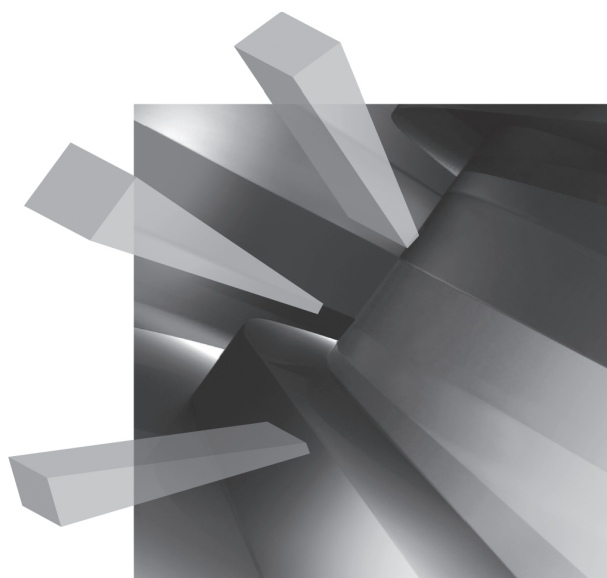


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (23) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
adres strony internetowej
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Krzysztof Ćwik: Zagraniczne spółki zależne polskich przedsiębiorstw – propozycja problematyki badawczej	9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości.....	26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnoza stanu nauczania inżynierów budownictwa w zakresie zarządzania w polskich uczelniach technicznych.....	43
Dariusz Kantor: Planowanie rozwoju subregionu kędzierzyńsko-kozielskiego.....	53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Development of e-services through projects – case study	64
Dorota Molek-Winiarska: Źródła stresu zawodowego wśród pracowników sektora wydobywczego	74
Joanna Mróz: Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze	93
Renata Winkler: Techniki komunikacji w procesach zmian	108
Anita Zbieg, Jan Kudelko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Wartości jako element zarządzania przedsiębiorstwem wydobywczym. Model i kwestionariusz jako metoda pomiaru	127

Summaries

Krzysztof Ćwik: Foreign subsidiaries of Polish companies – a proposal of research issue.....	9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Methodological basis of maturity models designing.....	26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnosis of Management learning state in Polish technical universities on Civil Engineering faculties.....	43
Dariusz Kantor: Planning the development of the subregion of Kędzierzyn-Koźle	53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Rozwój e-usług poprzez projekty – studium przypadku	64
Dorota Molek-Winiarska: The sources of work-related stress among the workers of extractive sector company	74
Joanna Mróz: Talent management – models and research approaches	93
Renata Winkler: Communication techniques in the process of implementing changes	108
Anita Zbieg, Jan Kudelko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Core values applicable for implementing Managing by Values in a mining corporation. The concept and construction of Values of Mining Corporation Scale (VMCS)....	127

Anita Zbieg

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anita.zbieg@gmail.com

Jan Kudelko

KGHM CUPRUM sp. z o.o. – CBR
e-mail: jkudelko@cuprum.wroc.pl

Agata Juzyk

KGHM
e-mail: agata.juzyk@kgm.com

Leszek Zaremba

KGHM CUPRUM sp. z o.o. – CBR
e-mail: lzaremba@cuprum.wroc.pl

**WARTOŚCI JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA
PRZEDSIĘBIORSTWEM WYDOBYWCZYM.
MODEL I KWESTIONARIUSZ
JAKO METODA POMIARU**

**CORE VALUES APPLICABLE
FOR IMPLEMENTING MANAGING
BY VALUES IN A MINING CORPORATION.
THE CONCEPT AND CONSTRUCTION OF VALUES
OF MINING CORPORATION SCALE (VMCS)**

DOI: 10.15611/noz.2015.2.09

Streszczenie: Artykuł prezentuje wartości specyficzne dla pracy przy wydobyciu, takie jak: bezpieczeństwo, dyscyplina, doświadczenie, odpowiedzialność oraz odwaga i wyjątkowość. W badaniu ilościowym (193 pracowników kopalni) sprawdzano rzetelność stworzonego narzędzia pomiaru wartości. Badano także związek pomiędzy występowaniem wartości a percepcją natury i poczuciem umiejscowienia kontroli u pracowników. Wyniki sugerują, że wyróżnione wartości górnicze są ze sobą powiązane i nadrzędne względem wartości, jaką jest natura postrzegana jako źródło bogactwa. Także poczucie własnej sprawczości u pracowników związane jest z wartościami górniczymi, które zdają się zarówno zmniejszać poczucie zależności wyników pracy od czynników zewnętrznych, np. górotworu, jak i zwiększać poczucie wpływu na własną pracę.

Słowa kluczowe: zarządzanie przez wartości, kwestionariusz wartości górniczych, przedsiębiorstwo wydobywcze, górnictwo, rozwój firmy, model zarządzania.

Summary: The article presents Values of Mining Corporation Scale (VMCS) that measures five values of a mining company: protection pursued by safety, obedience implemented by discipline, practical skills carried out by experience, trust executed by responsibility and finally courage and exceptionality implemented by tradition. In a quantitative study ($N = 193$) the authors verify properties of the constructed scale. A relationship between employee perception for locus of control and perception of mining values has been examined. The results suggest that measured values are related with each other and with a superior value of nature as a source of wealth. Moreover the presence of measured values correlates with the perception of control located internally, thus it increases the perceived impact of own employee's actions.

Keywords: managing by values, questionnaire of mining values, mining company, mining, company development, management model.

