Ze względu na nieznaczny dystans władzy relacje przełożony–podwładny są bliskie relacjom horyzontalnym. Warto byłoby więc zwrócić uwagę na rozwój kompetencji menedżerskich osób zarządzających, aby na podstawie dobrych relacji można było skuteczniej realizować cele zarówno zawodowe, jak i rozwojowe.

Z rysunku 1 i przeprowadzonych analiz wynika jeszcze jeden istotny wniosek, że w opinii badanych zaufanie instytucjonalne osiąga niestety istotnie niższe wartości w stosunku do pozostałych rodzajów zaufania.

3. Sprawiedliwość i uzyskiwane wsparcie

W organizacji zapada wiele istotnych dla pracownika decyzji, ich ewaluacja jako sprawiedliwych lub niesprawiedliwych przekłada się na wiele zachowań pracowników istotnych z punktu widzenia organizacji, takich jak: poczucie satysfakcji z pracy, zaangażowanie, produktywność, zachowania obywatelskie, dzielenie się wiedzą⁵. W związku z udokumentowanym wpływem przekonania na temat sprawiedliwości lub jej braku w organizacji na jakość świadczonej pracy, zachowania prospołeczne czy też poczucie przywiązania do organizacji, trudno nie podkreślić istotnej roli przekonania pracowników o sprawiedliwości działań w organizacji, która dotyczy jej trzech głównych aspektów: dystrybucyjnego – związanego z rozdzielaniem zasobów w organizacji, proceduralnego – związanego z uczciwością procedur i interakcyjnego, który zakłada równe traktowanie w procesie komunikowania i relacjach interpersonalnych⁶.

Przyjmuje się, że znaczną rolę w powstawaniu sądów sprawiedliwościowych odgrywają czynniki organizacyjne. W „sprawiedliwej” organizacji pracownicy mogą mniej koncentrować się na relacjach, a bardziej skupiać na wykonywaniu zadań. W tabeli 4 przedstawiono wyniki badań dotyczące tego obszaru.

Tabela 4. Sprawiedliwość w organizacji

Sprawiedliwość w organizacji	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
1	2	3	4	5	6
Procedury, na podstawie których podejmowane są decyzje w organizacji są sprawiedliwe	99	3,5	1,00	5,00	0,76
Mam wpływ na decyzje podejmowane w firmie	99	2,71	1,00	5,00	1,05

⁵ J.A. Colquitt, R.A. Noe, C.L. Jackson, *Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate*, „Personnel Psychology” 2002, t. 55, nr 1, s. 83–109.

⁶ D. Lewicka, *Rola funkcji personalnej w zapobieganiu dysfunkcjom o patologiom*, w: *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*, red. D. Lewicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 13–22.

1	2	3	4	5	6
Otrzymywane wynagrodzenie odzwierciedla mój wysiłek wkładany w pracę	99	3,36	1,00	5,00	1,00
W mojej firmie doceniane jest zaangażowanie w sprawy organizacji	99	3,32	2,00	5,00	0,8
Wyjaśniane mi są powody decyzji podejmowanych przez przełożonych odnośnie mojej pracy	97	3,68	2,00	5,00	0,82

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki świadczą o umiarkowanym przekonaniu o sprawiedliwości w organizacji. Warto zwrócić uwagę na niski wynik w zakresie przekonania badanych o wpływie na decyzje podejmowane w firmie.

