Aneta ALEKSANDER
Politechnika Śląska, Gliwice
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

POJĘCIE IDENTYFIKACJI PRACOWNIKA Z ORGANIZACJĄ W ŚWIETLE BADAŃ LITERATUROWYCH ORAZ W PRAKTYCE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. Współczesne przedsiębiorstwa pragnące efektywnie funkcjonować na rynku powinny zwrócić szczególną uwagę na najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, jakim są pracownicy. Satysfakcja z pracy, poczucie jedności i solidarności pracowników z organizacją pozwolą firmie na zdobycie przewagi konkurencyjnej oraz lepsze funkcjonowanie firmy w otoczeniu. Niniejszy artykuł przedstawia pojęcie identyfikacji członków z organizacją, do której należą. Autorka prezentuje spektrum badań literaturowych nad pojęciem identyfikacji w świetle nauk psychologicznych, socjologicznych i nauk o zarządzaniu. Próbuje także odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki wpływają na identyfikację pracowników z firmą w praktyce działalności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: identyfikacja pracownika z organizacją, tożsamość, relacje pracownicze, identyfikacja przedsiębiorstwa, zadowolenie i satysfakcja z pracy

THE NOTION OF IDENTIFICATION OF EMPLOYEE WITH AN ORGANIZATION IN THE LIGHT OF LITERATURE STUDIES AND IN PRACTICAL OPERATION OF COMPANIES

Summary. Contemporary enterprises that want to operate effectively on the market should pay special attention to human resources that constitute the most significant resources of an enterprise. Satisfaction from work, the feeling of unity and solidarity of employees and their organisation will let the company to gain competitive advantage and better operate in the environment. This paper presents the notion of identification of members with organisation they belong to. The authoress submits the spectrum of literature studies on the notion of identification in the light of psychological, sociological and management sciences. She makes an attempt to find

an answer for a question concerning factors that influence identification of employees with a company in a practical operation of firms

Keywords: identification of employee with an organization, identity, workers' relations, corporate identity, job satisfaction

1. Identyfikacja – uporządkowanie pojęciowe

Identyfikacja (łac. *idem* = ten sam) to na gruncie nauk społecznych utożsamianie się jednej osoby z inną lub pewną grupą osób albo też proces utożsamiania się jednostki z wykonywaną funkcją czy rolą społeczną. Innymi słowy, jest to przyjęcie wierzeń i wartości innej osoby lub grupy osób i zaakceptowanie ich jako swoich własnych.[1]

Pojęcie identyfikacji stosowane jest w naukach społecznych i ekonomicznych, jednak bywa ono niejednoznacznie rozumiane przez przedstawicieli różnych nauk.

W przyjętych sposobach rozumienia termin „identyfikacja" (ang. *identity, identification*) oznacza stan bycia „tym samym". Samo określenie odnosi się zarówno do przedmiotów, jak i poszczególnych rzeczy czy osób.[2] Jest to naśladownictwo bądź też uczestniczenie w doświadczeniach i emocjach innych ludzi, może to być również proces utożsamiania się lub stan utożsamiania się z określoną osobą, grupą czy przedmiotem, a także utożsamianie się człowieka z rolą społeczną, a nawet fakt ustalenia tożsamości przedmiotu. Podstawę identyfikacji stanowią silne więzi uczuciowe łączące osobę utożsamiającą się z kimś innym, np. rodzica z dzieckiem lub odwrotnie, ucznia z nauczycielem lub bohaterem powieści, zaś w przypadku identyfikacji z grupą czynnikiem doniosłym i istotnym dla konsolidacji jest wspólnota celów i zasad działania.[3]

We wszystkich swoich znaczeniach identyfikacja ma charakter w pewnym stopniu przenośny. Identyfikacja, czyli utożsamianie się, w dosłownym tego słowa znaczeniu to przekonanie, że jest się inną osobą lub przedmiotem, i w tym sensie występuje jedynie w zaburzeniach umysłowych. U człowieka normalnego możliwa jest albo identyfikacja nieświadoma, z której osobnik nie zdaje sobie sprawy, albo też poczucie mniejszej lub większej bliskości (wspólnoty) w stosunku do osoby drugiej lub grupy osób. Możliwe jest także identyfikowanie się „na niby", które spotykamy często w tzw. zabawach w określoną rolę i w grze scenicznej.[4]

---

[1] Reading H.F.: A Dictionary of the Social Sciences. Routledge & Kegan Paul, London-Boston-Henley 1977, p. 104.
[2] Gould J., Kolb W.L. (red.): A Dictionary of the Social Sciences. Tavistock Publications, London 1964, p. 314.
[3] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem, grupą roboczą i zakładem pracy. Uniwersytet Śląski, Katowice 1979, s. 30.
[4] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 31.

2. Identyfikacja i tożsamość w socjologii

Jednym z pierwszych socjologów, który posłużył się terminem identyfikacji, był Ch.H. Cooley. Stwierdził on, że istnieje zjawisko, które określić można jako identyfikację z grupą, wyrażającą się używaniem zaimka „my" lub „nam". Identyfikację wzmacnia znacznie współpraca członków wewnątrz grupy oraz poczucie odrębności w stosunku do otaczającego grupę świata zewnętrznego.[5] Zatem w podejściu socjologicznym zwraca się szczególną uwagę na fakt, iż członek danej grupy może w tym czy innym stopniu identyfikować się z innymi jej członkami i w pewien sposób także z grupą jako całością.[6]

Tworzenie różnorakich grup społecznych, do których jednostka społeczna może należeć, aspirować, z którymi może się porównywać, bądź też grup, od których zdecydowanie chce się odróżniać, jest cechą, która od wieków charakteryzuje społeczeństwa.

