

Mariola WOLAN-NOWAKOWSKA

Uniwersytet Łódzki

## **Psychometryczne właściwości Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian**

### **Zarys problematyki**

Złożoność postaw, różnorodność zjawisk mogących być obiektami postaw sprawia, że problematyka związana z pojęciem postawy jest obecna w wielu dziedzinach ludzkiego poznania i wiedzy. Szczególne zainteresowanie tą kategorią psychologiczną wpływa z przypisywanego jej znaczenia w organizacji procesów motywacyjnych jednostki. Postawa jest względnie trwałą strukturą (lub dyspozycją do pojawiania się takiej struktury) procesów poznawczych, emocjonalnych i tendencji do zachowań, w której wyraża się określony stosunek jednostki do danego przedmiotu (Mika 1981, s. 116). Postawy ludzkie nabierają szczególnego znaczenia w sytuacjach o dużym natężeniu zjawisk emocjonalnych, które niewątpliwie towarzyszą takim procesom, jak wprowadzanie zmian.

Według B. Nogalskiego istota zmiany polega na przejściu ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego. Zmiana zachodząca w środowisku pracy wyraża się w dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między ludźmi, aparaturą oraz zasobami. Zmiana uznana jako przyczyniająca się do bardziej efektywnego funkcjonowania organizacji — ma charakter postępu i jest bliska pojęciu „innowacja” i „racjonalizacja” (Nogalski 1993, s. 144). Sukces związany z wprowadzaniem zmian zależy w dużej mierze od nastawienia pracowników. Z drugiej strony zmienność środowiska i podatność na zmianę stanowią czynniki determinujące funkcjonowanie zawodowe, wyznaczają zdolności rozwoju i samorealizacji jednostki w środowisku pracy. Problematyka ta, szczególnie w kontekście wielu przemian ekonomicznych, społecznych i kulturowych obejmujących nasz kraj budzi szerokie zainteresowanie społeczne. Jest również obecna, w różnym rozumieniu i zakresie, w opracowaniach teoretycznych, nie była jednak przedmiotem bezpośrednio jej dotyczących badań empirycznych.

Wprowadzanie zmian w różnych sferach działalności organizacji wiąże się z przeciwnymi reakcjami pracowników: od entuzjazmu, poparcia do jawnej wrogości

(Carr i in. 1998, s. 37). Wielu autorów odwołuje się przede wszystkim do pojęcia oporu wobec zmian. Należy do nich J. Penc, który wyróżnia opór czynny — podejmowanie działań utrudniających lub nawet uniemożliwiających wprowadzanie i utrzymanie zmian oraz mówi o przyjmowaniu przez pracowników postaw wyczekujących, biernych (Penc 1996, s. 68 – 69). Natomiast Z. Mikołajczyk z punktu widzenia stosunku do zmian wyróżnia za A. Bartolim i Ph. Hermelem następujące grupy pracowników: opozycyjni, obojętni, milczący (nie współpracujący z procesem zmian) oraz aktorzy, czyli uczestnicy zmian, aktywnie przyczyniający się do wprowadzania nowości (Mikołajczyk 1994, s. 310).

Punktem wyjścia przy konstruowaniu Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian (Skala PPWZ) było założenie, że postawa zachowawcza, wskazująca na opór wobec zmian oraz postawa innowacyjna, pozytywna postawa wobec zmian stanowią dwa krańce jednego kontinuum, które tworzy wymiar: postawa wobec zmian zachodzących w środowisku pracy. Tworząc Skalę PPWZ, posłużono się metodą sumowanych ocen, opracowaną przez R. Likerta do konstruowania skal postaw (por. Brzeziński 1984).