1. Wstęp

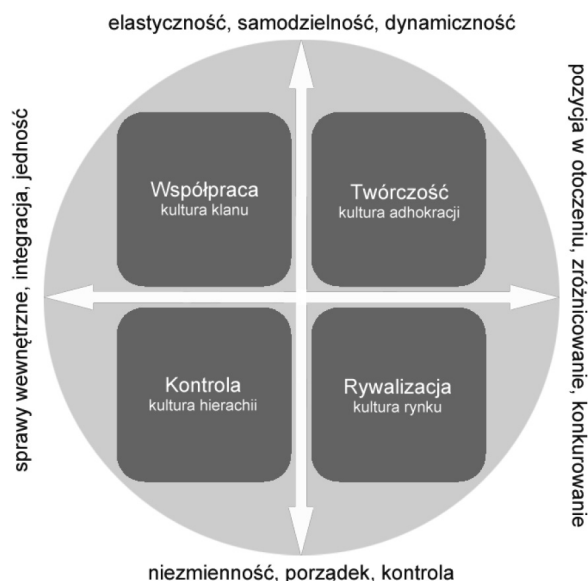
Wartości opisują dominujący typ kultury, który można zdiagnozować w organizacji, i są wykorzystywane w nowoczesnych formach zarządzania [Dolan, Garcia 2002, s. 101-117; Stachowicz-Stanusch 2004]. Przedsiębiorstwa wydobywcze od kilkuset lat operują, opierając się na wartościach zakorzenionych w tradycji górniczej. Dlatego wydają się predysponowane do zarządzania przez wartości, które jednak wymagają definicji, pomiaru i określenia sposobów zarządzania. Autorzy zdefiniowali wartości przedsiębiorstwa górniczego [Zbieg i in.], a obecny artykuł prezentuje kolejny krok prac, polegający na stworzeniu metody ich pomiaru w postaci pytań kwestionariusza. Teoretyczne ramy pracy tworzy model wartości konkurujących wykorzystywany w zarządzaniu [Cameron Kim, Quinn 2003]. Wartości porównywane są z percepcją natury jako źródło bogactwa i zagrożenia oraz percepcją umiejscowienia kontroli, które także mogą mieć wpływ na pracę górniczą.

2. Zarządzanie przez wartości

2.1. Wartości konkurujące modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna

Wartości występujące w modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna opisują dominujący typ kultury, który można zdiagnozować w organizacji. Są to: współpraca, kontrola, rywalizacja i konkurencyjność oraz tworzenie i innowacyjność. Wartości te odnoszą się do kryterium efektywności i sposobów osiągania skuteczności przez organizację. Wymiar pierwszy na jednym biegunie zawiera takie cechy, jak: elastyczność, samodzielność i dynamiczność, na drugim natomiast niezmiennność, porządek i kontrolę. Wymiar drugi zawiera biegun orientacji na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność w opozycji do orientacji na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację (rys. 1).

I tak dla organizacji, która w osiąganiu efektywności jest zorientowana na sprawy wewnętrzne, integrację oraz jedność, a skuteczność osiąga przez elastyczność, samodzielność i dynamiczność działania, nadrzędną wartością kulturową jest współ-



Rys. 1. Model wartości konkurujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cameron Kim, Quinn 2003].

praca. Dla organizacji, która podobnie jak poprzednia jest zorientowana na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, ale efektywność działania zapewnia jej niezmienność, porządek i kontrola, nadrzędną wartością kulturową jest kontrola. Dla organizacji, która osiąga skuteczność działania, opierając się na orientacji na pozycję w otoczeniu, zróżnicowaniu i rywalizacji, a efektywność wypracowuje przez elastyczność, samodzielność i dynamiczność, nadrzędną wartością kulturową jest tworzenie i innowacyjność. Z kolei dla organizacji, w której skuteczność zdobywa się dzięki orientacji na pozycję w otoczeniu, zróżnicowaniu i rywalizacji, ale efektywność wypracowywana jest poprzez niezmienność, porządek i kontrolę, nadrzędną wartością kulturową jest rywalizacja i konkurencyjność. Tak wyróżnione wartości charakteryzują kolejno: kulturę klanu, kulturę hierarchii, kulturę rynku i kulturę adhokracji, z której każda, oprócz dominującej wartości, ma inny typ przywództwa, dominującą zasadę wykonywania pracy, źródło efektywności, cel dążenia czy regułę zarządzania. Według autorów modelu, kulturę większości organizacji można opisać i uprościć w odniesieniu do przedstawionych powyżej czterech wartości konkurujących.

2.2. Wartości specyficzne dla przedsiębiorstw górniczych

Praca przy wydobywaniu wydaje się zawodem predysponowanym do sposobu zarządzania, jakim jest zarządzanie przez wartości (MBV, *Managing by Values*) [Dolan,

Garcia 2002, s. 101-117], jednak wydobyć to praca na tyle specyficzna, że może kierować się innymi wartościami niż cztery wartości konkurujące, klasycznie wykorzystywane w zarządzaniu [Kudelko, Juzyk, Zaremba 2011, s. 16-21]. Wskazuje na to kilkusetletnia tradycja pracy górniczej oraz jej grupowy i wielopokoleniowy charakter, nacechowanie zmaganiem z żywiołem, które niesie za sobą ryzyko utraty zdrowia lub życia, oraz związanie wieloma regulacjami i procedurami przy jednoczesnym bardzo specyficznym mocnym osadzeniu w lokalnym otoczeniu przynoszącym poważanie i szacunek [Kudelko, Juzyk, Zaremba 2011, s. 16-21].

Klasyczne wartości pracy wydają się niepełnie opisywać ten typ kultury organizacyjnej, podczas gdy sami pracownicy kopalni mówią o wartościach pracy specyficznych dla wydobywania, które to zdają się układać w logiczny zbiór zasad i sposobów postępowania skoncentrowanych na dwóch wartościach nadrzędnych: naturze utożsamianej z bogactwem i zagrożeniem oraz człowieku symbolizującym wartość życia i ludzkiej pracy. Wymieniane przez nich wartości instrumentalne pozwalające na osiągnięcie wartości nadrzędnych, czyli sprawne wydobyć bogactwa, jakim są kopaliny, przy uwzględnieniu zagrożeń i osłonie życia, to z kolei [Zbiegi in.]:

- ochrona życia realizowana przez bezpieczeństwo,
- posłuszeństwo realizowane przez dyscyplinę,
- wiedza praktyczna realizowana przez doświadczenie,
- zaufanie realizowane przez odpowiedzialność,
- odwaga i wyjątkowość realizowane przez tradycję górniczą.

I tak dla sprawnego wydobywania przy jednoczesnym zminimalizowaniu niebezpieczeństwa istotne wydaje się utrzymywanie stanu niezagrożenia ze strony górotworu; zapewnienie pewności wykonywania poleceń i procedur; dbanie wśród pracowników o jak najwyższy poziom wiedzy i umiejętności zdobytych na podstawie obserwacji i własnych przeżyć; wpojenie im obowiązku odpowiadania za swoje i czyjeś działania, a także utrzymywanie wśród nich poczucia odwagi i wyjątkowości ich pracy. Na podstawie analiz treści pochodzących z 13 ustrukturyzowanych wywiadów indywidualnych z kadrą zarządzającą (106 616 słów) autorzy stworzyli model wartości przedsiębiorstwa wydobywczego, na który składają się 2 wartości wyższego rzędu oraz 5 wartości instrumentalnych. To, czy wartości te są obecne w przedsiębiorstwie górniczym i uznawane przez pracowników za ważne, jest przedmiotem obecnego badania.

