

**Izabela Marzec**

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego w Katowicach

---

## **ROLA KLIMATU UCZENIA SIĘ W ORGANIZACJI W ROZWIJANIU ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ ZAWODOWĄ**

---

**Streszczenie:** Rosnące znaczenie wiedzy powoduje, że dla powodzenia organizacji coraz ważniejsze staje się tworzenie w niej klimatu uczenia się. Jednak współczesne organizacje potrzebują pracowników nie tylko kompetentnych, lecz także zaangażowanych w pracę zawodową. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jaki jest poziom zaangażowania w pracę polskich pracowników i czy klimat uczenia się jest powiązany z zaangażowaniem w pracę. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących zaangażowania w pracę zawodową i związków pomiędzy zaangażowaniem w pracę a klimatem uczenia się w polskich organizacjach.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie w pracę zawodową, klimat uczenia się.

### **1. Wstęp**

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy sprawia, że dla powodzenia współczesnych organizacji coraz ważniejsza staje się ich zdolność uczenia się. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kwestia budowania w organizacji klimatu uczenia się, który może być uważany za ważny czynnik umożliwiający przełamywanie barier w rozwoju zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Jednak aby móc sprostać tym nowym wyzwaniom, organizacje powinny nie tylko zwielokrotnić swój kapitał intelektualny, rozwijać wiedzę i umiejętności pracowników, lecz także pobudzać ich autentyczne zaangażowanie w pracę. Współczesne organizacje potrzebują bowiem pracowników, którzy głęboko angażują się w podejmowane działania i pragną w pełni wykorzystać posiadane kompetencje na rzecz sukcesu organizacji [Marzec 2010, s. 92]. Liczne badania wskazują, że klimat uczenia się w organizacji wpływa dodatkowo na motywację i zachowania pracowników oraz ich postawy wobec organizacji i wykonywanej pracy.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: jaki jest poziom zaangażowania w pracę zawodową polskich pracowników i czy klimat uczenia się w organizacji jest powiązany z zaangażowaniem w pracę zawodową? Cel ten zostanie zrealizo-

wany poprzez krótkie przedstawienie wyników przeprowadzonych studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących zaangażowania w pracę zawodową oraz związków występujących pomiędzy zaangażowaniem w pracę zawodową a klimatem uczenia się w polskich organizacjach.

## **2. Zaangażowanie w pracę zawodową – zarys zakresu znaczeniowego**

Zagadnienie zaangażowania w pracę zawodową (*job involvement*) od dawna budzi duże zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Zaangażowanie w pracę zawodową jest pojęciem odmiennym od zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) czy też satysfakcji z pracy (*job satisfaction*), z którymi bywa niejednokrotnie mylnie utożsamiane. Pojęcie to odnosi się bowiem do stanu poznawczego jednostki i wiąże się bezpośrednio z wykonywaną przez nią obecnie pracą [Kanungo 1982, s. 76-79]. Klasyczna już definicja Lodahla i Kejnera [1965, s. 24] ujmuje zaangażowanie w pracę jako „stopień, w jakim osoba psychicznie identyfikuje się ze swoją pracą lub znaczenie pracy w jej całościowym wizerunku siebie”. Lodahl i Kejner [1965, s. 25] przedstawiają również alternatywną konceptualizację zaangażowania w pracę zawodową, definiując je jako „stopień, w jakim wyniki działania (osiągnane przez) osobę w pracy oddziałują na jej samoocenie”. Z kolei definicja zaproponowana przez Lawlera i Halla [1970, s. 310-311], według której zaangażowanie w pracę zawodową „jest stopniem, w jakim sytuacja zawodowa jest kluczowa dla pracownika i jego tożsamości”, uwypukla związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a poczuciem tożsamości jednostki. Przekonują oni, że dla zaangażowanego pracownika praca stanowi ważny element jego tożsamości i obrazu samego siebie [Lawler, Hall 1970, s. 311]. Zaangażowanie w pracę zawodową jest również często definiowane jako zaabsorbowanie i poznawcze skoncentrowanie na wykonanej pracy zawodowej [Paullay i in. 1994, s. 225].

