

ROZDZIAŁ 4

Rola i miejsce postaw jako element kształtowania kompetencji pracowniczych

Tomasz Czapla, Katarzyna Kowalska***

4.1. Wprowadzenie

Postawy są jednym z dwóch kluczowych składowych kompetencji pracownika [Czapla 2010, s. 199–211]. Analizując systemy kompetencyjne stosowane w organizacjach, można zauważyć, że główny nacisk kładziony jest w nich na aspekt oceny i rozwijania umiejętności, w mniejszym zaś stopniu na ocenę i rozwijanie postaw. W efekcie coraz wyraźniej widoczny jest niedostatek narzędzi badających w kontekście biznesowym postawy pracowników. W rozdziale omówione zostały kluczowe komponenty postaw, jako podstawy zrozumienia ich roli i wpływu na kształtowanie oczekiwanych kompetencji pracowników. Przedstawiono także czynniki stałości postaw oraz zakres, w jakim przejawiane postawy wpływają na zachowania pracowników.

4.2. Kluczowe komponenty postaw

Trudności we właściwym kształtowaniu postaw pracowniczych wynikają w dużej mierze z faktu, że analiza postaw jest złożona, gdyż według klasycznych studiów R. La Pierer [1934, s. 230–237] postawy nie podlegają obserwacji wprost, można o nich jedynie wnioskować z zachowań i konkretnych działań pracownika w konkretnej sytuacji. Postawy są szczególnym typem przekonań i z nich wynikają, determinując specyficzny sposób zachowania się pracownika wobec osób, sytuacji czy wyzwań i problemów. Chcąc oceniać postawy, należy uwzględnić ich trzy komponenty składowe: poznawczy, afektywny oraz beha-

* Dr hab. prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

** Mgr, partner w firmie doradczej Marschall Polska sp. z o.o., Warszawa.

wioralny [Breekler 1984, s. 1191–1205; Crites, Fabrigar, Petty 1994, s. 619–634], albowiem wszystkie trzy komponenty wyznaczają sposób, w jaki pracownicy ujawniają swoje postawy.

Komponent *poznawczy* to składnik postawy, bez którego nie mogłaby ona zaistnieć. Obejmuje wiedzę, poglądy własne lub przyjęte od innych, zabarwione ocenami i osądami, określa nasze podejście do otaczającego nas świata poprzez wyrażanie ocen dotyczących tego, co jest dobre i tego, co jest złe, np. *angażowanie się w wykonywane zadania tak, by każdą pracę wykonywać jak najlepiej, jest dobre*.

Komponent *afektywny* zawiera względnie stałe uczucia, upodobania, uprzedzenia w stosunku do przedmiotu postawy, które są oparte na doświadczeniach własnych lub doświadczeniach zaobserwowanych u innych. Komponent ten jest swoistą emocją, uczuciem o zabarwieniu negatywnym, pozytywnym lub neutralnym. Odpowiada on za nasze uczucia dotyczące różnych aspektów pracy, np. *podziwiam ludzi zawsze angażujących się w solidne wykonywanie pracy*.

Komponent *behawioralny* – to dyspozycja do działania stanowiąca wypadkową poglądów, uczuć i nastawienia, które skłania do określonego zachowania, wyrażającego się w formie werbalnej lub czynnej. Odnosi się do intencji podjęcia określonego działania będącego w zgodzie z dwoma poprzednimi komponentami, np. *chętnie współpracuję i naśladuję ludzi w pełni angażujących się w swoją pracę*.

Kolejnym ważnym aspektem analizy roli i miejsca postaw w kształtowaniu *kompetencji pracowniczych* jest fakt, że są one często współdzielone w organizacji i jako takie są odzwierciedlane w kulturze organizacji, mając istotny wpływ (w szczególności poprzez komponent behawioralny) na to, w jaki sposób pracownicy organizacji ujawniają swoje kompetencje. Z tego punktu widzenia postawy mogą pełnić następujące funkcje:

- *instrumentalna (instrumental)*, *adaptacyjna (adjustive)* albo *użyteczna (utilitarian)*, na których Jeremy Bentham i użytecznościści skonstruowali swój model człowieka; współczesne wyrażenie tego podejścia można znaleźć w behawiorystycznej teorii uczenia się;

- *obronne ego (ego-defensive function)* – osoba broni się przed przyznawaniem się do podstawowych prawd o sobie albo trudnych aspektach rzeczywistości w jej zewnętrznym świecie; psychologia Freudowska i poglądy neo-Freudowskie były związane z tym typem motywacji i jego skutkami;