3. Sposób pomiaru wartości pracy przy wydobywaniu

3.1. Pytania badawcze, procedura i przebieg badania

Celem badania jest wypracowanie sposobu pomiaru wartości pracy przy wydobywaniu wyrażanych jako pożądane we wcześniejszym przeprowadzonym badaniu jakościowym [Zbiegi i in.]. Oprócz tworzenia metody pomiaru wartości górniczych, badanie ma

charakter confirmacyjny i jego celem jest potwierdzenie, czy wartości deklarowane przez pracowników nadzoru kopalni występują w oddziałach, oraz odpowiedź na pytanie o to, jakie są relacje pomiędzy wyznawanymi wartościami. Zadaniem badania, oprócz potwierdzenia obecności wartości specyficznych dla przedsiębiorstwa górniczego, jest także ustalenie formy ujawniania się w górnictwie wartości wyróżnionych w modelu wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna.

Badanie odbyło się zimą 2012 roku i obejmowało kwestionariuszowy pomiar wartości w przedsiębiorstwie wydobywczym ($N = 193$). Analizowane grupy to fizyczni pracownicy dwóch oddziałów dużego przedsiębiorstwa wydobywczego, pracujący bezpośrednio przy wydobywaniu. Osoby badane pracowały na wszystkich 4 zmianach pracy w kopalni, zarówno w dzień, jak i w nocy. Próba badana odzwierciedla „dzień pracy kopalni”, zapewniając stosunkowo dobrą reprezentatywność dla wszystkich pracowników, którzy w trakcie doby pracują przy wydobywaniu. Osoby badane to mężczyźni w wieku od 23 do 52 lat o średniej wieku wynoszącej 38 lat ($SD = 6,90$), których staż pracy waha się od roku do 10 lat i średnio wynosi 5 lat ($SD = 2,4$), choć informację o wieku i stażu pracy uzyskano od niepełnej grupy (126 osób).

Przewidywano, że wśród badanych górników zostaną zaobserwowane wartości specyficzne dla pracy przy wydobywaniu oraz że będą one różnić się od wartości wyróżnionych w modelu wartości konkurujących. Ponadto przewidywano istnienie związku pomiędzy nadrzędną wartością, jaką jest percepcja natury jako stanowiącej bogactwo kopalni do wydobywania, ale także zagrożenie, a pozostałymi wartościami. Przyjęto także, że obecność wartości w pracy może być związana z wiekiem i stażem pracy pracownika oraz może mieć związek z umiejscowieniem u niego poczucia kontroli.

3.2. Wartości górnicze

Konstruowana skala wartości zawierała pytania zawierające opis wartości, opis osób kierujących się daną wartością lub praktyk i zachowań związanych z wartościami. Osoby badane ustosunkowywały się do każdego stwierdzenia przy użyciu 6-stopniowej skali Likerta z wymuszonym wyborem (*1 – zdecydowanie nie, 6 – zdecydowanie tak*). Aby określić wewnętrzną strukturę skali, została wykonana eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych [Brzeziński (red.) 2002]. Do określenia liczby czynników użyto wykresu osypiska, na podstawie którego wyodrębniono 5 czynników wyjaśniających 62% wariancji wyników. Wyznacznik macierzy korelacji wynosi 0,016. Analizę z rotacją czynników metodą Varimax przedstawiono w tab. 1, która prezentuje ładowanie każdego z czynników przez każde z pytań.

Tabela 1. Wyodrębnienie czynników odpowiadających poszczególnym wartościom

	Składowa				
	1	2	3	4	5
Odpowiedzialność dzięki zaufaniu (11)	,817	,148	,094	,119	,246
Odpowiedzialność dzięki zaufaniu (10)	,668	,157	,360	,035	,048
Odpowiedzialność dzięki zaufaniu (12)	,330	,223	,722	,107	,091
Odwaga i wyjątkowość dzięki tradycji (13)	,003	,851	-,016	-,093	,109
Odwaga i wyjątkowość dzięki tradycji (15)	,153	,770	,158	,135	-,062
Odwaga i wyjątkowość dzięki tradycji (14)	,344	,627	-,032	,220	,120
Wiedza dzięki doświadczeniu (9)	-,011	,144	,785	-,020	,098
Wiedza dzięki doświadczeniu (8)	,200	-,130	,672	,286	-,015
Wiedza dzięki doświadczeniu (7)	,649	,439	,157	,073	,102
Ochrona dzięki bezpieczeństwu (1)	,050	,348	,202	,305	,324
Ochrona dzięki bezpieczeństwu (3)	,104	,144	,035	,816	-,008
Ochrona dzięki bezpieczeństwu (2)	,178	,475	,035	,589	-,070
Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie (5)	,364	,074	,227	-,191	,740
Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie (6)	-,229	-,063	-,105	,511	,639
Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie (4)	,020	-,144	,228	,505	,072

Macierz rotowanych składowych ($N = 193$). Metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych. Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera. Rotacja osiągnęła zbieżność w 6 iteracjach.

Źródło: opracowanie własne.

Ochrona życia realizowana przez bezpieczeństwo

Bezpieczeństwo to stan niezagrożenia ze strony natury, który służy zarówno ochronie życia, jak i sprawności wydobywania bogactwa. Wartość ta jest związana z ciągłym myśleniem o innych, umiejętnością oceny ryzyka oraz minimalizowaniem i unikaniem zagrożenia. Wartości tej dotyczą pytania: (1) *Od mojego postępowania w dużym stopniu zależy zdrowie i życie moje i moich współpracowników*; (2) *Dla utrzymania bezpieczeństwa najważniejsze jest przestrzeganie procedur i przepisów oraz* (3) *Jeśli pracownik posiada nieprawdziwe informacje na temat wykonywanej pracy, często prowadzi to do niebezpiecznych sytuacji*. Średnia dla pytań w skali wynosi 4,56, odchylenie standardowe – 0,83. Dla powyższych pytań statystyka rzetelności alfa Cronbacha w obecnym badaniu wynosi 0,59; związek pomiędzy nimi prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Związki pomiędzy pytaniami określającymi ochronę życia realizowaną przez bezpieczeństwo

	(1) Myślenie o innych	(2) Przepisy i procedury	(3) Prawdziwe informacje
(1) Myślenie o innych		0,22**	0,29**
(2) Przepisy i procedury			0,44**
Ochrona życia dzięki bezpieczeństwu	0,64**	0,77**	0,79**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Posłuszeństwo realizowane przez dyscyplinę

Dyscyplina to rygorystyczne reguły postępowania oraz bezdyskusyjność wykonywania poleceń i procedur służąca posłuszeństwu i podporządkowaniu. Wartość ta jest związana z podporządkowaniem celom grupy oraz osobom zajmującym wyższe miejsce w hierarchii, a także z robieniem rzeczy w sposób odpowiedni, zgodnie z procedurami, przepisami, regulaminami i praktykami wypracowanymi przez lata, często pod presją ciągłej kontroli. Jest ona określona w pytaniach: (4) *Z decyzjami i poleceniami raczej nie dyskutujemy*; (5) *Ode mnie i od moich współpracowników wymaga się podporządkowania i posłuszeństwa*; (6) *Jesteśmy przyzwyczajeni do ciągłego bycia szkolonym i szkolenia innych*. Średnia dla pytań w skali wynosi 4,37 (SD = 0,69). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,33. Relacje pomiędzy pytaniami prezentuje tab. 3.