Jedno z bardziej znanych ujęć zaangażowania w pracę zaproponowane przez Kanungo [1982] opiera się na teoriach motywacji. W opinii Kanungo zaangażowanie w pracę zawodową może być rozumiane jako „psychiczna identyfikacja z pracą” [1982, s. 97]. Twierdzi ona, że zaangażowanie w pracę i alienacja w pracy stanowią odwrotne strony tego samego zjawiska [Kanungo 1982, s. 80]. Z perspektywy motywacyjnej stopień zaangażowania jednostki w daną sferę życia zależy od postrzeganych przez nią możliwości zaspokojenia specyficznych, związanych z daną dziedziną życia, potrzeb; przy czym należy zauważyć, że niektóre z tych potrzeb są ważniejsze od innych [Kanungo 1982, s. 80]. W sferze życia zawodowego dla wielu pracowników potrzebami tymi są zwłaszcza potrzeby rozwoju i osiągnięć [Mauno, Kinnunen 2000, s. 52]. Zaangażowanie w pracę jest zatem w dużej mierze uwarunkowane postrzeganymi przez pracownika możliwościami uczenia się i rozwoju zawodowego w organizacji. Kanungo [1982, s. 80] podkreśla także różnice pomiędzy pojęciami

*job involvement* i *work involvement*, mimo że często są one stosowane zamiennie. *Job involvement* odnosi się bowiem do przekonań jednostki do jej bieżącej pracy, natomiast pojęcie *work involvement* dotyczy ogólnych, normatywnych przekonań jednostki związanych z pracą – stanowi opis tego, jaka ona zdaniem pracownika powinna być [Kanungo 1982, s. 80].

Zaangażowanie w pracę może być uważane za kluczowy czynnik pobudzający motywację pracowników [Mauno, Kinnunen 2000, s. 51]. Jest ono również istotnie powiązane z satysfakcją zawodową pracowników (zob. [Lawler, Hall 1970, s. 305]). Zaangażowanie w pracę zawodową przynosi jednocześnie liczne korzyści na poziomie organizacyjnym. Wyniki badań empirycznych sugerują, że zaangażowanie w pracę zawodową pobudza zachowania obywatelskie pracowników (zob. [Chen, Chiu 2009, s. 483; Rotenberry, Moberg 2007, s. 209]). Ponadto zaangażowanie w pracę zawodową jest dodatnio powiązane z zaangażowaniem organizacyjnym (zob. [Carmeli 2005, s. 463]), które jest z kolei uważane za jeden z kluczowych czynników wpływających na efektywność działania pracowników. Wyniki badań wskazują również na występowanie dodatnich związków między zaangażowaniem zawodowego a wynikami działania pracowników (zob. [Rotenberry, Moberg 2007, s. 209]).

### **3. Klimat uczenia się jako czynnik kształtowania zaangażowania w pracę zawodową**

Istnieje wiele różnych definicji klimatu organizacyjnego i klimatu uczenia się. Pojęcie klimatu w naukach społecznych wprowadzili Lewin, Lippit i White [1939, s. 271-299] w odniesieniu do klimatu społecznego panującego w grupach pomiędzy liderem a członkami grupy [Schneider i in. 2011, s. 29-30]. Zdaniem Rollinsona [2005, s. 563] klimat organizacyjny stanowi „charakterystyczny etos lub atmosferę w organizacji w danym momencie czasu, która odzwierciedla sposób, w jaki jej członkowie postrzegają, doświadczają i reagują na kontekst organizacyjny”. Tagiuri [1968, s. 26-27] twierdzi natomiast, że klimat organizacji ma charakter względnie trwały i określa jakość wewnętrznego środowiska organizacji, którego doświadczają członkowie organizacji. Może on być opisany w kategoriach wartości specyficznych dla danej organizacji [Tagiuri 1968, s. 26-27]. Wielu badaczy akcentuje fakt, że klimat organizacji nie jest obiektywnym obrazem wewnętrznego środowiska organizacji, lecz sposobem jego postrzegania przez członków organizacji [Marzec 2011]. Obecnie dla rozwoju organizacji szczególne znaczenie ma postrzeganie przez pracowników tych cech środowiska organizacyjnego, które pobudzają proces uczenia się. Klimat organizacyjny, w którym działania i praktyki związane z ciągłym rozwojem i uczeniem się są aktywnie wspierane przez organizację, nazywany jest klimatem uczenia się [Cunningham, Iles 2002, s. 482].

Badania dowodzą, że klimat uczenia się w organizacji zachęca pracowników do rozwoju, kwestionowania utartych sposobów działania i eksperymentowania (zob. [Park 2009, s. 649]). Z kolei w przekonaniu licznych badaczy poziom zaangażowania w pracę zawodową w dużej mierze wynika ze sposobu, w jaki środowisko pracy oddziałuje na pracownika. Chen i Chiu [2009, s. 477] wskazują na związek występujący pomiędzy cechami pracy sprzyjającymi uczeniu się i rozwojowi zawodowemu pracowników (takimi jak autonomia czy różnorodność wymaganych umiejętności) a zaangażowaniem w pracę zawodową. Badania empiryczne przeprowadzone w greckich firmach usługowych wykazały występowanie pozytywnych związków pomiędzy klimatem a zaangażowaniem w pracę i zachowaniami obywatelskimi pracowników [Dimitriades 2007, s. 483]. Również badania prowadzone w amerykańskich firmach produkcyjnych wykazały, że klimat psychologiczny panujący w organizacji oddziałuje na zaangażowanie w pracę, które z kolei wpływa na ilość wkładanego w nią wysiłku, a w efekcie na wyniki działania pracowników [Brown, Leigh 1996, s. 364]. Można zatem przypuszczać, że również klimat uczenia się w organizacji może istotnie oddziaływać na poziom zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę.

