

# POZIOM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA A ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE PRACOWNIKÓW

## Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, budując swoją strategię, coraz częściej dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Owo podejmowanie działań czy też realizacja programów na rzecz społeczności lokalnych, pracowników, szeroko rozumianego środowiska naturalnego, czy wreszcie udział w akcjach charytatywnych w świetle nowoczesnych koncepcji, filozofii, polityk czy dokumentów strategicznych państwa wpisuje się w nurt zrównoważonego rozwoju. Jego zasadniczym celem z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest osiągnięcie harmonii w sferze społecznej, ekonomicznej i środowiskowej.

Rozwój równoważony przedsiębiorstwa realizowany w wymiarze wewnętrznym skupia się m.in. na pracownikach – ich rozwoju, tworzeniu optymalnych warunków pracy. Współcześnie rośnie udział pracowników wiedzy w strukturze zatrudnienia, rosną też ich oczekiwania. Pracownicy oczekują nie tylko zapewnienia bezpieczeństwa pracy, lecz także możliwości rozwoju, partnerskich stosunków, uznania ich osiągnięć. Rodzi to z kolei potrzebę budowania identyfikacji pracowników z organizacją, z jej celami i wartościami, czyli budowania zaangażowania nie tylko w realizację zadań, lecz także w zarządzanie firmą [5, s. 9]. W tradycyjnych teoriach motywacyjnych przywiązanie pracowników uzależnione było od bodźców ekonomicznych. Odpowiednia wysokość zarobków gwarantowała przywiązanie pracownika do firmy.

\* **Dr Katarzyna Czop** – Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

\*\* **Dr Agnieszka Leszczyńska** – Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Zarządzania, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

Wzrost kompetencji i mobilności pracowników skutkował daleko idącymi zmianami w zakresie rynku pracy. Kryterium wyboru miejsca zatrudnienia stały się nie tylko gratyfikacja pieniężna i inne dodatki materialne, lecz także prestiż firmy, jej wizerunek. Odnosząc się do tych elementów, można stwierdzić, że preferencje pracowników wiążą się z firmami o dobrym image'u, cieszącymi się pozytywną opinią społeczną.

Istotnym problemem poznawczym i badawczym jest określenie zależności pomiędzy działaniami podejmowanymi w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju a przywiązaniem pracowników. W niniejszym opracowaniu podjęto się odpowiedzi na pytania: Czy wysoki poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa na organizacyjne zaangażowanie pracowników? Czy skutkuje on wyższym przywiązaniem pracowników do firmy?

## Zaangażowanie pracowników

W ostatnich latach dużym zainteresowaniem cieszą się koncepcje, które upatrują siłę organizacji – wyrażoną m.in. w skuteczności realizowanych celów i sprawności działania – w podejmowaniu aktywności, inicjatyw na rzecz rozwoju pracowników i potencjału społecznego organizacji [25, s. 143]. Taką koncepcją wpisującą się w holistyczny nurt psychologii pozytywnej oraz pozytywnego potencjału organizacji rozwijanego na gruncie nauk o zarządzaniu jest zaangażowanie pracowników. Zdaniem Macey'a i Schneidera pod niektórymi względami zaangażowanie to jedynie „stare wino w nowej butelce”, ponieważ łączy ono w sobie wiele już istniejących konstruktów i często występuje w zastępstwie takich terminów, jak: motywacja do pracy, zadowolenie i satysfakcja z pracy czy zachowania obywatelskie [12]. Ci sami autorzy twierdzą jednakże, że dzięki tej przekrojowej budowie zaangażowanie może być nadrzędnym czynnikiem o charakterze osobowościowym lub behawioralnym integrującym i tłumaczącym inne teorie i konstrukty, z którymi zaangażowanie jest utożsamiane.

Zaangażowanie pracowników wiąże się z ich motywacją. Jednakże motywacja odnosi się głównie do sfery emocjonalno-poznawczej pracownika, a zaangażowanie jest postawą, która może być rozpatrywana na poziomie poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym. Zaangażowanie ma charakter wieloczynnikowy i swoim zakresem znacznie wykracza poza motywację pracowników do pracy, najczęściej rozumianą z perspektywy ich potrzeb czy zachodzących w nich procesów. Niewątpliwie jest ono także powiązane z satysfakcją. Istnienie zależności: organizacyjne zaangażowanie – działania ukierunkowane na budowanie satysfakcji personelu potwierdza np. Petersen [18]. Zdaniem Juchnowicz zadowolenie z pracy oraz satysfakcja zawodowa są predyktorami późniejszego zachowania pracowników w postaci ich zaangażowania [10, s. 51]. Na zadowolenie z pracy mają przede wszystkim wpływ czynniki

zewnątrzne, tj. wynagrodzenie, relacje w pracy, styl kierowania. Satysfakcja to z kolei wyższy i długotrwały poziom zadowolenia, na który wpływają nie tylko czynniki zewnętrzne, lecz także wewnętrzne. Zdaniem Bugdola satysfakcja może być wynikiem zaangażowania. Bez satysfakcji nie ma bowiem długoterminowego zaangażowania, a to krótkotrwale może być wymuszone [7, s. 89]. Zachowania obywatelskie mogą być z kolei postrzegane jako efekt zaangażowania pracowników. Wiążą się one z podejmowaniem dobrowolnych działań przez pracowników na rzecz organizacji, działań, które nie są jawnie uwzględniane w systemach motywacyjnych.