Tabela 3. Związki pomiędzy pytaniami określającymi posłuszeństwo realizowane przez dyscyplinę

	(4) Brak dyskusji	(5) Podporządkowanie	(6) Szkolenie
(4) Brak dyskusji		0,19*	0,16*
(5) Podporządkowanie			0,08
Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie	0,66**	0,14**	0,63**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza praktyczna realizowana przez doświadczenie

Wiedza praktyczna to ogół wiadomości i umiejętności zdobytych na podstawie obserwacji i własnych przeżyć. Jest ona zdobywana przez lata praktyki, zwane doświadczeniem dającym znajomość specyfiki pracy i cech górotworu. Jest ona określona w pytaniach: (7) *W zespole nie możemy pozwolić sobie na popełnianie błędów, więc stawiamy na osoby doświadczone*; (8) *Nie można utrzymać bezpieczeństwa*

bez oceny ryzyka, umiejętności, która płynie z doświadczenia; (9) Dzięki znajomości górotworu i specyfiki pracy wieloletni pracownik może skutecznie przewidywać i zapobiegać niebezpiecznym sytuacjom. Średnia dla pytań w skali wynosi 4,55 (SD = 0,75). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,50. Relacje pomiędzy pytaniami prezentuje tab. 4.

Tabela 4. Związki pomiędzy pytaniami określającymi wiedzę realizowaną przez doświadczenie

	(7) Brak błędów	(8) Ocena ryzyka	(9) Znajomość złoza
(7) Brak błędów		0,20**	0,23**
(8) Ocena ryzyka			0,30**
Wiedza dzięki doświadczeniu	0,70**	0,64**	0,26**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Zaufanie realizowane przez odpowiedzialność

Zaufanie to przekonanie o tym, że czyjeś słowa, informacje są prawdziwe, a działania wykonane prawidłowo. Budowane jest ono na odpowiedzialności będącej obowiązkiem odpowiadania za swoje lub czyjeś działania. Wartość ta jest związana z przekonaniem, że zasady są przestrzegane, podjęte decyzje są najlepsze z możliwych, zadania wykonane są możliwie najlepiej, a informacje prawdziwe. Wiąże się też z ufnością w otrzymanie pomocy od innych w obliczu zagrożenia. Jest ona określona w pytaniach: (10) *Gdy jednemu z moich kolegów z zespołu zostanie powierzone zadanie, mam pewność, że zostanie ono wykonane*, (11) *Moi współpracownicy mocno przyjmują na siebie obowiązek dbania o innych*, (12) *Odpowiedzialność zapewnia bezpieczeństwo i buduje zaufanie, to jedna z ważniejszych rzeczy*. Średnia dla pytań w skali wynosi 4,39 (SD = 0,88). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,76. Relacje pomiędzy pytaniami prezentuje tab. 5.

Tabela 5. Związki pomiędzy pytaniami określającymi zaufanie realizowane przez odpowiedzialność

	(10) Pewność pracy innych	(11) Obowiązek dbania o innych	(12) Ważność wiarygodności
(10) Pewność pracy innych		0,62**	0,49**
(11) Obowiązek dbania o innych			0,43**
Zaufanie dzięki odpowiedzialności	0,85**	0,84**	0,77**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Odwaga i wyjątkowość realizowane przez tradycję górniczą

Odwaga to śmiała i świadoma postawa względem niebezpieczeństwa, a wyjątkowość to przekonanie o własnej niezwykłości. Wartość ta jest związana z poczuciem bohaterstwa wynikającym z pracy nacechowanej niebezpieczeństwem, walką i wyzwaniem, możliwej dzięki przekonaniu o misyjności oraz odczuciu szacunku i poważania ze strony otoczenia, szczególnie tego lokalnego. Jest ona określona w pytaniach: (13) *Osoby z mojej grupy przywiązują dużą wagę do tradycji górniczej*, (14) *Praca, którą wykonuję, to coś więcej niż ciężka praca, to szacunek i poważanie otoczenia*, (15) *Ludzie w moim otoczeniu uważają że jestem bohaterem, doceniają i szanują nasz zawód*. Średnia dla pytań w skali wynosi 3,73 (SD = 0,84). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,56. Relacje pomiędzy pytaniami prezentuje tab. 6.

Tabela 6. Związki pomiędzy pytaniami określającymi odwagę, która jest budowana przez praktyki związane z tradycją górniczą

	(13) Ważność etosu	(14) Szacunek otoczenia	(15) Bohaterstwo
(13) Ważność etosu		0,40**	0,27**
(14) Szacunek otoczenia			0,26**
Odwaga dzięki tradycji górniczej	0,74**	0,74**	0,71**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo stosunkowo umiarkowanych wskaźników rzetelności dla zbiorów pytań wyrażających poszczególne wartości, rzetelność pomiaru dla całej skali składającej się z 15 pytań mierzona alfa Cronbacha jest dość wysoka i wynosi 0,773.

3.3. Wartości będące odpowiednikami wartości modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna specyficznymi dla pracy przy wydobywaniu

Współpraca realizowana przez współzależność

Współpraca w odniesieniu do pracy górniczej w większym stopniu ma charakter współzależności, czyli bycia zależnym od działań innych, niż klasycznie rozumianej współpracy – wspólnego, zespołowego podejmowania działań z innymi. Wartości tej dotyczą pytania: (1) *Zadania, które wykonuję, są ściśle zależne od zadań innych pracowników, w tym także od osób pochodzących z innych działów czy pionów*; (2) *Moja organizacja jest jak maszyna, w której każdy tryb jest ważny, tu praca jednych grup lub osób zależy od pracy wykonywanej przez innych* oraz (3) *By praca w zespole była dobrze zrobiona, dzielimy się informacjami i wspólnie ustalamy sposoby wykonania zadań*. Średnia dla pytań w skali wynosi 4,49 (SD = 0,87). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,68; związek pomiędzy nimi prezentuje tab. 7.

