

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Barbara Sypniewska*

4.5

Anomia pracownicza a zaangażowanie i satysfakcja z pracy

Streszczenie

Celem niniejszego rozdziału jest analiza problematyki anomii pracowniczej w odniesieniu do zaangażowania pracowników w pracę oraz ich satysfakcji z pracy. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badania własnego stanowiącego część złożonego projektu badawczego. Kryterium doboru respondentów było zatrudnienie w przedsiębiorstwie funkcjonującym w Polsce, bez względu na wielkość firmy. W 2019 r. zostało przeprowadzone badanie ilościowe metodą ankietową na grupie 1051 osób. Celem prezentowanego badania była próba identyfikacji zależności pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że osoby zachowujące się anomijnie, stosujące różne usprawiedliwienia tych zachowań, charakteryzują się zmniejszoną satysfakcją i zaangażowaniem w pracę.

Słowa kluczowe: anomia pracownicza, zaangażowanie w pracę, satysfakcja z pracy, usprawiedliwienia i racjonalizacje zachowań anomijnych

* Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie, ORCID: 0000-0001-8846-1183

Employees' Anomy Versus Job Commitment and Satisfaction

Abstract

The purpose of this article is to analyze the issues of employees' anomy in relation to employees' involvement in work and their job satisfaction. The article presents the results of an own study that is part of a complex research project. The criterion for the selection of respondents was their engagement in enterprises operating in Poland, regardless of the size of the company. In 2019 a quantitative survey method was conducted on a group of 1,051 people. The purpose of the presented study was to attempt to identify the relationship between employees' anomy versus job commitment and satisfaction. Based on the obtained results it can be concluded that people who behave anonymously, using various justifications for this kind of behavior are characterized by reduced job satisfaction and commitment to work.

Keywords: employee anomia, commitment to work, job satisfaction, justifications and rationalizations of anomalous behavior

Wprowadzenie

A. Blikle¹ uważa, że anomię pracowniczą w firmie można porównać ze stanem sepsy (rozległego zakażenia) organizmu biologicznego, a proces leczenia jest długotrwały i kosztowny. Poza stratami finansowymi proces anomii i zachowania anomijne odbijają się na jakości pracy czy motywacji do pracy. Pracownicy firmę zaczynają traktować jako zło konieczne, nie utożsamiają się z nią, nie angażują się w pracę, przychodzą do pracy i szukają okazji do wykorzystania firmy dla własnej korzyści. Wyniki niektórych badań potwierdzają, że traktując pracownika jako partnera, traktując go podmiotowo, zaspokajając jego potrzebę godności i szacunku, dając poczucie sprawstwa i sensu wykonywanych zadań, można zwiększyć stopień identyfikacji pracownika z firmą, jego zaangażowanie w pracę², a tym samym zmniejszyć ryzyko wystąpienia anomii pracowniczej. W niniejszym rozdziale Autorka podjęła starania, by zbadać zależność pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Celem badania była próba identyfikacji zależności pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Analiza ano-

¹ A. Blikle, *Doktryna jakości. Wydanie II Turkusowe*, One Press, Gliwice 2017, s. 194–195.

² B.A. Sypniewska, *Godnościowa satysfakcja pracownicza*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), WSFiZ, Warszawa 2016, s. 359–374.

mii pracowniczej dotyczy zachowań anomijnych oraz stosowanych usprawiedliwień tych zachowań. W procesie badawczym postawiono dwie hipotezy dotyczące związku zachowań anomijnych i ich usprawiedliwień z poziomem zaangażowania i satysfakcji z pracy.

Rozdział składa się z dwóch części. W pierwszej części (teoretycznej) przedstawiono zagadnienie anomii pracowniczej, zaangażowania w pracę oraz satysfakcji z pracy. Część druga opracowania zawiera analizę zależności powyższych zmiennych badanych oraz wnioski z badania literaturowo-empirycznego.

Anomia pracownicza

Anomia pracownicza odnosi się do nieprzestrzegania, naruszania wartości w pracy wobec pracodawcy, przełożonego czy też klienta. Według M. Kosewskiego³ anomia jest stanem, w którym wartości istnieją, ale nie są przestrzegane. Pracownik w stanie anomii może uznać, że skoro czasy są trudne, to „nie wiem, według jakich zasad należy żyć”⁴.

W codziennym życiu człowiek wykorzystuje różne przytrafiające się okazje. Mogą one spowodować, że wyznawane przez niego wartości są na chwilę odkładane. Istotne jest wykorzystanie okazji⁵. Okazja rodzi sytuację pokusy, którą możemy nazwać dylematem wyboru. W sytuacji pokusy człowiek staje przed wyborem „albo-albo”: podążać za wyznawaną wartością czy wybrać indywidualną korzyść. Jeśli człowiek wybierze motyw godności, osiągnie konsonans godnościowy, a jeśli wybierze motyw korzyści, będzie w dysonansie godnościowym. Wybór ten ma skutki dla obrazu własnej osoby, poczucia własnej wartości⁶.