Kolejnym analizowanym czynnikiem było tzw. wsparcie organizacji (*perceived organizational support*), które definiuje się jako przekonanie, o wsparciu ze strony organizacji, którego doświadcza pracownik, rozumianego jako docenienie pracownika i dbałość o jego dobro i dobrostan⁷. Wsparcie organizacji związane jest także z przekonaniem, że organizacja jest w stanie udzielić pomocy pracownikowi w sytuacji, gdy tego będzie potrzebował, co redukuje poziom stresu i zwiększa jego poczucie bezpieczeństwa. Wskazuje się na następujące czynniki, które wpływają na poczucie wsparcia: uczciwe i sprawiedliwe traktowanie, doświadczanie wsparcia przełożonego oraz otrzymywanie pakietu korzyści wynikających z zatrudnienia (atrakcyjne warunki pracy, konkurencyjne wynagrodzenie, możliwości rozwoju, autonomii, poczucie bezpieczeństwa, nagród i uznania). Między pracownikiem a organizacją dochodzi do ciągłej wymiany, która jest na bieżąco szacowana. Pozytywna jej ocena może doprowadzić do zwiększenia zaangażowania, lojalności czy jakości pracy. W przeciwnym wypadku może dojść do spadku zaangażowania, obniżenia jakości wykonywanej pracy, zmiany pracodawcy czy wreszcie szkoderia firmie przez zachowania sabotujące. W związku z tym budowanie poczucia wsparcia jest bardzo istotnym obszarem działania organizacji. Poniżej zamieszczono odpowiedzi na pytania dotyczące odczuwanego wsparcia (tab. 5).

⁷ R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch, L. Rhoades, „*Reciprocation of perceived organizational support*”, „*Journal of Applied Psychology*” 2001, nr 86, s. 42–51.

Tabela 5. Wsparcie organizacji (*perceived organizational support*)

Wsparcie organizacji	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
Moja firma wybaczy mi błąd, którego nie popełniłem/am celowo	99	3,89	2,00	5,00	0,64
Moja firma bierze pod uwagę moje cele i wartości	99	3,27	2,00	5,00	0,69
Moja firma pomoże mi jeśli będę tego potrzebował/a	98	3,37	1,00	5,00	0,68
Jeśli byłaby taka możliwość moja firma byłaby w stanie mnie wykorzystać	97	2,94	1,00	5,00	0,79
Moja organizacja jest w stanie traktować mnie w szczególny sposób jeśli będę tego potrzebował/a	99	3,01	1,00	4,00	0,58

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że nie wszyscy pracownicy czują wystarczające wsparcie ze strony organizacji. W związku z tym warto byłoby wdrożyć działania mające na celu zwiększenia poczucia wsparcia organizacji.

Do wsparcia organizacji można porównać wsparcie menedżera bezpośrednio przełożonego, przejawiające się w dbaniu o dobro pracownika, liczeniu się z jego zdaniem, potrzebami. Oba rodzaje wsparcia są ze sobą powiązane i wynikają z traktowania pracownika jako szczególnego kapitału firmy. W tabeli 6 zaprezentowano odpowiedzi dotyczące wsparcia przełożonego (*perceived supervisor support*).

Tabela 6. Wsparcie przełożonego

Wsparcie przełożonego	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
Mój przełożony jest zainteresowany moją opinią	99	3,98	1,00	5,00	0,81
Mój przełożony bierze pod uwagę moje cele i wartości	99	3,82	2,00	5,00	0,79
Mój przełożony życzliwie interesuje się moimi sprawami	99	3,89	1,00	5,00	0,94

Źródło: opracowanie własne.

Na bazie uzyskanych wyników można zauważyć, że wsparcie przełożonego jest oceniane nieco wyżej niż wsparcie firmy, co potwierdza stosunkowo wysoką ocenę relacji wertykalnych.

4. Behawioralna odpowiedź pracowników

W kolejnym kroku przeanalizowano czynniki, które świadczą o stosunku pracowników do ich pracy i przejawiają się w formie zachowań i postaw zwykle nie bezpośrednio wymaganych, ale bardzo pożądaných i najczęściej oczekiwanych przez pracodawcę czy przełożonych. W pierwszej kolejności jest to tzw. niska intencja odejścia, zdefiniowana jako chęć zmiany pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy. W odpowiedzi na twierdzenie „Planuję zmienić pracę w ciągu najbliższych 12 miesięcy” uzyskano średnią 2,16 (odchylenie standardowe 1,03). Istotnych danych dostarcza jednak w tym przypadku analiza odpowiedzi na zadane pytanie, z której wynika że, aż 10 osób planuje zmianę pracę, 25 jest nie zdecydowanych z pozostałe 64 osoby nie planują takiej zmiany. Warto zauważyć, że dość duża grupa badanych, przeszło 10% jest zdecydowana na zmianę pracy. Na to czy pracownik planuje kontynuowanie zatrudnienia w firmie, czy rozważa zmianę pracy wpływa przede wszystkim poziom zaufania instytucjonalnego ($p = 0,54$). W dalszej kolejności istotne jest, zaufanie wertykalne, wsparcie organizacji i ewaluacja sprawiedliwości w organizacji.