„Przynależność do grupy jest faktem obiektywnym, którego wskaźnikiem w grupach zorganizowanych mogą być formalne deklaracje przystąpienia, rejestry członków, a w grupach niezorganizowanych faktyczny udział w aktywności grupy, kontakty i interakcje z innymi członkami."[7]

Identyfikacja z grupami różnego typu obwarowana jest wieloma uwarunkowaniami zarówno po stronie samej organizacji, jak i po stronie jej uczestników.

Grupa społeczna, zgodnie z definicją profesora P. Sztompki, to „zbiór jednostek, w którym wspólnota pewnych istotnych społecznie cech wyraża się w tożsamości zbiorowej[8] i towarzyszą temu kontakty, interakcje i stosunki społeczne w jej obrębie częstsze i bardziej intensywne niż z osobami z zewnątrz. Inaczej: zbiorowość ludzi, pomiędzy którymi występuje więź obiektywna[9], subiektywna[10] i behawioralna[11]".[12]

Warto zwrócić uwagę na charakter więzi, bowiem to one stanowią o istnieniu grupy społecznej jako całości. Jedną z najważniejszych odmian więzi subiektywnej jest więź moralna, która jest szczególną relacją do innych objętych kategorią „my". Perymetr kategorii „my" wyznaczają trzy powinności moralne. „My" – to ci, których obdarzamy zaufaniem,

---

[5] Cooley Ch.H.: Human Nature and the Social Order. New York 1964, p. 209; Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 30.
[6] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 34.
[7] Sztompka P.: Socjologia. Analiza społeczeństwa. Znak, Kraków 2007, s. 213.
[8] Tożsamość zbiorowa – poczucie wspólnoty i identyfikacja z członkami pewnej zbiorowości wyrażane subiektywnie sformułowaniem „my", któremu towarzyszy świadomość odrębności od osób z zewnątrz, określanych jako „oni". – Sztompka P.: Socjologia…, op. cit., s. 198.
[9] Więź obiektywna – poczucie wspólnoty wynikające z podobieństwa sytuacji życiowej: miejsca zamieszkania, zawodu, wieku itp. – ibidem.
[10] Więź subiektywna – poczucie wspólnoty z członkami grupy, do której należymy – ibidem.
[11] Więź behawioralna – podobne lub wspólne działania podejmowane przez członków grupy – ibidem.
[12] Sztompka P.: Socjologia…, op. cit., s. 196.

wobec których postępujemy lojalnie, których sprawy nas solidarnie obchodzą. A zatem, w tej interpretacji, trzy podstawowe składniki więzi moralnej to:

- zaufanie, czyli oczekiwanie godnego postępowania innych wobec nas;
- lojalność, czyli powinność nienaruszania zaufania, jakim jesteśmy obdarzeni przez innych, i wywiązywania się z podjętych zobowiązań;
- solidarność, czyli troska o interesy innych i gotowość podjęcia działań na ich rzecz, nawet gdy narusza to własne interesy.[13]

Istnieje wiele grup społecznych, które można wyodrębnić na podstawie różnych kryteriów. Najbardziej elementarny podział grup to rozróżnienie na grupy pierwotne i wtórne. Podział ten związany jest ze skutkami rosnącej liczby członków w grupie, albowiem kiedy coraz więcej osób włącza się w dany układ, coraz trudniej jest znać się nawzajem i wchodzić w bezpośrednie interakcje. W rezultacie grupy wtórne są mniej spójne, pozbawione bliskości i intymności; stają się bardziej sformalizowane z jasno określonymi normami; mają także kłopoty z przetrwaniem w dłuższym okresie. Grupy pierwotne zaś powstają wtedy, gdy istnieje czas na rozwój liczby interakcji oraz uczucia bliskości – jak to się dzieje w przypadku rodzin, czy też grup bliskich przyjaciół.[14]

Wart podkreślenia jest fakt, że grupy mają ogromną siłę oddziaływania. To, w jaki sposób postrzegamy otaczający nas świat i samych siebie, jest efektem przynależności do grup różnego typu oraz identyfikacji z nimi. Świadomość, że grupy mają taką siłę oddziaływania, może być bulwersująca, zwłaszcza w społeczeństwie, w którym wartości kulturowe kładą nacisk na niezależność, wolną wolę, wybujały indywidualizm i autonomię jednostki. Możliwości oddziaływania grupy na jej członków są tym większe, im bardziej pierwotna jest dana grupa. Oddziaływanie grupy odzwierciedla się np. w wyobrażeniu o nas samych, ponieważ widzimy własne odbicie w gestach innych, którzy są dla nas kimś ważnym. Wpływom podlegają nasze wartości i przekonania, ponieważ mamy skłonność do przyjmowania kulturowych symboli ważnych dla grupy, z którą się utożsamiamy i z którą jest związane nasze wyobrażenie o sobie. Jeszcze innym przedmiotem oddziaływania jest nasze zachowanie w ramach określonych ról oraz motywacje, ponieważ stosujemy się do norm obowiązujących w grupie pierwotnej i przejmujemy jej wartości i przekonania, a w konsekwencji dopasowujemy do nich nasz ogólny styl wykonywania ról i nasz sposób postępowania. Grupa ma wpływ także na nasze uczucia i emocje, ponieważ nasze stany emocjonalne podlegają wahaniom w zależności od tego, jak kształtują się kontakty z osobami, które są dla nas ważne.[15]

[13] Sztompka P.: Socjologia…, op. cit., s. 187.
[14] Turner J.H.: Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie. Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 103.
[15] Turner J.H.: Socjologia…, op.cit., s. 104.