#### 4. Metodyka i wyniki badań

Cele przeprowadzonych badań empirycznych obejmowały m.in.: określenie poziomu zaangażowania w pracę zawodową badanych pracowników i ustalenie związku pomiędzy poziomem zaangażowania w pracę zawodową a klimatem uczenia się.

Badania ankietowe prowadzane były od listopada 2008 r. do lutego 2009 r. Ostateczna próba badawcza objęła 155 pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach z terenu południowej Polski. Wykorzystano celową metodę doboru próby, aby w pełni rozpoznać istotę badanego zjawiska [Marzec 2010, s. 96]. Klimat uczenia się mierzony był adaptowaną skalą Bartrama i in. [1996, s. 241-246], z której wykorzystano trzy podstawowe wymiary klimatu uczenia się, tj. czas na uczenie się, styl zespołowy i możliwości uczenia się w organizacji [Marzec 2011]. Do pomiaru zaangażowania w pracę zawodową wykorzystano dziesięciopunktową skalę Kanungo [1982, s. 97-100, 165]. W odpowiedziach zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta.

Aby określić poziom zaangażowania w pracę zawodową badanych pracowników, wykorzystano statystyki opisowe (tab. 1). Wyniki badań wskazują na dość wysoki poziom zaangażowania w pracę – średnia ocen wynosiła 4,07 punktu w skali siedmiopunktowej. Wartość mediany była nieco wyższa i wynosiła 4,1 punktu, co oznacza, że połowa ankietowanych oceniła swój poziom zaangażowania powyżej 4,1 punktu, a połowa poniżej tej wartości. Należy zauważyć, że badanych cechowało dość duże zróżnicowanie poziomu zaangażowania w pracę – odchylenie standardowe wynosiło bowiem 1,03 punktu, a rozstęp – aż 5 punktów.

**Tabela 1.** Statystyki opisowe zaangażowania w pracę zawodową

Zamienna	Rozstęp	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Zaangażowanie w pracę	5	1,7	6,7	4,07	4,1	1,03

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku zbadano związki pomiędzy zaangażowaniem w wykonywaną pracę a klimatem uczenia się (tab. 2). W tym celu wykorzystano analizę korelacji Pearsona. Analiza wykazała, że klimat uczenia się i jego badane wymiary są wyraźnie dodatnio skorelowane z poziomem zaangażowania pracowników w pracę zawodową. Najsilniejsza korelacja wystąpiła pomiędzy zaangażowaniem w pracę a wymiarem klimatu uczenia się dotyczącym szans rozwoju zawodowego w organizacji (0,562). Najsłabiej powiązaniem z zaangażowaniem w pracę wymiarem klimatu uczenia się okazał się wymiar czasu zapewnianego w organizacji na uczenie się i nadążanie za zmianami (0,345).

**Tabela 2.** Współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy wymiarami klimatu uczenia się a zaangażowaniem w pracę zawodową

Nr	Zmienne	1	2	3	4	5
1	klimat czas					
2	klimat zespół	0,707**				
3	klimat szanse	0,626**	0,731**			
4	klimat całość	0,883**	0,910**	0,876**		
5	zaangażowanie w pracę	0,345**	0,434**	0,562**	0,498**	

\* $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie w pracę jest również wyraźnie dodatnio powiązane z ogólnym poziomem klimatu uczenia się reprezentowanym przez zmienną syntetyczną będącą średnią arytmetyczną poszczególnych wymiarów (0,498). Należy zauważyć, że wszystkie zaobserwowane korelacje cechuje wysoki poziom istotności statystycznej.