Kolejne pytania dotyczyły tzw. zachowań obywatelskich. Zachowania obywatelskie (*organizational, citizenship behavior*), to zachowania, które wykraczają poza oczekiwania organizacyjne, oparte na dobrowolnym i bezinteresownym angażowaniu się w sprawy firmy, takie jak pomoc współpracownikom, dobrowolne angażowanie się w inicjatywy na rzecz firmy, współpracowników, wysoka jakość obsługi klienta. Zachowania te generują zwykle wartość dodaną dla organizacji, dlatego są tak cenne i pożądane.

Tabela 7. Zachowania obywatelskie

Zachowania obywatelskie	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
Chętnie pomagam innym w rozwiązywaniu problemów w pracy	99	4,43	3,00	5,00	0,55
Uczestniczę w działaniach, które nie są obowiązkowe, ale poprawiają wizerunek organizacji	99	3,36	1,00	5,00	0,95
Zgłaszam pomysły mogące usprawnić firmę	99	3,37	2,00	5,00	0,84
Bronię firmy jeśli ktoś ją krytykuje	98	3,60	1,00	5,00	0,74

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę, że najczęściej występujące zachowanie kategorii „pomaganie innym” związane jest z relacjami horyzontalnymi, które oceniane są w firmie najwyżej. Na to czy pracownik wykazuje zachowania obywatelskie wpływa w największym stopniu poczucie wsparcia organizacji ($p = 0,38$). Ponadto im pracownik wykazuje większą chęć zmiany pracy, tym w mniejszym stopniu skłonny jest do zachowań obywatelskich ($p = 0,33$).

Kolejna kwestia dotyczy tego czy pracownicy są skłonni podejmować ryzyko, które jest motorem napędowym innowacji czy też wolą stosować sprawdzone bezpieczne rozwiązania. Uzyskane wyniki potwierdzają zaobserwowaną przez autorki tendencje do ogólnie niskiej skłonności do podejmowania ryzyka w badanych grupach⁸⁹.

Tabela 8. Akceptowanie ryzyka

Akceptowanie ryzyka	N	Średnia	Min.	Max.	Odch. std.
W firmie akceptowane jest ponoszenie ryzyka	99	3,67	2,00	5,00	0,69
Pracownicy w mojej firmie decydują się na ponoszenie ryzyka	99	3,30	1,00	5,00	0,72

Źródło: opracowanie własne.

W tym obszarze więcej osób wskazuje, że ryzyko jest pożądane niż, że pracownicy decydują się je ponieść. Na stosunek do ryzyka i przekonanie o zasadności jego podejmowania w największym stopniu wpływa ewaluacja sprawiedliwości w organizacji ($p = 0,46$), ponadto z nieco mniejszą siłą – zaufanie instytucjonalne i wertykalne.

Podsumowanie

Jako mocne strony firmy można wskazać wysoki poziom zaufania horyzontalnego i dobre relacje w zespołach. Ponadto dobre relacje wertykalne

⁸ K. Krot, D. Lewicka, *Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the case of IBM*, „International Journal of Innovation and Learning” 2011, t. 9, nr 4, s.353–371.

⁹ D. Lewicka, *Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation*, „International Journal of Innovation and Learning” 2013, t. 14, nr 2, s. 217–240.

przełożony–podwładny, bliskie horyzontalnym, oparte na zasadach partnerskich. Na podstawie badań rysuje się także kilka istotnych obszarów wymagających doskonalenia.

Niezbędne jest zwiększenie zaufania do firmy (zaufanie instytucjonalne), ze względu na jego niski poziom i duże znaczenie dla kształtowania postaw i lojalności pracowników. Kwestie o dużym znaczeniu w tym obszarze to sprawne komunikowanie dotyczące wizji misji firmy, planów strategicznych, także informowanie o zmianach i ewentualnych zagrożeniach kryzysowych. Istotne jest tu także promowanie jasnych zasad i wartości w organizacji, także dotyczących tego jakie zachowania i postawy są oczekiwane w organizacji.