Zatem podsumowując, w ujęciu socjologicznym identyfikacja zawsze widziana jest w relacji członek – grupa. Wówczas przyjmujemy, że utożsamienie się jednostki z grupą suponuje uprzednie uświadomienie sobie przez jednostkę istnienia grupy jako pewnej całości – systemu, i uznanie siebie za jej członka.[16] Można też stwierdzić, iż do pewnego momentu proces identyfikacji z grupą przebiega świadomie, zgodnie z naszymi ambicjami i wolą, ale po przekroczeniu pewnej granicy to grupa bierze siłę nad naszym umysłem i pragnieniami, kierując nasze myśli na tory wyznaczone jej kategoriami. Nasze myślenie i postępowanie nie jest wówczas do końca subiektywne i wolne od wpływu grupy, a podstawą takiej identyfikacji częściej jest konformizm.

3. Pojęcie identyfikacji w psychologii

Identyfikacja jako kategoria psychologiczna związana jest ściśle z teorią psychoanalityczną i jej rozumieniem struktury osobowości człowieka. Obok trzech poziomów (obszarów) w ramach struktury osobowości (*id, ego, superego*), działa jeszcze, jak uważają psychoanalitycy, inny mechanizm rozwojowy, a mianowicie mechanizm identyfikacji.[17] Istota jego polega na tym, że w pewnych okolicznościach cechy innych ludzi zostają przyswojone i stają się elementami struktury charakteru rozwijającego się człowieka. Okolicznościami sprzyjającymi identyfikacji są m.in. utrata ukochanego obiektu (człowiek, starając się zatrzymać, choć częściowo przy sobie osobę kochaną, przyswaja jej cechy), fakt zagrożenia ze strony określonej osoby (można zaobserwować fakt, że ludzie niekiedy upodabniają się do tych osób, wobec których przejawiają lęk – jest to tzw. identyfikacja z agresorem lub identyfikacja defensywna – *defensive identyfication*[18]) itp.[19]

Termin „identyfikacja" wprowadzony został po raz pierwszy do psychologii przez Zygmunta Freuda w 1899 roku, a następnie został przyjęty przez inne dyscypliny społeczne.

Początkowo dla Zygmunta Freuda identyfikacja była nie tylko naśladownictwem, lecz asymilacją powstałą na bazie ambicji, oczekiwań i aspiracji jednostki z pewnych elementów, które powstały w podświadomości człowieka.[20] W okresie późniejszym Freud wspomina o trzech rodzajach lub płaszczyznach w ramach rozwoju mechanizmu identyfikacji:

[16] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 35.
[17] Reading H.F.: A Dictionary of the Social Sciences…, p. 314-315; Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 31.
[18] Reading H.F.: A Dictionary of the Social Sciences, Routledge & Kegan Paul, London-Boston-Henley 1977, p. 104.
[19] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 32.
[20] Freud S.: The Interpretation of Dreas. Allen & Unwin, London 1954, p. 150; Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 32.

- identyfikacja jako oryginalna forma emocjonalnego związania się, przywiązania do danego obiektu,
- identyfikacja będąca środkiem zastępczym (substytutem) dla libido (czy też czysto zmysłowym przywiązaniem),
- identyfikacja, która może powstawać przez przyswojenie elementów wspólnych i bliskich drugiej osobie, niebędącej przedmiotem seksualnego zainteresowania.[21]

Te trzy typy identyfikacji zostały nazwane później przez C.P. Halmsa – pierwotną, wtórną i trzeciorzędną.[22]

W ujęciu psychologicznym często zwraca się także uwagę na identyfikację z rolą jednostki. Proces ów ma miejsce wtedy, gdy osobnik nie tylko przyswaja sobie (w sensie nieświadomego uczenia się) określoną rolę, lecz również, gdy adaptuje ją jako własną, co łączy się z dążeniem do osiągnięcia koniecznych umiejętności i zgodności z normami przypisanymi do tej roli. Jako przykład może posłużyć przyjmowanie przez chłopca roli ojca lub brata itp.[23]

Psychologiczne podejście do problemu identyfikacji traktuje również o identyfikacji jednostki z grupą, co pojęciowo ściśle wiąże się z podejściem socjologicznym. Jednak w tym wymiarze mówi się o osobistym postrzeganiu grupy przez daną jednostkę. W grę wchodzą tutaj emocje, indywidualne odczucia, personalne relacje z grupą członkowską[24]. Problematyka ta znajduje się w obszarze zainteresowania psychologii społecznej.[25]