W literaturze przedmiotu zaangażowanie postrzegane jest wielowymiarowo jako stan, cecha, zachowanie, postawa. W psychologii jest ono najczęściej definiowane w kategorii psychologicznego stanu, natomiast na gruncie nauk o zarządzaniu dominuje ujęcie behawioralne. W perspektywie psychologii pracy zmierza się do operacjonalizacji zaangażowania jako stanu towarzyszącego pracy lub jako realizacji siebie w organizacyjnej roli [25, s. 150]. Z kolei w perspektywie organizacji i praktyk firm konsultingowych analizuje się przejawy zaangażowania pracowników wobec pracy i organizacji (ujęcie behawioralne) oraz bada czynniki wpływające na zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne. Zdaniem Bugdola autentyczne zaangażowanie nie składa się tylko z przejawów zachowawczych. Pracownik postrzegany jako zaangażowany może zaspokajać tylko swoje, indywidualne potrzeby, autentyczne zaangażowanie powinno wynikać z przekonania, że warto robić to, co się robi, oraz z troski o przyszłość organizacji [7, s. 85]. Zaangażowanie wynika zatem z silnej wiary w organizację i jej cele, ich akceptacji, potrzeby realnego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji oraz utrzymywania relacji partnerskich. Najczęściej występujący w literaturze przedmiotu podział zaangażowania to zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie organizacyjne.

Zaangażowanie w pracę jest terminem wprowadzonym przez Kahna, który zdefiniował je jako fizyczne, poznawcze i emocjonalne wyrażanie siebie w pracy [21, s. 602]. Osobiste zaangażowanie oznacza zatem podejmowanie zadań w pracy, wkładanie energii w zachowania związane z rolą. Jest ono również sposobem na ekspresję siebie. Zaangażowanie możemy również zdefiniować jako emocjonalne i intelektualne oddanie organizacji lub też jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika [21, s. 602]. Zaangażowanie organizacyjne z kolei postrzegane jest jako postawa, która odzwierciedla naturę i jakość związku między pracownikiem a organizacją [17], czy też jako stopień, w jakim jednostka identyfikuje się z celami i wartościami organizacji w swojej pracy [12]. Zdaniem Robinsona zaangażowanie organizacyjne to pozytywna postawa podtrzymywana przez pracowników w kierunku organizacji i jej wartości [20, s. 362]. Zaangażowany pracownik jest świadomy biznesowego kontekstu i współpracy z innymi w celu poprawy wyników pracy z korzyścią dla organizacji. Zaangażowanie organizacyjne może się przejawiać w następujących zachowaniach [10, s. 37]:

- a) w sytuacji kryzysowych i konfliktowych występuje gotowość do obrony firmy i jej produktów;
- b) duma z pracy w danej organizacji, identyfikacja wyrażana stwierdzeniem „moja firma”, „u nas” itp.;
- c) wykazywanie dużej aktywności i inicjatywy;
- d) długookresowe zatrudnienie i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy;
- e) dyspozycyjność oraz zgoda na pracę w godzinach ponadwymiarowych, gdy wymaga tego sytuacja;
- f) zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, chęć przyjmowania odpowiedzialności;
- g) lojalność;
- h) zaufanie względem przełożonych i współpracowników.

Borkowska wprowadza także pojęcie zaangażowania zintegrowanego obejmującego zaangażowanie w realizację przypisanych zadań oraz zaangażowania opartego na współuczestnictwie. Polega ono na włączaniu się pracowników w sprawy firmy, rozumiane jako identyfikowanie się z celami i wartościami firmy realizowanymi na różnych jej poziomach, co przekłada się na chęć przynależności do firmy i gotowość do dobrowolnego podejmowania działań na rzecz realizacji wartości i celów firmy [5, s. 32]. Zdaniem Borkowskiej zaangażowanie zintegrowane obejmuje dwa wyróżnione powyżej rodzaje zaangażowania i jest przez nią traktowane jako behawioralna dźwignia wartości przedsiębiorstwa.