Tabela 7. Związki pomiędzy pytaniami określającymi współpracę jako współzależność

	(1) Zależność zadań	(2) Organizacja jak maszyna	(3) Dzielenie się informacjami
(1) Zależność zadań		0,49**	0,29**
2) Organizacja jak maszyna			0,45**
Współpraca dzięki współzależności	0,77**	0,83**	0,73**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Kontrola realizowana przez nadzór

Jasność wydawanych poleceń, przejrzystość struktury oraz jasno przypisana odpowiedzialność i decyzyjność w dużym stopniu służą koordynacji i efektywności pracy wykonywanej w obliczu zagrożenia. Gdy każdy pracownik ma jasno zdefiniowany zakres obowiązków i wie, co leży w jego kompetencjach, zwiększa to przewidywalność oraz stabilność, a w konsekwencji podnosi bezpieczeństwo i efektywność pracy. Także niepodważalność zasadności przydzielonych zadań czy poleceń podnosi bezpieczeństwo. Wartości tej dotyczą pytania: (4) *Gdy zadanie nie zostanie wykonane, bez trudu możemy odnaleźć osobę za to odpowiedzialną*; (5) *Mam jasno określony zakres obowiązków, a polecenia, które wykonuję, są zrozumiałe*; (6) *W moim zakładzie pracy jest przejrzysta struktura i hierarchia, wiadomo, kto jest kim, kto, jakie decyzje podejmuje, i kto te decyzje musi wykonywać*. Średnia dla pytań w skali wynosi 4,41 (SD = 0,86). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,54; związek pomiędzy nimi prezentuje tab. 8.

Tabela 8. Związki pomiędzy pytaniami określającymi kontrolę jako nadzór

	(4) Przypisana odpowiedzialność	(5) Jasno określone obowiązki	(6) Jasno określona decyzyjność
(4) Przypisana odpowiedzialność		0,49**	0,17*
(5) Jasno określone obowiązki			0,14*
Kontrola dzięki nadzorowi	0,80**	0,78**	0,57**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Rywalizacja realizowana przez porównania

Rywalizacja to konkurowanie o pierwszeństwo, które klasycznie opiera się na wynikach pracy porównywanych dla różnych grup (pracowników, działów, firm). Rywalizacja w przedsiębiorstwie górniczym w niewielkim stopniu wydaje się opierać na porównywaniu wyników, gdyż te często rozliczane są względem obszaru wy-

dobycia, gdzie prace różnych grup zazębiają się. Rywalizacja pomiędzy pionami i grupami zawodowymi jest raczej nacechowana poczuciem ważności pracy. Wartości tej dotyczą pytania: (7) *Gdy przy wykonaniu jednego zadania pracują osoby o różnych zawodach, praca jednych z nich jest często ważniejsza od pracy innych*; (8) *Potrafię wskazać działy, których praca jest mniej istotna niż praca działu, do którego należą*; (9) *Ważniejsze od sposobów pracy są wyniki do osiągnięcia i to one powinny być stawiane na pierwszym miejscu*. Średnia dla pytań w skali wynosi 2,93 (SD = 0,81). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,33, a związek pomiędzy nimi prezentuje tab. 9.

Tabela 9. Związki pomiędzy pytaniami określającymi rywalizację jako porównania

	(7) Ważność pracy	(8) Porównania grup	(9) Nastawienie na wyniki
(7) Ważność pracy		0,20**	0,16*
(8) Porównania grup			0,08
Rywalizacja dzięki porównaniom	0,62**	0,72**	0,63**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Twórczość realizowana przez usprawnienia

Twórczość jest rozumiana jako twórczość „w ramach”, czyli możliwość realizacji nowych rozwiązań, ale w wytyczonych ramach, jakimi są normy, zasady i regulaminy obowiązujące w pracy górniczej. Usprawnienia, modernizacje i udoskonalenia są wprowadzane dopiero, gdy są przetestowane i przemyślane, brak natomiast miejsca na przełomowe innowacje. Wartości tej dotyczą pytania: (10) *Ulepszenia wynikające z doświadczenia i lat pracy są w moim zespole realizowane i cenione*; (11) *Organizacja rozwija się dzięki nowym rozwiązaniom i sprawniejszemu wykonywaniu istniejących procesów*; (12) *W moim zakładzie pracy splatają się najnowsze technologie światowe w naszej dziedzinie*. Średnia dla pytań w skali wynosi 3,85 (SD = 0,80). Statystyka rzetelności dla pytań alfa Cronbacha = 0,43, a związek pomiędzy nimi prezentuje tab. 10.

Tabela 10. Związki pomiędzy pytaniami określającymi twórczość jako usprawnienia

	(10) Ulepszenia pracy	(11) Nowe rozwiązania	(12) Nowoczesność w organizacji
(10) Ulepszenia pracy		0,15*	0,12
(11) Nowe rozwiązania			0,31**
Twórczość dzięki usprawnieniom	0,56**	0,74**	0,76**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

4. Wyniki

4.1. Relacje pomiędzy wartościami górniczymi i ich związek z wiekiem i stażem pracy

Wszystkie wartości pracy górniczej w stopniu od słabego do umiarkowanego łączą istotne związki (tab. 11). Najsilniej powiązana jest wiedza i doświadczenie oraz zaufanie i odpowiedzialność ($r = 0,63$, $p = 0,01$). Oznacza to, że im wyższy poziom doświadczenia w grupie, tym większe panuje w niej zaufanie i odpowiedzialność. Na tle wyników stosunkowo silne są także związki bezpieczeństwa z innymi wartościami: posłuszeństwem i dyscypliną ($r = 0,43$, $p = 0,01$), wiedzą i doświadczeniem ($r = 0,35$, $p = 0,01$), zaufaniem i odpowiedzialnością ($r = 0,34$, $p = 0,01$) oraz odwagą i tradycją ($r = 0,30$, $p = 0,01$).