Jednostka może się odnosić do grupy zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny. Pozytywne relacje jednostki z grupą wynikają najczęściej z faktu, iż jednostka przystąpiła do grupy z własnej, nieprzymuszonej woli. Grupa okazała się być atrakcyjna z różnych względów: np. instrumentalnych – bo pomaga jej zrealizować swoje cele; autotelicznych – ponieważ zaspokaja potrzebę afiliacji; aksjologicznych – bo potwierdza, umacnia ją w wyznawanych wartościach przez kontakt z ludźmi wyznającymi podobne wartości. Z grupami atrakcyjnymi jednostka się identyfikuje, solidaryzuje, obdarza je zaufaniem i lojalnością. Dobrym wskaźnikiem takiej postawy jest gotowość do myślenia i mówienia o grupie „my". Zdarza się także, że jednostka bardzo często idealizuje swoją grupę członkowską, oceniając ją daleko wyżej aniżeli inne grupy do niej podobne, jednocześnie wielce zaniżając oceny grup podobnych (jest to tzw. szowinizm grupowy).[26]

---

[21] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 33 [w:] Group Psychology and the Analysis of the Ego, London 1922, p. 68.
[22] Reading H.F.: A Dictionary of Social Sciences…, op. cit., p. 315; Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 33.
[23] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 34.
[24] Grupa członkowska to grupa, do której jednostka obiektywnie należy – Sztompka P.: Socjologia… op. cit., s. 213.
[25] Reading H.F.: A Dictionary of the Social Sciences…, op. cit., p. 314-315.
[26] Sztompka P.: Socjologia…, op. cit., s. 213.

Z psychologicznego punktu widzenia identyfikacja jednostki z grupą to kwestia bardzo subiektywna. Ludzie różnią się od siebie. Prezentują inne poglądy, wyznają inne wartości, mają zróżnicowane opinie, hierarchię potrzeb, wymagania motywacyjne. Dlatego problem identyfikacji powinien być w tym miejscu rozpatrywany indywidualnie w stosunku do poszczególnych osób. Istotną rolę odgrywają prezentowane przez jednostkę postawy[27], osobowość[28], postrzeganie, posiadane wykształcenie. Psycholog Kurt Lewin sformułował przełomową (jak się dziś wydaje – oczywistą) hipotezę, że ludzie nie mają niezmiennych cech charakteru, które prowadziłyby do zachowań trwale niezależnych od kontekstu społecznego. Według niego ludzie znajdują się w polu (podobnym do pola magnetycznego) różnych sił, wskutek czego ich zachowania mogą być bardzo różne w zależności od tego, jak są traktowani, kim są otaczający ich ludzie i jaka jest kultura organizacyjna w miejscu ich pracy.[29] Ta myśl przenosi nas na kolejną płaszczyznę rozważań o identyfikacji, a mianowicie na płaszczyznę nauk o zarządzaniu.

4. Pojęcie identyfikacji w naukach o zarządzaniu

Do tej pory termin „identyfikacja" został przedstawiony jako kategoria socjologiczna oraz psychologiczna, co było niezbędnym elementem wprowadzającym do dyskusji na temat identyfikacji w naukach o zarządzaniu, bowiem te trzy kategorie są ze sobą ściśle powiązane.

Na gruncie nauk o zarządzaniu termin „identyfikacja" ma dwa znaczenia. Po pierwsze, identyfikacja przedsiębiorstwa (od ang. *corporate identity*) to zbiór wszelkich symboli, znaków, dzięki którym firma jest rozpoznawana na zewnątrz, które odróżniają ją od pozostałych firm działających na rynku. Utrwalona symbolika, niepowtarzalny zestaw barw, dźwięków czy obrazów, rozpoznawalny znak towarowy pozwalają na łatwą identyfikację danego przedsiębiorstwa i zawsze budzą pewne z nim skojarzenia, które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Pozytywne skojarzenia świadczą o tym, że gdy firma prezentuje rzetelną postawę, cieszy się uznaniem i szacunkiem ze strony opinii publicznej, ma – jak się

[27] Postawy wiążą się z oceną ludzi, przedmiotów lub zdarzeń. Mogą być negatywne lub pozytywne. Myśląc o zachowaniach organizacyjnych, skupiamy się na ograniczonej liczbie postaw dotyczących przede wszystkim pracy. Należą do nich głównie przyczyny rezygnacji z pracy, zadowolenie z pracy oraz zaangażowanie
w organizację. Zadowolenie z pracy ma korzystny wpływ na jej wydajność. Ludzie wymagają racjonalności i konsekwentnego postępowania. Oczekują od kierowników zgodności słów i czynów, uczciwości oraz sprawiedliwości. Te czynniki w największym stopniu wpływają na ich zadowolenie z pracy – Tyrała P.: Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 9.

[28] Podstawowe cechy bądź składniki osobowości ludzkiej, które pozwalają zrozumieć zachowanie się człowieka w społeczeństwie, określamy w najogólniejszych terminach jako: a) motywy, b) umiejętności i styl wykonywania ról, c) dyrektywy kulturowe, d) wyobrażenie o sobie (koncepcja własnego „ja"), e) emocje – Turner J.H.: Socjologia…, op. cit., s. 101.