Jednym z operacjonalizowanych modeli zaangażowania organizacyjnego jest model zaproponowany przez Meyera i Allen. Obejmuje on trzy rodzaje zaangażowania: emocjonalne, trwania (kontynuacji) oraz normatywne [15]. Zaangażowanie afektywne charakteryzuje się wysokim stopniem przywiązania do organizacji i celów jej działalności. Pracownik odczuwa zadowolenie i satysfakcję z bycia jednym z członków przedsiębiorstwa, identyfikuje się z organizacją i jej otoczeniem, wykazuje dużą chęć do pracy, wkłada wysiłek w realizowanie zadań i misję przedsiębiorstwa. Zaangażowanie kontynuacji (trwania) jest determinowane przez koszty porzucenia przedsiębiorstwa. Ten rodzaj zaangażowania rozwija się, kiedy pracownicy zdają sobie sprawę, że mogą stracić to, co zainwestowali i co osiągnęli w organizacji, jeśli ją opuszczą, oraz wówczas, gdy inne alternatywy związane z pracą są ograniczone. Zaangażowanie normatywne odnosi się z kolei do uczucia zobowiązania pozostania w organizacji i kontynuowania pracy, pracownicy zostają w przedsiębiorstwie, ponieważ powinni. Bazuje ono na obligatoryjnej powinności oraz zobowiązaniu, których podstawą są: korzyści i zasada wzajemności, internalizacja norm społecznych czy kontrakt psychologiczny. Tak rozumiane zaangażowanie organizacyjne wskazuje na motywy utrzymywania relacji z obiektem, jakim jest organizacja.

Badania wykazują, że zaangażowanie organizacyjne prowadzi do znaczących wyników, takich jak: wzrost obrotów, wyższa motywacja, wzrost zachowań

obywatelskich w organizacji, organizacyjne wsparcie [11]. Pracownicy silnie afektywnie związani z organizacją pracują więcej i uzyskują lepsze wyniki, niż ci, którzy charakteryzują się słabym związaniem emocjonalnym. Podobne, lecz słabsze wyniki obserwuje się w przypadku przywiązania normatywnego. Niejasny jest natomiast związek pomiędzy zaangażowaniem trwania a wynikami pracy. Niektóre badania sugerują brak statystycznie istotnego związku między tymi zmiennymi. Są jednakże przesłanki wskazujące na niższy poziom wydajności i wyniki pracy u pracowników charakteryzujących się wyższym poziomem zaangażowania trwania [22, s. 489]. Wysocki poziom związania afektywnego i normatywnego jest korzystny z punktu widzenia organizacji, choć dobroczynne skutki związania normatywnego są słabsze i mogą być krótkotrwałe. Z punktu widzenia organizacji korzystna jest zatem sytuacja, gdy zatrudnieni w niej pracownicy doświadczają związania o charakterze afektywnym. Emocjonalne związanie jest korzystne wówczas i dla pracownika, i dla organizacji, uruchamia zarówno pozytywne emocje i nastawienie do organizacji, satysfakcję z możliwości, jak i realizowanie się poprzez pracę.

## Spółeczna odpowiedzialność organizacji i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw wiąże się z podejmowaniem przez organizacje dobrowolnych działań na rzecz społeczności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, a także z uwzględnianiem społecznych, środowiskowych i ekonomicznych skutków swoich działań. Zdaniem McWilliamsa społeczna odpowiedzialność odnosi się do podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań, które służą jakiemuś dobru społecznemu, nawet jeśli nie leżą w interesie firmy i nie są wymagane przez prawo [14]. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) nie ma jednoznacznej definicji, w tradycyjnym ujęciu najczęściej wskazuje się na następujące obszary społecznej odpowiedzialności, tj. [4, s. 171–172]:

- a) otoczenie rynkowe (dostawcy, odbiorcy, kooperanci, konkurenci) – CSR w tym aspekcie opiera się na stosowaniu zasad etyki w relacjach z uczestnikami otoczenia, co przejawia się w uczciwym informowaniu i przekazie reklamowym, realizowaniu właściwych reguł w procesach prywatyzacji, fuzjach i przejęciach;
- b) otoczenie publiczne (administracja publiczna, instytucje pożytku publicznego, organizacje społeczne, mieszkańcy) – CSR zakłada realizowanie przez podmioty gospodarcze przedsięwzięć na rzecz nauki, szkolnictwa, kultury, ochrony zdrowia, sportu, w formach mecenatu, sponsoringu, partnerstwa publiczno-prawnego i innych rodzajów współdziałania przedsiębiorstwa;
- c) sfera zatrudnienia (zarządzanie zasobami ludzkimi) – CSR sprowadza się do przestrzegania w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji zasady podmiotowości