Tabela 11. Relacje pomiędzy wartościami specyficznymi dla górnictwa

	Ochrona życia dzięki bezpieczeństwu	Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie	Wiedza dzięki doświadczeniu	Zaufanie dzięki odpowiedzialności	Odwaga dzięki tradycji
Ochrona życia dzięki bezpieczeństwu		0,43**	0,35**	0,34**	0,30**
Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie			0,19**	0,24**	0,24**
Wiedza dzięki doświadczeniu				0,63**	0,20**
Zaufanie dzięki odpowiedzialności					0,21**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Relacje pomiędzy wartościami konkurującymi zdefiniowanymi dla górnictwa

	Współpraca jako współzależność	Kontrola jako nadzór	Rywalizacja jako porównywanie	Twórczość jako usprawnienia
Współpraca jako współzależność		0,52**	-0,14	0,35**
Kontrola jako nadzór			-0,09	0,34**
Rywalizacja jako porównywanie				0,08
Twórczość jako usprawnienia				

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Relacje pomiędzy wartościami modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna zdefiniowane dla pracy przy wydobyciu prezentuje tab. 12. Współpraca i kontrola nie konkurują ze sobą, a silnie zależą od siebie ($r = 0,52$, $p = 0,01$), co oznacza, że współzależność zadań prawdopodobnie sprzyja kontroli i nadzorowi. Obie wartości są także związane z twórczością rozumianą jako tworzenie sprawdzonych usprawnień. Jedynie rywalizacja rozumiana jako porównywanie grup i nastawienie na wyniki nie ma istotnego związku z pozostałymi wartościami.

Ponadto kontrola jako nadzór jest w silnych związkach z wartościami górniczymi (tab. 13). Jest ona przede wszystkim związana z zaufaniem i odpowiedzialnością ($r = 0,65$, $p = 0,01$) oraz doświadczeniem i profesjonalizmem ($r = 0,51$, $p = 0,01$). Współpraca realizowana jako współzależność jest natomiast najsilniej związana z bezpieczeństwem ($r = 0,58$, $p = 0,01$).

Tabela 13. Relacje pomiędzy wartościami specyficznymi dla górnictwa a wartościami konkurującymi zdefiniowanymi dla górnictwa

	Ochrona życia dzięki bezpieczeństwu	Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie	Wiedza dzięki doświadczeniu	Zaufanie dzięki odpowiedzialności	Odwaga dzięki tradycji
Współpraca jako współzależność	0,58**	0,32**	0,36**	0,49**	0,28**
Kontrola jako nadzór	0,43**	0,36**	0,51**	0,65**	0,17
Rywalizacja jako porównywanie	-0,17*	0,12	-0,19**	-0,09	-0,09
Twórczość jako usprawnienia	0,19**	0,35**	0,03**	0,57**	0,27**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ dla wyznawanych wartości istotny może być wiek i staż pracy osób badanych, przetestowano siłę związku pomiędzy nimi, biorąc pod uwagę wiek i płeć jako zmienne kontrolne. Większość współczynników korelacji pozostała na istotnym poziomie, jednak wartość odwagi (realizowanej przez tradycję) utraciła istotne związki z prawie wszystkimi pozostałymi wartościami górniczymi i jedynie jej związek z bezpieczeństwem pozostał istotny ($r = 0,23$, $p = 0,01$). Może to oznaczać, że wartość odwagi, utrzymywana dzięki tradycji górniczej, może zanikać i być w coraz mniejszym stopniu kulturowana przez młodszych pracowników. Sam wiek pracowników jest bezpośrednio związany jedynie z ochroną życia i bezpieczeństwem ($r = 0,30$, $p = 0,01$). Im starszy pracownik, tym większą wagę przykładają do realizacji tej wartości.

4.2. Związek wartości górniczych z percepcją natury i poczuciem kontroli

Wartości nadrzędne pracy przy wydobywaniu to natura utożsamiana z bogactwem i niebezpieczeństwem oraz człowiek będący symbolem wartości, jaką jest życie i ludzka praca. W badaniu pytano o to, w jakim stopniu pracownicy postrzegają naturę jako źródło bogactwa (*Naturę w pracy traktując jako źródło bogactwa, które zostało nam dane do wydobywania*) oraz źródło zagrożenia (*Naturę w pracy traktując jako żywioł, który niesie zagrożenie, nieprzewidywalność i niebezpieczeństwo*). Ponad 75% pracowników badanej kopalni postrzega naturę jako źródło bogactwa, w tym 43% zdecydowanie (łączna wartość % dla częstości odpowiedzi). Jako źródło zagrożenia naturę postrzega ponad 83% pracowników kopalni, w tym 49% zdecydowanie, czyli nieznacznie więcej niż w przypadku percepcji natury jako bogactwa. Istnieje także tendencja do zauważania pozytywnego związku pomiędzy tymi dwoma typami percepcji natury ($r = 0,14$, $p = 0,058$), co może oznaczać, że możliwe jest postrzeganie natury jednocześnie jako źródła bogactwa, ale też jako źródła zagrożenia. Dostrzeżono dodatnią zależność pomiędzy percepcją natury jako źródła bogactwa a prawie wszystkimi wartościami z modelu wartości górniczych, z wyjątkiem zaufania (tab. 14). Postrzeganie natury jako źródła bogactwa jest więc prawdopodobnie wartością centralną, towarzyszącą innym wartościom pracy przy wydobywaniu.

Tabela 14. Percepcja natury i poczucie kontroli a wartości górnicze

	Ochrona życia dzięki bezpieczeństwu	Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie	Wiedza dzięki doświadczeniu	Zaufanie dzięki odpowiedzialności	Odwaga dzięki tradycji
Natura jako bogactwo	0,29**	0,22**	0,18*	0,09	0,19**
Natura jako zagrożenie	0,09	0,05	-0,17	-0,09**	-0,31
Wewnętrzne poczucie kontroli	0,04	0,10	0,12	0,15*	-0,04
Zewnętrzne poczucie kontroli	0,01	0,02	-0,16*	-0,18*	0,08

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Analizowano także związek deklarowanych wartości z poczuciem umiejscowienia kontroli u pracowników (tab. 14). Poczucie kontroli uznano za istotne dla pracy górnika, ponieważ jest ono związane ze sposobem interpretowania zdarzeń jako rezultatu zadziałania przyczyn wewnątrz siebie (np. zasłużyłem na to) lub na zewnątrz siebie (np. miałem szczęście, dlatego się udało) [Rotter 1990, s. 489-93]. Wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli, zwane wewnątrzsterownością, odzwierciedlało stwierdzenie: *W pracy pojawia się zagrożenie i niebezpieczeństwo zazwyczaj dlatego, że nie dopilnowaliśmy swojej pracy, popełniliśmy błąd i zawinił ktoś z zalogi*, a zewnętrzne umiejscowienie kontroli, zwane zewnątrzsterownością, zostało

określone w zdaniu: *W pracy pojawia się zagrożenie i niebezpieczeństwo zazwyczaj dlatego, że żywiol, jakim jest ziemia, znowu dał o sobie znać*¹. Prawie 75% badanych pracowników kopalni deklaruje wewnętrzne umiejscowienie kontroli, w tym blisko 25% zdecydowanie. Deklaracje pracowników względem umiejscowienia poczucia kontroli na zewnątrz były natomiast podzielone. Blisko 37% zgadza się ze stwierdzeniem umiejscawiającym poczucie kontroli na zewnątrz, ale podobna liczba pracowników wskazuje, że raczej się z nim nie zgadza (37%). Ponadto wewnętrzny i zewnętrzny *locus* kontroli są sobie przeciwstawne ($r = -0,195, p = 0,007$).