[29] Tyrała P.: Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 8-10.

to powszechnie mówi – „dobrą markę", to pracownicy chętnie identyfikują się z firmą, a noszenie firmowych ubrań, czy gadżetów opatrzonych znakiem firmy nie przynosi im ujmy.[30] W ten sposób przechodzimy do drugiego znaczenia terminu „identyfikacji" w naukach o zarządzaniu, a mianowicie identyfikacji pracowników z firmą (ang. *identification with company*). W tym znaczeniu identyfikacja rozumiana jest jako stan, w którym pracownik w pełni akceptuje kulturę organizacyjną, klimat i politykę firmy, jej strategię i cele, wykorzystywane w firmie procedury, a także cel własnego stanowiska pracy oraz jego miejsce i wagę w strukturze organizacji. Identyfikacja sprawia, że pracownik czuje się częścią firmy, w której pracuje, dlatego poświęca się jej i jest w stosunku do niej lojalny.[31]

Centrum Badań Marketingowych wyróżnia trzy stopnie identyfikacji pracowników z firmą[32]:

- identyfikacja właściwa - pracownik identyfikuje się z firmą, jej misją i realizowanymi przez nią celami strategicznymi;
- identyfikacja nastawiona na My - pracownik identyfikuje się z firmą przez realizację swojej potrzeby przynależności do grupy i przez relacje ze współpracownikami;
- identyfikacja nastawiona na Ja - pracownik identyfikuje się z firmą, ponieważ organizacja, której jest członkiem, umożliwia mu realizację swoich osobistych celów, potrzeb, dążeń.

Przedstawiciele nauk społecznych zwracają uwagę na to, że człowiek kieruje się w swoim postępowaniu dążeniem do zaspokojenia swoich własnych potrzeb. Im bardziej jego działania są efektywne pod tym względem, tym chętniej będzie do nich w przyszłości powracał.[33]

Podobnie każdy pracownik ma pewne oczekiwania co do warunków pracy. Może to być przykładowo: praca z profesjonalistami, dobrze wyposażone stanowisko pracy, pewność zatrudnienia, stała pensja, praca dająca satysfakcję zawodową, możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, zadania wzbudzające zaangażowanie pracownika, szkolenia zawodowe, praca w firmie o dobrej reputacji itp. Jeżeli firma spełnia pokładane w niej oczekiwania „wzrasta jej subiektywna wartość w oczach pracowników, którzy ją szanują i nie widzą powodów, aby rozglądać się za innym, pracodawcą."[34] To, w jakim stopniu firma spełnia oczekiwania zatrudnionych w niej pracowników, w jakim zakresie pozwala im na własny rozwój i realizację własnych celów przez realizację celów firmy, znacząco wpływa na identyfikację pracowników z firmą. Zgodnie z teorią D. Ravasi i M. Schulza, przejrzysta

[30] Boś D.: Kultura firmy. www.gazeta-it.pl/2,9,184,index.html, 01.12.2007.
[31] www.hrk.pl/Slowniki/Term/?artykul=383&title=identyfikacja,pracownika,z,firmą&sort=6, 01.12.2007.
[32] www.cbmtest.com.pl/e4u.php/ModPages/ShowPage/112/?p=1, 01.12.2007.
[33] Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem…, op. cit., s. 40.

kultura organizacyjna, czyli unikatowe wartości wyznawane w firmie, wierzenia, rytuały oraz artefakty kulturowe, również przyczynia się do wzrostu identyfikacji pracowników z organizacją.[35]

Pracownik, który identyfikuje się z firmą to pracownik, dla którego praca w tej właśnie firmie jest źródłem zadowolenia i satysfakcji. To pracownik, który chętnie przychodzi do pracy, chętnie angażuje swój własny czas i siły – nie tylko w czasie pracy, ale także „po godzinach", czy podczas dni wolnych. To pracownik, którego zgodnie z koncepcją Douglasa McGregora można by określić jako pracownika typu Y – który traktuje pracę jako naturalny element życia, cechuje się odpowiedzialnością, samokontrolą, innowacyjnością, wysokim poziomem ambicji zawodowej, chęcią do pracy, a co najważniejsze – chęcią do pracy z własnej woli, nie zaś z przymusu. „Poczucie osobistej satysfakcji, ściśle związane z przynależnością do przedsiębiorstwa i funkcjonowania w jego systemie, jest źródłem wielu pozytywnych skutków dla obu stron."[36]

Co zatem leży u podstaw identyfikacji pracowników z firmą? Jakie czynniki powodują, że pracownicy chętnie utożsamiają się z firmą?

5. Identyfikacja pracowników z firmą w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

Niewątpliwie bardzo ważnym elementem wpływającym na zadowolenie pracownika z wykonywanej pracy i satysfakcję z tego, że pracuje w takim, a nie innym przedsiębiorstwie, są wszelkie czynniki związane z wynagrodzeniem. Działania ukierunkowane na stworzenie klarownego i dla wszystkich jednakowego systemu wynagradzania, motywującego do efektywnej pracy, należą do najskuteczniejszych sposobów kreowania postaw utożsamiania się pracowników z firmą. Odpowiednia płaca, adekwatna do wykonywanych zadań, włożonego wysiłku, posiadanych kwalifikacji i do powierzonej odpowiedzialności, jest bez wątpienia podstawowym motywatorem do pracy. Zarobki zgodne z oczekiwaniami pracownika, pozwalające na zaspokojenie jego potrzeb, stanowią źródło satysfakcji i zadowolenia, ale nie jest to jeszcze – zwłaszcza w dzisiejszych czasach – czynnik w pełni wystarczający do tego, aby mówić, iż są one także źródłem identyfikacji pracowników z firmą.