Rysuje się także konieczność doskonalenia kompetencji menedżerów, szczególnie związanych z przekazywaniem *feedbacku*, nakierowanych na zwiększenie poczucia autonomii pracowników, a także zorientowanych na budowanie zaufania wertykalnego przez następujące działania:

- redukcja niejednoznaczności organizacyjnej (definiowanie ról pracowniczych, kształtowanie wartości),
- szerokie włączanie w proces decydowania,
- ograniczanie i eliminowanie niedociągnięć organizacyjnych (usprawnianie procedur, dostrzeganie problemów, które należy rozwiązać),
- wspieranie pracowników (pozytywny *feedback*, szacunek, zainteresowanie potrzebami i problemami pracowników),
- akceptacja ryzyka popełnienia błędów przez pracowników,
- sprawiedliwe i konsekwentne traktowanie pracowników,
- komunikacja z podwładnymi (otwartość i wyjaśnianie podejmowanych decyzji).

Ewaluacja procedur jako sprawiedliwych, podziału nagród czy ogólnie traktowania, wpływa na wiele odczuć pracowników, takich jak intencja odejścia czy też skłonność do podejmowania ryzyka. Jednocześnie nie jest oceniana wysoko. W związku z tym ważne jest, aby decyzje oparte były na jasnych i znanych kryteriach, należy także tłumaczyć podejmowane decyzje, wyjaśniać decyzje o awansie szczególnie tym, którzy o niego zabiegali, ale go nie otrzymali. Istotne jest także, aby pracownicy mieli przekonanie, że wszyscy są traktowani w ten sam sposób, zgodnie z tymi samymi kryteriami i zasadami, bez faworyzowania wybranych pracowników, na podstawie nieznanych kryteriów.

Istotne, aby mieć świadomość znaczenia odczuwanego poziomu wsparcia organizacji na postawy pracowników zgodnie z opisaną teorią wymiany społecznej. Zarówno w sytuacjach codziennych – zainteresowania wartościami i potrzebami pracownika, jak i sytuacjach dla niego wyjątkowych, takich jak choroba, choroba w rodzinie, konieczność opieki nad osobami zależnymi, popełniony błąd, czy zachowanie niezgodne z przyjętymi w organizacji normami, warto wyrażać wsparcie, zrozumienie i szacunek, co jest bardzo ważne dla kształtowania postaw pracowników w perspektywie długofalowej. Niestety w tym obszarze uzyskano dość niskie wyniki. Warto byłoby więc przeformułować stosunek do pracowników, którzy stanowią cenny kapitał organizacji, aby mogli w większym stopniu odczuwać wsparcie organizacji.

Literatura

- Colquitt J.A., Noe R.A., Jackson C.L., *Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate*, „Personnel Psychology” 2002, t. 55, nr 1.
- Cropanzano R., Mitchell M.S., *Social Exchange Theory*, „An Interdisciplinary Review Journal of Management” December 2005, t. 31, nr 6.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., *Reciprocation of perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology” 2001, nr 86.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The role of trust in organisational innovativeness*, „European Journal of Innovation Management” 2008, t. 11, nr 2.
- Krot K., Lewicka D., *Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the case of IBM*, „International Journal of Innovation and Learning” 2011, t. 9, nr 4.
- Lewicka D., *Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation*, „International Journal of Innovation and Learning” 2013, t. 14, nr 2.
- Lewicka D., *Rola funkcji personalnej w zapobieganiu dysfunkcjom o patologiom*, w: *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*, red. D. Lewicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- McElroy M.W., *Social Innovation Capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, nr 3 (1).

THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEES BEHAVIOUR

Abstract

The paper presents an attempt of identifying relations between chosen aspects of quality of work environment perceived by employees and presented behaviors such as turnover intension, organizational citizenship behavior (OCB) and risk taking.

Translated by Dagmara Lewicka

Keywords: quality of work environment, organisational trust, behavioural respond of employees

JEL Code: M1