Redukcja konfliktu – korzyść czy godność – może nastąpić dzięki wiarygodnym usprawiedliwieniom, bo one usuną sprzeczność w wymiarze psychologicznym między tym, kim jestem, a tym, co robię. Usprawiedliwienia powstawać mogą na dwa sposoby: uzgadniam sam ze sobą, racjonalizując swoje postępowanie, np. „wszyscy tak robią” lub uzgadniam z innymi słuszność swojego postępowania. Podkreślić należy, że to nie od treści usprawiedliwień zależy ich wiarygodność, ale od grupy ludzi, w której są one uzgadnianie. Społeczne usprawiedliwienia wykorzystują wpływ grupy na jednostkę i są na tyle wiarygodne, że redukują dysonans godnościowy.

³ M. Kosewski, *Wartość, godność i władza*, Vizja, Warszawa 2008.

⁴ A. Sarapata, *Nowoczesność Polaków: w poszukiwaniu modelu nowoczesnego Polaka*, Instytut Kultury, Warszawa 1993, s. 69; P. Mansfield, *Anomie and Disaster in Corporate Culture: The Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, „Marketing Management Journal” 2004, vol. 14, no. 2, s. 88–97.

⁵ M. Kosewski, *Triada współzależności: Jakość–samokontrola–etos pracowniczy. Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*, „Pracodawcy RP”, Warszawa 2012.

⁶ M. Kosewski, *Wartość, godność ...*, *op.cit.*, s. 20.

Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy jest różnie definiowana w literaturze – jest rozumiana jako wewnętrzne, subiektywne odczucie pracownika dotyczące różnicy między tym, czego człowiek oczekuje, a tym, czego doświadcza w pracy⁷. Odnosi się do zadowolenia z pracy jako postawy, czyli zbioru przekonań i opinii na temat wykonywanej pracy, uwzględniając składniki emocjonalne towarzyszące tej pracy oraz zachowaniu pracownika, które jest powodowane reakcją na okoliczności z nią związane. M. Juchnowicz rozróżnia pojęcia „zadowolenie z pracy” i „satysfakcja z pracy”, uważając, że tych pojęć nie można traktować jako synonimy. Warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym do osiągnięcia satysfakcji z pracy, jest zadowolenie z pracy rozumiane jako pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników. Uzyskanie satysfakcji zawodowej wymaga dodatkowo wewnętrznych czynników jak: możliwość uczenia się, uznanie przełożonych itp.⁸.

Ponadto, poziom zadowolenia z pracy uzależniony jest od stylu kierowania, treści pracy i relacji interpersonalnych oraz warunków pracy, organizacji pracy, sposobu zarządzania i wizerunku firmy⁹. Natomiast, P. Makin, G. Cooper, Ch. Cox¹⁰, przyjmując definicję E. Locke’a, twierdzą, że satysfakcja z pracy jest emocjonalnym stanem psychicznym w odczuciu pozytywnym i przyjemnym wpływającym z oceny własnej pracy lub doświadczenia.

Pozytywne emocje (w przypadku zadowolonych pracowników) sprzyjają twórczemu, kreatywnemu myśleniu¹¹. Zadowoleni pracownicy są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę, lepiej współpracują. Natomiast pracownicy o niskiej satysfakcji z pracy mogą wykazywać zachowania negatywne – kontrproduktywne i anomijne, czyli wszelkie zachowania szkodzące celom organizacji, naruszające normy organizacyjne¹².

⁷ *Organizational Psychology. Psychology*, P.J.D. Drenth, H. Thierry, Ch. J. de Wol' (eds.), Press, Sussex 1998, s. 278.

⁸ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników*, w: *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek (red.), PWE, Warszawa 2018, s. 83–84.

⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 450; S. Rogelberg, J.A. Allen, L. Shanock, C. Scott, M. Shuffler, *Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction*, "Human Resource Management" 2010, vol. 49, no. 2, s. 149–172.

¹⁰ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 82–83.

¹¹ A.P. Brief, H.M. Weiss, *Organizational Behavior: Affect in the Work-place*, "Annual Review of Psychology" 2002, no. 53, s. 279–307.

¹² P.E. Spector, S. Fox, *Counterproductive Work Behavior: Investigation of Actors and Targets*, APA Books, Washington, DC 2005, s. 151–174.

Zaangażowanie w pracę

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) według W. Schaufeliego definiowane jest jako „pozytywny, dający satysfakcję, związany z pracą stan umysłu”¹³, na który składają się trzy czynniki: uczucie wigoru doświadczane przez pracownika (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) oraz zaabsorbowanie nią (*absorption*). Autorzy koncepcji powyższe czynniki definiują jako:

- *vigor* – doświadczenie wysokiego poziomu energii i wytrzymałości psychicznej podczas pracy, chęć wkładania wysiłku w pracę oraz odporność i wytrzymałość na przeciwności,
- *dedication* – entuzjastyczne wykonywanie pracy, doświadczanie poczucia jej znaczenia i ważności, dumy z możliwości jej wykonywania, entuzjazm, wyzwanie, inspiracja,
- *absorption* – uczucie pełnej koncentracji i pogrążenia się w pracy, towarzyszy temu doświadczenie nienaturalnego upływu czasu, kłopoty z oderwaniem się od pracy.

Z punktu widzenia organizacji zaangażowanie w pracę to wykraczanie poza powierzone obowiązki, wychodzenie z inicjatywą, zmniejszona absencja oraz poprawa efektywności. Dla pracownika stan ten wiąże się z lepszym zdrowiem, ogólnym lepszym samopoczuciem w trakcie wykonywania obowiązków, wyższą jakością życia i mniejszym ryzykiem wypalenia zawodowego¹⁴.