Poczucie sprawczości u pracowników związane jest przede wszystkim z zaufaniem realizowanym dzięki odpowiedzialności, która zwiększa wewnętrzne umiejscowienie kontroli ($r = 0,15, p = 0,05$) i zmniejsza poczucie, że praca jest zależna od czynników zewnętrznych, np. górotworu ($r = -0,18, p = 0,05$). Także wiedza praktyczna zdobywana dzięki doświadczeniu zdaje się zmniejszać poczucie zależności własnej pracy od czynników zewnętrznych ($r = -0,16, p = 0,05$). Podobnie zdaje się funkcjonować wartość kontroli realizowanej w górnictwie przez nadzór, która istotnie zmniejsza poczucie kontroli zewnętrznej ($r = -0,14, p = 0,05$) i zwiększa percepcję sprawczości ($r = 0,22, p = 0,002$).

4.3. Porównanie wartości modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna z wartościami specyficznymi dla przedsiębiorstwa górniczego

Badanych pracowników zapytano także o to, czy i w jakim stopniu klasyczne wartości konkurujące (współpraca, kontrola, rywalizacja i twórczość) są obecne w ich organizacji. Według badanych, wartością dominującą w przedsiębiorstwie jest kontrola (uśredniona wartość wyników sum wynosi $M = 187,84, SD = 94$), charakterystyczna dla kultury hierarchii, oraz rywalizacja ($M = 179,23, SD = 87$), która cechuje kultury rynku. Znacznie niżej znajduje się wynik dla wartości współpracy ($M = 112,16, SD = 64$), która cechuje kulturę klanu, oraz dla twórczości ($M = 97,90, SD = 53$) charakteryzującej kulturę adhokracji. W sferze preferowanej czy idealnej pracownicy nie widzą potrzeby zmian poziomu kontroli (wartość 182,96 punktów, zmiana o 4,89), chcieliby jednak więcej współpracy (+79,17) i mniej rywalizacji (-65,37). Rzeczywiście wartości te konkurują ze sobą i wraz ze wzrostem poziomu jednej z nich maleje poziom pozostałych, co prezentuje tab. 15.

W ostatnim kroku sprawdzono zależności pomiędzy wartościami konkurującymi, klasycznie rozumianymi w zarządzaniu, a wartościami wyróżnionymi jako specyficzne dla pracy przy wydobywaniu (tab. 15). Odnaleziono niewiele zbieżności, co może potwierdzać przypuszczenie, iż funkcjonowanie przedsiębiorstw wydobywczych jest na tyle odmienne od większości organizacji rynkowych, że zarządzanie przez wartości powinno się opierać na innym modelu wartości niż te klasycznie wyróżnione.

¹ Zarówno percepcja natury, jak i umiejscowienie kontroli mierzone były na 4-stopniowej skali Likerta z wymuszonym wyborem (1 – *zdecydowanie nie*, 4 – *zdecydowanie tak*).

Tabela 15. Klasyczne wartości konkurujące a wartości górnicze i wartości konkurujące zdefiniowane dla górnictwa

	Klasyczna współpraca	Klasyczna rywalizacja	Klasyczna kontrola	Klasyczna twórczość
Klasyczna współpraca		-0,49**	-0,21**	0,40**
Klasyczna rywalizacja			-0,39**	-0,17*
Klasyczna kontrola				-0,38*
Współpraca jako współzależność	0,11	0,16*	-0,13	0,50
Kontrola jako nadzór	0,08	0,04	0,02	-0,12*
Rywalizacja jako porównywanie	0,03	-0,02	-0,05	0,11
Twórczość jako usprawnienia	0,32**	-0,38**	-0,06	0,19**
Ochrona życia dzięki bezpieczeństwu	0,06	0,03	0,13	-0,18*
Posłuszeństwo dzięki dyscyplinie	-0,08	0,07	0,11	-0,11
Wiedza dzięki doświadczeniu	0,06	-0,06	0,03	-0,12
Zaufanie dzięki odpowiedzialności	0,22**	-0,13	-0,02	-0,02
Odwaga i wyjątkowość dzięki tradycji	0,18*	-0,23**	-0,02	0,23**

Współczynniki korelacji Pearsona ($N = 193$); ** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01; * Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

W artykule wartości pracy przy wydobywaniu określono w postaci pytań kwestionariuszowych i sprawdzono rzetelność stworzonego narzędzia. Zbadano także relacje pomiędzy wartościami oraz związek pomiędzy ich występowaniem na oddziale górniczym a percepcją natury i poczuciem umiejscowienia kontroli u pracowników. Wyniki sugerują, że wartości górnicze są ze sobą powiązane i nadrzędne względem wartości, jaką jest natura postrzegana jako źródło bogactwa. Pracownicy kopalni traktują naturę zarówno jako źródło bogactwa, jak i jako źródło zagrożenia, jednak prawie wszystkie wartości górnicze są związane z percepcją natury jako bogactwa, nie są natomiast związane z jej percepcją jako zagrożenia. Może to oznaczać, że dla pracowników kopalni traktowanie żywiołu jako niebezpieczeństwa jest naturalne, wartości instrumentalne pomagają im natomiast w zdobyciu poczucia, iż ziemia jest

także źródłem bogactwa. Także poczucie sprawczości u pracowników związane jest z wartościami górniczymi, które zdają się zarówno zmniejszać poczucie zależności własnej pracy od czynników zewnętrznych, np. górotworu, jak i zwiększać poczucie wpływu na własną pracę. Wyniki badania sugerują zatem, że wartości górnicze mogą pełnić konkretną funkcję w osiągnięciu dwóch osiowych celów pracy górniczej, jakimi są: wydobycie rudy oraz ochrona życia, i to zarówno na poziomie ogólnie przyjętych praktyk i sposobów postępowania, jak i na poziomie osobistych przekonań pracowników, które mają wpływ na ich zachowanie. Głównym ograniczeniem badania jest jednak fakt, iż przeprowadzono je na pracownikach tylko jednego przedsiębiorstwa wydobywczego, co nie daje podstaw do generalizowania istniejących wyników bez przeprowadzenia badań na większej liczbie przedsiębiorstw.