## Etapy konstruowania

### Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian

Znalezienie jak największej liczby twierdzeń określających postawę „innowacyjną” bądź wskazujących na postawę „zachowawczą” było wstępnym etapem konstruowania Skali. Źródłem tych twierdzeń były między innymi badania sondażowe przeprowadzone za pomocą pytań otwartych w 35-osobowej grupie pracowników. Twierdzenia zostały również zaczerpnięte z prac H. Leavitt’a (1964), Z. Mikołajczyk (1994) i Z. Pietrańskiego (1971). Część twierdzeń została ułożona przez autorkę pracy na podstawie własnych przemyśleń nad problematyką postaw wobec zmian. Po wstępnej selekcji (eliminacji twierdzeń niejasnych, odnoszących się bardziej do przeszłości niż teraźniejszości, twierdzeń, z którymi zgadzają się bądź nie zgadzają wszyscy) do dalszego etapu konstruowania Skali wyłoniono 70 twierdzeń, które następnie poddano pod ocenę sędziom kompetentnym. W gronie sędziów znajdowało się 25 psychologów i studentów psychologii — uczestników seminarium magisterskiego. Sędziowie otrzymali zestawy twierdzeń wraz z instrukcją i definicjami postaw: innowacyjnej i zachowawczej. Sędziowie dokonali oceny każdego twierdzenia na czteropunktowej skali pod kątem ich trafności i wartości diagnostycznej. Jako kryterium trafności przyjęto fakt uznania za „bardzo trafne” lub „trafne” danego twierdzenia przez co najmniej 70 % sędziów (17 osób). W wyniku pracy sędziów do dalszego etapu konstruowania metody przyjęto 54 twierdzenia.

Kolejnym krokiem było opracowanie systemu udzielania odpowiedzi na każdą pozycję. Do Skali dołączono system wielokategorialny opracowany przez R. Likerta, w którym kategorie odpowiedzi są równomiernie rozłożone wzdłuż continuum postawy. Zadaniem osoby badanej jest zaznaczenie jednej z następujących odpowiedzi: a — całkowicie się zgadzam, b — zgadzam się, c — nie mam zdania, d — nie zgadzam się, e — zupełnie się nie zgadzam. Wersją zawierającą 54 twierdzenia wyłonione przez sędziów kompetentnych przeprowadzono badanie 100-osobowej grupy pracowników, którego celem było znalezienie twierdzeń różnicujących grupy o skrajnym nasileniu postawy. Arkusze odpowiedzi uporządkowano od najwyższego wyniku ogólnego do

wyniku najniższego, następnie analizowano pozycje pod kątem ich przydatności do pomiaru postawy wobec zmian. Wykorzystano wartość statystyki t-Studenta, która pozwoliła ocenić stopień istotności różnicy między średnią punktacją każdej pozycji oddzielnie dla grupy o wysokim ogólnym wyniku i grupy o niskim wyniku ogólnym (Brzeziński 1984, s. 266). W wyniku analizy statystycznej wyodrębniono 24 twierdzenia, które różnicowały w sposób istotny statystycznie skrajne grupy. Na tym etapie zakończono selekcję twierdzeń, ostateczna wersja Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian zawiera 24 twierdzenia, spośród których 12 wskazuje bezpośrednio na postawę „innowacyjną” i 12 postawę „zachowawczą”.

## Wskaźniki wartości diagnostycznej Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian

W celu sprawdzenia psychometrycznych właściwości Skali PPWZ badaniami objęto grupę 225 pracowników firm prywatnych i państwowych w wieku od 21 do 65 lat z terenu Łodzi.

### 1. Standaryzacja i obiektywność

Skala PPWZ została zaopatrzona w jasną instrukcję, badany otrzymuje arkusz, na którym wydrukowane są 24 twierdzenia. Dołączono 5-stopniową skalę ocen, z pomocą której badany ma wyrazić stopień zgodności własnych przekonań i zachowań z treścią danego twierdzenia. Badający sumuje punkty zgodnie z kluczem, przyznając za każdą odpowiedź od 0 do 4 punktów.

### 2. Normalizacja. Transformacja wyników testu na wyniki skali stenowej

Uzyskane przez daną osobę wyniki surowe należy zamienić na jednostki standaryzowane — steny, które ustalono dla populacji pracujących ( $N = 225$ ). Otrzymane normy zamieszczone są w tabeli 1.