Jak wykazały liczne badania¹⁵, zaangażowani pracownicy mają dużą energię i poczucie własnej skuteczności¹⁶. Pomaga to im mieć wpływ na wydarzenia z obszaru ich pracy czy życia osobistego. Badania wykazują także, że zaangażowani pracownicy często doświadczają pozytywnych emocji¹⁷, co może się przekładać na ich wydajność. Szczęśliwi ludzie są bardziej otwarci na innych, pomagają innym, są pewni siebie i pełni optymizmu¹⁸.

¹³ W. Schaufeli, A.B. Bakker, *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Version 1, November, "Occupational Health Psychology Unit" 2003, Utrecht University.

¹⁴ M. Łąguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(2), s. 277–284.

¹⁵ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzales-Roma, A.B. Bakker, *The Measurement of Engagement and Burnout and: A Confirmatory Analytic Approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, no. 3, s. 71–92.

¹⁶ W.B. Schaufeli, T.W. Taris, P. Le Blanc, M. Peeters, A.B. Bakker, J. De Jonge, *Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer (Does work make happy? In search of the engaged worker)*, „De Psycholoog” 2001, Nr. 36, s. 422–428.

¹⁷ W.B. Schaufeli, W. Van Rhenen, *Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) (About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS))*, „Gedrag & Organisatie” 2006, nr 19, s. 323–244.

¹⁸ R. Cropanzano, T.A. Wright, *When a 'Happy' Worker is Really a 'Productive' Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-productive Worker Thesis*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2001, no. 53, s. 182–199.

Zaangażowanie w pracę jest ważnym wskaźnikiem samopoczucia pracowników, co wpływa na atmosferę w organizacji.

Pozytywne emocje, samopoczucie, poczucie własnej skuteczności, energia przekładają się na atmosferę w pracy, co w konsekwencji może wpływać na czynniki stanowiące o odczuwaniu satysfakcji z pracy w ujęciu czynników wewnętrznych.

Metodyka badania

W 2019 r. zostało przeprowadzone badanie ilościowe metodą ankietową na grupie 1051 osób, będące częścią złożonego projektu badawczego. Kryterium doboru respondentów było zatrudnienie w przedsiębiorstwie funkcjonującym w Polsce, bez względu na wielkość firmy. Celem badania była próba identyfikacji zależności pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Analiza anomii pracowniczej dotyczy zachowań anomijnych oraz stosowanych usprawiedliwień tych zachowań. Na potrzeby badania postawiono dwie hipotezy:

H1: *Zachowania anomijne związane są z niższą satysfakcją z pracy i zaangażowaniem w pracę.*

H2: *Usprawiedliwienia zachowań anomijnych związane są z niższą satysfakcją z pracy i zaangażowaniem w pracę.*

Badanie przeprowadzono za pomocą autorskiego kwestionariusza dotyczącego anomii pracowniczej, składającego się z dziewięciu stwierdzeń o zachowaniach anomijnych oraz 14 stwierdzeń o usprawiedliwieniach tych zachowań. Satysfakcja z pracy mierzona była za pomocą Skali Satysfakcji z Pracy¹⁹, składającej się z pięciu stwierdzeń. Natomiast badanie zaangażowania w pracę oparto na często wykorzystywanej koncepcji zaangażowania w pracę autorstwa W. Schaufeliego, wykorzystując Kwestionariusz Praca i Samopoczucie UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*) dostępny w polskiej wersji językowej.

W pierwszej kolejności opracowano statystyki pozwalające na charakterystykę badanej próby oraz statystyki opisowe analizowanych zmiennych, tj. zachowań anomijnych, uzasadnień zachowań anomijnych, zaangażowania i satysfakcji z pracy. Drugim etapem analizy było wyodrębnienie grup zachowań anomijnych oraz ich usprawiedliwień na podstawie hierarchicznej analizy skupień. Analizę skupień uzupełniono za pomocą analizy dotyczącej zależności pomiędzy zachowaniami anomijnymi i ich usprawiedliwieniami a satysfakcją i zaangażowaniem.

¹⁹ A.M. Zalewska, *Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Psychologica 2003, no. 7, s. 49–61.

Statystyki opisowe

W tabeli 4.5.1 przedstawiono statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych, tj. wartości średnie, odchylenia standardowe, minimalne i maksymalne wyniki, a także współczynniki rzetelności pomiaru alfa Cronbacha.

Tabela 4.5.1.

Statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych

	M	SD	Min.	Max	α
Vi	3,43	1,43	0	6	0,84
De	3,68	1,45	0	6	0,83
Ab	3,63	1,48	0	6	0,76
Zaangażowanie w pracę	3,58	1,31	0	6	0,91
Satysfakcja z pracy	21,20	7,39	3	35	0,91

M – wartości średnie; SD – odchylenia standardowe; min. – wartości minimalne; max – wartości maksymalne; α – współczynnik rzetelności alfa Cronbacha

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Wszystkie otrzymane współczynniki rzetelności były optymalne lub wysokie.