- pracowników, sprawiedliwości społecznej, szans na rozwój, gwarancji stabilizacji i bezpieczeństwa, poprawy dobrostanu pracownika w miejscu pracy;
- d) ochrona środowiska (technologia i organizacja wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z użytkowaniem zasobów środowiska) – CSR w tym obszarze polega na właściwej gospodarce zasobami przyrody, właściwej wycenie korzystania z zasobów, przestrzegania przepisów dotyczących ochrony środowiska;
  - e) relacje z inwestorami (z obecnymi lub potencjalnymi akcjonariuszami) – CSR to rzetelność i pełność informacji dla inwestorów, respektowanie praw pierwsokupu, przestrzeganie składanych obietnic.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest koncepcją stale zmieniającą się, ewoluującą w kierunku patrzenia na tę ideę poprzez pryzmat komunikacji, współpracy czy wywierania wpływu na otoczenie przez przedsiębiorstwo. Koncepcja społecznej odpowiedzialności może być również rozpatrywana jako składowa koncepcji zrównoważonego rozwoju. Początkowo idea ta kojarzona była z ochroną środowiska. Obecnie zrównoważony rozwój może być rozpatrywany w różnych wymiarach i na różnych poziomach – świata, regionu, a także przedsiębiorstwa. Dla firmy zrównoważony rozwój oznacza podporządkowanie swoich strategii i działań dzisiejszym potrzebom firmy i jej interesariuszom, z równoczesną ochroną i podnoszeniem wartości ludzkich oraz naturalnych zasobów dla potrzeb przyszłych [4, s. 139–140]. Zrównoważony rozwój to proces długofalowy, w którym konieczne jest równoważenie trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego oraz społecznego. Wymiar ekonomiczny zakłada, że rozwój gospodarczy nie będzie hamowany, ale stymulowany poprzez postęp technologiczny, a także wzrost efektywności wykorzystania surowców, materiałów, pracy ludzkiej. Z kolei wymiar ekologiczny nakłada odpowiedzialność na człowieka za stan środowiska i wykorzystywanie zasobów. Wymiar społeczny wiąże się m.in. z zaspokojeniem podstawowych potrzeb społeczeństwa, ochroną zdrowia, dostępem do środowiska i jego zasobów oraz rekreacji w nieskażonym środowisku.

Społeczna odpowiedzialność opiera się na idei dialogu z interesariuszami, zaś zrównoważony rozwój zwraca uwagę na tworzenie wartości, zarządzanie środowiskowe, przyjazne środowisku systemy produkcji, zarządzanie kapitałem ludzkim itp. Może być zatem postrzegany jako nadrzędna koncepcja, kontekst zagadnienia, jakim jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa [9, s. 444]. Zgodnie z takim podejściem w niniejszym opracowaniu przyjęto, iż zrównoważony rozwój stanowi koncepcję szerszą względem społecznej odpowiedzialności. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa odnosi się jedynie do sfery społecznej zrównoważonego rozwoju. Dotyczy pracowników, społeczności, na które oddziałuje przedsiębiorstwo. W swojej podstawowej formie bazuje na traktowaniu pracowników w sposób etyczny, równorzędny, z poszanowaniem podstawowych praw ludzkich. Jej celem jest poprawa standardów życia. W takim rozumieniu CSR jest tożsama ze społecznym wymiarem



zrównoważonego rozwoju. Ekonomiczne i ekologiczne aspekty w ramach CSR są pomijane, przy czym wskaźniki ekologiczne mogą być uwzględnione w przypadku presji udziałowców na ich publikowanie. W niniejszym opracowaniu, aby uwzględnić całokształt oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, skoncentrowano się na zrównoważonym rozwoju, jako obejmującym wymiar społeczny, środowiskowy i ekonomiczny.

## Zrównoważony rozwój a zaangażowanie pracowników

Na zaangażowanie pracowników oddziałuje wiele czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do pierwszej możemy grupy zaliczyć m.in.: umiejętności, doświadczenie, wiedzę, motywację wewnętrzną, postrzeganie siebie jako osoby skutecznej i kompetentnej. W grupie czynników zewnętrznych możemy wyróżnić determinanty związane z pracą, np. interesująca, praca stawiająca wyzwania, możliwości rozwoju, udział w podejmowaniu decyzji, samodzielność działania [8, s. 166], a także czynniki związane z organizacją, np. system wartości w organizacji, jakość relacji między pracownikami, realizowana strategia zmian, zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej, system motywacji, etyczne zachowania organizacji, wizerunek organizacji, to jak jest postrzegana nie tylko przez klientów, lecz także przez pracowników. Organizacje budując swój wizerunek, coraz częściej sięgają po inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju. Jest to również sposób na wzmacnianie lojalności i przywiązanie pracowników do organizacji.