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że badanych pracowników cechował stosunkowo wysoki (choć nie bardzo wysoki) poziom zaangażowania w wykonywaną pracę zawodową. Należy jednak zauważyć, że w badanej grupie występowało dość duże zróżnicowanie ocen. Stwierdzono również istnienie wyraźnych

dotatnich związków pomiędzy klimatem uczenia się a poziomem zaangażowania w pracę zawodową, co wskazuje, że w praktyce poprzez budowanie klimatu uczenia się w organizacji menedżerowie mogą skutecznie wzmacniać zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę. Działania takie mają tym większe znaczenie, że jak wykazały przeprowadzone badania, poziom zaangażowania w pracę w wielu polskich organizacjach nie jest bardzo wysoki. Budowanie w organizacji klimatu uczenia się poprzez stosowanie zespołowych form organizacji pracy, zapewnianie pracownikom odpowiedniego czasu na uczenie się i kształtowanie treści pracy w sposób pozwalający na rozwijanie kompetencji zawodowych, jak wskazują przeprowadzone studia literatury i badania empiryczne, pozwala na wzmacnianie zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, co z kolei może prowadzić do poprawy wyników działania pracowników. Niewątpliwie w przyszłości wskazane byłoby zbadanie związków występujących pomiędzy poziomem zaangażowania w wykonywaną pracę polskich pracowników a osiąganymi przez nich wynikami działania.

Podsumowując, można stwierdzić, że klimat uczenia się w organizacji może się stać ważnym czynnikiem przezwyciężania barier w rozwoju indywidualnym i organizacyjnym. Przełamywanie barier w rozwoju wymaga bowiem zmiany sposobu myślenia i działania, które stanowią istotę uczenia się. Tworzenie środowiska organizacyjnego, w którym pracownicy mają możliwość rozwoju zawodowego, w którym uczenie się jest wartością cenioną i wspieraną przez organizację, może służyć budowaniu sukcesu nie tylko organizacji, lecz także jej pracowników.

## Literatura

- Bartram D., Dixon, A., Kalogera S., *The Learning Climate Questionnaire: Shared perceptions within workgroups*, [w:] *Proceedings of the BPS Occupational Psychology Conference*, BPS, Leicester 1996.
- Brown S.P., Leigh T.W., *A New look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance*, „*Journal of Applied Psychology*” 1996, Vol. 81, No. 4.
- Carmeli A., *Exploring determinants of job involvement: an empirical test among senior executives*, „*International Journal of Manpower*” 2005, Vol. 26, No. 5.
- Chen Ch., Chiu S., *The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior*, „*Journal of Social Psychology*” 2009, Vol. 149, No. 4.
- Cunningham P., Iles P., *Managing learning climates in a financial services organization*, „*Journal of Management Development*” 2002, Vol. 21, No. 5/6.
- Dimitriadis Z.S., *The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey*, „*Employee Relations*” 2007, Vol. 29, No. 5.
- Kanungo R.N., *Work Alienation: An Integrative Approach*, Praeger Publishers, New York 1982.
- Lawler E.E., Hall D.T., *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation*, „*Journal of Applied Psychology*” 1970, Vol. 54, No. 4.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social*

- climates*”, „Journal of Social Psychology” 1939, Vol. 10.
- Lodahl T., Kejner M., *The definition and measurement of job involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1965, Vol. 49, No. 1.
- Marzec I., *Klimat uczenia się w organizacji czynnikiem subiektywnego sukcesu zawodowego pracowników*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu – spotkanie teorii z praktyką*, Wyd. KUL, Lublin 2011 (w druku).
- Marzec I., *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu nr 19, WSB, Wrocław 2010.
- Mauno S., Kinnunen U., *The stability of job and family involvement: applying the multi-wave, multi-variable technique to longitudinal data*, „Work and Stress” 2000, Vol. 14, No. 1.
- Park Y., *An integrative empirical approach to the predictors of self-directed career management*, „Career Development International” 2009, Vol. 14, No. 7.
- Paullay I., Alliger G., Stone-Romero E., *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*, „Journal of Applied Psychology” 1994, Vol. 79, No. 2.
- Rollinson D., *Organizational Behavior and Analysis. An Integrative Approach*, Pearson Education, Harlow 2005.
- Rotenberry P.F., Moberg P.J., *Assessing the impact of job involvement on performance*, „Management Research News” 2007, Vol. 30, No. 3.
- Schneider B., Ehrhard M.G., Macey W.H., *Organizational Climate Research: Achievements and Road Ahead*, [w:] N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (red.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Public, Thousand Oaks 2011.
- Tagiuri R., *The concept of organizational climate*, [w:] R. Tagiuri, G.H. Litwin (red.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston 1968.

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CLIMATE IN ENHANCING JOB INVOLVEMENT

**Summary:** The growing significance of knowledge makes it more and more important for an organization’s success to create a learning climate. However, contemporary organizations need employees who are not only competent but also really involved in their job, who want to make use of their knowledge and skills for organizational success. This paper tries to answer the question about the level of Polish employees’ job involvement and whether learning climate is related to job involvement. This aim will be achieved by presenting the results of empirical research concerning job involvement and relationships between learning climate and job involvement in Polish organizations.

**Keywords:** job involvement, learning climate.