Badania własne

Opis próby badawczej

W badaniu wzięło udział 1051 osób. Większość osób badanych to kobiety (68%), osoby w wieku 20–29 lat (65%). Najwięcej osób badanych miało wykształcenie średnie (54%). Najczęściej występujące stanowisko to specjalista. Najwięcej osób badanych pracowało w aktualnej firmie od roku do trzech lat. Najwięcej osób badanych pracowało w firmach zatrudniających co najmniej 250 pracowników, najczęściej w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony. W większości przypadków firmy miały polski kapitał. Najczęściej były to spółki z o.o.

Zachowania anomijne

W pierwszej kolejności poddano analizie zachowania anomijne celem zidentyfikowania najczęściej występujących oraz wyodrębnienia grup/skupień tych zachowań.

W tabeli 4.5.2 przedstawiono rozkład częstości dla poszczególnych zachowań anomijnych w badanej próbie.

Tabela 4.5.2.
Zachowania anomijne

Zachowania anomijne	n	%
Wyjść wcześniej lub w trakcie pracy	449	42,7
Wynieść z pracy materiały biurowe	220	20,9
Kserować lub drukować swoje prywatne rzeczy	640	60,9
Korzystać z Internetu do celu prywatnego, np. portale społecznościowe, strony internetowe, przelewy bankowe, własna poczta, zakupy online itp.	624	59,4
Przyjmować prezenty od klientów	226	21,5
Przedłużać przerwy	438	41,7
Robić zakupy prywatne na faktury firmowe	75	7,1
Zabierać rzeczy przeznaczone dla klientów	74	7,0
Pobieżnie obsługiwać klientów	207	19,7

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Większość osób badanych kserowała lub drukowała swoje prywatne rzeczy oraz korzystała z Internetu do celu prywatnego.

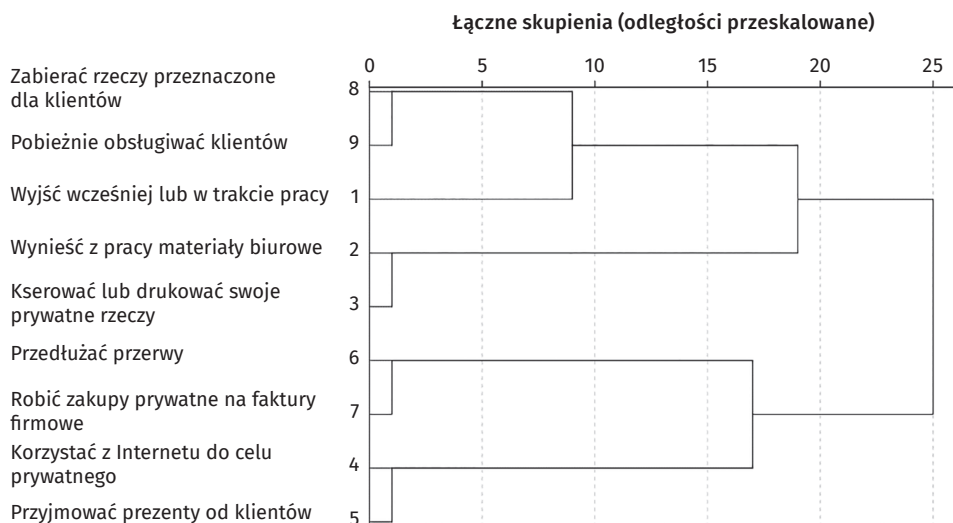
Zachowania anomijne występujące w badanej próbie poddano hierarchicznej analizie skupień na podstawie metody środka ciężkości. Jako miarę odległości wykorzystano miarę Jaccarda. Obraz współwystępowania zachowań anomijnych w formie dendrogramu przedstawiono na rysunku 4.5.1.

Wyodrębniono cztery skupienia zachowań anomijnych:

1. Pierwsze skupienie: zabieranie rzeczy przeznaczonych dla klientów, pobieżne obsługiwanie klientów oraz wcześniejsze wyjścia z pracy lub w trakcie pracy.
2. Drugie skupienie: wnoszenie z pracy materiałów biurowych i kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy.
3. Trzecie skupienie: przedłużanie przerw i robienie zakupów prywatnych na faktury firmowe.
4. Czwarte skupienie: korzystanie z Internetu do celu prywatnego oraz przyjmowanie prezentów od klientów.

Rysunek 4.5.1.

Dendrogram otrzymany w hierarchicznej analizie skupień dotyczących zachowań anomijnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Usprawiedliwienia zachowań anomijnych

Podobnie jak badania zachowań anomijnych dokonano analizy usprawiedliwień tych zachowań. Chciano wyodrębnić najczęściej stosowane oraz ich skupienia. W tabeli 4.5.3 przedstawiono rozkład częstości dla poszczególnych usprawiedliwień zachowań anomijnych w badanej próbie.

Tabela 4.5.3.