Zdaniem Bugdola realizacja działań w sferze społecznej wpływa na postawy etyczne pracowników, a wiara w to, że firma działa w sposób etyczny wpływa na wzrost zaangażowania pracowników [7, s. 97]. Czy tak jest również w przypadku działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w ramach zrównoważonego rozwoju, czy działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w ramach zrównoważonego rozwoju również korzystnie oddziałują na zaangażowanie pracowników, czy też relacja ta dotyczy jedynie sfery społecznej? A zatem czy wysoki poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa przekłada się na wysoki poziom zaangażowania pracowników?

Badania prowadzone w zakresie zależności pomiędzy SD (zrównoważony rozwój) a zaangażowaniem organizacyjnym prezentowane są sporadycznie. Znacznie bogatsza literatura prezentuje wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa na zaangażowanie pracowników. Prace te można podzielić na dwie kategorie. W pierwszej analizowany jest wpływ aktywności społecznej na przyszłych (potencjalnych) pracowników. Uzyskane tutaj wyniki wskazują, że CSR kreuje dobry wizerunek przedsiębiorstwa, jego atrakcyjność jako pracodawcy. Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa są bardziej atrakcyjne dla pracowników, dzięki czemu

mogą one przyciągnąć więcej aplikujących. Efektem inicjatyw CSR jest wzrost społecznego zaufania do organizacji [2]. Drugi obszar badań koncentruje się na wpływie działań prospołecznych na obecnych pracowników. Wykazano, iż kategorie, takie jak: zdrowie i bezpieczeństwo, prawa człowieka, szkolenia i edukacja, równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, różnorodność pracy, są znacząco i pozytywnie związane z afektywnym i normatywnym zaangażowaniem. Z kolei przyjęte wymiary CSR nie mają znaczącego związku z zaangażowaniem kontynuacji [1]. Riordan [19] omawia oddziaływanie wyników CSR na wizerunek przedsiębiorstwa, oczekiwane zachowania pracowników. Viswesvaran [24] analizuje relacje CSR z zachowaniami pracowników produkcyjnych. Z kolei Maignan [13] wykazał, że zorientowana rynkowo humanistyczna kultura prowadzi do wzrostu poziomu zaangażowania. Analogiczne wyniki uzyskali: Brammer, Millington i Rayton [6]. Turker [23] wskazuje, że wyjaśnienia takich wyników dostarcza teoria tożsamości społecznej (SIT). Zaangażowanie organizacyjne jest tutaj traktowane jako istotny aspekt tożsamości indywidualnej pracowników, oddziałując na jego samoocenę. Postrzeganie przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego pozytywnie i wyraźnie wpływa na identyfikację. Bycie członkiem organizacji o dobrej reputacji wzmacnia społeczną tożsamość, buduje z nią pozytywne więzi. Wizerunek przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego społecznie przyczynia się do wzrostu jego atrakcyjności, motywacji pracowników.

Przedstawione wybrane wyniki badań dotyczą zależności między CSR a zaangażowaniem organizacyjnym. W literaturze brakuje opracowań odnoszących się bezpośrednio do zależności pomiędzy poziomem zrównoważonego rozwoju a zaangażowaniem organizacyjnym. Badania empiryczne dotyczące takich zależności znajdują się w fazie wstępnej bądź mają ograniczony charakter. Przyjmując jednakże, iż koncepcja społecznej odpowiedzialności może być utożsamiana ze społecznym wymiarem zrównoważonego rozwoju, wydaje się, iż uzyskane dotychczas wyniki można, z pewną dozą ostrożności, odnieść do zrównoważonego rozwoju. Wobec tego, przyjmując jako punkt odniesienia wyniki dotyczące CSR, w niniejszym opracowaniu postawiono następującą tezę: poziom zaangażowania pracowników jest istotnie skorelowany z poziomem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Można domniemywać, iż im silniejsze przekonanie o znaczeniu SD, tym wyższy będzie poziom zaangażowania. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Istnieje zależność pomiędzy poziomem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowaniem afektywnym.

H2: Istnieje zależność pomiędzy poziomem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowaniem trwałości (kontynuacji).

H3: Istnieje zależność pomiędzy poziomem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowaniem normatywnym.



## Metoda badań

Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz opracowany dla potrzeb badań. Jego forma została zweryfikowana w badaniach pilotażowych przeprowadzonych na grupie studentów pracujących. Kwestionariusz obejmował dwie części. Część pierwsza dotyczyła poziomu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, druga – zaangażowania pracowników. W zrównoważonym rozwoju uwzględniono trzy sfery: ekonomiczną, społeczną, środowiskową. Badane w ramach poszczególnych sfer zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie obszarów zrównoważonego rozwoju

Sfera ekonomiczna	Sfera społeczna	Sfera środowiskowa
Ogólne kryteria ekonomiczne Zarządzanie relacjami z klientami	Generalne kryteria Status kobiet Wsparcie rozwoju osobistego Etyka Dialog z interesariuszami	Zielona logistyka Wykorzystanie zasobów System produkcji System zarządzania środowiskiem Zachowania środowiskowe

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny odpowiedzi przyjęto skalę czterostopniową, przy czym w przypadku odpowiedzi dychotomicznych zastosowano wartości skrajne 1 i 4. Ta część kwestionariusza skierowana została do pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie środowiskiem lub zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Wynika to z uwzględnienia w toku badań wyników środowiskowych przedsiębiorstwa. Część druga dotycząca zaangażowania organizacyjnego pracowników stanowiła adaptację kwestionariusza Meyera i Alen [3]. Obejmowała ona zaangażowanie afektywne, trwałości, normatywne. Przyjęto skalę oceny 1–4, gdzie wartość 1 oznaczała całkowicie nie zgadzam się, 4 – zgadzam się. Ta część kwestionariusza skierowana została do pracowników operacyjnych. Przyjęto przy tym założenie, iż część tę wypełni co najmniej trzech pracowników firmy, aby uzyskane odpowiedzi były możliwie obiektywne.

Badania objęły grupę 18 przedsiębiorstw. Ponieważ w warunkach krajowych większość przedsiębiorstw nie funkcjonuje w sposób zgodny z koncepcją zrównoważonego rozwoju, ich dobór nastąpił w sposób celowy. Wybrano przedsiębiorstwa o prawdopodobnym, wysokim poziomie zrównoważonego rozwoju, które legitymowały się certyfikatem ISO14000 lub systemem czystej produkcji. Są to przedsiębiorstwa średnie bądź duże o profilu produkcyjnym. W badanej grupie znalazły się przedsiębiorstwa produkcji maszyn i urządzeń, produkcji spożywczej, energetyki cieplnej. Badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2011 roku.

## Wyniki badań

Przeprowadzone badania wskazują, że poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw należy ocenić jako średnio-wysoki – 2,57 (w skali 1–4, co stanowi 64% wartości maksymalnej). Jest to wynik niższy niż się spodziewano, albowiem przyjęta populacja obejmowała przedsiębiorstwa, które w swoich deklaracjach zrównoważony rozwój wskazują jako jeden z priorytetów. Oczekiwano zatem, iż poziom zrównoważonego rozwoju tych przedsiębiorstw będzie bardzo wysoki. Nieznacznie lepiej można ocenić poziom ogólnego zaangażowania organizacyjnego pracowników – 2,64. Poszczególne kategorie zaangażowania uzyskały średnie wyniki odpowiednio:

- afektywne – 2,76,
- trwałości – 2,55,
- normatywne – 2,53.

Zbliżony poziom wartości uzyskanych dla kategorii zrównoważony rozwój i zaangażowanie pracowników pozwala domniemywać, iż pomiędzy nimi istnieje związek. Nie potwierdzają tego jednak wyniki analiz statystycznych. Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0,28, co świadczy o słabej korelacji pomiędzy tymi zmiennymi. Przy poziomie istotności  $p < 0,05$  można zatem odrzucić tezę o istotnym wpływie poziomu zrównoważonego rozwoju na przywiązanie pracowników. W warunkach polskich zależność ta nie została w sposób statystycznie istotny potwierdzona. Biorąc pod uwagę rodzaje zaangażowania, należy natomiast potwierdzić wpływ wyników ekonomicznych na przywiązanie pracowników ( $r = 0,47$ ). Wyniki te można tłumaczyć przez pryzmat skutków dla pracowników. Dobra kondycja ekonomiczna firmy wiąże się z rozwojem firmy, może się też przekładać na dodatkowe gratyfikacje dla pracowników; stąd tak silna zależność. W dalszej kolejności na przywiązanie pracowników wpływają działania podejmowane w sferze społecznej ( $r = 0,22$ ). Z punktu widzenia aspektów środowiskowych można oczekiwać, że jeżeli pracownicy dostrzegają troskę o stan środowiska, to ich zaangażowanie wzrasta. Tymczasem uzyskane wyniki nie potwierdziły występowania w przypadku działań środowiskowych korelacji liniowej ( $r = 0,14$ ). Tym samym działania te właściwie nie wpływają na ogólne przywiązanie pracowników do firmy. Proekologiczne inicjatywy (np. zielona logistyka, rozwój zielonych produktów) nie są postrzegane bardziej pozytywnie niż innego rodzaju inicjatywy. Przedsiębiorstwa bardziej „zielone” nie uzyskują z tego tytułu korzyści w postaci wzrostu zaangażowania personelu.

Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa najsilniej wpływa na zaangażowanie afektywne. Oznacza to, że pracownicy są bardziej emocjonalnie związani z organizacją, która podejmuje inicjatywy na rzecz otoczenia. W szczególności działania ukierunkowane na pracowników skutkują wzrostem ich zaangażowania. Szkolenie personelu może być traktowane jako inwestycja w pracownika. Dodatnia

zależność, jaką uzyskano w tym zakresie, potwierdza wyniki uprzednich badań [16]; dobre praktyki w zakresie HRM przekładają się na uczucia pracowników względem przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo staje się „drugim domem”, wzrasta jego znaczenie osobiste. Podejmowane programy sprawiają pracownikom przyjemność, a kształtowany przez nie dobry wizerunek powoduje, że chcą oni rozmawiać o firmie z osobami z zewnątrz. Na afektywne zaangażowanie istotnie wpływają także wyniki ekonomiczne ( $r = 0,66$ ). Uzyskany tutaj wysoki współczynnik korelacji potwierdza, iż poprawa wyników ekonomicznych pozytywnie wpływa na stosunek osobisty pracowników. Na tego rodzaju przywiązanie nie wpływają natomiast wyniki środowiskowe.

Zaangażowanie trwałości jest umiarkowanie powiązane z poziomem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa ( $r = 0,28$ ). Silny związek dotyczy w szczególności sfery ekonomicznej. Jest to niejako oczywiste, albowiem kryterium ekonomiczne w dużym stopniu determinuje pozostanie bądź porzucenie zatrudnienia w danej organizacji. W przypadku dobrych wyników finansowych pracownicy czują, że mogliby zbyt wiele stracić, odchodząc do innego miejsca pracy. W świetle uzyskanych wyników na zaangażowanie trwałości oddziałują również wyniki środowiskowe i społeczne (tabela 2).

Przywiązanie normatywne nie jest liniowo skorelowane ani z poziomem zrównoważonego rozwoju ( $r = 0,15$ ), ani z wynikami uzyskanymi w ramach poszczególnych sfer.

Tabela 2. Wyniki badania korelacji Pearsona

Zaangażowanie/Sfera	Ekonomiczna	Społeczna	Środowiskowa
Afektywne	0,66	0,36	0,12
Trwałości	0,42	0,21	0,17
Normatywne	-0,07	-0,10	0,11

Źródło: opracowanie własne

## Wnioski

Presja na przedsiębiorstwa dotycząca postępowania w zgodzie z koncepcją zrównoważonego rozwoju skutkuje pytaniem o wpływ takich działań na zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy. W niniejszym artykule skoncentrowano się na wpływie działań z zakresu zrównoważonego rozwoju na pracowników.

Przeprowadzone badania wskazują, że w warunkach krajowych inicjatywy podejmowane w tym obszarze nie przekładają się bezpośrednio na poziom zaangażowania pracowników. Dodatnie, umiarkowane relacje dotyczą jedynie zaangażowania afektywnego. Ten rodzaj zaangażowania w największym stopniu determinuje też ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników.

Wyniki finansowe przedsiębiorstwa nie oddziałują jedynie na zaangażowanie normatywne (brak odpowiednich wyników zwalnia pracownika z odpowiedzialności za losy firmy). Kształtują one natomiast stosunek emocjonalny pracownika do firmy oraz czas jego pozostawania w niej. Analogicznie na przywiązanie trwałości i afektywne wpływają realizowane na rzecz społeczności programy/projekty. Wyniki środowiskowe w największym stopniu oddziałują na przywiązanie trwałości, aczkolwiek siła tej korelacji jest niska. Uzyskane wyniki wskazują, że rezultaty środowiskowe przedsiębiorstwa nie mają istotnego znaczenia dla pracowników. Potwierdzają tym samym ogólny niski poziom świadomości ekologicznej społeczeństwa, przyznawanie priorytetu innym wartościom.

Dominującym czynnikiem kształtującym przywiązanie pracowników są wyniki ekonomiczne. Jedynie działania pozytywnie wpływające na status materialny mają dla respondentów istotne znaczenie. Preferują oni również jako miejsce zatrudnienia organizacje osiągające dodatnie wyniki ekonomiczne.

Ponadto znaczna część respondentów zwraca uwagę na wymiar społeczny. Pozytywnie oceniają oni zapewnienie przez organizację możliwości rozwoju, równe traktowanie, poszanowanie praw człowieka. Czynniki te posiadają w hierarchii potrzeb wysoki priorytet, stąd też realizacja inicjatyw w tych kierunkach skutkuje wyższym przywiązaniem afektywnym pracownika. Przeprowadzone badania wskazują jednakże na relatywnie niskie przywiązanie pracowników do miejsca pracy, pomimo podejmowanych przez przedsiębiorstwa programów zrównoważonego rozwoju. Trwałość zatrudnienia nie stanowi czynnika tak znaczącego jak pierwotnie oczekiwano. Wobec tego negatywnie można ocenić moralną postawę pracowników, która skutkuje ich niskim przywiązaniem normatywnym.