Tab. 1. Normy stenowe Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian

Steny	Przedziały wyników surowych
1	0 – 43
2	44 – 48
3	49 – 54
4	55 – 59
5	60 – 65
6	66 – 70
7	71 – 75
8	76 – 82
9	83 – 89
10	90 i więcej

Zasady interpretowania wyników jednowymiarowej Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian przedstawiają się w skrócie następująco. Osoby, które uzyskały wynik wysoki, mieszczący się w przedziale od 7 do 10 stena charakteryzuje postawa innowacyjna, przejawiająca się skłonnością do podejmowania ryzyka, samodzielnym poszukiwaniem twórczych, nigdzie nie sprawdzonych rozwiązań. Dla jednostki twórczej wprowadzanie ulepszeń jest wartością, dokonywanie rzeczy nowych zaspokaja potrzebę samorealizacji, budzi zadowolenie i satysfakcję. Postawa innowacyjna wskazuje na ciekawość poznawczą, preferowanie nowości, otwartość wobec tego co nieznanne, gotowość do zdobywania nowych umiejętności oraz poszerzania bądź zmiany zakresu przydzielonych zadań i obowiązków w miejscu pracy. Jednostki przejawiające postawę innowacyjną łatwo przystosowują się do zmiennych wymagań środowiska pracy. Wynik niski, mieszczący się w przedziale od 1 do 4 stena, wskazuje postawę zachowawczą. Charakteryzuje ona osoby manifestujące swoją niechęć, brak akceptacji dla proponowanych nowości, preferujące stabilną pracę, sprawdzone rozwiązania. Postawa zachowawcza zawiera negatywne przekonania dotyczące przedmiotu zmiany, negatywne uczucia wobec nowości, wyraża niechętny i oporny stosunek do zmian. Jej wyrazem jest podejrzliwy sceptycyzm wobec propozycji wdrażania nowości i działania raczej w kierunku utrudniania niż ułatwiania odpowiednich poczynań wdrożeniowych. Osoby charakteryzujące się postawą zachowawczą wykazują trudności w przystosowaniu się do nowych wymagań stawianych w miejscu pracy. Nie odczuwają potrzeby podnoszenia własnych kwalifikacji, podejmowania nowych zadań. Na typ pośredni między postawą innowacyjną a zachowawczą wskazują steny 5 i 6. Z uwagi na to, iż skala postaw konstruowana metodą Likerta składa się z pozycji będących wskaźnikiem zdecydowanie pozytywnej oraz zdecydowanie negatywnej postawy wobec zmian, najtrafniej można za jej pomocą diagnozować skrajne grupy osób (pozytywnie bądź negatywnie nastawione wobec zmian), natomiast występują trudności z interpretacją wyniku przeciętnego. Osoby uzyskujące wynik mieszczący się w tych granicach nie określają jednoznacznie własnego stosunku do zmian, przejawiają postawę wyczekującą wobec zmian. Grupa ta jest bardzo istotna z punktu widzenia kadry wprowadzającej zmiany, ponieważ osoby te nie mają ukształtowanej opinii na temat wdrażania nowości, stosunkowo łatwo mogą ulegać perswazji i stać się orędownikami zmiany.

### 3. Rzetelność Skali PPWZ

Rzetelność sprawdzono, odwołując się do analizy statystycznej pozycji testowych, współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,87. Przy odchyleniu standardowym wyników surowych wynoszącym 11,03 pozwala oszacować błąd standardowy pomiaru na poziomie 3,97. Współczynnik równoważności międzypółkowej Skali PPWZ, obliczony według wzoru Spearmana-Browna okazał się zadowalający i wynosi 0,77. Rzetelność Skali PPWZ ustalono również metodą „test – retest” za pomocą dwukrotnego badania w odstępie trzech tygodni. Współczynnik korelacji obu badań wynoszący 0,72 świadczy o znacznej zbieżności wyników.

Obliczono również moc dyskryminacyjną poszczególnych pozycji testowych, która wyraża się współczynnikiem korelacji pomiędzy daną pozycją a wynikiem ogólnym testu. Ponieważ Skala Postaw Pracowników Wobec Zmian zawiera pozycje wielokategorialne, aby obliczyć moc dyskryminacyjną sprowadzono każde twierdzenie do postaci zero-jedynkowej, czyli dwukategorialnej (Brzeziński 1996, s. 511). Następnie obliczono wartość współczynnika korelacji dwuseryjnej dla każdej pozycji, korzystając z tablic

Flanagana. Uzyskane wskaźniki mocy dyskryminacyjnej poszczególnych twierdzeń przedstawia tabela 2. Najniższa moc dyskryminacyjna wystąpiła w pozycji nr 2, natomiast pozostałe mieszczą się w przedziale od 0,48 do 0,78.