Usprawiedliwienia zachowań anomijnych

	n	%
Za mało mi płać, więc muszę sobie to wyrównać	158	15,0
Za moją lepszą pracę i tak mi więcej nie zapłać	161	15,3
Moja rodzina musi jakoś żyć	40	3,8
Nikt na tym nie traci	422	40,2
Nikt nie zbiednieje	308	29,3
To nic nie kosztuje	261	24,8
Na biednego nie trafiło, stać ich	141	13,4

cd. tabeli 4.5.3

	n	%
Robię to dla dobra klienta	61	5,8
Tylko głupi by nie skorzystał	75	7,1
Inni robią gorsze rzeczy	207	19,7
Nikogo nie zbawi moja uczciwość	75	7,1
Nie chcę się wychylać z grupy	49	4,7
Mam durnego szefa	79	7,5
Nie doceniają mnie należycie	131	12,5
Inne	135	12,8

n – liczba osób; % – procent próby

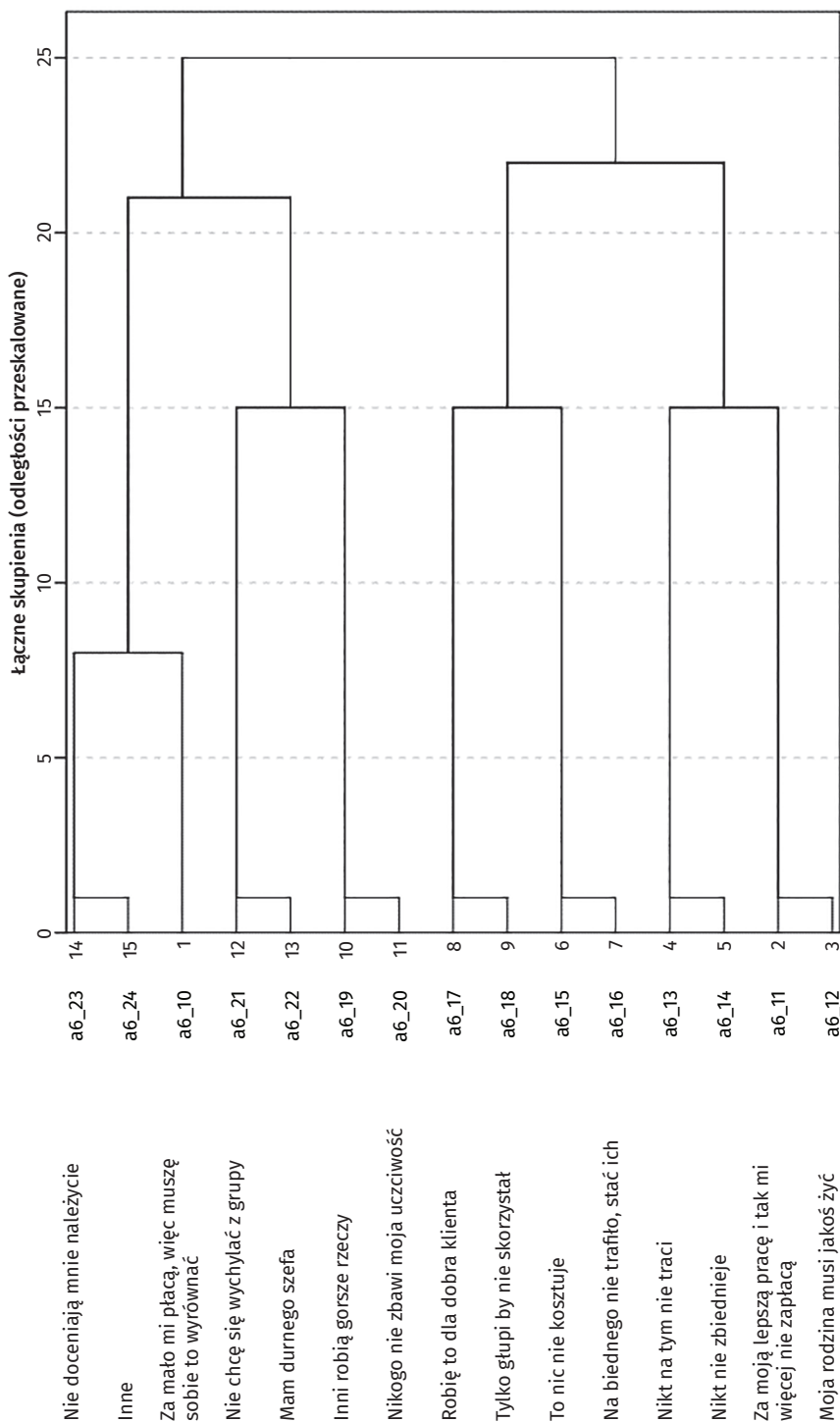
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najczęściej podawanym usprawiedliwieniem było to, że nikt na tym nie traci. Usprawiedliwienia zachowań anomijnych również poddano hierarchicznej analizie skupień z użyciem metody środka ciężkości. Jako miarę odległości również wykorzystano miarę Jaccarda. Obraz ich współwystępowania w formie dendrogramu przedstawiono na rysunku 4.5.2.

Wyodrębniono cztery skupienia usprawiedliwień i racjonalizacji zachowań anomijnych:

1. Pierwsze skupienie – przekonanie o byciu niedocenianym, przekonanie o zbyt niskich zarobkach i inne uzasadnienia.
2. Drugie skupienie – lęk przed wychylaniem się z grupy, przekonanie, że ma się durnego szefa, przekonanie, że inni robią gorsze rzeczy oraz przekonanie, że uczciwość nikogo nie zbawi.
3. Trzecie skupienie – przekonanie, że zachowania anomijne są dla dobra klienta, przekonanie, że tylko głupi by nie skorzystał, przekonanie, że to nic nie kosztuje oraz że nie trafiło na biednego.
4. Czwarte skupienie – przekonanie, że nikt nie straci, przekonanie, że nikt nie zbiednieje, przekonanie, że lepsza praca nie zostanie wynagrodzona oraz że rodzina też musi jakoś żyć.