[34] http://cbmtest.pl/e4u.php/ModPages/ShowPage/112/?p=2, 01.12.2007.
[35] Ravasi D., Schultz M.: Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. Academy of Management Journal 2006, Vol. 49, No. 3, p. 437.
[36] http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=zadowolenie%20pracownik%C3%B3w, 01.12.2007.

Z badań socjologicznych prowadzonych przez różne ośrodki badawcze wynika, że obok wynagrodzenia do podstawowych czynników wpływających na powstawanie więzi personelu z firmą należą:

- możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwoju;
- odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy;
- poczucie stabilizacji zawodowej;
- perspektywa awansu;
- poczucie zadowolenia z tego, że reprezentuje się określoną firmę;
- atmosfera w pracy, czyli pozytywne relacje między pracownikami a przełożonymi.

Jeśli pracownicy widzą w firmie swoją przyszłość, czy postrzegają ją jako miejsce, w którym istnieją możliwości rozwoju i awansu zawodowego, dostrzegają fakt, że dobra praca jest zauważana, doceniana i nagradzana przydzielaniem bardziej odpowiedzialnych obowiązków; przekłada się to wówczas bezpośrednio na jakość i efektywność pracy. Spełnienie wyżej wymienionych czynników powoduje to, że pracownicy przychodzą do pracy z przyjemnością, praca sprawia im satysfakcję oraz dobrze wypowiadają się o firmie na zewnątrz. W następstwie tego wzrasta stopień utożsamiania się pracowników z firmą, a to pociąga za sobą wzrost motywacji do dalszej jeszcze efektywniejszej pracy. Pracownicy wysoko cenią sobie możliwości współpracy z przełożonymi w zakresie rozwiązywania zwłaszcza trudnych kwestii na stanowisku pracy. Oczekują na wsparcie i współdziałanie na płaszczyźnie rzeczowej (warsztatowej) i psychologicznej (pomoc i wsparcie w pokonywaniu barier występujących w działaniu). Zbyt duży dystans między przełożonymi a pracownikami nie sprzyja tworzeniu pozytywnych więzi między stronami, a w konsekwencji ogranicza poziom identyfikacji pracowników z firmą. Więzi interpersonalne powinny być budowane na szacunku dla każdej jednostki. Pracownicy chętniej identyfikują się z firmą, jeśli są świadomi swych zadań, mają udział w podejmowaniu decyzji organizacyjnych, są włączani do dyskusji związanych z funkcjonowaniem firmy.[37]

Każdy właściciel powinien dążyć do tego, aby budować więź między pracownikami a firmą. Im będzie ona silniejsza, tym bardziej efektywna będzie ich praca. Budowa więzi i poczucia przynależności w ogromnej mierze zależy od stylu zarządzania firmą, przywództwa, a więc leży w gestii właścicieli i menedżerów firmy. Wskazuje na to Henryk Fayol w opracowanych przez siebie zasadach zarządzania. Jedna z nich mówi o tzw. *„esprit de corps”*, czyli o zapewnieniu organizacji ducha jedności przez sprzyjanie powstawaniu poczucia przynależności do zespołu. Według Fayola prowadzą do tego nawet drobne

[37] Atamańczuk K.: Przyczyny niezadowolenia z pracy w świetle analizy zachowań pracowniczych. www.koweziu.edu.pl/edukator/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=225, 01.12.2007.

czynniki, jak np. porozumiewanie się ustnie, tam gdzie to tylko możliwe, zamiast przekazywania sobie oficjalnych pism.[38]

Ważnym elementem wzajemnych stosunków jest zarówno stałe podkreślanie działań zespołowych i wpływu jednostkowych zachowań na powodzenie firmy, jak i upewnianie pracowników w tym, jak bardzo są firmie potrzebni. Aby to osiągnąć, podejmuje się takie działania, jak: organizowanie spotkań, szkoleń, wyjazdów integrujących zespół oraz tworzy warunki do podejmowania inicjatyw w zakresie rozwoju firmy.

Pracownicy utożsamiają się z organizacją, jeśli są zaangażowani w procesy wprowadzania zmian. Wyzwolenie w ludziach potencjału intelektualnego przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian przez praktyczne wykorzystanie ich wiedzy i pomysłów powoduje, że pracownicy utożsamiają się z owymi wprowadzonymi zmianami, a w konsekwencji z firmą jako całością.