Tab. 2. Skala Postaw Pracowników Wobec Zmian: treść i rodzaj pozycji skali, wskaźniki mocy dyskryminacyjnej

Lp.	Treść pozycji	Rodzaj pozycji N — tw. Negatywne P — tw. Pozytywne	Moc dyskryminacyjna
1	Wolę wykorzystywać sprawdzone metody pracy, niż tracić czas na wymyślanie nowości.	N	0,51
2	Jestem przeciwny wprowadzaniu urzędzeń, które zastępują ludzi.	N	0,34
3	Lubię pracę, która wymaga zdobywania nowych umiejętności.	P	0,57
4	Uważam, że człowiek powinien znaleźć zadowalającą pracę i trzymać się jej.	N	0,51
5	Według mnie w naszej firmie należy wprowadzać ciągle nowe urzędzenia.	P	0,70
6	Ciągle wysuwam i realizuję sam lub przy pomocy innych nowe plany i rozwiązania w naszej firmie.	P	0,68
7	Poszukuję różnych źródeł informacji dotyczących możliwości wprowadzania nowości w pracy.	P	0,58
8	Lubię ustabilizowaną pracę bez zmian i niespodzianek.	N	0,53
9	Szukam nowych rozwiązań, które polepszą warunki, w jakich pracuję.	P	0,68
10	Często inicjuję zmiany i przekonuję współpracowników do ich wdrażania.	P	0,64
11	Cieszę mnie możliwość uczenia się obsługi nowoczesnych urzędzeń.	P	0,63
12	Staram się pomagać we wdrażaniu nowości	P	0,70
13	Dążę do uzyskania samodzielności w doborze metod i środków pracy.	P	0,56
14	Unikam stosowania nowoczesnych urzędzeń, ponieważ nie jestem pewien, czy sobie poradzę.	N	0,60
15	Uważam, że stosowanie nowości technicznych jest jedyną drogą do sukcesu.	P	0,52
16	Nie lubię uczestniczyć w szkoleniach, ponieważ jest to stratą czasu.	N	0,74
17	Nudzę się, gdy ciągle wykonuję te same czynności.	P	0,58
18	Sądzę, że wprowadzanie zmian w metodach pracy przynosi więcej strat niż korzyści.	N	0,78
19	Jestem przeciwny zmianom, ponieważ najczęściej są one niekorzystne dla pracownika.	N	0,57
20	Staram się w pracy opierać na umiejętnościach i wiedzy sprawdzonej.	N	0,55
21	Wolę pracować w małym gronie znanych mi ludzi niż mieć wokół siebie nowe osoby.	N	0,48

Lp.	Treść pozycji	Rodzaj pozycji N — tw. Negatywne P — tw. Pozytywne	Moc dyskryminacyjna
22	Według mnie nie wolno zmieniać istniejących od lat podstawowych zasad funkcjonowania firmy.	N	0,70
23	Wprowadzanie zmian technicznych w środowisku pracy budzi mój niepokój.	N	0,48
24	Staram się wymyślać nowe sposoby wykonywania przydzielonych mi zadań.	P	0,60

#### 4. Trafność Skali PPWZ

Na podstawie oceny trafności poszczególnych pozycji przez sędziów kompetentnych można określić trafność treściową Skali (Brzeziński 1996, s. 520). Współczynnik zgodności W Kendalla o wartości 0,27 dla 25 sędziów jest istotny statystycznie na poziomie 0,001. Z uwagi na brak psychometrycznie opracowanego narzędzia do badania postawy pracowników wobec zmian oraz na podstawie teoretycznych założeń o współzależności między otwartością i poszukiwaniem doznań a postawą wobec zmian, badając trafność teoretyczną Skali PPWZ, oparto się na korelacji ze Skalą Otwartości, która zawarta jest w Inwentarzu Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae oraz ze Skalą Poszukiwania Doznań M. Zuckermana. Współczynnik korelacji pomiędzy Skalą Postaw Pracowników Wobec Zmian a Skalą Otwartości wynosi 0,32 i jest istotny statystycznie na poziomie 0,001. Analiza związku między Skalą PPWZ a Skalą Poszukiwania Doznań M. Zuckermana, prezentowana w tabeli 3, wskazuje na istotną statystycznie umiarkowaną współzależność Skali PPWZ ze Skalą Ogólną oraz Skalą Wrażliwości na Nudę. W zakresie pozostałych podskal uzyskano rezultaty świadczące o wyraźnej, lecz małej zależności.