Rysunek 4.5.2. Dendrogram otrzymany w hierarchicznej analizie skupień dotyczących usprawiedliwień zachowań anomijnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zachowania anomijne a zaangażowanie i satysfakcja z pracy

Następnie dokonano analizy zachowań anomijnych, zaangażowania i satysfakcji z pracy w celu sprawdzenia zależności pomiędzy nimi. W tabeli 4.5.4 przedstawiono średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień. Zestawienie uzupełniono wartościami testu t Studenta dla prób niezależnych.

Tabela 4.5.4.

Średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień

	Zachowania anomijne				t	df	p
	Nie		Tak				
	M	SD	M	SD			
Skupienie 1							
Vi	3,50	1,46	3,37	1,39	1,53	1048	0,126
De	3,80	1,45	3,56	1,44	2,66	1048	0,008
Ab	3,73	1,48	3,53	1,47	2,17	1048	0,030
Zaangażowanie w pracę	3,68	1,32	3,49	1,29	2,32	1048	0,020
Satysfakcja z pracy	21,83	7,35	20,60	7,39	2,70	1048	0,007
Skupienie 2							
Vi	3,57	1,47	3,36	1,40	2,37	1048	0,018
De	3,77	1,50	3,63	1,42	1,60	1048	0,110
Ab	3,71	1,49	3,58	1,47	1,30	1048	0,194
Zaangażowanie w pracę	3,69	1,34	3,52	1,29	1,96	1048	0,050
Satysfakcja z pracy	21,26	7,66	21,17	7,24	0,20	1048	0,840
Skupienie 3							
Vi	3,35	1,40	3,29	1,45	2,97	1048	0,003
De	3,84	1,41	3,47	1,47	4,10	1048	0,001
Ab	3,77	1,46	3,44	1,48	3,62	1048	0,001
Zaangażowanie w pracę	3,72	1,29	3,40	1,32	3,93	1048	0,001
Satysfakcja z pracy	21,88	7,28	20,34	7,45	3,37	1048	0,001

	Zachowania anomijne				t	df	p
	Nie		Tak				
	M	SD	M	SD			
Skupienie 4							
Vi	3,42	1,41	3,50	1,47	-0,80	1048	0,421
De	3,70	1,44	3,62	1,49	0,70	1048	0,485
Ab	3,66	1,45	3,52	1,58	1,20	334,84	0,230
Zaangażowanie w pracę	3,59	1,29	3,55	1,37	0,44	0	0,658
Satysfakcja z pracy	21,23	7,39	21,12	7,41	0,19	1048	0,848

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; df – liczba stopni swobody; p – dwustronna istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były istotnie statystycznie niższe w grupie osób, które angażowały się w zachowania anomijne ze skupienia 3 (przedłużanie przerw i robienie zakupów prywatnych na faktury firmowe) niż w grupie osób, które się nie angażowały w te zachowania. Średnie wartości oddania się pracy (De), zaabsorbowania pracą (Ab), zaangażowania w pracę i satysfakcji z pracy były istotnie statystycznie niższe w grupie osób, które zachowywały się anomijnie ze skupienia 1 (zabieranie rzeczy przeznaczonych dla klientów, pobieżne obsługiwanie klientów oraz wcześniejsze wyjścia z pracy lub w trakcie pracy) niż w grupie osób, które się nie angażowały w te zachowania. Średnie wartości wyników na skali wigoru (Vi) i na skali zaangażowania w pracę były istotnie statystycznie niższe w grupie osób zachowujących się anomijnie ze skupienia 2 (wynoszenie z pracy materiałów biurowych i kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy) niż w grupie osób, które nie angażowały się w zachowania anomijne z tego skupienia.

Usprawiedliwienia zachowań anomijnych a zaangażowanie i satysfakcja z pracy

W dalszej kolejności dokonano analizy usprawiedliwień zachowań anomijnych, zaangażowania i satysfakcji z pracy w celu sprawdzenia zależności pomiędzy nimi. W tabeli 4.5.5 przedstawiono średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne wg wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie usprawiedliwiały zachowań anomijnych wg wyodrębnionych skupień. Zestawienie uzupełniono o wartości testu t Studenta dla prób niezależnych.

Tabela 4.5.5.

Średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne wg wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie usprawiedliwiały zachowań anomijnych wg wyodrębnionych skupień

	Usprawiedliwienia zachowań anomijnych						
	Nie		Tak		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Skupienie 1							
Vi	3,55	1,37	3,22	1,50	3,62	1048	0,001
De	3,81	1,38	3,43	1,54	3,98	678,113	0,001
Ab	3,70	1,42	3,49	1,57	2,17	686,218	0,030
Zaangażowanie w pracę	3,69	1,25	3,38	1,38	3,57	685,710	0,001
Satysfakcja z pracy	21,94	7,03	19,83	7,85	4,31	678,33	0,001
Skupienie 2							
Vi	3,58	1,39	3,10	1,45	4,99	1048	0,001
De	3,83	1,44	3,33	1,40	5,23	1048	0,001
Ab	3,74	1,46	3,37	1,48	3,70	1048	0,001
Zaangażowanie w pracę	3,71	1,30	3,27	1,29	5,12	1048	0,001
Satysfakcja z pracy	21,87	7,39	19,64	7,17	4,53	1048	0,001
Skupienie 3							
Vi	3,51	1,43	3,29	1,40	2,372	1048	0,018
De	3,76	1,43	3,53	1,48	2,447	1048	0,015
Ab	3,72	1,49	3,45	1,44	2,826	1048	0,005
Zaangażowanie w pracę	3,66	1,31	3,43	1,29	2,807	1048	0,005
Satysfakcja z pracy	21,73	7,40	20,20	7,29	3,21	1048	0,001
Skupienie 4							
Vi	3,64	1,43	3,29	1,40	4,051	1048	0,001
De	3,84	1,44	3,56	1,44	3,072	1048	0,002
Ab	3,75	1,52	3,54	1,44	2,236	1048	0,026
Zaangażowanie w pracę	3,75	1,33	3,46	1,28	3,458	1048	0,001
Satysfakcja z pracy	21,91	7,43	20,70	7,33	2,63	1048	0,009

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; df – liczba stopni swobody; p – dwustronna istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były niższe w grupie osób, które usprawiedliwiają zachowania anomijne (skupienie 1)

opierały się na przekonaniu o byciu niedocenianym, przekonaniu o zbyt niskich zarobkach i na innych uzasadnieniach niż w grupie osób, które nie stosowały takich usprawiedliwień. Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były niższe w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne (skupienie 2), opierały się na lęku przed wychyleniem się z grupy, przekonaniu, że ma się durnego szefa, przekonaniu, że inni robią gorsze rzeczy oraz przekonaniu, że uczciwość nikogo nie zbawi niż w grupie osób, które nie stosowały takich usprawiedliwień. Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były również niższe w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne (skupienie 3), opierały się na przekonaniu, że zachowania anomijne są dla dobra klienta, przekonaniu, że tylko głupi by nie skorzystał, przekonaniu, że to nic nie kosztuje oraz że nie trafiło na biednego. Wobec tego należy stwierdzić, że stosowanie jakiegokolwiek spójnego systemu usprawiedliwień zachowań anomijnych wiązało się z niższym zaangażowaniem i niższą satysfakcją z pracy.

Podsumowanie

Wyniki analizowanego badania dowodzą, że zaangażowanie pracowników oraz satysfakcja z pracy mają wpływ na zachowania anomijne i ich uzasadnienia, racjonalizacje tych zachowań.

Respondenci, którzy angażowali się w zachowania anomijne, deklarowali niższe zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Niektóre badania psychologiczne potwierdzają hipotezę, że zachowania społeczne korelują z większym niezadowoleniem z pracy. Ponadto stwierdzono, że satysfakcja z pracy wpływa na zachowania prospołeczne, m.in. pomoc współpracownikom i klientom²⁰. Literatura przedmiotu wskazuje, że osoby odczuwające satysfakcję z pracy są bardziej lojalne i zaangażowane w pracę²¹. Konsekwencją niskiej satysfakcji z pracy mogą być zachowania kontrproduktywne czy też anomijne, co oznacza zachowania szkodzące organizacji, naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności²². Wśród takich zachowań literatura wymienia m.in. wcześniejsze wychodzenie z pracy, marnowanie materiałów, kradzieże, przedłużanie przerw. Pracownicy, którzy są bardziej zaangażowani w pracę, prawdopodobnie są bardziej ufni, mają wysokiej jakości relacje z organizacją i tym samym będzie bardziej prawdopodobne, że wykazują oni więcej pozytywnych postaw i intencji wobec orga-

²⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 306–310.

²¹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247; J. Mrzygłód, *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, nr 22, s. 2.

²² P.E. Spector, S. Fox, ... *op.cit.*, s. 151–174.

nizacji²³. W.B. Schaufeli i A.B. Bakker stwierdzili, że zaangażowanie dodatnio koreluje z satysfakcją z pracy²⁴. Zaangażowani pracownicy są bardziej zadowoleni ze swojej pracy i zaangażowani w organizację²⁵, wykazują większą proaktywność²⁶, zachowują się prospołecznie i efektywnie²⁷. Wyniki prezentowanego badania wskazują także, że respondenci deklarowali różne racjonalizacje swoich zachowań anomijnych. Na podstawie wyników można zatem stwierdzić, że stosowanie jakiegokolwiek spójnego systemu uzasadniania zachowań anomijnych wiąże się z niższym zaangażowaniem i niższą satysfakcją z pracy. Warto zwrócić uwagę na psychospołeczne badania organizacji, które wykazały, że kiedy ludzie pracują razem, mogą dzielić przekonania i uczuciowe doświadczenia, a tym samym wykazują podobne motywacyjne i behawioralne wzorce²⁸. Emocjonalne relacje między członkami grupy dotyczą aspektów moralności i spójności. Osoby pracujące w tej samej grupie mają większe szanse do współpracy ze sobą, a więc więcej możliwości zachowań negatywnych, jak i pozytywnych, wpływając jedni na drugich²⁹. Zatem usprawiedliwienia, jakie tworzą osoby w grupie, stają się bardziej wiarygodne, gdyż są uznawane i wręcz przekazywane oraz wzmacniane przez innych członków grupy. Niniejsze badanie nie jest wolne od ograniczeń. Analizowana grupa jest dosyć specyficzna, gdyż w większości są to osoby młode. Zatem wyniki można odnosić bardziej do osób w młodym wieku. Badanie należałoby przeprowadzić, uwzględniając większą różnorodność wieku respondentów. Pomimo ograniczeń uzyskane wyniki badania wydają się interesujące i skłaniają do dalszej eksploracji tematu anomii pracowniczej, zaangażowania i satysfakcji z pracy. Interesującym aspektem pod względem empirycznym jest określenie przez respondentów czasu efektywnej pracy. Ponadto, przyszłe badania powinny uwzględniać aspekt poczucia sprawiedliwości także w obszarze wynagrodzenia.