- *wyrażania wartości (value-expressive function)* – jednostka czerpie zadowolenie z wyrażania postaw zgodnych z jej osobistymi wartościami i jej postrzeganiem siebie; ta funkcja ma kluczowe znaczenie dla doktryn psychologii *ego*, podkreślających wagę wyrażania własnego „ja”, samorozwoju i samorealizacji;

- *wiedzy (knowledge function)* – oparta jest na potrzebie jednostki, by odnieść adekwatną strukturę jej wszechświata. Poszukiwanie *znaczenia*, wszech-

mocna potrzeba *zrozumienia*, podążanie do lepszego zorganizowania procesów *percepcji* i *przekonań*, tak by dostarczyć jednostce *jasności* i *logiki*, są innymi sposobami opisanie tej funkcji [Katz 1960, s. 170].

4.3. Czynniki stałości postaw

To, na ile nasze *postawy* są stałe i niezmiennie, uwarunkowane jest poziomem *dysonansu poznawczego*¹, z jakim potencjalnie spotyka się pracownik w danej organizacji. Oczywiście, żaden pracownik nie może całkowicie uniknąć dysonansu, dlatego L. Festinger stwierdził, iż pragnienie, by zredukować dysonans, uwarunkowane jest przez znaczenie elementów stwarzających dysonans, stopień wpływu, jaki pracownik uważa, że ma na powstawanie dysonansu oraz nagrody, które mogą łączyć się z dysonansem [Robbins, Judge 2007, s. 77].

Stopień wpływu, jaki pracownicy wierzą, że mają, oddziałuje na to, jak będą oni reagować na dysonans. Jeśli pracownicy postrzegają dysonans jako powstały na skutek sytuacji niepozostawiającej im wyboru, ich skłonność do zmiany zachowań będzie niewielka. Jeśli np. dysonans pojawia się jako skutek zachowania będącego następstwem presji wywieranej przez przełożonego, dążenie do tego, by zredukować dysonans, będzie mniejsze niż w sytuacji, gdy dane zachowanie pojawiło się dobrowolnie. W określonych sytuacjach, mimo że dysonans istnieje, może on być racjonalizowany i w efekcie usprawiedliwiony.

Nagrody również wpływają na stopień, w jakim pracownicy mają motywację, by redukować dysonans. Wysokie nagrody towarzyszące wysokiemu poziomowi dysonansu skłaniają do redukcji napięcia łączącego się z dysonansem. Nagrody działają w ten sposób, że redukują dysonans, zwiększając poczucie wewnętrznej równowagi pracownika.

Jeśli kwestie leżące u podłoża dysonansu mają minimalne znaczenie, a pracownicy postrzegają dysonans jako zewnętrznie im narzucony i odczuwają, że zasadniczo nie mają na niego wpływu, albo jeśli nagrody będą wystarczająco duże, by równoważyć dysonans, pracownicy nie będą przejawiać wyraźnego dążenia, by dysonans zredukować. Ponadto, gdy pracownicy w organizacji zostaną zobligowani do wyrażania określonych poglądów lub podejmowania działań, które nie są zgodne z ich osobistym nastawieniem, będą oni dążyć do działania zgodnego z tym, co powiedzieli albo zrobili. W dodatku im większy dysonans, tym większe dążenie do jego zredukowania.

¹ Dysonans oznacza niespójność, zaś dysonans poznawczy odnosi się do jakiegokolwiek niezgodności, którą jednostka może zauważać między dwiema albo więcej postawami, albo między zachowaniem a postawami. L. Festinger utrzymuje, że jakakolwiek forma niespójności jest uciążliwa i że jednostki dążą do tego, by zredukować dysonans (i odczuwaną niewygodę). Dlatego jednostki poszukują stanu stałości, w którym będą odczuwać minimum dysonansu.

4.4. Wpływ postaw na zachowanie

To, w jaki sposób *postawy* wpływają na nasze zachowanie, uwarunkowane jest ich *dostępnością* (*accessibility*) [Fazio 1986, s. 204–242; Fazio 1989, s. 153–179]. „Postawa jest wysoce dostępna, jeśli ocena obiektu tej postawy przychodzi szybko, prawie natychmiast na myśl, kiedy tylko napotkamy ten obiekt. Na przykład, jeśli powiem: »waż«, większość ludzi pomyśli natychmiast: »zły, niebezpieczny«. Jeśli powiem: »obraz Rembrandta«, większość szybko zareaguje: »piękny«. Wszyscy znamy ludzi, o których od razu myślimy: »o nie, tylko nie ten nudziarz«, lub przeciwnie: »ach, co za wspaniały człowiek«” [Aronson 2006, s. 152–153]. Są to postawy o wysokim stopniu dostępności.