Niebagatelne znaczenie dla identyfikacji pracowników z firmą ma również klimat panujący w organizacji oraz szeroko pojęta kultura organizacyjna. „Każda organizacja charakteryzuje się pewnym specyficznym dla siebie klimatem (atmosferą), który w istotnym stopniu wpływa na efektywność jej funkcjonowania i skuteczność realizacji wyznaczonych celów. Istnienie harmonijnego środowiska pracy działa mobilizująco i sprzyja rozwojowi. Pracownicy z zapałem i zaangażowaniem wykonują powierzone im zadania. Praca nie jest dla nich jedynie narzędziem do osiągania innych celów, ale staje się wartością samą w sobie. Atmosfera pracy ma znaczenie nie tylko dla jakości działań, ale także dla wizerunku firmy. To pracownicy kontaktują się z klientem i między innymi od ich opinii, sposobu obsługi, zachowania zależy, jak organizacja jest postrzegana przez otoczenie. Tylko usatysfakcjonowani pracownicy są w stanie głęboko zaangażować się w sprawy firmy i w rezultacie doprowadzić do pełnego zadowolenia klientów. Budowanie dobrych stosunków i dbanie o klimat w miejscu pracy sprzyja rozwojowi firmy. Organizacje, aby przetrwać, muszą współdziałać z otoczeniem, dostosowywać się do jego zmian, a więc same ulegać przemianom. Tylko dobra atmosfera w miejscu pracy sprzyja wprowadzaniu zmian, a tym samym wspiera rozwój firmy. Zadowoleni pracownicy tworzą zgrany zespół, chcą więcej osiągać, tworzą pozytywny wizerunek firmy. Są kreatywni, zdolni do wymyślania i wdrażania niekonwencjonalnych pomysłów i metod."[39]

Wszystkie opisane wyżej elementy wpływające na stopień identyfikacji z firmą mieszczą się w granicach dobrze pojętego marketingu wewnętrznego, czy też węższej – marketingu kadrowego przedsiębiorstwa. „W marketingu wewnętrznym bazuje się na udziale pracowników z różnych grup załogi w tworzeniu i wdrażaniu wszelkich innowacji. […] Problemy marketingu wewnętrznego mogą dotyczyć bardzo różnych aspektów, jak np. procesów pracy, zadań – funkcji poszczególnych służb lub komórek organizacyjnych,

[38] Tyrała P.: Zachowania organizacyjne…, op. cit., s. 99-100.
[39] http://cbmtest.pl/x.php/50/Kultura-i-klimat-w-organizacji.html, 01.12.2007.

wdrażania nowych metod organizacji i zarządzania, udoskonalania instrumentalizacji pracy, działalności dokształcania i doskonalenia zawodowego, systemów informacyjno-komunikacyjnych, warunków pracy, płacy itd. […] Projekty dotyczące różnych zmian są konsultowane z pracownikami. Czas przeznaczony na dyskusje, komentarze, interpretacje jest dłuższy, ale rekompensowany tym, że ludzie się z nimi zapoznają, dokonują w nich modyfikacji, a wreszcie zaczynają je akceptować i uznawać za własne."[40] Firma stosująca dobrze pojęty marketing wewnętrzny, którego istotnym elementem jest doskonalenie i rozwój kadr, krzewienie w pracownikach ducha przedsiębiorczości, innowacyjności i kreatywności, ma duże szanse na to, że pracownicy będą się identyfikowali z nią, z jej celami, a dążenia firmy będą ich własnymi dążeniami.

Istotnym elementem kultury firmy jest wspomniana już wcześniej symbolika z nią związana. Pomaga ona nie tylko w upowszechnianiu produktów bądź usług, ale pozwala także na łatwą identyfikację firmy na zewnątrz. Jeśli firma cieszy się w otoczeniu dobrą reputacją, to pracownicy będą chcieli uzewnętrznić to, iż są jej członkami, współtworzą ją. Można zatem stwierdzić, że noszenie firmowych ubrań, czy też używanie wszelkich przedmiotów z logo firmy (np. długopisów, kalendarzy, organizatorów, teczek) jest wyrazem identyfikacji pracowników z firmą.[41]

Uwagi końcowe

Integracja celów osobistych i systemu wartości z celami i wartościami firmy jest przez psychologów zarządzania najwyżej cenionym systemem motywacji, bo przyswojenie sobie norm i celów firmy w sposób autentyczny staje się wewnętrznym regulatorem działania, niewymagającym jakiejkolwiek kontroli zewnętrznej.[42] Należy jednak zwrócić uwagę na to, że nie zawsze mamy do czynienia z całkowitą internalizacją celów organizacyjnych. Ludzi, którzy całkowicie identyfikują się z celami organizacji, tzn. podporządkowują cele osobiste celom firmy, nie jest zbyt wielu. Na ogół dotyczy to pracowników wyższych szczebli i nazywa się ich ludźmi „oddanymi sprawie bez reszty", a niekiedy nawet „głupcami" zaniedbującymi inne sfery życia prywatnego. Częściej mamy do czynienia z częściową internalizacją norm organizacyjnych – np. profesor w pełni identyfikuje się z poszukiwaniem prawdy naukowej, a nie z uniwersytetem jako określoną strukturą organizacyjną. Można wreszcie mówić o identyfikacji z normami i wartościami grupy bądź podgrupy tylko przez

[40] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Difin, Warszawa 2002, s. 138-144.
[41] Tamże.
[42] Terelak J.F: Psychologia organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa 2005, s. 335.

pewien czas, w sytuacji wyjątkowej, np. gdy przez jakiś okres musimy dzielić wspólny los wraz z kolegami.[43]

Zjawisko identyfikacji pracownika z firmą rozpoczyna się już właściwie w momencie rekrutacji i zatrudnienia danego kandydata. W interesie firmy leży „wyłowienie" spośród kilku, kilkunastu bądź nawet kilkuset aplikantów takiego, który oprócz niezbędnych kwalifikacji, umiejętności, wykształcenia, będzie przejawiał chęci wpasowania się niejako w ramy organizacji, będzie podzielał wartości wyznawane w firmie, normy i reguły tam obowiązujące oraz przystanie na panującą w niej kulturę. Nie bez znaczenia w tym wypadku jest również proces socjalizacji, a więc powolnego wprowadzania nowo przyjętego pracownika w struktury firmy, dopasowania jego osobowości do wymagań konkretnego systemu organizacyjnego. Prawidłowe przejście tego okresu, właściwe wdrożenie pracownika i wprowadzenie go w tajniki przedsiębiorstwa zwiększy szanse firmy na pozyskanie lojalnego, zaangażowanego pracownika, utożsamiającego się z organizacją.