Tab. 3. Zależność między wynikami w Skali Poszukiwania Doznań M. Zuckermana a postawą wobec zmian mierzoną Skalą PPWZ

Podskale SSS	Współczynnik korelacji
Skala Ogólna	0,40**
Skala Poszukiwania Grozy i Przygód	0,40**
Skala Poszukiwania Przeżyć	0,27*
Skala Wrażliwości na Nudę	0,51***
Skala Zapotrz. na Stymulację Intelktualną	0,27*
Rozhamowanie	0,33**

Legenda: Skala Poszukiwania Doznań (SSS) M. Zuckermana

\*\*\* –  $p < 0,001$ ; \*\* –  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Uzyskane psychometryczne parametry Skali Postaw Pracowników Wobec Zmian, w tym rzetelność i trafność, wydają się potwierdzać możliwość stosowania skali do badania postawy wobec zmian obejmujących środowisko pracy.

## Bibliografia

- Brehm, J. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Brzeziński, J. (1984). *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Bełz, G. (1996). Zarządzanie zmianami ukierunkowanymi na procesy, *Zarządzanie i Marketing* 3, 27 – 36.
- Carr, D., Hard, K.J., Trahan, W.J. (1998). *Zarządzanie procesem zmian*. Warszawa: PWN.
- Kownacki, St., Madej, St., Chmielak, H. (1979). *Motywowanie w procesach innowacyjnych*. Warszawa: IOZiDK.
- Leavitt, H.J. (1964). *Applied Organization Change in Industry*. New York, London, Sydney: John Wiley & Sons Inc.
- Marody, M. (1976). *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*. Warszawa: PWN.
- Mądrzycki, T. (1970). *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*. Warszawa: PZWS.
- Mika, St. (1981). *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Mika, St. (1972). *Wstęp do psychologii społecznej*. Warszawa: PWN.
- Mikołajczyk, Z. (1994). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Nogalski, B. (1993). *Zmiany w organizacjach*. [w:] M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka (red.), *Organizacja i zarządzanie*. Gdańsk: Wyd. WG.
- Nowak, S. (1973). *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Nuttin, J.M. (1982). *Kontrowersje wokół zmiany postaw*. Warszawa: PWN.
- Penc, J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Petty, R.E., Cacioppo, J.T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral route to attitude changes*. New York: Springer-Verlag.
- Pietrasiniński, Z. (1971). *Podstawy psychologii pracy*. Warszawa: WSiP.
- Soborski, W. (1987). *Postawy ich badanie i kształtowanie*. Kraków: Wyd. Naukowe WSP.
- Steers, R. (1991). *Introduction to organizational behavior*. Harper Collins Publishers Inc. Copyright.

Mariola WOLAN-NOWAKOWSKA

## Psychometric Properties of the Scale of Attitudes of Employees Towards Changes

### Summary

The success that is related to the introduction of changes depends on worker's attitudes. On the other hand the professional functioning is determined by changes within the work's environment and the susceptibility to changes. The innovative and preservative attitude are edges of one dimension — the attitude toward changes. They became the basic of creating the Scale of Worker's Attitudes toward Changes.

The aim of this article is to present the psychometric properties of the technique that is prepared by the authoress. The Scale of Worker's Attitudes toward Changes is a Likert scale and consists of 24 statements. The basic psychometric properties and norms for workers ( $N = 225$ ) were calculated and determined. The indicators are as follows: reliability 0.87 and discriminative power of scale's items from 0.34 to 0.78, construct validity (correlation with Openness to Experience of Five Factor Inventory and with Sensation Seeking Scale by Zuckerman). The received results are the evidence of the satisfactory psychometric properties.