Innymi zmiennymi mającymi wpływ na to, jak postawy przekładają się na konkretne zachowania, są: znaczenie postawy, jej specyficzność, podleganie presji społecznej oraz związek z bezpośrednim doświadczeniem [Robbins, Judge 2007, s. 78]. *Znaczenie* postawy uwarunkowane jest stopniem, w jakim odzwierciedla ona fundamentalne wartości, własną korzyść albo identyfikowanie się z jednostkami lub grupami, które są dla nas ważne. Postawy, które jednostki uważają za ważne, mają tendencję do silnego oddziaływania na zachowanie. Im bardziej jednoznaczne jest nasze nastawienie i im bardziej konkretne zachowanie, tym silniejszy jest związek między tymi zmiennymi. Na przykład, zapytanie kogoś o zamiar pozostania w organizacji przez następnych sześć miesięcy daje dużo większe szanse na trafne przewidzenie poziomu fluktuacji niż pytanie, w jakim stopniu dana osoba jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia. Postawy łatwo zapamiętane mają większe szanse wywierania wpływu na zachowanie niż postawy, które nie są dostępne w pamięci. Co ciekawe, dużo łatwiej zapamiętujemy te postawy, które często wyrażamy. Tak więc im częściej rozmawiasz o swoim nastawieniu do danej kwestii, tym większe masz szanse je pamiętać i wzrasta prawdopodobieństwo, że nada to kształt twojemu zachowaniu. Pojawienie się rozbieżności między postawami a zachowaniem wzrasta, gdy pojawia się *presja społeczna*, by zachować się w pewnych sytuacjach w określony sposób. To zjawisko często pozwala opisać zachowania w organizacjach. Pozwala to wyjaśnić, dlaczego pracownik, który prezentuje wyraźne postawy antyzwiązkowe, jest obecny na pro-związkowym spotkaniu, albo dlaczego członkowie kierownictwa firm tytoniowych, którzy sami nie są palaczami i którzy skłonni są wierzyć badaniom łączącym palenie z rakiem, aktywnie nie zniechęcają innych do palenia w ich biurach. Wreszcie, stosunki: nastawienie – zachowanie mają duże szanse, by być znacznie silniejszymi, jeśli nastawienie odnosi się do czegoś, z czym jednostka ma *bezpośrednie osobiste doświadczenie*. Pytając studentów niemających szczególnych doświadczeń zawodowych, jaki jest ich stosunek do pracy dla despotycznego przełożonego, mamy znacznie mniejsze szanse na trafne rozpoznanie rzeczywistych zachowań, niż zadając

takie samo pytanie pracownikom, którzy w rzeczywistości pracowali dla takiej osoby [Robbins, Judge 2007, s. 78]. Z perspektywy organizacji największy wpływ na kształtowanie postaw pracowników mają kwestie dotyczące tego, czy:

- pracownik wierzy w to, co organizacja chce osiągnąć;
- lubi rozmawiać o swojej firmie z ludźmi, którzy tam nie pracują;
- zna wkład swojej pracy w osiąganie założeń i celów organizacyjnych;
- wiadomości dotyczące dobrych lub złych zdarzeń w organizacji komunikowane są regularnie;
- wartości pracownika i te organizacyjne są do siebie podobne;
- to, że pracownik aktualnie działa w tej organizacji jest zarówno wynikiem konieczności, jak i jego chęci;
- pracownik nie jest nieustannie odrywany od swojej pracy;
- lubi swoją pracę;
- jest zachęcany, by szukać nowych możliwości szkolenia się;
- jego przełożony dyskutuje z nim sposoby podniesienia poziomu wykonywania pracy;
- organizacja na serio podejmuje działania w celu zlikwidowania barier, by zapewnić równość szans i możliwości;
- pracownicy w organizacji regularnie pomagają i wspierają się wzajemnie w pracy;
- pracownik ma wystarczające wskazówki od swojego menedżera;
- gdy sprawy nie idą dobrze w jego zespole/dziale, pracownicy uczą się, wyciągając wnioski;
- komunikacja w zespole pracownika jest pozytywna i efektywna;
- biorąc wszystko pod uwagę, pracownik ma wysoki poziom satysfakcji z pracy ze swoim zespołem [Mullins 2007, s. 145].

4.5. Rozpoznawanie postaw w środowisku biznesowym

W ramach prac ukierunkowanych na budowanie narzędzi zarządzania kompetencjami, firma Marschall-Polska (www.marschall-polska.pl) podjęła działania służące opracowaniu kwestionariusza badawczego, pozwalającego diagnozować w środowisku biznesowym postawy pracowników. Ważnym założeniem postawionym przy budowie narzędzia do pomiaru postaw był fakt, że postawy zakorzenione są w przekonaniach i jedynie świadoma chęć ich zmiany (np. by osiągnąć jakiś cel) może skłaniać daną osobę do refleksji i pracy nad modelowaniem postaw. Postawy wynikają z przekonań, których często jednostka nie jest świadoma, zatem aby móc modelować i kształtować postawy, konieczne jest ich uświadomienie.

W efekcie, by rozpoznać postawy pracowników, w kwestionariuszu badawczym zostały uwzględnione trzy kluczowe perspektywy analizy, wynikające z głównych komponentów postaw. I tak, dla każdej z badanych postaw przypisane zostały w kwestionariuszu trzy pytania dotyczące kolejnych komponentów: behawioralnego – co robię (jak się zachowuję), np.: *Wszystkie moje działania zachowują bardzo wysoki poziom tolerancji*; afektywnego – co na ten temat czuję, np.: *Czuję, że byłem, jestem i będę bardzo tolerancyjny*, oraz poznawczego – jak postrzegam swoje działanie, np.: *Myślę, że byłem, jestem i będę bardzo tolerancyjny*. Do tak skonstruowanych pytań w różnych miejscach kwestionariusza umieszczone zostały pytania przeczące (np.: *Nie myślę, bym był bardzo tolerancyjny*), które pozwalają na dokonywanie analizy dostępności postawy oraz określanie poziomu ich wiarygodności, zdecydowania respondenta i precyzji udzielanych odpowiedzi. Prace nad rozwojem narzędzia trwają, a aktualnie w kwestionariuszu uwzględnione zostały takie postawy, jak: tolerancja, proaktywność, reaktywność, konformizm, nonkonformizm, rzetelność, uczciwość, życzliwość oraz niekonfliktowość.

Poprzez systemową analizę odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące jednej postawy możliwe jest określenie trwałości postawy i stopnia jej internalizacji – czyli poziomu akceptacji, wewnętrznego pogodzenia się ze skutkami przejawiania danej postawy. Dla zwiększenia wiarygodności uzyskiwanych wyników zalecaną formą realizacji badania jest metoda 360 stopni. Pozwala ona na triangulację uzyskiwanych wyników poprzez porównywanie odpowiedzi uzyskiwanych z następujących perspektyw: ja (samoocena), mój przełożony (ocena kierownicza), osoby, z którymi współpracuję (ocena wzajemna).

4.6. Podsumowanie

Właściwe rozpoznanie i zrozumienie postaw prezentowanych przez pracowników w organizacji pozwala lepiej kształtować kompetencje pracowników. Ma to tym większe znaczenie, im bardziej rozwinięty i dojrzały jest w organizacji system kształtowania oczekiwanych umiejętności pracowników. W sytuacji gdy wysokie umiejętności pracowników (traktowane jako warunek konieczny) przestają wystarczać, tym, co zaczyna decydować o sukcesie organizacji, jest podejście do pracy – szczególnie prezentowane przez pracowników zachowanie, czyli ich postawy.

Bibliografia

- Aronson E., 2006, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa.
Breeker J., 1984, *Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*, „Journal of Personality and Social Psychology”, May.

- Crites S. L. jr, Fabrigar R., Petty R. E., 1994, *Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, December.
- Czapla T., 2010, *Zintegrowany model kompetencji*, [w:] W. Błaszczuk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. 50 lat pracy naukowej Prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 234.
- Fazio H., 1986, *How Do Attitudes Guide Behavior?*, [w:] M. Sorrentino, E. T. Higgins (eds.), *Handbook of Motivation and Cognition*, Guilford Press, New York.
- Fazio R. H., 1989, *On the Power and Functionality of Attitudes. The Role of Attitude Accessibility*, [w:] R. Pratkanis, J. Brecklers, A. G. Greenwald (eds.), *Attitude Structure and Function*, Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
- Katz D., 1960, *The Functional Approach to the Study of Attitudes*, „Public Opinion Quarterly”, No. 21.
- La Piere T., 1934, *Attitudes Versus Action*, „Social Forces”, No. 13.
- Mullins L. J., 2007, *Management and Organisational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins S. P., Judge T. A., 2007, *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.

Tomasz Czapla, Katarzyna Kowalska

**ROLE AND PLACE OF EMPLOYEES' ATTITUDES AS AN ELEMENT
OF SHAPING EMPLOYEE COMPETENCIES**

(Abstract)

Development of competencies is one of the key aspects to building successful organization. Nowadays a high level of competence is no longer the only distinguishing feature of our company from the competition this is why organizations are beginning to focus on shaping the expected attitudes of their employees. Achieving this goal demands the proper understanding of the employees' attitudes and to know how they translate into revealed competence.