Wyniki powyższych badań wskazują, że zrównoważony rozwój nie może być postrzegany jako narzędzie kształtujące uczucia, przekonania, zachowania pracowników, w odniesieniu do ich przywiązania do miejsca pracy. Pracownicy jako miejsce zatrudnienia preferują przedsiębiorstwa zaangażowane w inicjatywy społeczne, jednak kryterium to ma znaczenie drugorzędne. Wizerunek przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy oraz zaangażowanie pracowników kształtuje się pod wpływem wyników ekonomicznych. Związki pomiędzy poszczególnymi aspektami zrównoważonego rozwoju a przywiązaniem organizacyjnym wskazują na niską celowość, z punktu widzenia budowania zaangażowania pracowników, realizacji programów zrównoważonego rozwoju. Niemniej jednak należy dodać, że wynikające z nich korzyści nie muszą ograniczać się do zachowań pracowników, ale też znajdują odzwierciedlenie w reputacji. Ponadto przekaz o tego rodzaju inicjatywach przyczynia się do kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej zrównoważony rozwój.

## Bibliografia

- [1] Ali A.A., Nasruddin Elin S.K., *The Relationship between Internal Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment within the Banking Sector in Jordan*, „International Journal of Business and Economic Sciences” 2010, Vol. 2, No. 4.
- [2] Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K., *Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness*, „Business & Society” 2002, Vol. 41, No. 3.
- [3] Bańka A., Wołoska A., Bazińska R., *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, t. 8.
- [4] Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [5] Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności w organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [6] Brammer S., Millington A., Rayton B., *The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment*, „Int. J. of Human Resource Management”, 18 October 2007.
- [7] Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [8] Croston D., *Employee Engagement. „The People First” Approach to Building a Business*, „Moonstone Media”, Sydney 2008.
- [9] Dołęgowski T., *Od etyki gospodarczej i etyki biznesu do Corporate Social Responsibility i koncepcji rozwoju zrównoważonego*, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, Oficyna Wydawnicza AGH, Warszawa 2005.
- [10] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- [11] Kwon I.G., Banks D.W., *Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors*, „Managerial Auditing Journal” 2004, Vol. 16, No. 5.
- [12] Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, Vol. 1, No. 1.
- [13] Maignan I.O., Ferrell C., *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, „Journal of Business Ethics” 2000, Vol. 23.
- [14] McWilliams A., Siegal D.S., Wright P.M., *Corporate social responsibility: strategic implications*, „Journal of Management” 2006, Vol. 43, No. 1.
- [15] Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 1991, No. 1.
- [16] Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnysky L., *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, „Journal of Vocational Behavior” 2002, No. 61.

- [17] Parish J.T., Cadwallader S., Busch P., *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*, „Journal of Organizational Change Management”, 2008, Vol. 21, No. 1.
- [18] Peterson, D.K., *The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment*, „Business & Society” 2004, Vol. 43, No. 3.
- [19] Riordan C.M., Gatewood R.D., Bill J.B., *Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance*, „Journal of Business Ethics” 1997, Vol. 16, No. 4.
- [20] Robertson I.T., Cooper C.L., *Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being*, „Leadership & Organization Development Journal” 2010, Vol. 31, No. 4.
- [21] Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, Vol. 21, No. 7.
- [22] Spik A., Kłincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [23] Turker D., *How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 89.
- [24] Viswesvaran C., Deshpande S.P., Milman C., *The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Counterproductive Behaviour*, „Cross Cultural Management” 1998, Vol. 5, No. 4.
- [25] Zawadzka A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.

---

## POZIOM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA A ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE PRACOWNIKÓW

### Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej realizują swoją strategię rozwoju, podejmując dobrowolnie działania na rzecz środowiska, społeczności lokalnej, różnych grup interesariuszy. Podejmowane działania budują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, ale również mogą pozytywnie oddziaływać na zaangażowanie organizacyjne pracowników. Celem artykułu jest zbadanie, czy występują zależności pomiędzy poziomem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników. W tym celu przeprowadzono badania ankietowe w grupie wybranych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki



wskazują, że podejmowane inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju nie przekładają się bezpośrednio na poziom zaangażowania pracowników. Dodatkowo, umiarkowane relacje dotyczą jedynie zaangażowania afektywnego.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ, ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE PRACOWNIKÓW**

---

## THE LEVEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

### Abstract

Modern enterprises increasingly pursue its development strategy in taking voluntary action for the environment, the local community, the various groups of stakeholders. The measures taken are building a positive image of the enterprise, but also can positively affect the organizational commitment of employees. This article aims to examine whether there is correlation between the level of sustainable development of enterprises and organizational commitment of employees. For this purpose, a survey was conducted among selected enterprises. The results indicate that the initiatives for sustainable development don't directly translate to the level of organizational commitment. Positive, moderate relationship applies only to affective commitment.

**KEY WORDS: SUSTAINABLE DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES**