Załącznik

Kwestionariusz wartości pracy w zakładzie wydobywczym

Celem badania jest poznanie wartościowych sposobów pracy w Twoim zakładzie pracy. Postaraj się odpowiadać na pytania tak dokładnie i z namysłem, jak tylko możesz. Badanie ma charakter anonimowy, a analiza wyników dotyczy całej organizacji i wszystkich w niej pracujących i nie dotyczy poszczególnych osób. Wszelkie informacje mogące umożliwić identyfikację konkretnej osoby zostaną zatarte lub zmienione. Znajdziesz zdania, które opisują Twoje miejsce pracy, zasady i wartości pracy, Twój zespół oraz współpracowników. Wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z tymi opisami, lub zaznacz te, które najlepiej opisują Twoje miejsce pracy, przy każdym stwierdzeniu zakreślając kółkiem cyfrę od 1 do 6.

	ZDECYDOWANIE NIE	NIE	RACZEJ NIE	RACZEJ TAK	TAK	ZDECYDOWANIE TAK
1. Od mojego postępowania w dużym stopniu zależy zdrowie i życie moje i moich współpracowników	1	2	3	4	5	6
2. Dla utrzymania bezpieczeństwa najważniejsze jest przestrzeganie procedur i przepisów	1	2	3	4	5	6
3. Jeśli pracownik posiada nieprawdziwe informacje na temat wykonywanej pracy, często prowadzi to do niebezpiecznych sytuacji	1	2	3	4	5	6
4. Z decyzjami i poleceniami raczej nie dyskutujemy	1	2	3	4	5	6
5. Ode mnie i od moich współpracowników wymaga się podporządkowania i posłuszeństwa	1	2	3	4	5	6
6. Jesteśmy przyzwyczajeni do ciągłego bycia szkolonym i szkolenia innych	1	2	3	4	5	6
7. W zespole nie możemy pozwolić sobie na popełnianie błędów, więc stawiamy na osoby doświadczone	1	2	3	4	5	6
8. Nie można utrzymać bezpieczeństwa bez oceny ryzyka, umiejętności, która płynie z doświadczenia	1	2	3	4	5	6
9. Dzięki znajomości górotworu i specyfiki pracy wieloletni pracownik może skutecznie przewidywać i zapobiegać niebezpiecznym sytuacjom	1	2	3	4	5	6
10. Gdy jednemu z moich kolegów z zespołu zostanie powierzone zadanie, mam pewność, że zostanie ono wykonane	1	2	3	4	5	6
11. Moi współpracownicy mocno przyjmują na siebie obowiązek dbania o innych	1	2	3	4	5	6

12.	Odpowiedzialność zapewnia bezpieczeństwo i buduje zaufanie, to jedna z ważniejszych rzeczy	1	2	3	4	5	6
13.	Osoby z mojej grupy przywiązują dużą wagę do tradycji górniczej	1	2	3	4	5	6
14.	Praca, którą wykonuję, to coś więcej niż ciężka praca, to szacunek i poważanie otoczenia	1	2	3	4	5	6
15.	Ludzie w moim otoczeniu uważają, że jestem bohaterem, doceniają i szanują nasz zawód	1	2	3	4	5	6

		ZDECYDOWANIE NIE	NIE	RACZEJ NIE	RACZEJ TAK	TAK	ZDECYDOWANIE TAK
1.	Zadania, które wykonuję, są ściśle zależne od zadań innych pracowników, w tym także od osób pochodzących z innych działów czy pionów	1	2	3	4	5	6
2.	Moja organizacja jest jak maszyna, w której każdy tryb jest ważny, tu praca jednych grup lub osób zależy od pracy wykonywanej przez innych	1	2	3	4	5	6
3.	By praca w zespole była dobrze zrobiona, dzielimy się informacjami i wspólnie ustalamy sposoby wykonania zadań	1	2	3	4	5	6
4.	Gdy zadanie nie zostanie wykonane, bez trudu możemy odnaleźć osobę za to odpowiedzialną	1	2	3	4	5	6
5.	Mam jasno określony zakres obowiązków, a polecenia, które wykonuję, są zrozumiałe	1	2	3	4	5	6
6.	W moim zakładzie pracy jest przejrzysta struktura i hierarchia, wiadomo, kto jest kim, kto jakie decyzje podejmuje i kto te decyzje musi wykonywać	1	2	3	4	5	6
7.	Gdy przy wykonaniu jednego zadania pracują osoby o różnych zawodach, praca jednych z nich jest często ważniejsza od pracy innych	1	2	3	4	5	6
8.	Potrafię wskazać działy, których praca jest mniej istotna niż praca działu, do którego należę	1	2	3	4	5	6
9.	Ważniejsze od sposobów pracy są wyniki do osiągnięcia i to one powinny być stawiane na pierwszym miejscu	1	2	3	4	5	6
10.	Ulepszenia wynikające z doświadczenia i lat pracy są w moim zespole realizowane i cenione	1	2	3	4	5	6
11.	Organizacja rozwija się dzięki nowym rozwiązaniom i sprawniejszemu wykonywaniu istniejących procesów	1	2	3	4	5	6
12.	W moim zakładzie pracy splatają się najnowsze technologie światowe w naszej dziedzinie	1	2	3	4	5	6

Literatura

- Brzeziński J. (red.), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.
- Cameron Kim S., Quinn Robert E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dolan S.L., Garcia S., *Managing by values. Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, The Journal of Management Development, vol. 21, no. 2, s. 101-117, 2002.
- Kudelko J., Juzyk A., Zaremba L., *Wpływ zarządzania przez wartości na efektywność przedsiębiorstwa górniczego*, Przegląd Górniczy, t. 67, nr 10, s. 16-21, 2011.
- Rotter J.B., *Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable*, American Psychologist, vol. 45, no. 4, s. 489-93, 1990.
- Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie przez wartości*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Zbieg A., Kudelko J., Juzyk A., Zaręba P., Pałys M., Pałys K., *Identyfikacja wartości przedsiębiorstwa górniczego na potrzeby zarządzania przez wartości – w przygotowaniu*.