²³ R. Cropanzano, M.S. Mitchell, *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, "Journal of Management" 2005, no. 31, s. 874–900.

²⁴ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, no. 25, s. 293–315.

²⁵ W.B. Schaufeli, T.W. Taris, W. Van Rhenen, *Workaholism, Burnout, and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, no. 57, s. 173–203.

²⁶ M. Salanova, W.B. Schaufeli, *A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour*, "International Journal of Human Resource Management" 2008, no. 19, s. 116–131.

²⁷ M. Salanova, S. Agut, J.M. Peiró, *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, "Journal of Applied Psychology" 2005, no. 90, s. 1217–1227.

²⁸ J.M. George, *Personality, Affect, and Behavior in Groups*, "Journal of Applied Psychology" 1990, no. 75, s. 107–116.

²⁹ L. Tickle-Degnen, R. Rosenthal, *Group Rapport and Nonverbal Behavior*, w: *Group Processes and Intergroup Relations: Review of Personality and Social Psychology*, C. Hendrick et al. (ed.), Beverly Hills, CA, Sage, 1987, no. 9, s. 113–136.

Bibliografia

- Blikle A., *Doktryna jakości. Wydanie II Turkusowe*, One Press, Gliwice 2017.
- Brief A.P., Weiss H.M., *Organizational Behavior: Affect in the Work-place*, "Annual Review of Psychology" 2002, no. 53.
- Cropanzano R., Mitchell M.S., *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, "Journal of Management" 2005, no. 31.
- Cropanzano R., Wright T.A., *When a 'Happy' Worker is Really a 'Productive' Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-productive Worker Thesis*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2001, no. 53.
- George J.M., *Personality, Affect, and Behavior in Groups*, "Journal of Applied Psychology" 1990, no. 75.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników*, w: *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek (red.), PWE, Warszawa 2018.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Kosewski M., *Triada współzależności: Jakość-samokontrola-etos pracowniczy. Anomia pracownicza w Polsce 2012, Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*, „Pracodawcy RP” 2012.
- Kosewski M., *Wartość, godność i władza*, Vizja, Warszawa 2008.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(2).
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Mansfield P., *Anomie and Disaster in Corporate Culture: The Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, "Marketing Management Journal" 2004, vol. 14, no. 2.
- Mrzygłód J., *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, no 22.
- Organizational Psychology*. Psychology, P.J.D. Drenth, H. Thierry, Ch. J. de Wol' (eds.), Press, Sussex 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Rogelberg S., Allen J.A., Shanock L., Scott C., Shuffler M., *Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction*, "Human Resource Management" 2010, vol. 49, no. 2.
- Salanova M., Agut S., Peiró J.M., *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, "Journal of Applied Psychology" 2005, no. 90.
- Salanova M., Schaufeli W.B., *A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour*, "International Journal of Human Resource Management" 2008, no. 19.
- Sarapata A., *Nowoczesność Polaków: w poszukiwaniu modelu nowoczesnego Polaka*, Instytut Kultury, Warszawa 1993.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, no. 25.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Version 1, November, "Occupational Health Psychology Unit" 2003, Utrecht University.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzá'lez-Romá' V., Bakker A.B., *The Measurement of Engagement and Burnout and: A Confirmative Analytic Approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, no. 3.

- Schaufeli W.B., Taris T.W., Le Blanc P., Peeters M., Bakker A.B., De Jonge J., *Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogene werknemer* (Does work make happy? In search of the engaged worker), "De Psycholoog" 2001, Nr. 36.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Van Rhenen W., *Workaholism, Burnout, and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, no. 57.
- Schaufeli W.B., Van Rhenen W., *Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)* (About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)), „Gedrag & Organisatie" 2006, Nr. 19.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Spector P.E., Fox S., *Counterproductive Work Behavior: Investigation of Actors and Targets*, APA Books, Washington, DC 2005.
- Sypniewska B.A., *Godnościowa satysfakcja pracownicza*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), WSFiZ, Warszawa 2016.
- Tickle-Degnen L., Rosenthal R., *Group Rapport and Nonverbal Behavior*, w: *Group Processes and Inter-group Relations: Review of Personality and Social Psychology*, C. Hendrick et al. (eds.), Beverly Hills, CA, Sage 1987, vol. 9.
- Zalewska A.M., *Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Psychologica 2003, nr 7.