Identyfikacja pracownika z firmą to kwestia bardzo subiektywna, zależna od charakteru, osobowości, wykształcenia, hierarchii ważności, systemu wartości każdego pracownika. Na zachowanie się każdego człowieka wpływa także jego tożsamość. Każdy jest określoną indywidualnością fizyczną i posiada swą odrębność osobniczą, którą zachowuje przez całe życie. Nie oznacza to jednak, że człowiek jest wierny nieustannie tym samym ideom i poglądom, bowiem podlega on procesom uczenia, zdobywania nowych doświadczeń. Zatem zaangażowanie w zadania organizacyjne i identyfikacja z samą organizacją warunkowane są wieloma czynnikami zarówno wewnętrznymi – płynącymi z głębi człowieka, jak i zewnętrznymi – znajdującymi się w bliższym i dalszym otoczeniu. Jak dotąd nie opracowano uniwersalnego modelu wskazującego na konkretne czynniki, których działanie zagwarantuje określony stopień identyfikacji pracownika z firmą. Można jednak wyróżnić kilka elementów, które potencjalnie pozytywnie wpływają na pracowników i ich utożsamianie się z daną organizacją. Są to:

- możliwość zaspokojenia własnych potrzeb oraz zbieżność celów osobistych z celami organizacji,
- możliwość rozwoju osobistego,
- szanse awansu,
- zgodność oczekiwań z realną sytuacją w przedsiębiorstwie,
- zadowolenie i satysfakcja z wykonywanej pracy,
- odpowiednie wynagrodzenie,
- sprzyjający klimat i kultura organizacyjna,

[43] Ibidem.

- demokratyczny system zarządzania, w którym pracownicy partycypują w podejmowaniu decyzji,
- dobra reputacja, pozytywny wizerunek firmy na zewnątrz, pozytywna ocena opinii publicznej,
- proces socjalizacji.

Firmę można potraktować jako żywy organizm, który rodzi się, rozwija, dojrzewa, nabiera doświadczenia, istnieje w określonym otoczeniu bliższym i dalszym, z którym współpracuje, na który wywiera wpływ. Firma – podobnie jak organizm – nie jest jednorodnym elementem, jedną homogeniczną całością, ale zbudowana jest z wielu części składowych. Każda z tych elementarnych jednostek jest dla organizmu bardzo ważna i jeśli w jakiś sposób zawodzi, cierpi na tym cały organizm. Być może jeszcze nadal funkcjonuje, ale już nie tak sprawnie jak dotychczas. Każda bowiem część organizmu jest niezwykle ważna dla jego prawidłowego funkcjonowania. Podobnie w przypadku pracownika – jeśli jest on w pełni przekonany, że stanowi istotny element całej organizacji, jest jej żywą częścią, ważnym składnikiem całości, niezbędnym dla jej prawidłowego funkcjonowania, jeśli ma poczucie, że jego głos się liczy, sugestie brane są pod uwagę, a problemy rozwiązywane (albo przynajmniej podejmowane są próby ich rozwiązania), aktywność i zaangażowanie doceniane i odpowiednio wycenione – wówczas pracownik będzie utożsamiał się z organizacją, traktował jej misję, cele, normy i wartości jak swoje własne i przez swą działalność obok rozwoju osobistego przyczyni się do rozwoju całości firmy.

Bibliografia

1. Gould J., Kolb W.L. (red.): A Dictionary of the Social Sciences. Tavistock Publications, London 1964.
2. Cooley Ch.H.: Human Nature and the Social Order, New York 1964.
3. Freud S.: The Interpretation of Dreams. Allen & Unwin, London 1954.
4. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Difin, Warszawa 2002.
5. Radziewicz-Winnicki A.: Identyfikacja z zawodem, grupą roboczą i zakładem pracy. Uniwersytet Śląski, Katowice 1979.
6. Ravasi D., Schultz M.: Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. Academy of Management Journal 2006, Vol. 49, No. 3.
7. Reading H.F.: A Dictionary of the Social Sciences, Routledge & Kegan Paul, London-Boston-Henley 1977.
8. Sztompka P.: Socjologia. Analiza społeczeństwa. Znak, Kraków 2007.

9. Terelak J.F.: Psychologia organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa 2005.
10. Turner J.H.: Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie. Zysk i S-ka, Poznań 1998.
11. Tyrała P.: Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004.
12. Atamańczuk K.: Przyczyny niezadowolenia z pracy w świetle analizy zachowań pracowniczych, www.koweziu.edu.pl/edukator/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=225.
13. www.cbmtest.com.pl
14. http://mfiles.ae.krakow.pl
15. Boś D.: Kultura firmy, www.gazeta-it.pl/2,9,184,index.html
16. www.hrk.pl

Recenzenci: prof. dr hab. Jan Lichtarski
prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski