

Krystyna Kmiotek

Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy



Wydano za zgodą Rektora

Opiniodawcy

dr hab. Anna RAKOWSKA, prof. UMCS
prof. dr hab. Czesław ZAJĄC

Redaktor naczelny

Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej
prof. dr hab. inż. Leonard ZIEMIAŃSKI

Redaktor

Marzena TARAŁA

Przygotowanie matryc

Joanna MIKUŁA

Projekt okładki

Joanna MIKUŁA

*zaangażowanie organizacyjne
zaangażowanie pracowników
zaangażowanie profesjonalne
inżynierowie
zarządzanie zasobami ludzkimi*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
Rzeszów 2016

p-ISBN 978-83-7934-069-9

e-ISBN 978-83-7934-372-0

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Ark. wyd. 16,92. Ark. druk. 13,75. Wydrukowano w marcu 2016 r.
Drukarnia Oficyny Wydawniczej, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów
Zam. nr 29/16

Spis treści

Wstęp	5
1. Zaangażowanie jako aspekt relacji między pracownikiem a organizacją ..	11
1.1. Zaangażowanie – problemy terminologiczne i ujęcia badawcze	11
1.2. Ewolucja podejścia do zaangażowania organizacyjnego.....	15
1.3. Istota zaangażowania organizacyjnego	21
1.4. Modele, komponenty oraz narzędzia pomiaru zaangażowania	27
2. Zaangażowanie jako kategoria związana z aktywnością pracowników ..	47
2.1. Ewolucja podejścia do zaangażowania	47
2.2. Natura i składowe zaangażowania w ujęciu teoretycznym	62
2.3. Zaangażowanie jako przedmiot zainteresowania praktyków	75
2.4. Zaangażowanie w pracę a motywowanie pracowników	82
3. Teoretyczne aspekty zintegrowanego zaangażowania pracowników i jego uwarunkowania	91
3.1. Kontekst i składowe modelu zintegrowanego zaangażowania pracowników	91
3.2. Inżynierowie jako pracownicy wiedzy i specjaliści	100
3.3. Zaangażowanie wobec kariery jako element zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy	108
3.4. Zaangażowanie w pracę jako element zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy	117
3.5. Zaangażowanie interpersonalne jako element zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy	121
3.6. Indywidualne i organizacyjne determinanty zaangażowania pracowników w miejscu pracy	126
4. Zaangażowanie inżynierów w miejscu pracy w świetle badań własnych ..	131
4.1. Organizacja i cele procesu badawczego	131
4.2. Narzędzia badawcze oraz charakterystyka badanej grupy	134
4.3. Formy i wymiary zintegrowanego zaangażowania inżynierów w świetle badań własnych	141
4.4. Zależności między elementami modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy	149
4.5. Indywidualne i organizacyjne determinanty zintegrowanego zaangażowania specjalistów – wyniki badań	160
Podsumowanie	171

Załącznik 1. Przegląd publikacji polskich z zakresu zaangażowania	175
Załącznik 2. Kwestionariusz badania zaangażowania w miejscu pracy inżynierów	183
Załącznik 3. Wyniki analizy czynnikowej	189
Bibliografia	193
Spis rysunków	211
Spis wykresów	213
Spis tabel	215
Streszczenie	217
Summary	219

Wstęp

Obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, określane jako turbulenty, charakteryzują się dynamicznymi zmianami głównie w obszarach technologii oraz społeczno-kulturowym. Organizacje konkurują o klienta, starając się sprostać nawet najbardziej wyrafinowanym gustom. Dążąc do poprawy efektywności i elastyczności, poszukują optymalnego sposobu organizowania pracy, doskonalsze modele biznesowe, prowadząc permanentną restrukturyzację, odchudzając struktury, co nie pozostaje bez wpływu na relacje między pracodawcą a pracownikami. Nie jest to jednak jedyny czynnik kształtujący te relacje. Przekonanie, że przewaga konkurencyjna należy do tych organizacji, które posiadały umiejętność tworzenia, dystrybucji i zastosowania wiedzy, to druga istotna determinanta. Wzrasta zapotrzebowanie na wiedzę specjalistyczną, a poszukiwanie dobrych specjalistów i wojna o talenty staje się jednym z ważniejszych zadań działów personalnych. W tych warunkach pracownicy stają się samodzielnymi przedsiębiorcami zarządzającymi rozwojem własnych karier, otwartymi na elastyczną współpracę ze swoimi pracodawcami, gotowymi na częstą zmianę miejsca pracy, ale także kwalifikacji.

Równoległe do wspomnianych procesów jest obserwowany kolejny etap w ewolucji organizacji i pojawienie się tzw. Turkusowych Organizacji¹. Są to organizacje, w których nie rentowność, wzrost czy udział w rynku stanowią przewodnią zasadę podejmowania decyzji, ale jasny i szlachetny cel. Organizacje te wspierają ludzkie pragnienie bycia w pracy „całym sobą”, przy jednoczesnym zaangażowaniu w zdrowe relacje. Udział w nich opiera się w głównej mierze na samo zarządzaniu, pracownik nie jest już w nich jedynie pracownikiem, lecz staje się aktywnym uczestnikiem kształtującym własne środowisko pracy. Zaangażowanie pracowników w takim modelu organizacji przyszłości nabiera zupełnie innego wymiaru niż dotychczas.

¹ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015, s. 67-68. Autor książki posługuje się kolorami w celu symbolicznego określenia modeli w ewolucji organizacji. Opierając się na 12 obszernych studiach przypadku, charakteryzuje model organizacji określanych przez niego jako Organizacje Turkusu, które zarówno celami, jak i sposobem organizacji zupełnie odbiegają od tego, co do tej pory można było obserwować w ewolucji organizacji. Autor wychodzi z założenia, że skoro współczesny człowiek (określany też jako samo-realizujący się, autentyczny, zintegrowany) jest znacznie bardziej skupiony na badaniu swego powołania w życiu niż to było dawniej, to fakt ten będzie miał istotny wpływ na to, jak wygląda organizacja, której jest uczestnikiem. Być może organizacje stanowiące przedmiot studium przypadków stanowią jeszcze wyjątki, niemniej jednak F. Laloux wskazuje na nie jako na model organizacji przyszłości.

Wspomniane okoliczności tłumaczą zainteresowanie tematem zaangażowania pracowników i imponującą liczbę anglojęzycznych publikacji z tego zakresu. Zainteresowanie to może wynikać również z faktu, że w odróżnieniu od innych pojęć motywacyjnych zaangażowanie odnosi się zarówno do intencji odejścia z organizacji, jak i pozostania w niej, co jest szczególnie ważnym aspektem zatrudniania specjalistów i wykazuje związek z wynikami zatrudniających ich organizacji. Dbając o wysokie zaangażowanie organizacyjne pracowników, organizacja nie tylko zmniejsza ich skłonność do odejścia, ale także wpływa na wyniki ich pracy².

Głównym przedmiotem dociekań literaturowych i badań prezentowanych w monografii jest współczesny wymiar zaangażowania organizacyjnego, odzwierciedlający złożoność środowiska pracy i motywów działania, określane w przedmiotowym opracowaniu jako zintegrowane zaangażowanie pracowników (zaangażowanie pracowników w miejscu pracy). Otóż samo zaangażowanie organizacyjne, jako specyficzna więź między pracownikiem a zatrudniającą organizacją, to kategoria przystająca do specyfiki tradycyjnej organizacji. W warunkach elastycznych struktur i sieciowych powiązań konieczne staje się uwzględnienie współczesnego kontekstu organizacyjnego, w którym występuje wiele obiektów ukierunkowujących zaangażowanie, co stanowi istotny czynnik kształtujący zachowania pracowników.

Z tak określonego kontekstu wyłania się następujący problem: w jaki sposób we współczesnych warunkach organizacyjnych można kształtować zaangażowanie pracowników, zwłaszcza w odniesieniu do wysoko kwalifikowanych specjalistów-inżynierów? Zainteresowanie tą grupą pracowników jest celowe, ponieważ z ciągle rosnącym poziomem wykształcenia pracowników połączonym ze wzrostem specjalizacji pracy wiąże się zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu zarządzania specjalistami w organizacji³. Inżynierowie to grupa zawodowa, której praca opiera się na wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy i umiejętności, co więcej – jest to profesja deficytowa na wielu rynkach pracy.

Potrzeba badań dotyczących zaangażowania zintegrowanego wynika z kilku powodów⁴. Po pierwsze, takie badania mogą się przyczynić do lepszego zrozumienia natury zaangażowania w miejscu pracy w obecnych uwarunkowaniach, czego praktycznym wymiarem może być doskonalenie warunków pracy, co w konsekwencji prowadzi do zadowolenia i efektywności pracowników. Po drugie, mimo poszukiwania możliwości zwiększenia elastyczności organizacje ciągle potrzebują ludzi, zwłaszcza takich, którzy dzięki swojej wiedzy i umiejętnościom

² A. Cohen, *Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 2007, No. 17, s. 336-354.

³ A. Yousaf, K. Sanders, H. Shipton, *Proactive and politically skilled professionals: what is the relationship with affective occupational commitment?* „Asia Pacific Journal of Management”, 2013, Vol. 30, Issue 1, s. 211-230.

⁴ A. Cohen, *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey–London 2003.

będą stanowić ich motor rozwoju (*core staff*). Potrzebują zatem wiedzy, która umożliwi im odpowiednie kształtowanie zaangażowania pracowników. Po trzecie, zaangażowanie – stanowiąc podstawę relacji między pracownikami a organizacją – umożliwi realizację interesu obu stron, które potrzebują siebie nawzajem. Organizacje potrzebują zaangażowanych pracowników, aby móc wzrastać i rozwijać się, pracownicy natomiast dzięki zaangażowaniu mają możliwość zaspokojenia potrzeby przynależności, poczucia identyfikacji oraz samorealizacji. Zaangażowanie pracowników jest więc istotnym czynnikiem wpływającym na wyniki przedsiębiorstwa z jednej strony, dobrostan (*well being*) pracowników z drugiej strony i jednocześnie odporność obu stron na zmiany.

Do podjęcia tematu zaangażowania pracowników skłoniło autorkę kilka powodów. Naturalną okolicznością była chęć kontynuacji dociekań naukowych w obszarze motywowania pracowników i wzajemnych relacji między pracownikiem a pracodawcą. Kolejny impuls stanowiło poszukiwanie w literaturze przedmiotu źródłowych informacji dotyczących zaangażowania pracowników i konstatacja o braku spójności w literaturze polskiej interpretacji zaangażowania w kontekście zaangażowania organizacyjnego. Istotnym powodem było także zainteresowanie autorki wpływem obecnych warunków pracy na wzajemne relacje między organizacją a pracownikiem, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach (czyli specjalistów), a zbadanie tego zagadnienia umożliwia właśnie kategoria zaangażowania. W porównaniu ze skalą zainteresowania i liczbą opracowań oraz wątków poruszających zaangażowanie pracowników podejmowanych w literaturze anglojęzycznej, w literaturze polskiej temat ten jest ciągle niewystarczająco opisany. Prezentowana praca może zatem stanowić uzupełnienie zidentyfikowanej w literaturze polskiej luki dotyczącej braku badań z zakresu zaangażowania specjalistów, a jednocześnie być uzupełnieniem i rozszerzeniem dostępnych już opracowań poświęconych zaangażowaniu pracowników w warunkach polskich⁵.

Głównym celem pracy jest poznanie i wyjaśnienie mechanizmu zaangażowania pracowników ukierunkowanego na różne obiekty (zintegrowanego) oraz identyfikacja czynników mających wpływ na to zaangażowanie. Cel ten jest realizowany zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym, w kontekście następujących celów szczegółowych:

1. Cele teoretyczne:

- usystematyzowanie dorobku naukowego z zakresu zaangażowania na gruncie nauk o zarządzaniu,
- prezentacja współczesnego ujęcia koncepcji zaangażowania organizacyjnego,

⁵ Mowa tutaj o: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010; M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

- zaproponowanie autorskiej koncepcji zaangażowania specjalistów ukierunkowanego na różne podmioty i uwzględniającego różne wymiary zaangażowania,
- opracowanie narzędzia do pomiaru zaangażowania specjalistów ukierunkowanego na różne obiekty.

2. Cele empiryczne:

- ocena poziomu i związków między czterema formami zaangażowania specjalistów (zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie profesjonalne i zaangażowanie interpersonalne),
- identyfikacja najważniejszych elementów składowych tworzących model zaangażowania ukierunkowanego na różne obiekty,
- identyfikacja czynników oddziałujących na elementy składowe modelu zaangażowania z zakresu uwarunkowań indywidualnych i organizacyjnych,
- opracowanie zaleceń praktycznych z zakresu kształtowania zaangażowania specjalistów-inżynierów.

Praca obejmuje dwie zasadnicze części: teoretyczną i empiryczną. Część teoretyczną pracy oparto w głównej mierze na analizie publikacji anglojęzycznych, co wynika ze wspomnianej już wcześniej luki w literaturze polskiej. Niemniej jednak polskie publikacje naukowe z zakresu zaangażowania stanowiły punkt odniesienia uwzględniony w analizie. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród 459 specjalistów-inżynierów w formie ankiety bezpośredniej, umożliwiającej ocenę zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, zaangażowania ukierunkowanego na karierę (profesjonalnego) oraz zaangażowania interpersonalnego ankietowanych pracowników. Dobór grupy badawczej miał charakter celowy, oparty na dwóch kryteriach, tj. posiadaniu wykształcenia wyższego oraz zatrudnieniu na stanowisku inżynierskim. Przyjęcie takich kryteriów wynikało z dążenia autorki do poznania zaangażowania osób, których praca w wysokim stopniu opiera się na specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach.

Narzędzia zastosowane do pomiaru poszczególnych form zaangażowania skonstruowano w głównej mierze na podstawie dostępnych w literaturze angielskiej propozycji, przetłumaczonych na język polski, a do obliczeń i analiz uzyskanych wyników wykorzystano program Statistica 12.

Praca składa się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zakończonych podsumowaniem. Rozdział pierwszy poświęcony koncepcji zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) otwiera punkt wyjaśniający problemy terminologiczne i uzasadniający sposób interpretacji pojęć stosowanych w opracowaniu. Kolejne punkty dotyczą ewolucji podejścia do zaangażowania organizacyjnego, przeglądu definicji tej kategorii i ich interpretacji. W tej części

pracy scharakteryzowano także modele i wymiary zaangażowania organizacyjnego spotykane w literaturze, z uwzględnieniem pojęcia *profil zaangażowania*.

W rozdziale drugim skupiono się na kategorii zaangażowania (*engagement*) rozumianej jako kategoria związana z aktywnością pracowników. W rozdziale tym przedstawiono ewolucję zaangażowania w pracę, dokonano analizy składowych tak rozumianego terminu. Ze względu na miejsce, jakie zajmują opracowania konsultantów biznesowych w rozwoju tej kategorii, osobny punkt poświęcono zaangażowaniu w ujęciu praktyków. W tej części pracy scharakteryzowano także motywacyjny aspekt zaangażowania.

Rozdział trzeci rozpoczyna prezentacja autorskiej koncepcji zaangażowania w miejscu pracy, uwzględniająca jej kontekst, przesłanki oraz założenia. Następnie dokonano przeglądu literatury dotyczącej inżynierów, będących grupą zawodową zaliczaną zarówno do grona specjalistów, jak i pracowników wiedzy, odgrywającą istotną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa. W tej części pracy, opierając się na literaturze przedmiotu, omówiono także składowe uwzględnione w modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy, tj. zaangażowania wobec kariery (profesjonalnego), zaangażowania w pracę, zaangażowania interpersonalnego. Ostatni punkt poświęcono organizacyjnym i indywidualnym czynnikom determinującym zaangażowanie pracowników w miejscu pracy. Omawiając organizacyjne determinanty zaangażowania pracowników, szczególną uwagę zwrócono na zarządzanie zasobami ludzkimi, a podczas analizy indywidualnych czynników najbardziej skupiono się na wieku pracowników.

Rozdział czwarty zawiera prezentację, analizę i wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Rozdział ten rozpoczyna omówienie celów i organizacji procesu badawczego, prezentacja narzędzi zastosowanych do pomiaru poszczególnych form i wymiarów zaangażowania oraz charakterystyka grupy badawczej. Następnie zaprezentowano wyniki badań dotyczące poziomu składowych uwzględnionych w modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy, tj. zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, zaangażowania profesjonalnego oraz interpersonalnego, z uwzględnieniem ich trzech wymiarów: emocjonalnego, trwania i normatywnego. Dokonano także stosownych obliczeń potrzebnych do oceny powiązań między analizowanymi formami zaangażowania oraz ich związków z wybranymi czynnikami natury organizacyjnej (zarządzanie zasobami ludzkimi, branża firmy, forma zatrudnienia oraz praca w zespołach projektowych), a także cech socjodemograficznych charakteryzujących badanych pracowników (płeć, wiek, staż pracy, stan cywilny, wykształcenie, zajmowane stanowisko, doświadczenie bezrobocia).

Słabości motywowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy przekierowują zainteresowanie na inny aspekt kształtowania zachowań pracowników, jakim jest budowanie ich zaangażowania. Przyszłość organizacji wiąże się bowiem z takimi relacjami z pracownikami, których podstawą jest zaangażowanie wynikające z ich wewnętrznych przekonań, możliwe jedynie w warunkach silnej iden-

tyfikacji pracowników z wartościami przedsiębiorstwa oraz kultury organizacyjnej opartej na współpracy⁶. Zaangażowanie pracowników, staranność i efektywność ich pracy stają się bowiem w warunkach nowej ekonomii niezbędnym elementem kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, który pełni rolę animatora i kreatora konkurencyjności⁷.

Przygotowanie tej pracy było możliwe dzięki życzliwości wielu osób. Składam serdeczne podziękowania Pani Profesor Marii W. Kopertyńskiej za dzielenie się doświadczeniem i motywujące wsparcie okazywane w trakcie powstawania monografii. Jestem wdzięczna recenzentom: Pani Profesor Annie Rakowskiej i Panu Profesorowi Czesławowi Zającowi za cenne uwagi, które zaważyły na ostatecznym kształcie pracy. Szczególne podziękowania kieruję także do współpracowników oraz rodziny i przyjaciół, którzy wykazali się dużą dozą wyrozumiałości i cierpliwości.

Krystyna Kmiotek

⁶ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 73.

⁷ R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 135.

1. Zaangażowanie jako aspekt relacji między pracownikiem a organizacją

1.1. Zaangażowanie – problemy terminologiczne i ujęcia badawcze

Zaangażowanie jako kategoria badawcza nie może się poszczycić długą historią. Mimo to literatura obfituje w badania, modele oraz interpretacje proponowane zarówno przez praktyków, jak i badaczy akademickich. Mimo że dorobek naukowy dotyczący zaangażowania jest publikowany głównie w języku angielskim, to w ostatnich latach tematowi temu poświęcono także wiele opracowań w języku polskim (załącznik 1.). Ich autorzy opierają się głównie na literaturze anglojęzycznej, co powoduje, że w warunkach polskich, oprócz problemów definicyjnych, interpretacyjnych i badawczych dotyczących zaangażowania pojawiają się także trudności natury lingwistycznej.

Zaangażowanie w języku potocznym oznacza postawę osoby mocno z czymś związanej, co może polegać na zatrudnieniu albo włączeniu kogoś lub czegoś w jakąś działalność⁸. Termin zaangażowanie w języku angielskim w obszarze zarządzania znajduje aż trzy odpowiedniki, tj. *commitment*, *engagement* oraz *involvement*. Za każdym z tych pojęć stoi jednak określony dorobek naukowy i każde z nich służy do określenia innego zjawiska. Zrozumienia różnic i rozróżniania tych pojęć nie ułatwia także brak konsekwencji ich stosowania w języku angielskim, stąd też spotykana dowolność interpretacji w literaturze polskiej. W dobie globalizacji i Internetu wymóg porównywalności wyników badań wymaga jednak „mówienia tym samym językiem” i jednakowego rozumienia używanych pojęć.

Aby ocenić sposoby interpretacji i stosowane tłumaczenia dokonano przeglądu 25 pozycji literaturowych (załącznik 1.). Opierając się na dokonanej analizie, można stwierdzić, że preferowany przez polskich autorów termin zaangażowanie jest tłumaczeniem angielskich określeń *engagement* lub *commitment*, a niekiedy terminy te nie są rozróżniane. W publikacjach psychologicznych⁹ są one

⁸ Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/zaangazowanie.html> (dostęp: 28.07.2015 r.).

⁹ A. Bańka, A. Wołowska, *Geneza i rozwój pojęcia przywiązania w koncepcjach funkcjonalności-dysfunkcjonalności przystosowania do środowiska oraz organizacji*, [w:] *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*, pod. red. M. Strykowskiej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Seria Psychologia i Pedagogika, nr 138, Poznań 2007, s. 41-81; T. Chirkowska-Smolak, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2012; A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008; Ł. Baka, *Stresory w pracy*

traktowane jako odrębne kategorie i nie ma wątpliwości co do różnic między nimi. Zaangażowanie (*engagement*) jest najczęściej określane jako zaangażowanie w pracę i definiowane w kategoriach psychologicznego stanu towarzyszącego pracy lub jako realizacja siebie w rolach organizacyjnych¹⁰. W praktyce oznacza to przyjęcie koncepcji W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker'a i pomiaru za pomocą narzędzia opracowanego przez tych autorów. Z kolei zaangażowanie (*commitment*) organizacyjne jest odnoszone do zakresu, w jakim jednostka identyfikuje się z organizacją, jest z nią związana i nie ma zamiaru jej opuścić¹¹, co w praktyce oznacza przyjęcie modelu J.P. Meyera i N.J. Allen i pomiar tej kategorii opracowanym przez nich narzędziem. W odniesieniu do tej kategorii stosowana przez psychologów terminologia nie jest do końca jednoznaczna. Przykładowo A. Bańka początkowo tłumaczy termin *organizational commitment* jako przywiązanie do organizacji (2002), po czym w późniejszej publikacji posługuje się określeniem „przywiązanie/ zaangażowanie organizacyjne” (2007), a inni autorzy stosują określenie „przywiązanie do organizacji”¹². Zrozumiała w tym obszarze nauki jest skłonność autorów do stosowania określenia „przywiązanie” jako odpowiednika dla terminu *commitment*, uzasadniona genezą koncepcji w teorii psychologii¹³.

W obszarze nauk o zarządzaniu współczesne tłumaczenie *commitment* jako „zaangażowanie” wydaje się mieć uzasadnienie nie tylko ze względu na znaczenie tego słowa¹⁴, ale także ze względu na potoczne rozumienie w środowisku pracy. Badania przeprowadzone wśród inżynierów w dwóch krajach (tj. Szwecji i Wielkiej Brytanii) wskazują, że następuje zmiana potocznego rozumienia słowa *commitment*. O ile tradycyjne rozumienie oznaczało potrzebę pozostania w organizacji i identyfikacji z nią, to obecnie pojęcie to jest kojarzone raczej z dużą aktywnością, traktowaniem pracy jako wyzwania i obszaru do wykazania się innowacyjnością, ale także jako kontraktu psychologicznego korzystnego dla obu stron (tj. pracownika i organizacji)¹⁵. Takie rozumienie jest bliskie treści, która kryje się w pojęciu „zaangażowanie pracownika”. Biorąc pod uwagę niuanse językowe,

a zachowania nieproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu w pracy, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę, „*Studia Psychologiczne*”, 2012, Nr 50(2), s. 25-42.

¹⁰ *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 150.

¹¹ A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, op.cit., s. 149.

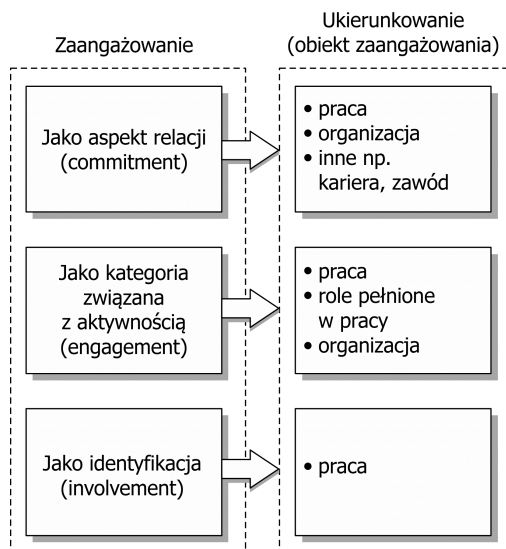
¹² A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.

¹³ A. Bańka, A. Wołowska, *Geneza i rozwój...*, op.cit., s. 41-81. Przedstawiona argumentacja jest także uzasadnieniem stosowania przez autorkę terminu przywiązanie zamiennie do zaangażowania, ale jedynie w odniesieniu do koncepcji określanej w języku angielskim jako *commitment*.

¹⁴ Jedno ze znaczeń słowa *commitment* dotyczy wyteżonej pracy, lojalności i działania na rzecz organizacji, por. *Longman dictionary of contemporary English. International students edition*, Longman Group Ltd 1995, s. 269. Jest zatem bliskie znaczeniu zaangażować się – czyli włożyć w coś wiele wysiłku, czasu lub pieniędzy, por. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/zaanga%C5%BCowanie.html> (dostęp: 31.01.2015 r.).

¹⁵ V. Singh, S. Vinnicombe, *What does „commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers?*, „*Personnel Review*”, 2000, Vol. 29, Issue 2, s. 228-254.

a także dorobek literaturowy w odniesieniu do wspomnianych koncepcji (szczegółowo zaprezentowanych w kolejnych częściach pracy), na rys. 1. przedstawiono przyjęty sposób interpretacji pojęć *commitment – engagement – involvement*.



Rys. 1. Schemat interpretacji pojęć *commitment – engagement – involvement*

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie odnosi się zatem do trzech sposobów rozumienia. Pierwszym z nich jest zaangażowanie (*commitment*) jako aspekt relacji między pracownikiem a innymi obiektami, np. organizacją, pracą. W tym ujęciu głównym przedmiotem zainteresowania badaczy jest więź pracownika odczuwana wobec obiektów zaangażowania, jej charakter, źródła i konsekwencje. Popularny i akceptowany w literaturze przedmiotu sposób pomiaru zaangażowania w tym rozumieniu stanowią koncepcja i narzędzie pomiaru zaproponowane przez J.P. Meyera i N.J. Allen. Autorami przekrojowych publikacji, obejmujących nie tylko syntezę dotychczasowego dorobku z tego zakresu, ale także propozycje adekwatnej do współczesnych warunków organizacyjnych interpretacji zaangażowania, są P.C. Morrow, A. Cohen oraz H.J. Klein, T.E. Becker i J.P. Meyer¹⁶.

Po drugie, zaangażowanie (*engagement*) może być rozumiane jako kategoria odnosząca się do aktywności pracownika w środowisku pracy. W tym ujęciu jest

¹⁶ P.C. Morrow, *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich JAI Press INC, Connecticut, London 1993; A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit.; *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, P.J. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009.

ono kojarzone jako pozytywny stan związany z pracą, traktowany także jako pozytywne przeciwieństwo wypalenia zawodowego i interpretowany jako wypełnianie ról związanych z pracą na poziomie przekraczającym oczekiwania, jako zmiłowanie i entuzjazm wobec pracy. W tym ujęciu głównym przedmiotem zainteresowania badaczy są przyczyny tego stanu, jego charakter oraz konsekwencje. Dominującą koncepcją badawczą takiej interpretacji zaangażowania jest model W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker, a redaktorami przekrojowych publikacji z tego zakresu są A.B. Bakker i M.P. Leiter oraz S.L. Albrecht¹⁷.

Trzecia interpretacja zaangażowania (*involvement*) – jako identyfikacji z pracą, oznacza stan psychicznej identyfikacji z pracą, mający swe źródło w postrzeganiu pracy jako potencjalnego źródła zaspokojenia potrzeb jednostki¹⁸. Koncepcje i sposoby pomiaru, które znalazły odzwierciedlenie w późniejszych publikacjach, to modele T.M. Lodahla i M. Kejnera (1965) oraz R.N. Kanungi (1982)¹⁹. W literaturze z zakresu zaangażowania te modele (zwłaszcza R.N. Kanungo) mogą być odnoszone do kategorii zaangażowania w rozumieniu aktywności (*engagement*) i wtedy są badane statystyczne zależności między nimi²⁰. W odniesieniu do kategorii zaangażowania w sensie więzi (*commitment*), angielskie *involvement* jest natomiast traktowane jako jedna z form zaangażowania organizacyjnego²¹.

Innym problemem związanym z interpretacją analizowanych pojęć jest kwestia przedmiotu zaangażowania, czyli jego ukierunkowania, dla którego autorka przyjmuje raczej neutralny termin „obiekt zaangażowania”, starając się uniknąć nie najlepiej brzmiących zestawień z określeniami przedmiot–podmiot²². Obiektami zaangażowania we wszystkich trzech interpretacjach zaangażowania jest praca (*work/job*), a w odniesieniu do *engagement* oraz *commitment* także organizacja (*organizational commitment* i *organizational engagement*).

Przyjmując za punkt wyjścia do badań koncepcję zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) autorka podziela zdanie S. Borkowskiej, A. Cohena, P.C. Morrow, a także J.P. Meyera i L. Herscovitch, że współczesny pracownik na ogół może być zaangażowany jednocześnie wobec wielu obiektów,

¹⁷ *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, ed. A.B. Bakker, M.P. Leiter, Psychology Press Taylor & Francis Group, Hove–New York 2010; *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*, ed. S.L. Albrecht, New Horizons in Management, Cheltenham, Northampton 2010.

¹⁸ A. Bańka, A. Wołowska, *Geneza i rozwój...*, op.cit., s. 41-81.

¹⁹ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 51; A. Bańka, A. Wołowska, *Geneza i rozwój...*, op.cit., s. 41-81.

²⁰ T. Chirkowska-Smolak, *Psychologiczny model zaangażowania...*, op.cit., s. 72 i dalsze.

²¹ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 51-69; A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 46-77.

²² S. Borkowska używa określenia *przedmiot zaangażowania*, por. S. Borkowska, *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 2, s. 9-26. Użycie takiego określenia staje się jednak niezręczne w stosunku do przełożonych czy współpracowników, którzy także mogą stanowić przedmiot zaangażowania. Podobnie niezręcznie brzmi termin *podmiot zaangażowania* w odniesieniu do kariery czy zawodu.

tj. pracy, wykonywanego zawodu, organizacji i współpracowników²³. Taką sytuację za S. Borkowską określa się mianem „zaangażowania zintegrowanego”, co będzie odpowiednikiem koncepcji określanej w literaturze angielskiej jako *multiple commitments in the workplace*.

Analiza publikacji polskich (załącznik 1.), oprócz wniosku dotyczącego problemów terminologicznych w odniesieniu do zaangażowania, daje podstawę do stwierdzenia, że w warunkach polskich brakuje badań dotyczących zaangażowania zintegrowanego. Taką potrzebę dostrzega także S. Borkowska, stwierdzając jednocześnie, że prezentowane w literaturze polskiej badania odnoszą się zazwyczaj do różnych rodzajów i elementów zaangażowania i nie podejmują kwestii zaangażowania zintegrowanego²⁴.

1.2. Ewolucja podejścia do zaangażowania organizacyjnego

Dostarczane przez kolejne badania dowody potwierdzają istotną rolę kapitału społecznego i relacyjnego w uzyskaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej²⁵. Aby takie rodzaje kapitału można było powiększać, konieczne jest poznanie możliwości kształtowania zachowań pracowników. W epoce gospodarki opartej na wiedzy jest to jedno z istotnych zagadnień w naukach o zarządzaniu, ciągle nietracące na aktualności. Zmieniające się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat warunki organizacyjne przedsiębiorstw oraz oczekiwania pracowników stanowiły inspirację dla badaczy do poszukiwania kategorii motywacyjnych, które umożliwiłyby zrozumienie zachowań pracowników, pozwoliły je przewidzieć i dostarczyły wiedzy niezbędnej do odpowiedniego kształtowania warunków pracy. Jednym z takich pojęć jest zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*), służące do określenia specyficznej więzi między pracownikiem a organizacją, dla której pracuje. Pojęcie zaangażowania pozwala na wyjaśnienie wielu zachowań społecznych, u których podstaw leży dążenie do wchodzenia w trwałe relacje z obiektami przywiązania²⁶. Jako schemat zawierający przekonania i reguły zachowań wpływa także na interpretację rzeczywistości i ukierunkowuje działania – zainteresowania, wybór celów, podejmowanie decyzji, skłonność do ryzyka itp. Zaangażowanie to stan, w którym jednostka wiąże

²³ S. Borkowska, *Rola zaangażowania pracowników*, op.cit., s. 9-26; A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit.; P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit.; J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace. Toward a general model*, „Human Resource Management Review”, 2001, No. 11, s. 299-326.

²⁴ S. Borkowska, *Rola zaangażowania pracowników*, op.cit., s. 9-26.

²⁵ A. Rakowska, *Challenges of Polish Managers in the 21st Century*, „Economics and Organization of Enterprise”, 2009, No. 1, s. 39-48.

²⁶ R. Rosmus, *Styl przywiązania a ocean przyczyn konfliktów w związkach interpersonalnych*, [w:] *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie psychologicznej*, red. K. Popiołek, A. Bańka, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2010, s. 179-192.

swoje działania ze swoimi poglądami, a te z kolei wspierają jej działanie i jej uczestnictwo w określonych wydarzeniach²⁷.

Zaangażowanie organizacyjne jest kategorią badawczą uznawaną za determinantę zachowań pracowników i ich dobrostanu²⁸ (*well-being*), odgrywającą istotną rolę w przewidywaniu ich zachowań, a zarazem stanowiącą nie lada wyzwanie dla nauk o zarządzaniu, zachowań organizacyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych warunkach gospodarowania²⁹. O tym, że badanie więzi między pracownikiem a organizacją staje się wyzwaniem, decydują w dużej mierze zmiany zachodzące w ostatnich latach, których konsekwencją jest zmiana wzajemnych oczekiwań obu stron relacji, ale także warunków, w jakich te relacje są budowane.

Do pierwszych prac, które zapoczątkowały zainteresowanie zaangażowaniem organizacyjnym, są zaliczane publikacje H.S. Beckera (1960), A. Etzioniego (1961) oraz R. Kantera (1968) i D.R. Saundersa (1956)³⁰, choć pierwsze wyniki badań nad tą kategorią zostały opublikowane dopiero w latach 70. XX w. Interpretacja zaangażowania organizacyjnego stopniowo ewoluowała, począwszy od łączenia go jedynie z rotacją pracowników, poprzez interpretacje w aspekcie zachowań pracowników traktowanych jako manifest zaangażowania, aż po ujęcie wielowymiarowe³¹.

Jedną z pierwszych prac inicjujących zainteresowanie kategorią zaangażowania organizacyjnego była publikacja H.S. Beckera, który dokonał analizy pojęcia z perspektywy socjologicznej oraz zaprezentował własną koncepcję jej rozumienia³². Wspomniane opracowanie stanowiło inspirację dla badaczy zainteresowanych użytecznością tego terminu³³, i mimo że od tego czasu minęło wiele lat, temat ten nadal przyciąga uwagę, o czym świadczy choćby liczba publikacji. H.S. Becker uważa, że zaangażowanie jest elementem łączącym osobę z jej zachowaniami. Wspomniany mechanizm polega na tym, że pracownik, podejmując decyzję o kontynuacji pracy w danej organizacji (lub rezygnacji), kieruje się swego rodzaju kalkulacją. Poświęcając swój czas na pracę dla określonej organizacji, dokonuje pewnych inwestycji (np. czasu, wysiłku), a ryzyko utraty korzyści wynikających z tych inwestycji (*side bets*³⁴) jest czynnikiem łączącym postępowanie

²⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 126.

²⁸ J.P. Meyer, L.J. Stanley, R.J. Vandenberg, *A person-centered approach to the study of commitment*, „Human Resource Management Review”, 2013, No. 23, s. 190-202.

²⁹ A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354.

³⁰ G.A. Zangaro, *Organisational commitment: a concept analysis*, „Nursing Forum”, 2001, Vol. 36, No. 2, s. 14-22.

³¹ Ibidem, s. 14-22.

³² H.S. Becker, *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology”, 1960, Vol. 66, No. 1, s. 32-40.

³³ G. Brooks, *Knowledge-based structures and organizational commitment*, „Management Decision”, 2002, Vol. 40, Issue 6, s. 566-573.

³⁴ *Side-bets* – określenie często spotykane w angielskich publikacjach dotyczących zaangażowania organizacyjnego, odnoszące się do nagromadzonego wkładu danej osoby (inwestycji w postaci np. wysiłku, czasu) poczynionego w trakcie uczestnictwa w organizacji. Wkład ten może zostać jednak utracony, jeżeli osoba ta opuści daną organizację, por. A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354.

pracownika w spójną, ukierunkowaną aktywność: (...) *przywiązanie ujawnia się, kiedy osoba poprzez nagromadzenie wkładu własnego (side bets) wiąże dodatkowe („przy okazji”) korzyści wynikające z konsekwentnego utrzymywania kierunku swej aktywności*³⁵. Efektem nagromadzonego wkładu własnego jest wzrost kosztów rezygnacji z realizowanego kierunku działania. Zdaniem autora koncepcji ten nagromadzony wkład własny może przyjmować różne formy, które dają się pogrupować w pięć ogólnych kategorii³⁶:

- 1) wymagania kulturowe – obejmują oczekiwania ważnych dla pracownika grup odniesienia w stosunku do zachowań odpowiedzialnych, tj. oczekiwań dotyczących okresu pracy w jednym miejscu. Naruszenie tych oczekiwań może prowadzić do prawdziwych albo tylko spodziewanych negatywnych konsekwencji o charakterze społecznym,
- 2) troska o wizerunek – odnosi się do sytuacji, gdy osoba usiłuje kreować spójny własny wizerunek wymagający zachowania się w określony sposób, a zaniechanie takiego działania może prowadzić do jego naruszenia,
- 3) porządek organizacyjny – są to zasady wprowadzane przez organizację, stanowiące zachętę albo nagrodę za długoterminową pracę, np. system wynagrodzeń promujący staż pracy,
- 4) dostosowanie społeczne – odnosi się do wysiłków podejmowanych przez osobę w celu dostosowania się do danej sytuacji, co jednak czyni ją mniej przygotowaną na inne sytuacje, np. inwestowanie czasu i wysiłku w celu nabycia specyficznych, organizacyjnych umiejętności, niekoniecznie mających zastosowanie w innym miejscu pracy,
- 5) obawy wykraczające poza pracę – odnoszą się do inwestycji podjętych poza organizacją, gdy pracownik jest już zaadaptowany i zżyty ze społecznością, w której przebywa i związane z tym, z czego musiałby zrezygnować, gdyby odszedł z pracy i szukał zatrudnienia w innym regionie geograficznym.

Zdaniem H.S. Beckera nie jest to wyczerpująca lista zakumulowanych inwestycji pracownika, a one same mogą się łączyć ze sobą w różny sposób, zwiększając koszty związane z zakończeniem relacji, a tym samym zwiększając zaangażowanie. Te mechanizmy często wiążą się ze środowiskiem społecznym, w którym człowiek funkcjonuje, a ich poznanie wymaga także identyfikacji systemu wartości danej osoby, nadając zaangażowaniu charakter kulturowy.

Zgodnie z koncepcją H.S. Beckera pracownicy są związani z organizacją tylko dlatego, że przy okazji pracy w niej dokonali swego rodzaju inwestycji, które zazwyczaj mają charakter zupełnie lub częściowo ukryty (np. wiek, specyficzne umiejętności związane z daną organizacją czy stanowiskiem, doświadczenie)³⁷. H.S. Becker argumentuje, że z biegiem czasu określone koszty narastają, co sprawia, że rezygnacja z utartych już sposobów postępowania jest znacznie

³⁵ H.S. Becker, *Notes on the concept...*, op.cit., s. 32-40.

³⁶ Ibidem, s. 32-40.

³⁷ Ibidem, s. 32-40.

trudniejsza. Zagrożenie utraty tych inwestycji i możliwych korzyści z nich wynikających, wraz z dostrzeganym brakiem alternatywy, wiąże osobę z organizacją. Innymi słowy, pracując w danym miejscu, pracownik zdobył umiejętności i doświadczenie specyficzne dla tej organizacji/stanowiska, lata pracy znajdują odzwierciedlenie w stażu pracy, co wpływa na ocenę jego pozycji na rynku pracy. Doświadczenie, umiejętności i staż tego pracownika są najbardziej cenne dla organizacji, w której je zdobył, ma zatem nadzieję na zwrot poczynionych inwestycji w organizacji, w której pracuje, woli więc w niej zostać. W takim ujęciu zaangażowanie organizacyjne jest mocno związane z rotacją pracowników i utożsamiane z głównym czynnikiem wyjaśniającym przyczyny rezygnacji pracowników z pracy, a jego pomiar sprowadza się do oceny powodów odejść pracowników z organizacji³⁸.

Drugim autorem uznawanym za inicjatora badań nad kategorią zaangażowania organizacyjnego jest E. Etzioni, który jako pierwszy wymienił różne powody, dla których pracownik zostaje w organizacji, tj. internalizację wartości i celów organizacyjnych³⁹, kalkulację korzyści i kosztów, czy też brak alternatywy⁴⁰. Charakter relacji pozwala wskazać trzy rodzaje uczestnictwa organizacyjnego: alienatywne, kalkulatywne i moralne⁴¹. Uczestnictwo alienatywne opiera się na przymusie, a alienatywny uczestnik organizacji nie jest psychicznie zaangażowany w realizację celów organizacji, nie identyfikuje się z nimi, ani nawet nie uważa ich za środek do realizacji celów własnych. Uczestnik kalkulacyjny wnosi określony wkład, użyteczny w procesie realizacji celu organizacji i otrzymuje w zamian korzyści materialne (płace, premie, subwencje) oraz korzyści społeczne (wyróżnienia, uznanie). Taki uczestnik będzie należał do organizacji tak długo, dopóki uzyskiwane korzyści będą równe wnoszonemu wkładowi lub większe. Dokonuje on oceny bilansu korzyści – wkładu subiektywnego określonego na podstawie poziomu swoich aspiracji, pozycji wobec innych uczestników, a także możliwości uzyskania korzyści w innych organizacjach. Bilans niekorzystny dla uczestnika wzbudza w nim poczucie niesprawiedliwości, wywołuje frustrację i doprowadza do opuszczenia organizacji lub zmniejszenia wkładu, który był przedmiotem transakcji. Kalkulacyjny uczestnik organizacji może się identyfikować z celami organizacji lub się z nimi nie identyfikować, a ich realizacja jest mu obojętna. W przypadku uczestnictwa moralnego członek organizacji charakteryzuje się pełnym zaangażowaniem w realizację celów organizacyjnych, wynikających z identyfikacji z nimi. Natura korzyści osiągniętych przez uczestnika ma głównie charakter wewnętrzny, wiąże się z psychiką oraz z możliwością zaspo-

³⁸ A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354.

³⁹ Proces internalizacji wartości oznacza wbudowanie we własny system wartości mającej swe źródło w świecie zewnętrznym jest to uwewnętrznienie tego, co zewnętrzne, por.: M. Gołaszewska, *Internalizacja wartości*, „Etyka”, 1978, Nr 16, s. 81-102.

⁴⁰ G.A. Zangaro, *Organisational commitment...*, op.cit., s. 14-22.

⁴¹ M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 92-93, 159-160.

kojenia potrzeb bezpieczeństwa socjalnego, emocjonalnego i etycznego bądź samorealizacją. Na drugim planie są korzyści materialne i społeczne.

Biorąc pod uwagę chronologię publikacji i sposób interpretacji zaangażowania organizacyjnego, można wyróżnić trzy etapy w rozwoju tej koncepcji⁴².

1. Pierwszy etap, określany jako początkowy, obejmuje pierwsze opracowania z tego zakresu, w których najważniejszą rolę odegrała interpretacja zaangażowania autorstwa H.S. Beckera, definiującego je jako swego rodzaju inwestycję.
2. Na kolejnym etapie zaangażowanie jest interpretowane jako więź psychologiczna. W tym ujęciu następuje przejście od dostrzegalnych korzyści wynikających z długoterminowego uczestnictwa w organizacji na rzecz psychologicznej więzi, jaką pracownik odczuwa w stosunku do niej⁴³. Na tym etapie istotną rolę odegrała koncepcja L.W. Portera i in.⁴⁴, w której uwaga została przesunięta z dostrzeganych korzyści w kierunku psychologicznej więzi między pracownikiem a organizacją.
3. Dla trzeciego etapu charakterystyczne jest traktowanie zaangażowania jako kategorii wielowymiarowej. W latach 80. w publikacjach dotyczących zaangażowania rozwinęły się głównie dwa wielowymiarowe podejścia do zaangażowania – jedno autorstwa C.A. O'Reilly'ego i J. Chatman, drugie będące koncepcją N.J. Allen i J.P. Meyera⁴⁵.

W innej próbie klasyfikacji dorobku naukowego z zakresu zaangażowania, dokonanej przez D.G. Gallaghera i J. McLean Parks, jako kryterium podziału przyjęto nie tyle chronologię prac, co centralny punkt zainteresowania publikacji. Wyodrębniono dwa nurty badawcze⁴⁶:

- pierwszy nurt odzwierciedla dążenie do poznania natury zaangażowania organizacyjnego. Autorzy podejmujący badania w tym kontekście skupiają się na wyjaśnieniu istoty tego pojęcia i jak najtrafniejszym sformułowaniu definicji, opisują jego wymiary lub dążą do opracowania modelu porządkującego przyczyny, zależności i korzyści wynikające z przywiązania organizacyjnego,
- drugi nurt obejmuje publikacje dotyczące rozważań teoretycznych oraz dowodów empirycznych świadczących o tym, że w ramach organizacji zaangażowanie może być ukierunkowane na różne obiekty (*foci, target*).

⁴² A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354, G.A. Zangaro, *Organisational commitment...*, op.cit., s. 14-22.

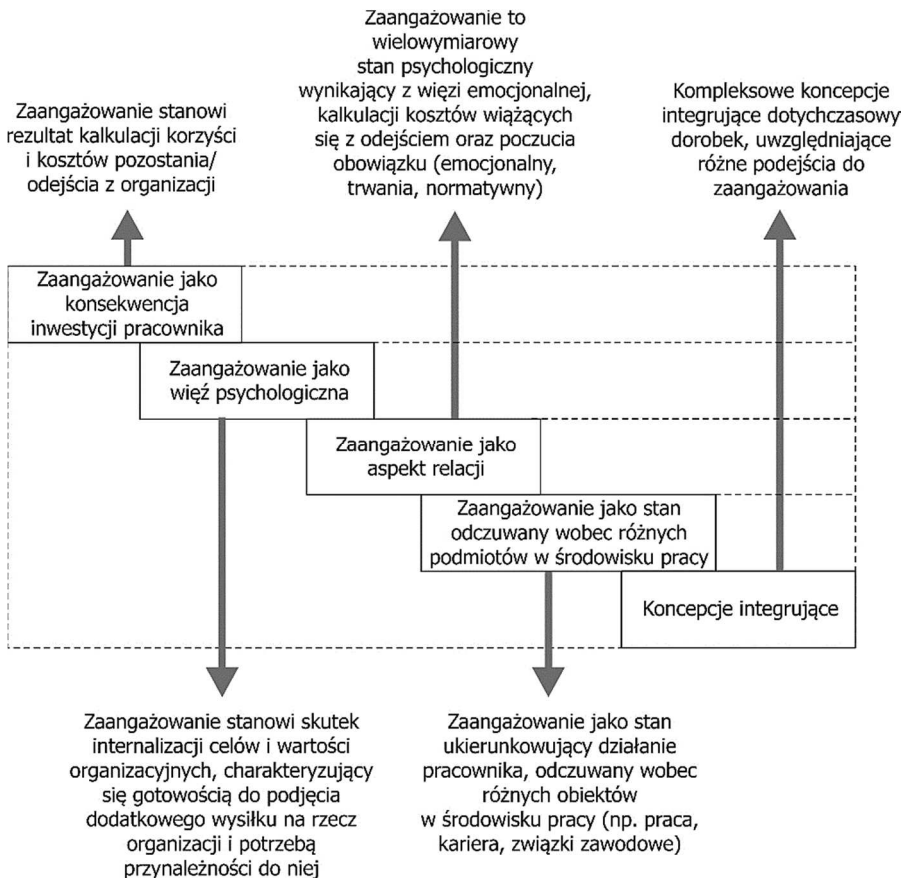
⁴³ Ibidem, s. 336-354.

⁴⁴ L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boulian, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, 1974, Vol. 59, No. 4, s. 603-609; R. Mowday, R.M. Steers, L. Porter, *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behaviour”, 1979, Vol. 14, No. 2, s. 224-247.

⁴⁵ W literaturze koncepcja ta jest określana jako koncepcja N.J. Allen i J.P. Meyera lub też J.P. Meyera i N.J. Allen, co wynika z faktu, że model ten był przedstawiany w różnych publikacjach, w których nazwiska autorów podawano w innej kolejności. Wymiary zaangażowania różnych autorów zostały omówione w pkt 1.4: Modele, komponenty oraz narzędzia pomiaru zaangażowania organizacyjnego.

⁴⁶ D.G. Gallagher, J. McLean Parks, *I pledge thee my troth... contingently. Commitment and the contingent work relation*, „Human Resources Management Review”, 2001, No. 11, s. 181-208.

Centralnym punktem zainteresowania prac zaliczanych do tego nurtu są relacje między zaangażowaniem pracownika wobec różnych obiektów, próbami rozstrzygnięcia, które z nich odgrywają ważniejszą rolę lub też określenia związków występujących między nimi. Efektem tych prac jest zintegrowana koncepcja zaangażowania w miejscu pracy (*multiple commitment*), w której przyjmuje się, że pracownicy współczesnych organizacji mogą odczuwać zaangażowanie na różnych poziomach i w odniesieniu do różnych obiektów występujących w ramach organizacji (lub jej części).



Rys. 2. Ewolucja zaangażowania organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Na przestrzeni lat interpretacje zaangażowania ulegały zmianom. O ile w początkowym okresie badań autorzy interpretowali ten termin w kategoriach prostego mechanizmu związanego z wzajemną wymianą między pracownikiem a organizacją, to z czasem dostrzeżono wiele innych jego kontekstów i aspektów.

Ewolucja podejścia do zaangażowania odzwierciedla stale zmieniające się warunki pracy, co doprowadziło do tego, że zarządzanie zaangażowaniem stało się bardziej złożone⁴⁷. Syntezę dorobku z zakresu zaangażowania organizacyjnego można przedstawić w sposób graficzny (rys. 2.).

W ewolucji badań nad zaangażowaniem organizacyjnym można wyróżnić pięć zasadniczych podejść, czy też sposobów definiowania (rys. 3.). O ile pierwsze cztery wskazują na nowy aspekt przywiązania i dodają coś nowego do już istniejących koncepcji, to w ostatnim etapie autorzy koncentrują się na logicznym powiązaniu dotychczasowych podejść i wypracowaniu jednolitej, a jednocześnie spójnej i przejrzystej w interpretacji kategorii. Klaryfikacja i integracja badań w obrębie zaangażowania w miejscu pracy to dominujące trendy dostrzegane w najnowszych publikacjach z tego zakresu⁴⁸. Równie ważnym problemem stojącym przed badaczami zajmującymi się obecnie zaangażowaniem staje się rozpoznanie zaangażowania zintegrowanego oraz jego zrozumienie w odniesieniu do najważniejszych obiektów zaangażowania różnych grup pracowników w zmieniających się warunkach pracy oraz stosunkach pracy⁴⁹.

1.3. Istota zaangażowania organizacyjnego

Zaangażowanie organizacyjne, stanowiące psychologiczny łącznik między pracownikiem a organizacją, doczekało się w literaturze wielu opracowań, jednak ze względu na różne sposoby definiowania i podejścia trudno wskazać na jedną, powszechnie akceptowaną interpretację tego pojęcia⁵⁰. Jednocześnie ten brak wspólnych teoretycznych podstaw i nadmiar koncepcji stanowią argument do krytyki dorobku naukowego z tego zakresu⁵¹. Liczba publikacji związanych z zaangażowaniem organizacyjnym jest oznaką zainteresowania wynikającego z przekonania, że niezależnie od innych czynników może ono kształtować zachowania pracowników, nadawać im kierunek i może prowadzić do podtrzymania działań, nawet w sytuacji konfliktów motywów i postaw⁵². Jest to kategoria ważna nie tylko z perspektywy indywidualnej, ale także organizacyjnej, związana z takimi

⁴⁷ J.P. Meyer, *Commitment in a changing world of work*, [w:] *Commitment in organizations. accumulated wisdom and new directions*, ed. by H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009, s. 59.

⁴⁸ H.J. Klein, J.C. Molloy, J.T. Cooper, *Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*, [w:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009, s. 7.

⁴⁹ Ibidem, s. 7.

⁵⁰ Por.: J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326; A.E. Reichers, *A review and reconceptualization of organizational commitment*, „Academy of Management Review”, 1985, Vol. 10, No. 3, s. 465-476; P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit.

⁵¹ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit.; C. Rowley, *Employee commitment: A review of the background, determinants and theoretical perspectives*, „Asia Pacific Business Review”, 2005, No. 11, s. 105-125; A.E. Reichers, *A review and reconceptualization...*, op.cit., s. 465-476.

⁵² O. Herrbach, *A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, No. 27, s. 629-643.

kategoriami, jak absencja, rotacja pracowników, motywacja oraz wyniki⁵³. Jest zatem kategorią wyjaśniającą mechanizm ludzkich zachowań w miejscu pracy i jako taka pozwala je przewidywać, co stanowi niezwykle ważny aspekt zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, zwłaszcza w obliczu dostrzeganych słabości koncepcji motywowania.

Motywy wzrostu zainteresowania zaangażowaniem organizacyjnym są odmienne dla praktyków zarządzania i badaczy akademickich⁵⁴. Dla tych pierwszych istotne znaczenie mają względy rynkowe i dbałość o wizerunek pracodawcy tworzącego sprzyjające warunki pracy (zgodnie z utartym sloganem: *ludzie są naszym najcenniejszym zasobem*), szczycącego się z zatrudniania zaangażowanych pracowników, ale także z własnego zaangażowania na rzecz rozwoju swojej kadry. Z kolei zainteresowanie kategorią zaangażowania organizacyjnego badaczy wynika z dążenia do poznania jego natury, warunków koniecznych do spełnienia, aby mogło ono wystąpić, jego konsekwencji oraz identyfikacji kategorii bliskoznacznych.

Zaangażowanie organizacyjne bywa rozumiane w kategoriach osobistej identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i chęcią kontynuacji uczestnictwa w niej⁵⁵. Jest to psychologiczna siła łącząca pracowników z organizacją, czyniąca odejście z niej mniej atrakcyjnym⁵⁶. Zaangażowanie nie oznacza jednak tylko pozostania pracownika w organizacji i braku decyzji o odejściu. Dzięki tej sile możliwe są: wzrost poziomu satysfakcji, zaangażowania i wydajności pracowników oraz zmniejszenie rotacji pracowników⁵⁷.

Obecnie literatura dostarcza wielu definicji kategorii zaangażowania organizacyjnego, a ich przegląd prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Przegląd definicji zaangażowania organizacyjnego

Autor	Definicja przywiązania
H.S. Becker, 1960	Skłonność do angażowania się w aktywność o spójnym kierunku, opartym na indywidualnym rozeznaniu kosztów związanych z zakończeniem relacji.
R.M. Kanter, 1968	Gotowość podmiotów społecznych do wydatkowania energii i lojalność na rzecz systemów społecznych.
B. Buchanan, 1974	Świadomość braku możliwości wyboru odmiennej tożsamości społecznej lub też niemożność odrzucenia określonego wymagania pod groźbą kary albo emocjonalne przywiązanie do organizacji, z pominięciem czysto instrumentalnej wartości relacji.

⁵³ H.J. Klein, J.C. Molloy, J.T. Cooper, *Conceptual foundations...*, op.cit., s. 3.

⁵⁴ D.G. Gallagher, J. McLean Parks, *I pledge...*, op.cit., s. 181-208.

⁵⁵ J.E. Mathieu, D.M. Zajac, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*, „Psychological Bulletin”, 1990, Vol. 108, No. 2, s. 171-194.

⁵⁶ R.E. Johnson, K.W. Groff, M.U. Taing, *Nature of the Interactions Among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic?*, „British Journal of Management”, 2009, Vol. 20, s. 431-447.

⁵⁷ L. Carver, L. Candela, *Attaining organizational commitment across different generations of nurses*, „Journal of Nursing Management”, 2008, Vol. 16, No. 8, s. 984-991.

Tabela 1. (cd.)

Autor	Definicja przywiązania
G.R. Salancik, 1977	Stan, w którym osoba czuje się zobligowana do działania.
R.T. Mowday, R.M. Steers, L.M. Porter, 1979	Względnie silna identyfikacja osoby z określoną organizacją i zaangażowanie w nią, charakteryzujące się: a) akceptacją oraz głęboką wiarą w cele i wartości organizacyjne, b) gotowością do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji, c) silną potrzebą utrzymania członkostwa.
E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, G.P. Latham, 1981	Determinacja w dążeniu do celów niezależnie od tego, czy są one zleczone, założone z góry, czy też samodzielnie ustalone przez uczestnika.
R.W. School, 1981	Stabilizująca siła, która sprawia, że zostaje utrzymany kierunek działania, podczas gdy perspektywy czy okoliczności są niesprzyjające.
Y. Wiener, 1982	Całokształt normatywnych nacisków do działania w kierunku realizacji celów i interesów organizacyjnych.
A.E. Reichers, 1985	Proces identyfikacji z celami wielu podmiotów składających się na organizację (np. kadra zarządzająca, klienci, związki zawodowe).
C.A. O'Reily, J. Chatman, 1986	Psychologiczna więź łącząca osobę z organizacją, odzwierciedlająca stopień jej internalizacji lub akceptacji perspektywy organizacyjnej.
G. Blau, K. Boal, 1987	Stan, w którym pracownik identyfikuje się z określoną organizacją i jej celami oraz pragnie utrzymać członkostwo, aby wspierać jej cele.
N. Oliver, 1990	Inklinacja osoby do działania w określony sposób, ukierunkowanego na obiekt (podmiot) przywiązania.
N.J. Allen, J.P. Meyer, 1990	Psychologiczny stan, który wiąże osobę z organizacją i czyni odejście z niej mniej prawdopodobnym.
J.E. Mathieu, D.M. Zajac, 1990	Więź lub związek osoby z organizacją.
G.A. Zangaro, 2001	Akt przyrzeczenia lub obietnicy komuś lub czemuś wypełnienia wszelkich zobowiązań w przyszłości. Osoba, która jest zaangażowana wobec organizacji, poświęca się jej oraz wierzy w jej cele i wartości.
J.P. Meyer, L. Herscovitch, 2001	Siła wyznaczająca kierunek działania osoby, wynikający ze znaczenia jednego obiektu lub większej ich liczby, jakie mają one dla niej. Tak określone zaangażowanie odróżnia się od motywowania opartego na wymianie oraz od podejścia ukierunkowanego na cel i może wpływać na zachowania w sytuacji braku zewnętrznych motywatorów lub pozytywnego nastawienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.K. Nusair, H.G. Parsa, C. Cobanoglu, *Building a model of commitment for Generation Y: an empirical study on e-travel retailers*, „Tourism Management”, 2011, Vol. 32, No. 4, s. 833-843; R. Mowday, R.M. Steers, L. Porter, *The measurement...*, op.cit., s. 224-247; E.A. Locke, K.N. Shaw, L.M. Saari, G.P. Latham, *Goal setting and task performance*, „Psychological Bulletin”, 1981, Vol. 90, No.1, s. 125-152; G.A. Zangaro, *Organisational commitment...*, op.cit., s. 14-22; J.W. Kim, C. Rowley, *Employee commitment: a review of the background, determinants and theoretical perspectives*, „Asia Pacific Business Review”, 2005, Vol. 11, No. 1, s. 105-125; J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace. Toward a general model*, „Human Resource Management Review”, 2001, Vol. 11, No. 3, s. 299-326; A.E. Reichers, *A review and reconceptualization...*, op.cit., s. 465-476.

Przedstawione w tab. 1. definicje, mimo pewnych różnic, niekiedy zasadniczych, łączy sposób traktowania zaangażowania jako stabilizującej lub zobowiązującej do działania siły, ukierunkowującej zachowania w sposób wiążący osobę z obiektem zaangażowania. Siła ta jest przeżywana jako stan umysłu (*mind-set*),

nastawienie bądź stan psychologiczny zmuszający osobę do realizacji określonego kierunku działania, wyznaczonego przez obiekt zaangażowania⁵⁸.

Zaprezentowany w tab. 1. przegląd definicji zaangażowania potwierdza dużą różnorodność interpretacji tej kategorii. Zaangażowanie jest definiowane jako siła ukierunkowująca zachowania, np. (...) *stabilizująca siła, która zapewnia utrzymanie kierunku działania, podczas gdy perspektywy czy okoliczności są niesprzyjające, czy też (...) inklinacja osoby do działania w określony sposób, nakierunkowany na obiekt przywiązania*. Ta interpretacja zaangażowania sugeruje, że czynniki wywołujące je tworzą swego rodzaju presję, doświadczaną jako stan umysłu, wiążący osobę z obiektem zaangażowania. Siłę tę należy jednak traktować jako wewnętrzną, mającą swe umiejscowienie w danej osobie⁵⁹.

Zaangażowanie jest także wyjaśniane w kategoriach więzi łączącej dwie strony relacji, np.: *psychologiczna więź łącząca osobę z organizacją, a także więź lub związek osoby z organizacją*. Cechą wspólną tych definicji jest uznanie zaangażowania jako psychologicznego stanu odzwierciedlającego siłę więzi (psychologicznego przywiązania) z obiektem zaangażowania⁶⁰. Organizacja nie jest przy tym traktowana jako jedyny obiekt zaangażowania, gdyż złożoność współczesnych warunków i stosunków pracy sprzyja wskazaniu wielu takich obiektów (tab. 2.).

Tabela 2. Definicje zaangażowania uwzględniające różne obiekty zaangażowania

Zaangażowanie wobec kariery/zawodu (<i>career commitment</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • postawa wobec wykonywanego zawodu lub powołania zawodowego (G.J. Blau, 1985) • czyjaś motywacja do pracy w wybranym zawodzie (K.D. Carson, A.G. Bedeian, 1994)
Zaangażowanie wobec pracy (<i>job commitment</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • prawdopodobieństwo, że jednostka nie zrezygnuje z pracy i będzie czuła z nią psychologiczną więź, niezależnie od tego, czy praca ta jest satysfakcjonująca czy też nie (C.E. Rusbult, D. Farrell 1983)
Zaangażowanie wobec celu (<i>goal commitment</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • przywiązanie do celu lub determinacja w jego realizowaniu, bez względu na jego źródło (E.A. Locke, G.P. Latam i M. Erez, 1988) • determinacja w podejmowaniu prób realizacji celu i wytrwałość w dążeniu do jego osiągnięcia przez długi czas (J.R. Hollenbeck, C.L. Williams i M.J. Klein, 1989) • stopień, w jakim jednostka uważa cel za ważny, jest zdeterminowana, aby go osiągnąć, podejmując wysiłek w dłuższym okresie oraz odczuwa niechęć do rezygnacji z tego celu lub obniżenia jego poziomu w obliczu trudności i negatywnych informacji zwrotnych (R. DeShon, R.S. Landis, 1997)

⁵⁸ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

⁵⁹ H.J. Klein, J.C. Molloy, J.T. Cooper, *Conceptual foundations...*, op.cit., s. 9.

⁶⁰ Ibidem.

Tabela 2. (cd.)

Zaangażowanie wobec zmian organizacyjnych (<i>commitment to organizational change</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • stan psychiczny wiążący pracownika z kierunkiem działania, uważany za konieczny do pomyślnego wprowadzenia w życie zainicjowanej zmiany (L. Herscovitch, 1999)
Zaangażowanie wobec strategii (<i>commitment to a strategy</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • postawa wiążąca się z gotowością osoby do podjęcia wysiłku na rzecz obranej strategii (D.A. Weissbein, K.E. Plamondon, J.K. Ford, 1998)
Zaangażowanie wobec związków zawodowych
<ul style="list-style-type: none"> • zakres, w jakim osoba: a) odczuwa silną potrzebę pozostania członkiem związku, b) chce podejmować duży wysiłek na rzecz związku, c) wierzy w cele związku zawodowego (B. Klandermans, 1989) • psychologiczna identyfikacja ze związkiem zawodowym, zwiększająca prawdopodobieństwo aktywnego włączania się w działalność związkową, u której podstaw leżą aspekty ideologiczne oraz instrumentalne (A. Sjöberg, M. Sverke, 2001)
Zaangażowanie wobec jednostek organizacyjnych (<i>organizational unit/ subentities</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie pracownika w odniesieniu do jednostek tworzących większą organizację, np. wydziały, działy, zespoły robocze (C. Vandenberghe, 2009)
Zaangażowanie wobec zespołu (<i>team</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • psychologiczna więź odczuwana wobec członków zespołu
Zaangażowanie wobec organizacji klienta (<i>organizational client</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie dotyczące pracowników świadczących pracę na rzecz danej firmy przez określony czas (tj. pracujących za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej lub też firmy świadczącej usługi dla danej organizacji), niebędących formalnie pracownikami, ale dla niej pracujących.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326; A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji...*, op.cit., s. 28-29; A. Sjöberg, M. Sverke, *Instrumental and ideological union commitment: longitudinal assessment of construct validity*, „European Journal of Psychological Assessment”, 2001, Vol. 17, Issue 2, s. 98-111; C. Vandenberghe, *Organizational commitments*, [w:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York-London 2009, s. 99-135; A. Singh, B. Gupta, *Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment*, „Benchmarking: An International Journal”, 2015, Vol. 22, Issue 6, s. 1192-1211.

Niezależnie od tego, na jaki obiekt jest ukierunkowane zaangażowanie, czy jego źródło tkwi w samej organizacji, w relacjach interpersonalnych, czy też jest związane z podejmowanymi działaniami⁶¹, stanowi ono stabilizującą siłę, nadającą kierunek zachowaniom jednostki i zobowiązującą do kontynuacji działań⁶².

⁶¹ Taki podział obiektów zaangażowania przyjęto w: *Commitment in organizations...*, op.cit., s. 99-216, przy czym obiekty zaangażowania mające swe źródło w organizacji to: zatrudniająca organizacja, kariera/zawód, związki zawodowe, organizacja klienta, jednostki organizacyjne zatrudniającej firmy; obiekty zaangażowania związane z relacjami interpersonalnymi to: zespół, przełożony, kierownictwo wyższego szczebla, współpracownicy oraz klienci; obiekty związane z podejmowanym działaniem (*action commitments*) to: cele, zmiany, wartości oraz normy grupowe.

⁶² J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

Zamieszczony przegląd definicji i podejść pozwala także stwierdzić, że zaangażowanie organizacyjne jest definiowane w kategoriach relacji, lojalności wobec pracodawcy, integracji celów indywidualnych i organizacyjnych, identyfikacji i więzi z organizacją, gotowości do wyężonego wysiłku na rzecz organizacji oraz odczuwanej silnej potrzeby kontynuacji członkostwa w organizacji⁶³. Mechanizm powstawania zaangażowania organizacyjnego może przebiegać w różny sposób (tab. 3.).

Tabela 3. Mechanizmy powstawania zaangażowania organizacyjnego

Charakter zaangażowania	Wyjaśnienie
Nagromadzony wkład (<i>side-bets</i>)	Zaangażowanie jest funkcją nagród i kosztów związanych z członkostwem w danej organizacji, najczęściej rosnących wraz z czasem zatrudnienia.
Cecha charakterystyczna	Zaangażowanie jest związkiem między osobą a jej zachowaniem, uwidaczniającym się w momencie, gdy osoba charakteryzująca się przywiązaniem podejmuje zachowania, które są dobrowolne, szczerze i nieodwołalne.
Zgodność indywidualna/organizacyjna	Zaangażowanie pojawia się, gdy osoba identyfikuje się z celami i wartościami organizacyjnymi oraz podejmuje wyężony wysiłek na rzecz ich realizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.E. Reichers, *A review and reconceptualization...*, op.cit., s. 465-476.

W relacji z organizacją zaangażowanie jest tłumaczone w kontekście dodatkowych korzyści, jakich się spodziewa pracownik w związku z kontynuacją uczestnictwa w organizacji lub też kosztów, z jakimi wiązałoby się jego odejście z organizacji. Pracownik może nie planować odejścia z organizacji, obawiając się, że będzie postrzegany jako osoba, która zbyt łatwo i zbyt często zmienia pracę (*job hopper*)⁶⁴. W takiej sytuacji, przez decyzję o pozostaniu w danej organizacji, dokonuje swego rodzaju inwestycji (*side-bet*), tworząc o sobie opinię osoby stabilnej. Niekiedy to organizacje tworzą warunki zniechęcające pracowników do rezygnacji z pracy, przez wprowadzenie mechanizmów nagród uzależnionych od długości stażu pracy. Przywiązanie uwidacznia się, kiedy staż pracy w organizacji, specyficzne umiejętności organizacyjne, stanowisko, wiek lub dodatkowe czynniki sprawiają, że pozostanie w organizacji staje się bardziej opłacalne (nagroda) niż odejście z niej (poniesione inwestycje w przypadku odejścia się nie zwrócą).

⁶³ A.K. Paul, R.N. Anantharaman, *Influence of HRM practices on organizational commitment: a study among Software Professionals in India*, „Human Resource Development Quarterly”, 2004, Vol. 15, No. 1, s. 77-88.

⁶⁴ A.E. Reichers, *A review and reconceptualization...*, op.cit., s. 465-476.

Drugą grupę tworzą definicje, w których punkt ciężkości kadzie się na zachowania, a ich efektem jest przypisanie osobie cechy „zaangażowanie”. Zaangażowanie w tym wypadku jest cechą wynikającą z dążenia do utrzymania spójności między zachowaniami a postawami.

W trzeciej wyróżnionej grupie definicji zaangażowanie jest traktowane jako zgodność bądź wzajemne dopasowanie osoby i organizacji, uwidaczniające się w identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi oraz wydatkowaniu energii na ich rzecz.

Autorzy zwracają uwagę na jeszcze jeden aspekt różnicujący definicje zaangażowania⁶⁵, prowadzący do wyróżnienia dwóch nurtów odmiennie interpretujących jego mechanizm. W nurcie pierwszym zaangażowanie jest traktowane jako postawa (*attudinal commitment*) lub siła lojalności osoby wobec organizacji, obejmująca także identyfikację oraz jej aktywne uczestnictwo w organizacji. Zaangażowanie jako postawa odnosi się do procesu, przez który osoba zaczyna myśleć o swojej relacji z organizacją, a zaangażowanie pojawia się wtedy, gdy jednostka zauważa, że jej własne cele i wartości są zgodne z tymi, które są ważne dla organizacji⁶⁶. Z kolei autorzy drugiego nurtu traktują zaangażowanie jako zachowanie (*behavioral commitment*), a jednocześnie proces, w którym pracownik staje się elementem organizacji i sposób, w jaki radzi sobie z tą sytuacją. W takim ujęciu badaczy interesują: proces powstawania przywiązania oraz warunki, w jakich jednostka chce kontynuować podjęte działania.

W zasadzie już w pierwszych pracach poświęconych zaangażowaniu organizacyjnemu, jak i w późniejszych opracowaniach zwracano uwagę na różne przyczyny i mechanizmy powstawania zaangażowania oraz stosowano różne narzędzia jego pomiaru. Ponieważ w odniesieniu do analizowanej kategorii w sposób szczególnie jest odczuwalny nadmiar koncepcji⁶⁷, to trudno analizować je wszystkie. Należy wskazać te, które w literaturze zostały zauważone i były kontynuowane przez innych autorów.

1.4. Modele, komponenty oraz narzędzia pomiaru zaangażowania

Modele zaangażowania

Jedną z koncepcji znajdujących odbicie w badaniach i często przywoływanych przez autorów zajmujących się zaangażowaniem organizacyjnym⁶⁸ jest kon-

⁶⁵ A. Küçükaslan Ekmekçi, *A study on involvement and commitment of employees in Turkey*, „Journal of Public Administration and Policy Research”, 2011, Vol. 3, No. 3, s. 68-73; A. Bańka, A. Wołowska, *Geneza i rozwój...*, op.cit., s. 61.

⁶⁶ A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji...*, op.cit., s. 25.

⁶⁷ P.C. Morrow, *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment*, „The Academy of Management Review”, 1983, Vol. 8, No. 3, s. 486-500.

⁶⁸ Przykładowo P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 71-108, A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354.

cepcja L.W. Portera i in.⁶⁹ Autorzy ci definiują zaangażowanie jako relatywnie silną identyfikację z organizacją i podejmowanie działań danej osoby na jej rzecz. Charakteryzuje się to:

- silną wiarą w cele i wartości organizacyjne oraz ich akceptacją,
- gotowością do podjęcia dodatkowego, znacznego wysiłku na rzecz organizacji,
- silną potrzebą utrzymania członkostwa w organizacji.

W takiej interpretacji przywiązanie stanowi swego rodzaju kontynuację koncepcji wcześniej obecnej w literaturze przedmiotu, mocno powiązanej z rotacją pracowników. Jest ona jednak rozszerzona o psychologiczne wyjaśnienie więzi z organizacją. Do wyjaśnienia mechanizmu przywiązania organizacyjnego posłużono się teorią wymiany (*exchange theory*). Przywiązanie traktowano jako kategorię alternatywną dla satysfakcji z pracy, niekiedy lepiej wyjaśniającą rotację pracowników. Do pomiaru przywiązania organizacyjnego stosowano *Kwestionariusz zaangażowania organizacyjnego*, składający się z następujących określeń⁷⁰:

- 1) jestem gotowy do podjęcia większego wysiłku niż oczekuje się ode mnie, po to aby pomóc organizacji odnieść sukces,
- 2) do swoich znajomych mówię, że wspaniale jest pracować dla takiej organizacji,
- 3) nie czuję się lojalny wobec mojej organizacji (R),
- 4) zaakceptowałbym niemal każdy rodzaj zadania po to tylko, aby móc dalej pracować dla mojej organizacji,
- 5) uważam, że wartości moje i mojej organizacji są bardzo podobne,
- 6) jestem dumny, mówiąc, że jestem częścią tej organizacji,
- 7) mógłbym równie dobrze pracować dla innej organizacji, o ile byłaby to podobna praca (R),
- 8) moja organizacja inspiruje mnie do jak najlepszego wykonywania pracy,
- 9) niewiele trzeba, abym w obecnych okolicznościach zdecydował się odejść z mojej organizacji (R),
- 10) jestem bardzo zadowolony, że wybrałem właśnie tę organizację spośród innych, kiedy decydowałem o wyborze pracy,
- 11) nie mam zbyt wiele do zyskania, pozostając w tej organizacji na dłuższy czas (R),
- 12) często jest mi trudno się zgodzić z polityką mojej organizacji wobec ważnych spraw dotyczących pracowników (R),
- 13) naprawdę zależy mi na przyszłości mojej organizacji,
- 14) organizacja, dla której pracuję, jest dla mnie najlepsza ze wszystkich możliwych,

⁶⁹ L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boulian, *Organizational commitment...*, op.cit., s. 603-609; R. Mowday, R.M. Steers, L. Porter, *The measurement...*, op.cit., s. 224-247.

⁷⁰ R. Mowday, R.M. Steers, L. Porter, *The measurement...*, op.cit., s. 224-247.

- 15) zdecydowanym błędem z mojej strony była decyzja o podjęciu pracy dla mojej organizacji (R).

Zamierzeniem autorów konstruujących ten kwestionariusz było stworzenie spójnego wskaźnika poziomu zaangażowania pracowników, odpowiedniego dla jak największej populacji zatrudnionych⁷¹. Krytycy koncepcji zwracali uwagę na to, że niektóre z użytych określeń bardziej odzwierciedlają skłonność do odejścia z organizacji lub też intencje związane z wykonaniem pracy, a wszystkie z zastosowanych stwierdzeń dotyczą raczej intencji w zachowaniach aniżeli postaw. Obrońcy koncepcji argumentowali natomiast, że gotowość do podejmowania działań na rzecz organizacji bardziej odzwierciedla zamysł, a nie intencje, stąd też zastosowane określenia odzwierciedlają dokładnie to, co autorzy koncepcji definiują jako zaangażowanie organizacyjne⁷².

C.A. O'Reilly i J. Chatman swoją interpretację zaangażowania organizacyjnego oparli na tym, co uznali za słabość w dotychczasowym dorobku z tego zakresu, a mianowicie brak rozróżnienia między tym, co wywołuje zaangażowanie a tym, co stanowi jego konsekwencje i samym zaangażowaniem⁷³. Do badań przeprowadzonych wśród pracowników uczelni oraz studentów (stąd w stosowanych określeniach odniesienie do uczelni) zastosowano kwestionariusz obejmujący następujące stwierdzenia⁷⁴:

- 1) jeśli wartości mojej organizacji byłyby inne, nie byłbym tak z nią związany,
- 2) od chwili, gdy podjąłem pracę w organizacji, nasze wartości stają się coraz bardziej podobne,
- 3) powodem, dla którego wolę moją organizację niż inne, są jej wartości,
- 4) moje przywiązanie do organizacji opiera się głównie na podobieństwie moich i organizacyjnych wartości,
- 5) to, co jest ważne dla organizacji, jest również ważne dla mnie,
- 6) jestem dumny, mówiąc innym, że jestem częścią tej organizacji,
- 7) do swoich znajomych zachwalam uczelnię jako świetnego pracodawcę,
- 8) czuję się współwłaścicielem organizacji, a nie tylko jej pracownikiem,
- 9) ile nie jestem w jakiś sposób wynagradzany, to nie widzę powodu, aby podejmować dodatkowy wysiłek na rzecz organizacji,
- 10) to, jak ciężko pracuję dla organizacji, jest bezpośrednio związane z tym, jak jestem nagradzany,
- 11) moja prywatna opinia o uczelni różni się od tej, jaką publicznie wyrażam,
- 12) zgadzam się z tym, że aby zostać nagrodzonym, konieczne jest wykazanie się właściwą postawą,

⁷¹ Ibidem, s. 224-247.

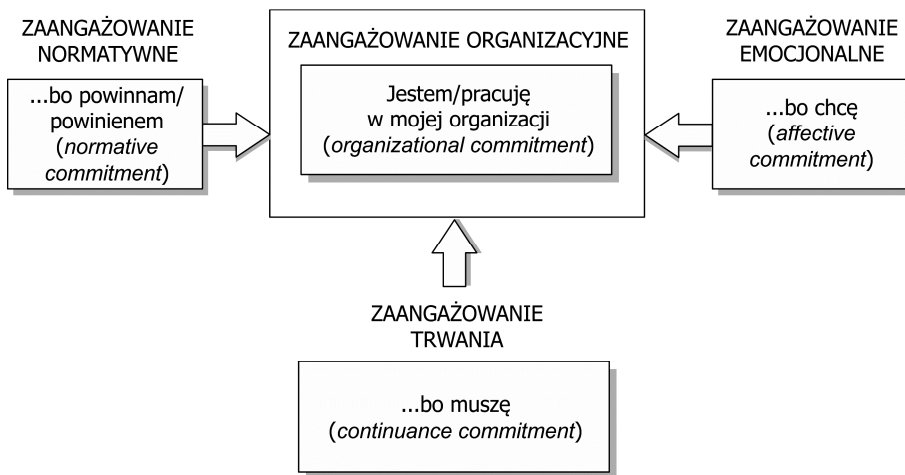
⁷² A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354.

⁷³ Ch. O'Reilly, J. Chatman, *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour*, „Journal of Applied Psychology”, 1986, Vol. 71, No. 3, s. 492-499.

⁷⁴ Ibidem, s. 492-499.

C.A. O'Reilly i J. Chatman argumentują, że więź psychologiczna z organizacją może wynikać z trzech niezależnych czynników, takich jak zaangażowanie w celu osiągnięcia określonych nagród zewnętrznych (spełnienie), zaangażowanie wynikające z potrzeby przynależności (identyfikacja), zaangażowanie jako rezultat zgodności wartości indywidualnych i organizacyjnych (internalizacja). C.A. O'Reilly i J. Chatman zwrócili także uwagę, że zaangażowanie organizacyjne należy wiązać nie tylko z rotacją pracowników. Zaangażowanie psychologiczne może powodować także inne zachowania pracowników. Jako wynik zaangażowania wskazali oni organizacyjne zachowania obywatelskie.

Pośród modeli zaangażowania organizacyjnego na trwałe zapisał się w literaturze model N.J. Allen i J.P. Meyera, który był udoskonalany i wielokrotnie wykorzystywany do pomiaru tej kategorii. Autorzy za komponenty zaangażowania organizacyjnego przyjęli: zaangażowanie emocjonalne, trwania i normatywne (rys. 3.).



Rys. 3. Model zaangażowania organizacyjnego N.J. Allen i J.P. Meyera

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie emocjonalne, określane także jako przywiązanie afektywne⁷⁵ (*affective commitment*), wiąże się z pozytywnymi uczuciami w stosunku do organizacji i pracy dla niej⁷⁶. Oznacza także emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji i aktywne w niej uczestnictwo. Osoby o silnym zaangażowaniu emocjonalnym pozostają w organizacji, ponieważ tego właśnie chcą⁷⁷.

⁷⁵ M. Łąguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, 2015, Nr 66(2), s. 277-284.

⁷⁶ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 103.

⁷⁷ N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, 1990, Vol. 63, Issue 1, s. 1-18.

Zaangażowanie trwania (*continuance commitment*) jest także tłumaczone jako przywiązanie trwałe lub trwałości⁷⁸. W tym komponentcie uwaga skupia się na wymianie w relacji pracownik–organizacja. Jest to zjawisko, które pojawia się jako rezultat wzajemnych transakcji wymiennych zachodzących między pracownikiem a organizacją i odnosi się do możliwych utraconych korzyści w przypadku opuszczenia organizacji (np. stanowisko, ubezpieczenie, świadczenia emerytalne, wypracowana już pozycja zarówno w organizacji, jak i poza nią)⁷⁹. Oprócz ryzyka utracenia korzyści uwzględnia ono także ocenę odnoszącą się do łatwości zmiany miejsca pracy⁸⁰. Zaangażowanie trwania oznacza związanie danej osoby/pracownika z organizacją ze względu na korzyści, nie wyjaśnia jednak emocjonalnego aspektu relacji pracownik–organizacja. W przypadku tego zaangażowania świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji sprawia, że pracownik zostaje w niej, ale tylko dlatego, że musi.

Zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), określane także jako przywiązanie normatywne⁸¹, odzwierciedla poczucie obowiązku pozostania w organizacji, co także wiąże się z poczuciem odpowiedzialności za organizację. Ten komponent zaangażowania organizacyjnego jest traktowany jako rezultat kulturowego i organizacyjnego przystosowania, ze szczególnym uwzględnieniem wagi lojalności organizacyjnej⁸². Wiąże się z poczuciem moralnego obowiązku pozostania w organizacji. Osoby o wysokim poczuciu przywiązania normatywnego pozostanie w organizacji odczuwają jako swoją powinność i obowiązek.

Wyróżnienie trzech wymiarów zaangażowania organizacyjnego wiąże się nie tylko z odmiennymi przyczynami wywołującymi zaangażowanie, ale także z następstwami, które odnoszą się do zachowań i dotyczą: niższej rotacji, ograniczenia nieobecności, poprawy wyników i zwiększenia zachowań obywatelskich⁸³. Spodziewanym następstwem zaangażowania trwania i normatywnego jest kontynuacja zatrudnienia, natomiast spodziewane efekty zaangażowania emocjonalnego są znacznie zróżnicowane. Należy do nich nie tylko kontynuacja zatrudnienia, ale także frekwencja, wyniki, choć następstwa te są raczej pośrednie niż wynikające z definicji i sposobu pomiaru zaangażowania. S. Borkowska⁸⁴ twierdzi, że zaangażowanie emocjonalne ma charakter aktywny, ponieważ oznacza identyfikowanie się pracownika z firmą i chęć pracy na jej rzecz oraz podejmowanie inicjatywy i aktywne włączanie się w sprawy firmy oraz dbałość o klientów. Efektem tego są pozytywne stosunki międzyludzkie w organizacji, brak fluktuacji i absencji pracowników (lub ich niski poziom). W porównaniu z pozostałymi dwoma rodzajami zaangażowania, to właśnie zaangażowanie emocjonalne niesie

⁷⁸ M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji...*, op.cit., s. 277-284.

⁷⁹ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 74.

⁸⁰ Ibidem, s. 99.

⁸¹ M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji...*, op.cit., s. 277-284.

⁸² P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 105.

⁸³ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

⁸⁴ S. Borkowska, *Rola zaangażowania pracowników*, op.cit., s. 9-26.

ze sobą najwyższą efektywność pracy i największe przejawy inicjatywy wśród pracowników, stosunki między pracownikami oparte na współpracy, troskę o własny rozwój i o klientów oraz lojalność pracowników wobec zatrudniającej ich organizacji, a ponadto bardziej pozytywnie wpływa na kreatywność i innowacyjność pracowników i przywiązanie do firmy.

Do pomiaru zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allen zastosowali kwestionariusz określany jako *Skala Przywiązania do Organizacji* (tab. 4.).

Tabela 4. Kwestionariusz przywiązania do organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen

Zaangażowanie emocjonalne
<p>Sprawia mi przyjemność, że mogę rozmawiać o mojej formie z ludźmi z zewnątrz. Firma, w której pracuję, ma dla mnie duże znaczenie osobiste. Byłoby mi teraz bardzo ciężko odejść z mojej firmy, nawet gdybym chciał. Wiele zawdzięczam mojej firmie. Mogę powiedzieć, że czuję się w mojej firmie jak w rodzinie. Czuję, że problemy mojej firmy są rzeczywiście moimi własnymi problemami.</p>
Zaangażowanie trwania
<p>Lepiej było, gdy ludzie większość swojego życia zawodowego wzięli z jedną firmą. Sądzę, że odchodząc z firmy, mam zbyt mało innych możliwości wyboru. Zbyt wiele straciłbym w moim życiu, decydując się teraz na odejście z mojej firmy. Jedną z wielu negatywnych konsekwencji odejścia z mojej firmy mógłby być brak dostępnych możliwości zatrudnienia. Byłbym bardzo zadowolony, gdybym do emerytury mógł pracować w mojej firmie. Mam poczucie, że pozostanie w firmie jest dla mnie koniecznością.</p>
Zaangażowanie normatywne
<p>Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z mojej firmy. Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojej firmy. Ta firma zasługuje na to, żebym był wobec niej w porządku. Jednym z głównych powodów, dla których wciąż pracuję w tej firmie, jest wiara w znaczenie lojalności, dająca mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w firmie. Nie odszedłbym teraz z mojej firmy, ponieważ mam zobowiązania w stosunku do ludzi, którzy w niej pracują. Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z mojej firmy.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2002, T. 8, Nr 1, s. 65-74.

Koncepcja J.P. Meyera i N.J. Allen nie jest jednak pozbawiona pewnych słabych stron⁸⁵. Jedną z nich jest kwestia rozgraniczenia zaangażowania normatywnego i emocjonalnego⁸⁶. Zaangażowania normatywne to poczucie obowiązku po-

⁸⁵ J.W. Ko, J.L. Price, C.W. Mueller, *Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea*, „Journal of Applied Psychology”, 1997, Vol. 82, No. 6, s. 961-973.

⁸⁶ Szerzej o przyczynach trudności w rozróżnieniu między zaangażowaniem emocjonalnym i normatywnym również w: M.E. Bergman, *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, Vol. 27, No. 5, s. 645-663.

zostania w organizacji, a taka interpretacja tego wymiaru nastręcza problem rozgraniczenia z wymiarem emocjonalnym. Trudność wynika z faktu, że tak rozumiane zaangażowanie normatywne opiera się na przekonaniu, że właściwe jest pozostanie w organizacji, natomiast osoba mocno zaangażowana emocjonalnie identyfikuje się z organizacją i czerpie przyjemność z uczestnictwa w niej. Jak zatem w praktyce badawczej rozróżnić te dwa wymiary przywiązania? Drugą słabą stroną koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen było określenie zaangażowania jako „psychologicznego stanu”, co uznano za zbyt ogólne zdefiniowanie pojęcia.

Interesujący model wielowymiarowego zaangażowania organizacyjnego prezentuje A.E. Cohen (tab. 5.), który zwrócił uwagę na znaczenie dla zaangażowania organizacyjnego jego umiejscowienia w czasie.

Tabela 5. Czterowymiarowy model zaangażowania organizacyjnego A. Cohena

Zaangażowanie		Podstawy zaangażowania	
Wymiary		Zaangażowanie instrumentalne	Więź psychologiczna
Umiejscowienie w czasie	Przed przystąpieniem do organizacji	Skłonność do przywiązania instrumentalnego	Skłonność do przywiązania normatywnego
	Po przystąpieniu do organizacji	Zaangażowanie instrumentalne	Zaangażowanie emocjonalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354.

A. Cohen stoi na stanowisku, że istotne aspekty zaangażowania organizacyjnego stanowią czas oraz jego natura. Umiejscowienie w czasie jest kluczowym elementem zaangażowania, dzielącym go na dwa wymiary: skłonność do zaangażowania się na etapie przed zatrudnieniem oraz zaangażowanie wtedy, gdy osoba jest już zatrudniona w organizacji. Czas ma o tyle istotne znaczenie, że potencjalni pracownicy, zanim zostaną oficjalnie zatrudnieni, charakteryzują się jedynie swego rodzaju percepcją zaangażowania. Dopiero później, w trakcie pracy i pod wpływem doświadczeń jest kształtowane właściwe zaangażowanie. W odniesieniu do opisu istoty zaangażowania. A. Cohen rozróżnia dwa mechanizmy⁸⁷: zaangażowanie instrumentalne oraz więź psychologiczną, przy czym zarówno jeden, jak i drugi może mieć miejsce zarówno przed, jak i po zatrudnieniu. Wymiar instrumentalny jest ściśle związany z procesem motywacyjnym i stanowi jego element. Zaangażowanie instrumentalne w interpretacji tego autora koncentruje się na wymianie między indywidualną osobą a organizacją (podobnie jak w modelu O'Reilly'ego i Chatman). Zamiast skupienia się na kosztach związanych z opuszczeniem organizacji, zaangażowanie instrumentalne odnosi się raczej do spodziewanych korzyści wynikających z pozostania w organizacji. Pisząc o więzi psychologicznej w omawianym modelu, autor posługuje się kategoriami zaangażo-

⁸⁷ A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354.

wania normatywnego (na etapie przed zatrudnieniem) oraz zaangażowania emocjonalnego (na etapie zatrudnienia). Zaangażowanie normatywne jest tutaj definiowane jako przekonanie danej osoby, że ma moralny obowiązek zachowywania się w sposób odzwierciedlający lojalność, poczucie obowiązku. Taka osoba jest przekonana, że słuszne jest bycie lojalnym wobec organizacji. Przywiązanie emocjonalne A. Cohen uznaje za odzwierciedlenie psychologicznej więzi danej osoby z organizacją, wynikającej z akceptacji celów i wartości organizacyjnych.

Kolejny model – autorstwa P.C. Morrow⁸⁸, której opracowania dotyczące zaangażowania organizacyjnego są często przywoływane w publikacjach z tego zakresu – można zaliczyć do modeli integrujących, ponieważ ujmuje on nie tylko komponenty zaangażowania, ale także odzwierciedla wnioski autorki wynikające ze studiów literatury przedmiotu w odniesieniu do obiektów zaangażowania, określanych jako formy zaangażowania (rys. 4.).



Rys. 4. Czteroelementowa uniwersalna koncepcja zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy P.C. Morrow

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 160.

Zamierzeniem P.C. Morrow było opracowanie modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy o charakterze syntetycznym, ograniczającym nadmiar koncepcji w dotychczasowym dorobku z tego zakresu, a jednocześnie uwzględniającym oczekiwania praktyków. Autorka, opierając się na szerokiej

⁸⁸ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit.

analizie literatury przedmiotu, dochodzi do wniosku, że zaangażowanie w miejscu pracy składa się z czterech podstawowych form⁸⁹:

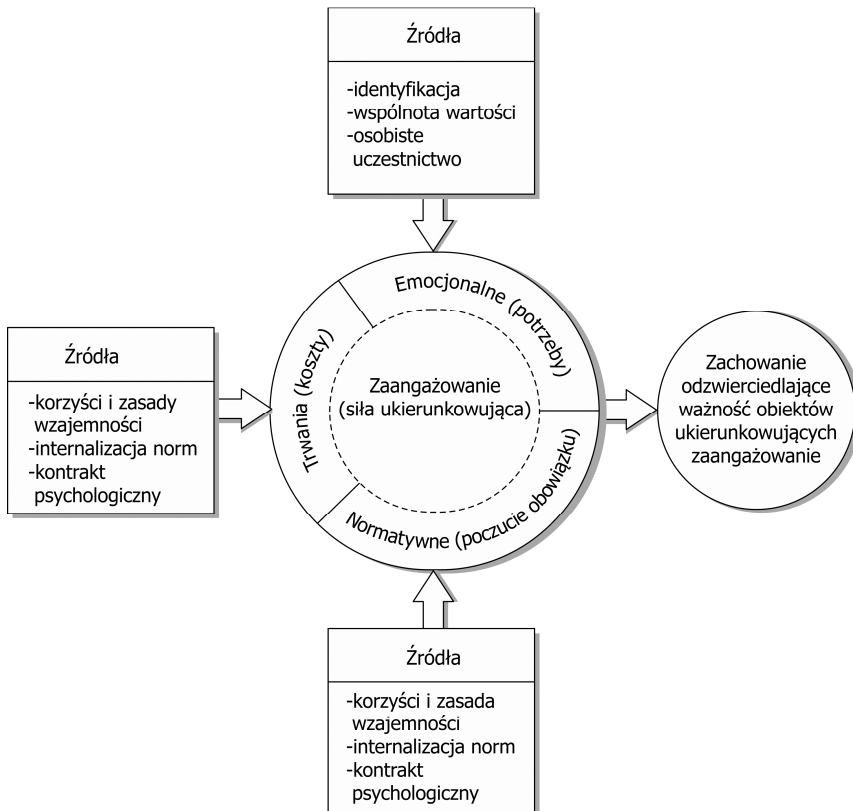
- 1) przywiązania do pracy w sensie wartości – będącego rezultatem analizy definicji oraz narzędzi pomiaru spotykanych w literaturze przedmiotu, odnoszących się do protestanckiej etyki pracy (*protestant work ethic*), etyki pracy (*work ethic*), zaangażowania w pracę (*work involvement*, koncepcja R.N. Kanungi, 1982) oraz zaangażowania pracowników (*employment commitment*),
- 2) zaangażowania w karierę odnoszącego się do znaczenia uprawianego zawodu dla danej osoby – będącego rezultatem analizy definicji i narzędzi pomiaru spotykanych w literaturze przedmiotu, związanych z następującymi pojęciami: znaczenie kariery (*career salience*), zaangażowanie w karierę (*career involvement*), koncepcja zaangażowania w karierę G.J. Blaua (*Blau's career commitment*), zaangażowanie w wykonywany zawód (*modified professional commitment*),
- 3) zaangażowania w pracę (rozumianą jako obecnie wykonywana praca zarobkowa) – będącego rezultatem analizy definicji oraz narzędzi pomiaru spotykanych w literaturze przedmiotu, odnoszących się do koncepcji zaangażowania w pracę (*job involvement*, koncepcje T.M. Lodahla i M. Kejnara, 1965; R.N. Kanungi, 1982) oraz przywiązania do pracy (*job commitment*, koncepcja D. Farrell i C.E. Rusbult, 1981),
- 4) zaangażowania organizacyjnego – będącego rezultatem analizy definicji oraz narzędzi pomiaru spotykanych w literaturze przedmiotu odnoszących się do tej koncepcji (*organizational commitment*, koncepcje L.G. Herbiniaka i J.A. Alutty 1971; L.W. Portera, R.M. Steersa, R.T. Mowdaya i P.V. Boulliana, 1974; J.P. Meyera i N.J. Allen, 1984 oraz N.J. Allen i J.P. Meyera, 1990).

P.C. Morrow wskazuje, że zidentyfikowane cztery formy zaangażowania w miejscu pracy mają charakter uniwersalny i występują w stosunku do niemal wszystkich pracowników⁹⁰. Nie oznacza to, że inne formy zaangażowania (np. wobec związków zawodowych, przełożonych, współpracowników) nie występują, ale powinny być ujmowane w uzasadnionych okolicznościach. Co więcej, za uzasadnione uznaje się również ujęcie zaangażowania organizacyjnego jako składowych dwóch jego wymiarów: emocjonalnego oraz trwania. W odniesieniu do pomiaru proponowanego przez siebie modelu autorka postuluje wypracowanie uniwersalnego narzędzia. Uznaje, że za punkt wyjścia można przyjąć narzędzia stosowane przez różnych autorów do pomiaru wskazywanych przez nią form zaangażowania.

⁸⁹ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. xix. Model ten jest konsekwencją zidentyfikowanego przez P.C. Morrow problemu, wynikającego ze zidentyfikowania w literaturze przedmiotu 31 form zaangażowania. Autorka uporządkowała je w sześć głównych grup, skupionych na następujących aspektach: wartości, kariery, praca, organizacja, związki zawodowe oraz aspekty łączone, por. P.C. Morrow, *Concept redundancy...*, op.cit., s. 486-500.

⁹⁰ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 160-161.

Model zaangażowania o charakterze integrującym, doceniony w późniejszych publikacjach, zaprezentowali J.P. Meyer i L. Herscovitch (rys. 5.).



Rys. 5. Ogólny model zaangażowania w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

J.P. Meyer i L. Herscovitch interpretują zaangażowanie w miejscu pracy jako siłę wiążącą, stanowiącą sedno, istotę przywiązania, ukierunkowującą zachowania na określony obiekt. Zaangażowanie to jest wyznaczone przez trzy główne źródła (*bases*), którymi są: potrzeby, postrzegane koszty oraz poczucie obowiązku. Każde z tych trzech źródeł odzwierciedla inny proces, przez który może być rozwijane zaangażowanie. Źródło określane jako potrzeby jest związane z zaangażowaniem emocjonalnym, podczas gdy postrzegane koszty odnoszą się do zaangażowania trwania, a poczucie obowiązku odzwierciedla zaangażowanie normatywne. Zaangażowanie jako siła wiążąca stanowi efekt tych trzech procesów,

a przejawia się zachowaniami ukierunkowanymi na określony obiekt zaangażowania⁹¹. Autorzy tego modelu zgadzają się z tezą, że obecnie zaangażowanie w miejscu pracy, ze względu na złożoność organizacji, nie może być ukierunkowane tylko na jeden obiekt. Każda organizacja jest źródłem wielu podmiotów, wobec których pracownik może odczuwać zaangażowanie. J.P. Meyer i L. Herscovitch argumentują, że ich model mechanizmu wyjaśniającego powstawanie zaangażowania może być zastosowany wobec różnych obiektów, nie tylko organizacji.

W badaniach z zakresu zaangażowania organizacyjnego największe uznanie zyskały dwie interpretacje⁹²: rozwinięta przez L.W. Portera i in. oraz autorstwa J.P. Meyera i N.J. Allen. Ich wpływ jest widoczny, ponieważ zdecydowana większość prac publikowanych od lat 80. opiera się na pomiarze zaangażowania według tych właśnie definicji. Dodatkowo, w porównaniu z innymi interpretacjami, definiują one zaangażowanie w ścisłym znaczeniu, unikając pokrywania się znaczeń z uwarunkowaniami, konsekwencjami oraz postawami wobec pracy. Ze względu na swoją popularność i wielokrotne stosowanie stały się obowiązującym podejściem do zaangażowania, które umożliwia porównanie różnych wyników⁹³.

Zaprezentowany przegląd definicji i modeli zaangażowania daje podstawę do dwóch zasadniczych wniosków. Po pierwsze, autorzy nie są jednomyślni co do źródeł wywołujących zaangażowanie⁹⁴. Można mówić o wielu składowych zaangażowania, przy czym są one określane także jako komponenty bądź wymiary⁹⁵ (tab. 6.).

Wymiary (komponenty) zaangażowania wskazują na mechanizm i motywy jego powstawania. Zaangażowanie może być następstwem kalkulacji korzyści i kosztów (instrumentalne, trwania, kalkulatywne), jak również wynikać z emocjonalnej więzi pracownika z organizacją (emocjonalne, moralne) lub też z poczucia obowiązku (trwania, normatywne).

Drugim wnioskiem, jaki nasuwa zaprezentowana analiza interpretacji zaangażowania, jest to, że autorzy wspomnianych koncepcji dostrzegają zmianę uwarunkowań i fakt, że współczesna organizacja ma z natury charakter koalicyjny⁹⁶. Akcentują więc, że zaangażowanie pracowników w obecnym środowisku pracy może występować w stosunku do wielu różnych obiektów (form zaangażowania).

⁹¹ Ibidem, s. 299-326.

⁹² M. Ricketta, R. van Dick, *Commitment's place in the literature*, [in:] *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and Directions*, ed. E.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge, Taylor & Francis Group, s. 70.

⁹³ A.E. Reichers, *A review and reconceptualization...*, op.cit., s. 465-476.

⁹⁴ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

⁹⁵ Niekiedy komponenty, czy też wymiary zaangażowania są określane jako formy, por. A. Cohen, *Commitment before and after...*, op.cit., s. 336-354. Dla jasności stosowanej w pracy terminologii określenie *forma zaangażowania* zostanie jednak zarezerwowane wyłącznie do oznaczenia zaangażowania w odniesieniu do określonego obiektu.

⁹⁶ T.E. Becker, *Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?*, „Academy of Management Journal”, 1992, Vol. 35, No. 1, s. 232-244.

Tabela 6. Wymiary zaangażowania organizacyjnego

Autorzy	Wymiary przywiązania organizacyjnego	Definicja
E. Etzioni, 1975	Moralne	Pozytywne ukierunkowanie o wysokiej intensywności, opierające się na internalizacji celów organizacji przez pracowników oraz identyfikacji z nimi. W praktyce odnosi się do identyfikacji pracowników z celami oraz wartościami organizacyjnymi bądź poczucia odpowiedzialności za ich realizację.
	Kalkulatywne	Ani pozytywna, ani negatywna orientacja o niskiej intensywności, oznaczająca przynależność do organizacji opartą na porównaniu zachęt organizacyjnych i wkładu pracownika. Pracownicy, wymieniając własny udział na korzyści oferowane przez organizację, podejmują dalsze wysiłki tylko wtedy, gdy są motywowani przez innych ludzi z organizacji, będących w stanie rozpoznać ich potrzeby oraz zaoferować korzyści rekompensujące wkład własny.
	Alienatywne	Bardzo negatywne przywiązanie do organizacji, opierające się na braku alternatywy: pracownik nie dostrzega dla siebie innej możliwości, w związku z tym czuje, że musi zostać w organizacji. Odczuwa brak kontroli nad własnym środowiskiem pracy, ma poczucie, że jego działania mają niewielkie znaczenie dla organizacji, albo nawet w ogóle nie mają znaczenia. Przekonanie o braku innych możliwości sprawia, że czuje się, jak w organizacyjnej pułapce, chciałby z niej odejść i nigdy więcej nie powrócić.
H.L. Angle, J.L. Perry, 1981	Przywiązanie do wartości	Zaangażowanie w osiągnięcie celów organizacji.
	Przywiązanie do pozostania	Zaangażowanie w utrzymanie członkostwa organizacji.
Ch. O'Reily, J. Chatman, 1986	Spełnienie	Instrumentalne zaangażowanie w celu zdobycia określonych nagród zewnętrznych.
	Identyfikacja	Przywiązanie oparte na potrzebie przynależności do organizacji.
	Internalizacja	Zaangażowanie oparte na zgodności wartości indywidualnych i organizacyjnych.
L.E. Penley, S. Gould, 1988	Instrumentalne	Powiązane z systemem wynagrodzeń i nagród otrzymywanych przez pracowników za osiągnięcia w ramach organizacji, utożsamiane z przywiązaniem kalkulacyjnym.
	Emocjonalne	Wykraczające poza przywiązanie instrumentalne i związane z emocjonalnym przywiązaniem pracownika do organizacji oraz osobistym poczuciem konieczności wypełniania obowiązków w ramach organizacji.
J.P. Meyer, N.J. Allen, 1991	Emocjonalne	Emocjonalna więź z organizacją, zaangażowanie w nią i identyfikacja z nią.
	Trwania	Świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji.
	Normatywne	Poczucie obowiązku kontynuacji zatrudnienia.

Tabela 6. (cd.)

Autorzy	Wymiary przywiązania organizacyjnego	Definicja
R.C. Mayer, F.D. Schoorman, 1992	Oparte na wartościach	Wiara w cele i wartości organizacyjne i ich akceptacja oraz gotowość do podejmowania znacznego wysiłku w interesie organizacji.
	Trwania	Poczucie potrzeby pozostania w organizacji.
S.T. Jaros, J.M. Jermier, J.W. Koehler, T. Sincich, 1993	Emocjonalne	Stopień, w jakim dana osoba jest psychologicznie związana z zatrudniającą organizacją przez uczucia lojalności, sympatii, życzliwości, przynależności, sentymentu, zadowolenia itp.
	Trwania	Stopień, w jakim dana osoba jest przekonana o zasadności pozostawania w organizacji ze względu na wysokie koszty utrzymania.
	Moralne	Stopień, w jakim dana osoba jest psychologicznie związana z zatrudniającą organizacją, wynikający z internalizacji jej celów, wartości oraz misji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit. s. 299-326.

Zaangażowanie jest zatem kategorią charakteryzującą relacje dwóch stron, przy czym jedną jest pracownik, drugą natomiast może być dowolny obiekt (np. organizacja, kierownictwo, współpracownicy, ale także zawód, kariera, cele), z którym pracownik pozostaje w relacji. Zaangażowanie jest sposobem myślenia wyznaczającym kierunek działania zorientowany na wybrany obiekt⁹⁷.

Profil zaangażowania

Zaprezentowany przegląd literatury jest źródłem licznych propozycji wyjaśniających przyczyny zaangażowania organizacyjnego (tab. 6.). Nie ma właściwie wątpliwości co do wielowymiarowości tej kategorii⁹⁸, uzasadnionej różnymi motywami zaangażowania związanymi z pozytywnymi emocjami odczuwanymi przez pracownika wobec organizacji (zaangażowanie emocjonalne), z kalkulacją kosztów przez pracownika będących następstwem rezygnacji z pracy lub z braku alternatywy (zaangażowanie trwania) bądź poczucia obowiązku wobec organizacji (zaangażowanie normatywne). J.P. Meyer i L. Herscovitch⁹⁹ dochodzą do wniosku, że siła każdego z tych komponentów (wymiarów) zaangażowania może być mierzona, a wynik takiego pomiaru odzwierciedla tzw. profil zaangażowania pracownika (*commitment profile*). Traktowanie zaangażowania jako kategorii wielowymiarowej uzasadnia także fakt, że konsekwencje każdego z wymiarów

⁹⁷ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

⁹⁸ Ibidem, s. 299-326; P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnitsky, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, „Journal of Vocational Behavior”, 2002, No. 61, s. 20-52.

⁹⁹ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

zaangażowania są różne. Okazuje się, że o ile wszystkie trzy wymiary zaangażowania są ujemnie skorelowane z zamiarem rezygnacji z pracy pracowników, o tyle poziom tej zależności jest różny¹⁰⁰. Najsilniejszy związek wykazuje zaangażowanie emocjonalne, następnie normatywne, a najmniejszy – zaangażowanie trwania. Ta sama zasada, co do siły zależności wystąpiła także w odniesieniu do poziomu rotacji, nieobecności, wydajności i zachowań obywatelskich.

Zależności te częściowo potwierdził także inny zespół autorów¹⁰¹, który na podstawie metaanalizy dotychczasowych badań wykazał najsilniejszą zależność zaangażowania emocjonalnego z rotacją pracowników, w porównaniu z zaangażowaniem normatywnym i trwania. Korelacja ta ma charakter ujemny dla wszystkich trzech komponentów. Badanie absencji wykazało, że jedynie zaangażowanie emocjonalne było ujemnie skorelowane, podczas gdy pozostałe komponenty były skorelowane dodatnio, niemniej zależność ta była niewielka lub bliska zeru. W przywoływanych badaniach stwierdzono także występowanie najwyższej dodatniej zależności statystycznej między zaangażowaniem emocjonalnym a wydajnością pracy. Przy zaangażowaniu normatywnym zależność ta była niższa, ale również dodatnia, podczas gdy dla zaangażowania trwania była ona ujemna. Wszystkie trzy komponenty zaangażowania okazały się dodatnio skorelowane z zachowaniami obywatelskimi, przy czym zależność ta była największa w przypadku zaangażowania emocjonalnego, a przy zaangażowaniu trwania bliska zeru. Stwierdzono także ujemną korelację między zaangażowaniem emocjonalnym a samooceną stresu oraz konfliktu praca–rodzina, podczas gdy zaangażowanie trwania było skorelowane dodatnio z tymi zmiennymi. Wyniki badań wskazują także na silniejszą korelację między zaangażowaniem emocjonalnym i satysfakcją z pracy w porównaniu z zaangażowaniem normatywnym i trwania. Można zatem stwierdzić, że najsilniejszy związek z pożądanymi zachowaniami pracowników związanymi z pracą wykazuje zaangażowanie emocjonalne, podczas gdy zaangażowanie normatywne jest z nimi słabiej skorelowane, a zaangażowanie trwania jest skorelowane ujemnie albo nie wykazuje zależności.

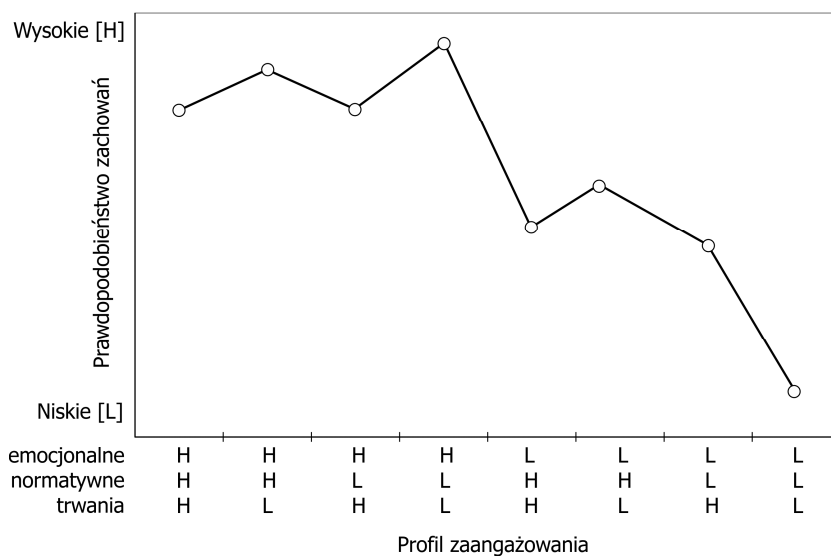
J.P. Meyer i L. Herscovitch¹⁰², próbując wyjaśnić, skąd się bierze zasada, że zaangażowanie emocjonalne jest mocniej skorelowane z pożądanymi zachowaniami i wynikami pracowników, wskazują na dwa główne powody. Po pierwsze, zaangażowanie organizacyjne jest definiowane i mierzone szerzej niż zaangażowanie normatywne i trwania, może być więc odpowiedzialne za występowanie szerszego zakresu zachowań pracowników. Po drugie, gdy zaangażowanie jest wywołane przez potrzeby (rys. 5.), jego konsekwencje w postaci zachowań są wyraźniej dostrzegane przez pracownika niż wtedy, gdy zaangażowanie jest wywołane kalkulacją kosztów czy poczuciem obowiązku. A zatem, jeśli pracownik chce się zaangażować w określony kierunek działania ze względu na identyfikację

¹⁰⁰ Ibidem, s. 299-326.

¹⁰¹ J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, *Affective, continuance and normative commitment...*, op.cit., s. 20-52.

¹⁰² J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

i poczucie wspólnych wartości z obiektem zaangażowania, to jest mniej wrażliwy na sygnały, które utrudniają określone zachowania. Pracownik po prostu koncentruje się na korzyściach i zachowuje tak, aby je osiągnąć. Z kolei, gdy pracownik jest skoncentrowany na działaniu wynikającym z unikania kosztów albo z poczucia obowiązku, wtedy jest bardziej wrażliwy na wymagania i oczekiwania stawiane wobec niego. Konsekwencją, jak to sami autorzy określają, teoretycznych spekulacji J.P. Meyera i L. Herscovitch jest propozycja zasad, które mogą zachodzić między prawdopodobieństwem pożądanego zachowania pracownika a jego profilem zaangażowania (rys. 6.).



Rys. 6. Prawdopodobieństwo pożądanego zachowania pracownika w zależności od profilu zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

Mając na uwadze osiem (2^3) możliwych kombinacji trzech komponentów zaangażowania (tj. emocjonalnego, normatywnego i trwania), J.P. Meyer i L. Herscovitch argumentują, że prawdopodobieństwo pożądanego przez organizację zachowania pracownika jest największe, gdy charakteryzuje się on „czystym” zaangażowaniem emocjonalnym, tj. wysokim poziomem zaangażowania emocjonalnego, przy niskim poziomie zaangażowania normatywnego i trwania. To prawdopodobieństwo będzie niższe, gdy razem z wysokim zaangażowaniem emocjonalnym pracownik będzie odczuwał wysokie zaangażowanie normatywne i niskie trwania. Innymi słowy, autorzy ci sugerują, że pozytywny efekt zaangażowania

wynikającego z potrzeb jest redukowany przez zaangażowanie wynikające z poczucia obowiązku i unikania kosztów¹⁰³.

Przypuszczenia J.P. Meyera i L. Herscovitch zostały zbadane przez S.A. Wasti¹⁰⁴. Autorka w dwóch badaniach (w pierwszym próba badacza wynosiła 914, a w drugim 336 pracowników tureckich przedsiębiorstw) sprawdziła konsekwencje poszczególnych profili pracowników. W obu badaniach uzyskała podobne wyniki. Pozwoliły one zidentyfikować sześć profili zaangażowania ankietowanych pracowników: wysoko zaangażowani, niezaangażowani, neutralni, z dominującym zaangażowaniem emocjonalnym, z dominującym zaangażowaniem trwania oraz z dominującym zaangażowaniem emocjonalno-normatywnym. Pożądane zachowania pracowników stanowią następstwo trzech profili, określanych jako: wysoko zaangażowani, z dominującym zaangażowaniem emocjonalno-normatywnym oraz z dominującym zaangażowaniem emocjonalnym. W przypadku pracowników, których profil został określony jako niezaangażowani, wykazano najmniej pożądanych rezultatów. Wyniki tego badania potwierdziły zatem, że zaangażowanie emocjonalne jest głównym czynnikiem sprawczym pozytywnych zachowań pracowników, zwłaszcza w połączeniu z niskim poziomem zaangażowania trwania.

W nieco innym ujęciu zaangażowanie badali Z. Krajcsák i T. Jónás¹⁰⁵. W ich badaniach zostały zidentyfikowane profile zaangażowania specyficznych grup pracowników, tj. pracujących, którzy przeżyli w swojej karierze doświadczenie bezrobocia, pracowników pokolenia Y na etapie swojej pierwszej pracy oraz telemarketerów. Autorzy ci w profilu zaangażowania uwzględnili: zaangażowanie emocjonalne, normatywne i trwania oraz zaangażowanie profesjonalne. Dodatkową kategorią ujętą w profilu zaangażowania było zaangażowanie zamierzone, definiowane przez autorów jako silne pragnienie utrzymania pracy, wynikające z poczucia zewnętrznego nacisku, które jest bliskoznaczne z zaangażowaniem trwania, niemniej jednak nie tożsame. Zdaniem Z. Krajcsáka i T. Jónása zaangażowanie zamierzone jest charakterystyczne dla pracowników w sytuacji kryzysu, niepewności i objawia się tym, że pracownik jest zainteresowany kreowaniem postawy, w której prezentuje się innym jako pracownik o wysokiej wartości dla organizacji i silnym zaangażowaniu, po to tylko, aby uniknąć zwolnienia. Taki pracownik nie jest jednak zainteresowany bardziej dla niego korzystną alternatywą, dlatego też nie jest skłonny skorzystać z oferty lepszej pracy. Biorąc pod uwagę trzy odrębne grupy pracownicze i pięć rodzajów zaangażowania, autorzy w swoich badaniach wykazali, że dla pracowników pokolenia Y w ich pierwszej pracy najwyżej oceniono organizacyjne zaangażowanie emocjonalne oraz zaangażowanie profesjonalne. Wśród telemarketerów organizacyjne zaangażowanie trwania

¹⁰³ Ibidem, s. 299-326.

¹⁰⁴ S.A. Wasti, *Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes*, „Journal of Vocational Behavior”, 2005, No. 67, s. 290-308.

¹⁰⁵ Z. Krajcsák, T. Jónás, *Commitment profiles in special groups of employees in Hungary: the role of deliberate commitment*, „Acta Oeconomica”, 2014, Vol. 64, No. 3, s. 357-379.

i zaangażowanie profesjonalne zostały ocenione wyżej niż pozostałe rodzaje zaangażowania, podczas gdy organizacyjne zaangażowanie emocjonalne było ocenione najniżej. Z kolei w przypadku pracowników, którzy powrócili do aktywności zawodowej po okresie pozostawania bez pracy, najwyższe okazało się zaangażowanie normatywne oraz zaangażowanie celowe.

W innych badaniach profil zaangażowania pracowników wyznaczano, opierając się na czterech kryteriach¹⁰⁶: zaangażowaniu emocjonalnym, zaangażowaniu normatywnym, postrzeganym poświęceniu oraz braku alternatywy. Wyniki tych badań wskazują również na to, że wysoki poziom zaangażowania emocjonalnego skutkuje słabszym zamiarem odejścia z organizacji. Wyjaśnieniem mocnej emocjonalnej więzi pracowników z organizacją jest jej wewnętrzny charakter.

W literaturze opisano także badania, w których profil zaangażowania pracowników jest wyznaczany nie na podstawie jego wymiarów (emocjonalny, normatywny i trwania), ale z uwzględnieniem form zaangażowania, a zatem zaangażowania ukierunkowanego na różne obiekty. Takie ujęcie profilu zaangażowania proponują T.E. Becker i R.S. Billings¹⁰⁷, którzy przyjęli do analizy cztery obiekty zaangażowania: organizację, menedżerów najwyższego szczebla, bezpośredniego przełożonego i zespół roboczy, stosując do pomiaru zaangażowania narzędzie opracowane przez Ch. O'Reilly'ego i J. Chatman. Analizując dane pozyskane od 440 pracowników, wskazali oni cztery następujące profile zaangażowania: lokalnie zaangażowani (zaangażowani wobec bezpośredniego przełożonego oraz zespołu roboczego), zaangażowani globalnie (zaangażowani wobec menedżerów najwyższego szczebla oraz organizacji), zaangażowani (zaangażowani wobec wszystkich obiektów) oraz niezaangażowani (niezaangażowani wobec żadnego z obiektów). Badanie tych autorów wskazuje na następujące zależności: wyższy poziom zaangażowania niesie ze sobą pozytywne dla organizacji następstwa (satisfakcja pracowników, prospołeczne zachowania), niższy poziom zaangażowania wiąże się z konsekwencjami negatywnymi dla organizacji, a konsekwencje zaangażowania wykazują związek z profilem zaangażowania.

Profil zaangażowania jako charakterystyki pracowników uwzględniającej emocjonalny wymiar zaangażowania w odniesieniu do siedmiu form, tj. organizacji, współpracowników, przełożonych, klientów, wykonywanej pracy, pracy jako stanu zatrudnienia oraz kariery prezentują A.J.S. Morin, J. Morizot, J.S. Boudrias i I. Madore. Autorzy ci, wśród badanych 560 pracowników trzech kanadyjskich firm usługowych, zidentyfikowali następujące profile zaangażowania¹⁰⁸:

¹⁰⁶ L. Stanley, C. Vandenberghe, R. Vandenberg, K. Bentein, *Commitment profiles and employee turnover*, „Journal of Vocational Behavior”, 2013, No. 82, s. 176-187.

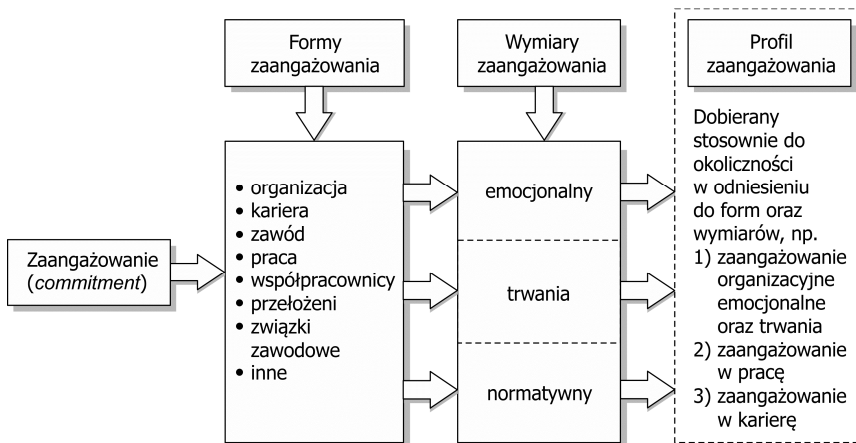
¹⁰⁷ T.E. Becker, R.S. Billings, *Profiles of commitment: an empirical test*, „Journal of Organizational Behavior”, 1993, Vol. 14, No. 2, s. 177-190.

¹⁰⁸ A.J.S. Morin, J. Morizot, J.S. Boudrias, I. Madore, *A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: a latent profile/factor mixture analysis*, „Organizational Research Methods”, 2011, Vol. 14, No. 1, s. 58-90. Wśród badanych pracowników byli: analitycy, specjaliści od badań, agenci ubezpieczeniowi, menedżerowie z obszaru księgowości, pracownicy techniczni, telemarketerzy.

- 1) pracownicy o wysokim poziomie zaangażowania wobec wszystkich analizowanych obiektów,
- 2) pracownicy o niskim poziomie zaangażowania wobec wszystkich obiektów,
- 3) pracownicy o wysokim zaangażowaniu wobec przełożonego i średnim poziomie zaangażowania wobec pozostałych obiektów,
- 4) pracownicy o wysokim zaangażowaniu względem kariery i niskim wobec pozostałych obiektów,
- 5) pracownicy o wysokim poziomie zaangażowania wobec obiektów z bliższego środowiska pracy (organizacji, współpracowników, klientów).

Badania przeprowadzone przez A.J.S. Morina i in. sugerują, że wyróżnione ze względu na profile zaangażowania grupy pracowników różnią się między sobą zarówno ze względu na czynniki wywołujące zaangażowanie, jak i co do następstw zaangażowania. Zidentyfikowane profile mogą zatem wskazywać na zasady powiązań między predyktorami a efektami zaangażowania¹⁰⁹. Praktyczny wymiar takich badań odnosi się do zidentyfikowania grup pracowniczych o podobnych profilach, co pozwoli określić odpowiedni sposób postępowania samego menedżera wobec nich.

Przedstawiony przegląd literatury pozwala stwierdzić, że profil zaangażowania pracowników może być tworzony zarówno na podstawie komponentów zaangażowania, jak i jego form lub też z uwzględnieniem obu tych kategorii (rys. 7.).



Rys. 7. Mechanizm tworzenia profilu zaangażowania w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Mimo ograniczeń, do których należy zaliczyć złożoność interpretacji, próby identyfikacji subgrup pracowniczych charakteryzujących się podobnymi profi-

¹⁰⁹ Ibidem, s. 58-90.

lami zaangażowania można uznać za obiecujące, ze względu na dostrzegane możliwości dostarczenia nowych informacji. Otóż, jak oceniają A. Cooper-Hakim i C. Viswesvaran¹¹⁰ na podstawie analizy 997 artykułów, większość dotychczasowych badań potwierdza występowanie dodatniej korelacji między zaangażowaniem pracowników wobec różnych obiektów w miejscu pracy, chociaż korelacje te są niekiedy niewielkie. Stwierdzenie takich związków nie wyjaśnia jednak wystarczająco kwestii kompatybilności lub konfliktu różnych form zaangażowania¹¹¹. Dlatego też badania dotyczące profili zaangażowania pracowników w odniesieniu do różnych obiektów mogą wyjaśnić, czy występują takie sytuacje, w których zaangażowanie ukierunkowane na określone obiekty dla jednych pracowników jest kompatybilne, podczas gdy dla innych takie nie jest.

¹¹⁰ A. Cooper-Hakim, C. Viswesvaran. *The construct of work commitment: testing an integrative framework*, „Psychological Bulletin”, 2005, Vol. 131, No. 2, s. 241-259. Występowanie dodatniej korelacji nie było jednoznaczne jedynie dla zaangażowania wobec związków zawodowych oraz w odniesieniu do zaangażowania normatywnego i trwania.

¹¹¹ J.P. Meyer, L.J. Stanley, R.J. Vanderberg, *A person-centered approach...*, 2013, No. 23, s. 190-202.

2. Zaangażowanie jako kategoria związana z aktywnością pracowników

2.1. Ewolucja podejścia do zaangażowania

Warunki gospodarki opartej na wiedzy sprawiają, że wiedzy i umiejętnościom pracowników, a także ich woli działania na rzecz organizacji oraz zapałowi i entuzjazmowi w pracy jest przypisywana szczególna rola w sukcesie organizacji. Sprzyja to wzrostowi zainteresowania czynnikami kształtującymi zachowania pracowników oraz rodzi zapotrzebowanie na wiedzę wyjaśniającą mechanizmy i możliwości oddziaływania organizacyjnego na pracowników. Jedną z kategorii, której przypisuje się duży potencjał w tym obszarze, jest zaangażowanie. Sama wiedza i umiejętności pracownika to przecież za mało, a do osiągnięcia wyników wykraczających ponad przyjęte standardy potrzeba jeszcze entuzjazmu i przywiązania do wykonywanej pracy¹¹², zaangażowania rąk, umysłu i serca podczas pracy¹¹³. Mimo pozytywnego wydźwięku i częstego prezentowania zaangażowania jako słowa „klucza” wyjaśniającego wiele organizacyjnych problemów i będącego lekarstwem na większość bolączek, budzi ono także pewne wątpliwości. Najważniejsza z nich wiąże się z pytaniem: czy nie jest to tylko i wyłącznie nowe określenie dla pojęć już w literaturze zbadanych, a zainteresowanie nim jest przemijającą modą? Zastrzeżenie to pojawia się w publikacjach jako pytanie o „stare wino w nowej butelce”, lub też o „panią w nowej sukience”¹¹⁴.

Przegląd literatury przedmiotu skłania do stwierdzenia, że konceptualizacja tak ulotnej i subiektywnej kategorii, jaką jest zaangażowanie, nie jest sprawą łatwą, co skutkuje licznymi definicjami¹¹⁵ i wieloma koncepcjami zaangażowania. Charakterystyczny jest przy tym brak spójności, co prowadzi do trudności w stwo-

¹¹² D.R. Roberts, T.O. Davenport, *Job engagement: why it's important and how to improve it*, „Employment Relation Today”, Willey Periodicals, Autum 2002, s. 21.

¹¹³ Ch.-W. Jeung, *The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective*, „Performance Improvement Quarterly”, 2011, No. 2, s. 49-69.

¹¹⁴ B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations*, „Human Resource Development Review”, 2010, Vol. 9, No.1, s. 89-110; D.A. Newman, D.A. Harrison, *Been there, bottled that: are state and behavioral work engagement new and useful construct „wines”?*, „Industrial and Organizational Psychology”, 2008, Vol. 1, Issue 1, s. 31-35; Ch.-W. Jeung, *The concept of employee engagement...*, op.cit., s. 49-69.

¹¹⁵ Ch.-W. Jeung, *The concept of employee engagement...*, op.cit., s. 49-69; S. Markos, M.S. Sridevi, *Employee engagement: the key to improving performance*, „International Journal of Business and Management”, 2010, Vol. 5, No. 12, s. 89-96.

rzeniu spójnej koncepcji i opracowania jednoznacznych rekomendacji dla praktyków¹¹⁶.

Jako jedną z przyczyn trudności w wypracowaniu wspólnej, a zarazem spójnej koncepcji zaangażowania wskazuje się genezę pojęcia i mocne powiązanie z praktyką. M. Welch, dokonując analizy dorobku z zakresu zaangażowania, wyróżnia trzy zasadnicze fazy, stanowiące swego rodzaju etapy ewolucji koncepcji zaangażowania, które poprzedza okres wstępny¹¹⁷.

1. **Faza wstępna** obejmuje publikacje przed 1990 r. i charakteryzuje się dostreżeniem potrzeby angażowania się osób zatrudnionych w pracę oraz organizację. Przykładem publikacji w ramach tego nurtu jest praca D. Katza i R.L. Khana (1966), którzy analizują zachowania pracowników niezbędne do uzyskania organizacyjnej efektywności, w tym także angażowania się (...) *w okazjonalne, innowacyjne i otwarte na współpracę zachowania wykraczające poza wymagania służące celom organizacyjnym*. Mimo że autorzy nie używają jeszcze określenia „zaangażowanie pracowników”, to jednak uznają potrzebę pracowników do angażowania się i łączą zaangażowanie z efektywnością organizacyjną.

2. **Faza 1.** obejmuje dorobek literaturowy z lat 1990-1999. Okres ten rozpoczynają publikacje W.A. Kahna (1990, 1992), a zamykają liczne opracowania odzwierciedlające wzrost zainteresowania tą kategorią ze strony praktyków. W.A. Kahn, uznawany za „akademickiego ojca zaangażowania pracowników”, jest autorem jednej z pierwszych koncepcji zaangażowania, która w znaczący sposób wpłynęła na kierunki kolejnych badań i sposoby podejścia do tej kategorii. Autor ten, przyjmując założenie, że ludzie w sposób naturalny potrzebują możliwości wyrażania samych siebie oraz współuczestnictwa w codziennej pracy, stosuje określenie *engagement* do opisanego sytuacji, w której członkowie organizacji z własnej woli podporządkowują się rola¹¹⁸ związanym z wykonywaną pracą

¹¹⁶ S. Fleck, I. Inceoglu, *A comprehensive framework for understanding and predicting engagement*, [w:] *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts 2010, s. 31.

¹¹⁷ M. Welch w swojej klasyfikacji używa określenia *fala*, mającego symbolizować narastające z każdym okresem zainteresowanie zaangażowaniem pracowników, por. M. Welch, *The evolution of the employee engagement concept: communications implications*, „Corporate Communications”, 2011, Vol. 16, Issue 4, s. 328-346.

¹¹⁸ W.A. Kahn nawiązuje tutaj do teorii ról mówiącej o tym, że zachowanie osoby jest kształtowane przez społeczne wymagania i obowiązujące zasady postępowania. Każdy musi się dostosować do określonych społecznych oczekiwań, które są także związane z zajmowanym stanowiskiem. Nazwa teorii została zapożyczona ze świata teatru jako metafora ułatwiająca zrozumienie zachowań społecznych, por.: F.O. Ugwu, *Employee work engagement: evolution, definition, controversies and meaning*, „International Journal of Research in Arts and Social Sciences”, 2010, Vol. 2, s. 529-540. Kwestię ról organizacyjnych szeroko opisują D. Katz i R.L. Kahn, którzy traktują organizacje jako otwarte systemy ról, w celu podkreślenia tego, że stanowią one rezultat myśli ludzkiej. Według tych autorów struktury organizacyjne składają się z działań lub zdarzeń (nie są więc zbiorem niezmiennych składników fizycznych), a związki między członkami organizacji mają charakter psychiczny. Każde stanowisko w organizacji wiąże się z zestawem czynności, czy też oczekiwanych zachowań, składających się na rolę, która ma być wypełniona, przynajmniej w przybliżeniu, przez każdą osobę zajmującą to stanowisko. Przekazywanie ról odbywa się w ciągłym i cyklicznym procesie, dzięki czemu każda jednostka przystosowuje się do swojej roli organizacyjnej, jest informowana, jakie zachowania związane z rolą są akceptowane, oraz w miarę potrzeby korygowana, por. D. Katz i R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 266-308. Role należy zatem rozumieć jako względnie stały i wewnętrzny

i jednocześnie wypełniając je, wyrażają samych siebie w trzech aspektach: fizycznym, poznawczym i emocjonalnym. W takim ujęciu role oznaczają możliwość poświęcenia, w odniesieniu do swoich zachowań, energii i uczuć w sposób równoczesny i holistyczny¹¹⁹.

W.A. Kahn w swojej koncepcji osobistego zaangażowania łączy dwa aspekty ludzkiego działania. Pierwszy aspekt jest rozumiany jako kierowanie osobistej energii w fizyczny, poznawczy i emocjonalny wysiłek. Autor łączy ten aspekt z określeniami, które już wcześniej były przedmiotem zainteresowania badaczy (np. wysiłek, aktywne uczestnictwo (*involvement*), troska, motywacja wewnętrzna). Drugi aspekt wiąże się z wyrażaniem samego siebie, własnej tożsamości, myśli i emocji. Ten aspekt zaangażowania autor odnosi do kreatywności, ekspresji emocjonalnej, autentyczności, nieasekuracyjnej komunikacji, czy też zachowań etycznych¹²⁰.

Dla zaangażowania psychologicznego oraz zachowań organizacyjnych istotne znaczenie ma wymiar emocjonalny i poznawczy¹²¹. Zaangażowanie emocjonalne oznacza stworzenie głębokiej więzi z innymi (np. współpracownikami, przełożonymi), doświadczanie empatii oraz zwracanie uwagi na uczucia innych. Zaangażowanie o charakterze poznawczym odnosi się do tych, którzy są świadomi swojej misji i ról pełnionych w środowisku pracy. Zdaniem W.A. Kahna pracownik może być zaangażowany w jednym wymiarze, a w innym nie. Jednak, im większe zaangażowanie pracownika w każdym z tych wymiarów, tym większe całkowite zaangażowanie osobiste.

Osoby zaangażowane są charakteryzowane jako psychologicznie obecne, zainteresowane, głęboko odczuwające, rozumiejące, zintegrowane z pełnionymi w pracy rolami i skupione na ich wykonywaniu¹²². Brak zaangażowania (*disengagement*) oznacza brak integracji między osobą i pełnionymi przez nią w pracy rolami, wycofanie, postawę obronną, co w praktyce prowadzi do automatycznego wykonywania czynności i obojętności wobec obowiązków związanych z pracą¹²³. W.A. Kahn na podstawie przeprowadzonych badań jako pierwszy wskazał na trzy

nie spójny system zachowań, będący reakcją na zachowania innych osób przebiegające według mniej lub bardziej ustalonego wzoru, por. J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006, s. 38.

¹¹⁹ M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, „Personnel Psychology”, 2011, Vol. 64, Issue 1, s. 89-136.

¹²⁰ W.A. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, 1990, No. 33, s. 692-724.

¹²¹ F. Luthans, S.J. Peterson, *Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development*, „Journal of Management Development”, Vol. 21, No. 5, 2002, s. 376-87.

¹²² B.L. Rich, J.A. Lepine, E.R. Crawford, *Job engagement: antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal”, 2010, Vol. 53, No. 3, s. 617-635.

¹²³ D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, 2004, Vol. 77, No. 1, s. 11-37.

podstawowe wymiary psychologicznych warunków pracy, koniecznych do pojawienia się zaangażowania pracowników¹²⁴. Są nimi:

- poczucie sensu wykonywanej pracy (*meaningfulness*) – traktowane jako warunek zaangażowania związany z pracą i rozumiane jako przekonanie osoby o opłacalności danego działania. Poczucie sensu wykonywanej pracy wynika z zadań, czy też pełnionych ról i stanowi odpowiedź na pytanie pracownika: *jakie znaczenie ma dla mnie dane działanie?*,
- poczucie bezpieczeństwa (*safety*) – rozumiane w sensie braku obawy przed negatywnymi konsekwencjami podejmowanego działania dla własnego wizerunku, statusu czy kariery. Poczucie bezpieczeństwa stanowi element społeczny wykonywanej pracy i odpowiedź pracownika na pytanie: *czy dane postępowanie jest dla mnie bezpieczne?*,
- dostępność zasobów (*availability*) – rozumiana w znaczeniu poczucia posiadania fizycznych, emocjonalnych i psychicznych możliwości niezbędnych do wykonywania pracy. Dostępność zasobów stanowi indywidualny warunek zaangażowania, kształtowany przez fizyczne i emocjonalne zasoby energii, brak pewności siebie czy życie pozazawodowe i stanowi odpowiedź pracownika na pytanie: *czy jestem w stanie tak postępować?*

Zdaniem W.A. Kahna stopień zaangażowania danej osoby jest zależny od jej doświadczeń związanych z wymienionymi trzema psychologicznymi warunkami. Przed zaangażowaniem się w rolę osoba stawia sobie przedstawione pytania i udziela odpowiedzi wynikającej z osobistego doświadczenia. Osoby, które wcześniej doświadczyły spełnienia tych warunków w większym stopniu (tj. poczucia sensu, bezpieczeństwa i dostępności zasobów), będą się bardziej angażować w rolę¹²⁵.

W końcowym okresie omawianej fazy ewolucji koncepcji zaangażowania termin ten skupił uwagę praktyków. Stało się to za sprawą publikacji wydanej przez firmę Gallup (1999), dotyczącej podstawowych aspektów zaangażowania pracowników¹²⁶. W świecie firm konsultingowych termin ten natychmiast stał się sensacją, która wzbudziła zachwyty stowarzyszeń profesjonalnych i grup konsultingowych (np. The Gallup Organization, Towers Perrin, The Corporate Leader Council, The American Society for Training and Development (ASTD), Society for Human Resource Management (SHRM))¹²⁷. Wspomniane organizacje zachęcały przedsiębiorstwa do badań zaangażowania pracowników i doskonalenia związanych z tym warunków, jednocześnie oferując swój własny sposób pomiaru i własny model zaangażowania. Ten napływ zainteresowania ze strony praktyków

¹²⁴ M. Welch, *The evolution...*, op.cit., s. 328-346; D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, *The psychological conditions...*, op.cit., s. 11-37; M.R. Simpson, *Engagement at work: a review of the literature*, „International Journal of Nursing Studies”, 2009, Vol. 46, Issue 7, s. 1012-1024.

¹²⁵ A.M. Saks, J.A. Gruman, *What do we really know about employee engagement?*, „Human Resource Development Quarterly”, 2014, Vol. 25, No. 2, s. 155-182.

¹²⁶ Mowa tutaj o: M. Buckingham, C. Coffman, *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*, The Gallup Organization, Simon & Schuster, New York 1999.

¹²⁷ B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110.

wynikał z dostrzeżonej zależności lojalności klientów właśnie od zaangażowania pracowników. Dodatkowo, zaproponowane przez konsultantów Gallupa narzędzie pomiaru zaangażowania, dzięki prostocie konstrukcji i łatwości zastosowania, odpowiadało na zapotrzebowanie praktyków¹²⁸.

3. **Faza 2.** (lata 2000-2005) to kolejny okres wzrostu zainteresowania zaangażowaniem pracowników, zarówno ze strony praktyków, jak i badaczy akademickich. Największe korporacje konsultingowe opracowywały i doskonaliły własne narzędzia pomiaru zaangażowania. Udoskonalona już wersja kwestionariusza Gallupa, przedstawianego jako Gallup Workplace Audit (GWA) lub Q¹² kwestionariusz zaangażowania pracowników, pozwalała na ocenę postrzegania przez pracowników wybranych charakterystyk pracy. Początkowo kwestionariusz ten stanowił 12-elementowe narzędzie pomiaru oceny warunków pracy przez pracowników, z dodatkowym pytaniem o ogólną satysfakcję z organizacji jako miejsca pracy. Dopiero później zaczęto traktować go jako narzędzie do pomiaru zaangażowania pracowników, przy czym za w pełni zaangażowanego pracownika uznawano osobę, która na 12 pytań w kwestionariuszu odpowiedziała „tak”. Wśród pytań stosowanych przez konsultantów Gallupa do oceny zaangażowania pracowników znajdują się następujące (w nawiasach określono rodzaj zasobów czy też wsparcia ocenianego przez badanego pracownika)¹²⁹:

1. Czy wiesz, czego się od Ciebie oczekuje w pracy? (*jasność pełnionych ról*),
2. Czy masz materiały i narzędzia potrzebne do dobrego wykonania swojej pracy? (*zasoby materialne*),
3. Czy każdego dnia w pracy masz możliwość robienia tego, co umiesz najlepiej? (*możliwości rozwoju umiejętności*),
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałeś pochwalony za dobrze wykonaną pracę? (*wsparcie społeczne, pozytywny feedback*),
5. Czy Twój przełożony lub ktoś w pracy, troszczy się o Ciebie jako osobę? (*wsparcie przełożonego*),
6. Czy jest ktoś w pracy, kto wspiera Cię w rozwoju? (*coaching*),
7. Czy Twoja opinia w pracy jest brana pod uwagę? (*uwzględnianie opinii pracowników*),
8. Czy misja/cel Twojej firmy sprawiają, że czujesz, że Twoja praca jest ważna? (*poczucie sensu*),
9. Czy Twój współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości? (*kultura jakości*)
10. Czy masz najlepszego przyjaciela w pracy? (*wsparcie społeczne*),

¹²⁸ M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

¹²⁹ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept*, [w:] *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, ed. A.B. Bakker, M.P. Leiter, Psychology Press, Taylor & Francis Group, Hove–New York 2010, s. 16; R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 405-416.

11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiał ktoś z Tobą w pracy o Twoich postępach? (*feedback*),
12. Czy w ciągu ostatniego roku w pracy miałeś możliwości nauki i rozwoju? (możliwości uczenia się).

Zdaniem W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker'a pytania zawarte w kwestionariuszu są bardziej związane z oceną pracowników dotyczącą zasobów i możliwości otrzymanych ze strony organizacji podczas pracy aniżeli samym zaangażowaniem. Pytania te wiążą się raczej z przyczynami satysfakcji z pracy, a nie samym zaangażowaniem¹³⁰. Dodatkowym zarzutem stawianym metodzie stosowanej przez Gallupa jest brak konsekwencji w posługiwaniu się kwestionariuszem jako narzędziem pomiaru¹³¹. Badania wskazują jednak na statystyczne zależności tak mierzonego zaangażowania z wydajnością, zyskownością, rotacją pracowników, poczuciem bezpieczeństwa i satysfakcją klienta¹³².

Konsultanci innej firmy konsultingowej, która również zdobyła uznanie w dziedzinie pomiaru zaangażowania pracowników (tj. Hewitt Associated LLC), opracowali własny 18-elementowy kwestionariusz, stosowany już od 2004 r.¹³³ Uwzględnił on koncepcję omawianej kategorii rozumianej jako stan, w którym osoba jest intelektualnie i emocjonalnie przywiązana do organizacji lub grupy, mierzony w odniesieniu do trzech podstawowych zachowań: mówi–pozostaje–działa (*say–stay–strive*). W swoim podejściu firma Hewitt podkreśla rolę zaangażowania w sukcesie organizacji i wskazuje na potrzebę finansowania działań na rzecz zwiększenia poziomu zaangażowania i motywowania talentów w ciągłym dążeniu do doskonałości¹³⁴.

Zainteresowanie zaangażowaniem ze strony praktyków wynikało z korzyści z nim kojarzonych. Wydaje się bowiem, że rezultaty zaangażowania są dokładnie tym, czego poszukują organizacje – pracownicy są bardziej wydajni, wypracowują więcej zysku, czują się bezpiecznie, są zdrowsi, mniej skłoni do rezygnacji z pracy, rzadziej nieobecni w pracy, chętni do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji¹³⁵. Dodatkowo wskazywano na zależności wyników biznesowych od poziomu zaangażowania pracowników¹³⁶, co stanowiło istotny argument przyciągający uwagę menedżerów.

¹³⁰ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 15.

¹³¹ B. Little, P. Little, *Employee engagement: conceptual issues*, „Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict”, 2006, Vol. 10, No. 1, s. 111-120.

¹³² G.M. Endres, L. Mancheno-Smoak, *The human resource craze: human performance improvement and employee engagement*, „Organizational Development Journal”, 2008, Vol. 26, No. 1, s. 69-78.

¹³³ M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

¹³⁴ Narzędzia badawcze innych firm konsultingowych przedstawiono w pracy: R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników...*, op.cit., s. 405-416.

¹³⁵ B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110.

¹³⁶ *Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies*, Hewitt Associates LLC, 2004, za: M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

W dyskusjach akademickich na tym etapie ewolucji zaangażowania można wyróżnić dwa główne nurty publikacji¹³⁷. Pierwszy wiązał się z kontynuacją badań inspirowanych modelem W.A. Kahna. Dla tych prac kluczowym punktem odniesienia zaangażowania były role pełnione w pracy, podczas gdy w drugim nurcie znalazły się publikacje, w których zaangażowanie jest odnoszone do stanu wypalenia zawodowego.

F. Luthans i S.J. Peterson w pracy inspirowanej koncepcją W.A. Kahna, wskazali na pokrywanie się koncepcji zaangażowania Gallupa i modelu osobistego zaangażowania autorstwa W.A. Kahna w wymiarze poznawczym i emocjonalnym¹³⁸. Wnioski praktyczne autorów odnoszą się do zalecenia dla menedżerów, którzy powinni stworzyć środowisko pracy sprzyjające angażowaniu się podwładnych zarówno emocjonalnie (np. dbać o silną więź ze współpracownikami, menedżerami i pracą), jak i poznawczo (informowanie pracowników, przekazywanie informacji zwrotnej, tworzenie możliwości okazywania uczuć w odniesieniu do misji i zadań).

Podjęto także próbę weryfikacji koncepcji zaangażowania w odniesieniu do wyników organizacyjnych. J.K Harter i in.¹³⁹, dokonując metaanalizy badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa, skupili się nad zbadaniem związku między satysfakcją–zaangażowaniem pracowników (takim określeniem posługują się autorzy) a korzyściami na poziomie jednostek organizacyjnych. Wśród badanych korzyści organizacyjnych wzięto pod uwagę satysfakcję klienta, wydajność, zysk, rotację pracowników oraz wypadkowość. Rezultatem przeprowadzonej analizy było wykazanie związku między wynikami jednostki organizacyjnej a satysfakcją–zaangażowaniem pracowników, co w praktyce prowadziło do stwierdzenia, że zmiana praktyk w celu poprawy satysfakcji i zaangażowania pracowników może przynieść zwiększenie korzyści na poziomie organizacyjnym.

N.P. Rothbard¹⁴⁰ z kolei, również inspirowana pracami W.A. Kahna, badając problem angażowania pracowników w role związane z pracą i rodziną, stara się odpowiedzieć na pytanie: czy zaangażowanie w jedną z nich osłabia/wzmacnia zaangażowanie w drugą¹⁴¹. Autorka ta przyjmuje, że zaangażowanie ma charakter dwuwymiarowy i składa się z dwóch komponentów: uwagi (*attention*) odnoszącej się do możliwości poznawczych i czasu, jaki osoba spędza, rozmyślając o danej roli, oraz zaabsorbowania (*absorption*) oznaczającego pochłonięcie przez rolę

¹³⁷ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 12-13.

¹³⁸ F. Luthans, S.J. Peterson, *Employee engagement...*, op.cit., s. 376-387.

¹³⁹ J.K Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes, *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 2002, Vol. 87, No. 2, s. 268-279.

¹⁴⁰ Omawiana tutaj ewolucja podejścia do zaangażowania proponowana przez M. Welch nie uwzględnia tej pracy, jednak wspominają o niej W.B. Schaufeli i A.B. Bakker, analizując dorobek literaturowy z zakresu zaangażowania w ujęciu akademickim: W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 13. Publikacja ta została również przywołana przez A.M. Saksę w opracowaniu uznanym za istotne w rozwoju podejścia do zaangażowania: A.M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, 2006, Vol. 21, No. 7, s. 600-619.

¹⁴¹ N.P. Rothbard, *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*. „Administrative Science Quarterly”, 2001, No. 46, s. 655-684.

wykonywaną podczas pracy i intensywność skupienia się na niej. Wyniki badań nie potwierdziły powszechnego przekonania o tym, że zaangażowanie w jeden aspekt życia (pracę lub rodzinę) osłabia zaangażowanie w drugi aspekt, a raczej występowanie dynamicznej zależności między zaangażowaniem w te dwa aspekty życia.

Z kolei D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter w swoich badaniach starali się empirycznie ocenić model W.A. Kahna, badając wpływ poczucia sensu wykonywanej pracy, poczucia bezpieczeństwa oraz dostępności zasobów na zaangażowanie pracowników¹⁴². W badaniach stwierdzono występowanie istotnego statystycznie pozytywnego związku między trzema rozpatrywanymi czynnikami psychologicznymi a zaangażowaniem. Najsilniejszy związek wystąpił w odniesieniu do poczucia sensu wykonywanej pracy.

W drugim nurcie publikacji dotyczących zaangażowania w omawianym okresie znajdują się opracowania odnoszące zaangażowanie do wypalenia zawodowego. W tym nurcie można również wskazać dwa różne sposoby interpretowania zaangażowania. W pierwszym podejściu zaangażowanie stanowi kategorię traktowaną bezpośrednio jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego, a w drugim jest związane z kategorią dobrostanu pracowników (*well-being*)¹⁴³.

Interpretacja zaangażowania jako pozytywnej antytezy wypalenia zawodowego¹⁴⁴ stanowiła konsekwencję wieloletnich badań nad wypaleniem zawodowym C. Maslach i jej zespołu¹⁴⁵. Zespół ten dostrzegł potrzebę zmiany wcześniej wypracowanego spojrzenia na wypalenie zawodowe¹⁴⁶ i zaproponował spojrzenie na ten termin już w szerszej perspektywie. W tym ujęciu aktywność zawodowa została przedstawiona jako kontinuum, którego jeden kraniec stanowi zaangażowanie, a drugi wypalenie zawodowe. Wypalenie to syndrom objawiający się wyczerpaniem, cynizmem oraz niedostateczną efektywnością. Stanowi przeciwieństwo zachowań pełnych energii, otwartych na współpracę i charakteryzujących

¹⁴² D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, *The psychological conditions...*, op.cit., s. 11-37. W omawianych badaniach autorzy wskazali także na czynniki kształtujące badane trzy psychologiczne warunki zaangażowania. Na poczucie sensu wykonywanej pracy pozytywnie wpływa wzbogacanie pracy i dopasowanie do wykonywanych ról. Na poczucie bezpieczeństwa pozytywnie wpływają wspierające relacje z przełożonym oraz satysfakcjonujące relacje ze współpracownikami, podczas gdy negatywnie oddziałują: poczucie konieczności przestrzegania norm grupowych, jak również skoncentrowanie się na tym, jak jest się postrzeganym i ocenianym przez innych. Psychologiczna dostępność jest z kolei pozytywnie skorelowana z dostępnymi zasobami, a negatywnie z aktywnością poza pracą.

¹⁴³ D. Zigarmi, K. Nimon, D. Houson, D. Witt, J. Diehl, *Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion*, „Human Resource Development Review”, 2009, No. 8, s. 300-326.

¹⁴⁴ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 13; M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

¹⁴⁵ Analizę dorobku C. Maslach i jej koncepcji wypalenia zawodowego przedstawiono w: S. Tucholska, *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, „Przegląd Psychologiczny”, T. 44, Nr 3, s. 301-317.

¹⁴⁶ W pierwotnym ujęciu wypalenia C. Maslach przedstawiała je jako zredukowane kontinuum, uwzględniające jedynie stopień jego nasilenia z krańcami: wypalony–niewypalony. Takie uproszczenie ograniczało analizę jedynie do negatywnych aspektów aktywności zawodowej oraz nie oddawało w pełni złożoności zawodowego funkcjonowania człowieka, por. S. Tucholska, *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego...*, op.cit., s. 301-317.

się wysoką skutecznością¹⁴⁷. Przeciwny do wypalenia zawodowego nie jest zatem stan neutralności objawiający się brakiem symptomów wypalenia, ale stan zaangażowania, wskazujący na dobrą kondycję psychiczną, dysponowanie umiejętnościami niezbędnymi do wykonania zadań oraz wolę działania. Zaangażowanie w takim ujęciu jest zatem wskaźnikiem spełnienia się w aktywności zawodowej, podczas gdy wypalenie sugeruje trudności i niepowodzenia oraz brak sukcesów w pracy.

W drugim sposobie interpretacji, kojarzącym zaangażowanie z dobrostanem pracowników, zaangażowanie jest traktowane jako kategoria niezależna, odrębna od wypalenia zawodowego, jednak negatywnie z nim skorelowana. Jako kategorie odrębne powinny być one zatem mierzone niezależnie od siebie, za pomocą różnych instrumentów¹⁴⁸. Zaangażowanie jest tutaj rozumiane jako pozytywny, dający poczucie spełnienia, związany z pracą stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem nią. Wigor oznacza wysoki poziom energii i wytrzymałości psychicznej podczas pracy, co łączy się z gotowością do ponoszenia wysiłku, nawet w obliczu problemów. Oddanie się pracy dotyczy poczucia pochłonięcia przez pracę, głębokiego sensu wykonywanej pracy, entuzjazmu, inspiracji, dumy i pobudzenia. Zaabsorbowanie pracą charakteryzuje się pełną koncentracją i skupieniem na pracy, czemu towarzyszy poczucie szybko upływającego czasu i trudności z oderwaniem się od niej. W tym ujęciu zaangażowania uznaje się, że wigor i oddanie się pracy stanowią bezpośrednie przeciwieństwo wyczerpania i cynizmu, będących dwoma podstawowymi symptomami wypalenia¹⁴⁹. Jedno kontinuum, określane jako energia, na przeciwległych końcach ma ułożone wigor i wyczerpanie. Drugie kontinuum, oznaczające identyfikację, na jednym końcu ma oddanie się, a na przeciwnym – cynizm. Zaangażowanie oznacza zatem wysoki poziom energii i identyfikacji z pracą, podczas gdy wypalenie charakteryzuje się stanami przeciwnymi, tj. niskim poziomem energii i słabą identyfikacją z firmą. Zaabsorbowanie pracą stanowi trzeci, dodatkowy wyróżnik zaangażowania.

W tym ujęciu zaangażowanie nie jest stanem chwilowym, specyficznym, ale raczej stałym, wszechogarniającym stanem emocjonalno-poznawczym, który nie odnosi się do jakiegoś szczególnego obiektu, wydarzenia, osoby czy zachowania¹⁵⁰. Atrybutem tak interpretowanego zaangażowania jest poczucie spełnienia, w przeciwieństwie do uczucia beużyteczności, pustki, charakterystycznych dla wypalenia¹⁵¹.

¹⁴⁷ Ibidem, s. 301-317.

¹⁴⁸ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies”, 2002, Vol. 3, No. 1, s. 71-92.

¹⁴⁹ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 13.

¹⁵⁰ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The measurement of engagement...*, op.cit., s. 71-92.

¹⁵¹ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 13.

Na podstawie tej interpretacji zaangażowania, obejmującej wigor, oddanie i zaabsorbowanie¹⁵², opracowano kwestionariusz pomiaru tych trzech aspektów zaangażowania, który nosi nazwę: *The Utrecht Work Engagement Scale* (UWES)¹⁵³. Narzędzie to funkcjonuje w trzech wersjach: w wersji oryginalnej zawierającej 17 stwierdzeń, w wersji skróconej – składającej się z 9 stwierdzeń, oraz w wersji dla studentów.

D. Robynson, S. Perryman i S. Hayday traktują zaangażowanie jako pozytywne podejście pracowników do organizacji i jej wartości¹⁵⁴ oraz zwracają uwagę, że koncepcja ta wykazuje spore podobieństwo i pokrywa się częściowo z dwiema innymi koncepcjami funkcjonującymi już w literaturze, tj. przywiązania (*commitment*) oraz zachowań obywatelskich (*organisational citizenship behaviour*). Traktują ją jednak jako kategorię odrębną, stosując do jej pomiaru określenia odpowiadające charakterystyce pracownika zaangażowanego¹⁵⁵, czyli takiego, który: szuka możliwości poprawienia wyników organizacji; ma pozytywne podejście do pracy i organizacji; wierzy organizacji, aktywnie pracuje, aby było lepiej, traktuje innych z szacunkiem i pomaga innym pracować wydajniej; można na nim polegać, a w swojej pracy przekracza wymagania; widzi sprawy w szerszej perspektywie, nawet swoim kosztem; identyfikuje się z organizacją; ciągle się rozwija w swojej dziedzinie.

4. **Faza 3.** (lata 2006-2010). Okres ten przynosi kolejną falę zainteresowania zaangażowaniem badaczy akademickich, czego zwińczeniem są dwie publikacje zbiorowe w formie książek¹⁵⁶, oraz kontynuację prac ze strony praktyków.

W tym okresie istotny wkład w rozwój wiedzy dotyczącej zaangażowania wniosły prace A.M. Saksy, który dostrzegając znacznie większą uwagę skupioną na zaangażowaniu pracowników ze strony praktyków niż badaczy akademickich, dokonał przeglądu dorobku z zakresu teorii i zmierzył się z pytaniem o status kategorii w nauce, odnosząc się do wspomnianej już wcześniej obawy o przemijającym jak moda zainteresowaniu kategorią zaangażowania¹⁵⁷. A.M. Saks, analizując dotychczasowe interpretacje zaangażowania oparte na modelu W.A. Kahna (1990) oraz koncepcji C. Maslach i in. (2001), zgadza się zarówno z jednym, jak i drugim podejściem. Wskazuje jednakże na brak wyjaśnienia mechanizmu powstawania zaangażowania i przywołuje koncepcję wymiany społecznej, która ten mechanizm mogłaby wyjaśnić. Autor skłania się więc do stanowiska D. Robynson

¹⁵² Wskazane określenia są zgodne z propozycją nazewnictwa wymiarów zaangażowania w koncepcji W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker przedstawionej jako wynik analizy językowej w: M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji...*, op.cit., s. 277-284.

¹⁵³ Narzędzie to jest udostępnione przez autorów w 21 językach, również w języku polskim, w wersji elektronicznej na stronie: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf; por. W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 16.

¹⁵⁴ D. Robynson, S. Perryman, S. Hayday, *The drivers of employee engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004, s. iX.

¹⁵⁵ Ibidem, s. 6 i 15.

¹⁵⁶ Mowa tutaj o: *A handbook of essential theory and research*, ed. A.B. Bakker, M.P. Leiter, „Psychology Press”, New York 2010 oraz *Handbook of employee...*, op.cit.

¹⁵⁷ M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

i in. (2004), przedstawiających zaangażowanie jako dwustronną relację między pracodawcą a pracownikiem¹⁵⁸. Kiedy pracownik otrzymuje ekonomiczne i społeczno-emocjonalne środki od organizacji, to czuje się zobowiązany do odpowiedzi w podobnym stylu. Jednym ze sposobów odpowiedzi organizacji na otrzymane warunki pracy jest właśnie poziom zaangażowania. W odpowiedzi na działania organizacji pracownik decyduje, w jakim stopniu będzie realizował pełnione w pracy role, czy też jak wiele swojej poznawczej, emocjonalnej i fizycznej energii poświęci wykonywanej pracy. Zdaniem tego autora bardziej prawdopodobne jest, że pracownik, otrzymując od organizacji odpowiednie środki pracy i korzyści, których oczekuje, będzie odpowiadał na to swoim zaangażowaniem. A.M. Saks nie wyjaśnia jednak powiązania tego mechanizmu z motywowaniem, którego proces powstawania wydaje się być bardzo podobny.

W koncepcji A.M. Saks na zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) składają się dwa elementy: zaangażowanie w pracę (*job engagement*) i zaangażowanie organizacyjne (*organizational engagement*)¹⁵⁹. Obie te kategorie autor interpretuje jako psychologiczną obecność, odpowiednio: podczas wykonywanej pracy i w organizacji. Ta „psychologiczna obecność” w pracy jest mierzona pięcioma określeniami, np. jestem naprawdę pochłonięty swoją pracą; czasami jestem tak zaaferowany pracą, że tracę poczucie czasu; jestem bardzo zaangażowany w swoją pracę. Do pomiaru zaangażowania organizacyjnego A.M. Saks stosuje z kolei sześć określeń, np. bycie członkiem tej organizacji jest urzekające; aktywizuje mnie; daje mi radość; jestem bardzo zaangażowany w organizację¹⁶⁰.

W obszarze praktyki nadal rozwijano w tym czasie koncepcję Gallupa, a inne organizacje profesjonalne zmierzały w podobnym kierunku, starając się wypracować własną interpretację kategorii i metodę jej pomiaru. J.H. Fleming i J. Asplund, rozwijając koncepcję Gallupa, w swojej definicji zaangażowania do emocjonalnych i poznawczych elementów zaangażowania dodali element duchowości¹⁶¹. Autorzy ci zwracają uwagę na jeden istotny czynnik wpływający na to, czy pracownicy są efektywni, czy nieefektywni¹⁶². Jest nim bezpośredni przełożony i jego umiejętność spełnienia emocjonalnych oczekiwań pracowników. Warunkiem zaangażowania pracowników jest spełnienie ich wymagań odnoszących się do wyposażenia w materiały i narzędzia pracy, stworzenia możliwości robienia

¹⁵⁸ A.M. Saks, *Antecedents and consequences...*, op.cit., s. 600-619.

¹⁵⁹ Ibidem, s. 600-619.

¹⁶⁰ A.M. Saks zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*) traktuje jako rezultat zaangażowania pracowników i w swoich badaniach mierzy jedynie jego emocjonalny aspekt, stosując sześć określeń, np. byłbym szczęśliwy móc pracować dla organizacji do emerytury; praca dla organizacji ma dla mnie duże znaczenie osobiste; jestem dumny, mówiąc innym, że pracuję dla mojej organizacji, mam głębokie poczucie sensu wynikające z przynależności do organizacji, por. A.M. Saks, *Antecedents and consequences...*, op.cit., s. 600-619.

¹⁶¹ M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

¹⁶² J.H. Fleming, J. Asplund, *Employees: Where employee engagement happens?* „Business Journal”, November 2007, <http://www.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx> (dostęp: 02.08.2015 r.).

tę, co potrafią najlepiej, wykazywania troski ze strony przełożonych, wyrazów uznania, możliwości zaspokojenia potrzeb przynależności oraz rozwoju.

Istotne znaczenie w rozwoju koncepcji zaangażowania miała publikacja raportu dotyczącego zaangażowania brytyjskich pracowników przez Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), który opierał się na teoretycznych podstawach opracowanych przez grupę naukowców (K. Truss i in. 2006)¹⁶³. W tym opracowaniu zaangażowanie pracowników jest także określane jako „pasja w pracy” i oznacza pozytywne uczucia związane z pracą, ale także gotowość do ciągle lepszej pracy i wykonywania jej tak dobrze, jak to tylko możliwe¹⁶⁴. Wyróżniono trzy wymiary zaangażowania: zaangażowanie emocjonalne (oznaczające emocjonalne przywiązanie do pracy), zaangażowanie poznawcze (oznaczające mocne skupienie podczas pracy) oraz zaangażowanie fizyczne (oznaczające pragnienie podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz pracodawcy).

Charakterystyczne dla tego etapu rozwoju koncepcji zaangażowania są pierwsze próby wypracowania koncepcji integrujących dotychczasowe podejścia do tej kategorii, łączące koncepcje zaangażowania jako wydatkowania energii na wykonywanie ról związanych z pracą (W.A. Kahn, 1990) oraz zaangażowania jako stanu przeciwnego do wypalenia zawodowego (C. Maslach i in., 2001). Pojawia się także inne podejście, które w praktyce firm konsultingowych było widoczne znacznie wcześniej, a w którym zaangażowanie jest traktowane jako aspekt relacji pracownik–pracodawca. Podejmowane są także badania zaangażowania w znacznie szerszym ujęciu niż do tej pory, zmierzające do porównań zaangażowania pracowników nie tylko w skali organizacyjnej, ale także w skali poszczególnych gospodarek czy nawet w globalnej.

Uzupełnienie przedstawionej ewolucji zaangażowania stanowi tab. 7., prezentująca autorów najważniejszych publikacji na poszczególnych etapach ewolucji podejścia do zaangażowania oraz ich interpretacje terminu zaangażowania.

Jeszcze inny sposób prezentacji ewolucji podejścia do zaangażowania prezentują B. Shuck i K. Wollard, którzy opierają się na przeprowadzonej przez siebie metaanalizie dorobku dotyczącego zaangażowania, identyfikują publikacje o charakterze kamieni milowych i w formie graficznej przedstawiają ewolucję kategorii zaangażowania¹⁶⁵. Schemat rozszerzony o publikacje wskazywane przez innych autorów jako istotne w ewolucji podejścia do zaangażowania przedstawia rys. 8.

¹⁶³ M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

¹⁶⁴ *How engaged are British employees?* Annual Survey Report 2006, CIPD, London 2006, s. 3.

¹⁶⁵ B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110.

Tabela 7. Ewolucja podejścia do zaangażowania pracowników

Etap rozwoju	Znaczące publikacje	Koncepcja zaangażowania
Faza wstępna (do 1990 r.)	D. Katz, R.L. Kahn, 1966	Zaangażowanie (<i>engagement</i>) w okazjonalne, innowacyjne i otwarte na współpracę zachowania, wykraczające poza wymagania pełnionych ról i służące celom organizacyjnym.
Faza 1. (1990-1999)	W.A. Kahn, 1990, 1992	Zaangażowanie osobiste (<i>personal engagement</i>) dobrowolne podporządkowanie członków organizacji wypełnianym rolom związanym z pracą. W zaangażowaniu ludzie pracują i wyrażają siebie samych fizycznie, poznawczo i emocjonalnie.
	M. Buckingham, C. Coffman, 1999 (opracowanie o charakterze konsultingowym)	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – zaangażowany pracownik to ten, który może odpowiedzieć twierdząco na 12 pytań zawartych w kwestionariuszu Gallupa
Faza 2. (2000-2005)	C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter, 2001	Wypalenie zawodowe (<i>job burnout</i>)/ zaangażowanie w pracę (<i>job engagement</i>) – zaangażowanie charakteryzuje się energią, współuczestnictwem (<i>involvement</i>) i przekonaniem o własnej skuteczności (<i>efficiency</i>) jako bezpośrednich przeciwieństw trzech wymiarów wypalenia (wyczerpania, cynizmu oraz braku efektywności)
	F. Luthans, S.J. Peterson, 2002	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – zaangażowanie w rozumieniu definicji Kahna
	J.K. Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes, 2002	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) odnosi się do zamiłowania i satysfakcji z pracy, jak również entuzjazmu dla niej. Równocześnie do pomiaru zaangażowania autorzy wykorzystali kwestionariusz stosowany przez Instytut Gallupa.
	W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, 2002; W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, 2004	Zaangażowanie w pracę (<i>job engagement</i>) – pozytywny, dający poczucie spełnienia, związany z pracą stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą.
	D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, 2004	Zaangażowanie (<i>engagement</i>) – empiryczne badania oparte na modelu W.A. Kahna (1990).
	Hewitt Associates LLC, 2004 (opracowanie o charakterze konsultingowym)	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – stan, w którym osoby są emocjonalnie i intelektualnie przywiązane do organizacji lub grupy, mierzony w odniesieniu do trzech podstawowych zachowań: mówi–pozostaje–działa (<i>say–stay–strive</i>).
Faza 3. (2006-2010)	D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, 2004	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – pozytywne podejście pracowników do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy biznesowego kontekstu i pracuje razem z innymi, aby poprawić wyniki pracy z korzyścią dla organizacji. Organizacja musi rozwijać i pielęgnować zaangażowanie, które wymaga dwustronnej relacji między pracodawcą a pracownikiem.

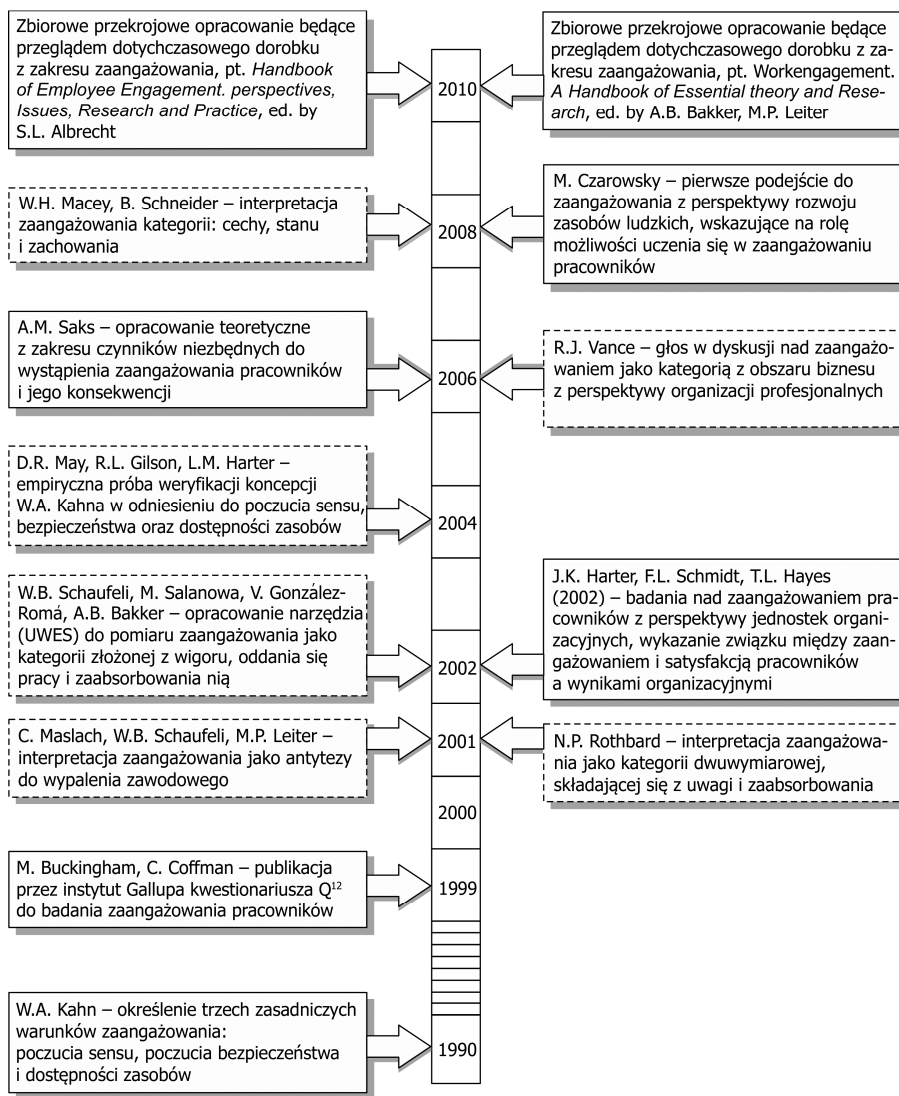
Tabela 7. (cd.)

Etap rozwoju	Znaczące publikacje	Koncepcja zaangażowania
Faza 3. (2006-2010)	A.M. Saks, 2006	Zaangażowanie pracowników – kategoria składająca się z zaangażowania w pracę oraz zaangażowania organizacyjnego. Zaangażowanie w pracę (<i>job engagement</i>) – psychologiczna obecność podczas wykonywania pracy. Zaangażowanie organizacyjne (<i>organizational engagement</i>) – psychologiczna obecność w organizacji.
	K. Truss, E. Soane, C. Edwards, K. Wisdom, A. Croll, J. Burnet, 2006	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – definiowane tak jak w koncepcji W.A. Kahna, a zoperacjonalizowane zgodnie z propozycją D.R. May i in. (2004).
	J.H. Fleming, J. Asplund, 2007 (opracowanie o charakterze konsultingowym)	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – zdolność do opanowania umysłów, serc i dusz pracowników, po to by wpoić im wewnętrzną potrzebę i pasję dążenia do doskonałości.
	W.H. Macey, B. Schneider, 2008	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – złożone pojęcie, obejmujące kategorie dotyczące cech, stanów i zachowań, jak również warunków pracy i warunków organizacyjnych, które sprzyjają poczuciu zaangażowania i zachowaniom świadczącym o zaangażowaniu.
	W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, 2010	Zaangażowanie w pracę (<i>work engagement</i>) – specyficzny, psychologiczny stan wywołany określonymi czynnikami i niosący ze sobą określone korzyści, który towarzyszy celowym zachowaniom i wydatkowaniu osobistej energii.
	S.L. Albrecht, 2010	Zaangażowanie pracowników (<i>employee engagement</i>) – pozytywny, związany z pracą stan psychologiczny, charakteryzujący się prawdziwą gotowością przyczyniania się do sukcesu organizacyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 330-331; S. Tucholska, *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego...*, op.cit., s. 301-3017; J.K. Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes, *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 2002, Vol. 87, No. 2, s. 268-279; W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 22.

Analiza ewolucji podejścia do kategorii zaangażowania pozwala sformułować kilka zasadniczych wniosków. Samo pojęcie jest obiektem zainteresowania od stosunkowo niedługiego czasu, krótszego niż przywiązanie organizacyjne, co w pewnym stopniu może tłumaczyć pojawiające się wątpliwości i rozbieżności terminologiczne dotyczące zarówno określeń pokrewnych (np. zaangażowanie osobiste, zaangażowanie w pracę), jak i relacji z innymi kategoriami (w tym także z przywiązaniem organizacyjnym). Wspomniany brak spójności w definiowaniu przysparza trudności we wzajemnym zrozumieniu przez autorów i powoduje, że część dostępnych opracowań z tego zakresu jest traktowana raczej w kategoriach

opinii, a nie dowodów naukowych, którym brakuje wystarczającego potwierdzenia empirycznego¹⁶⁶.



Rys. 8. Kamienie milowe w ewolucji podejścia do zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, s. 89-110; T.M. Welbourne, S. Schlachter, *Engaged in what? Creating connections in performance with rewards, recognition and roles*, Incentive Research Foundation, 2014, s. 7-12; M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 89-110.

Rozbieżności interpretacji oraz użycia pokrywających się kategorii zaangażowania wynikają zarówno z różnic w podejściu do tej kategorii przedstawicieli praktyki i badaczy akademickich, jak i niespójności występujących w interpretacjach samych badaczy¹⁶⁷. Różnice między praktykami a „akademikami” wynikają z różnych potrzeb tych dwóch grup zajmujących się tematem zaangażowania. Komercyjne firmy konsultingowe potrzebują zdefiniowanej własności intelektualnej, chwytliwej idei, łatwej w sprzedaży i krótkiego kwestionariusza z konkretnym rozwiązaniem, prowadzącym do skutecznego pomiaru i dających się zastosować rezultatów. Takie potrzeby często mogą prowadzić do tworzenia koncepcji słabo ugruntowanych teoretycznie, badanych niesprawdzonymi metodami, niewystarczająco udokumentowanych, sugerujących niepotwierdzone zależności i dające wybujałe obietnice. Z kolei społeczność akademicka koncentruje się na dokładnych badaniach umożliwiających rozpoznanie problemu, uzyskanie akceptacji proponowanych teoretycznych modeli znajdujących potwierdzenie w faktach w dłuższym okresie oraz możliwości zastosowania w praktyce tych koncepcji. Potrzeby te mogą prowadzić do kreowania przez „akademików” trudnych do zastosowania metod badawczych, których sprawdzenie wymaga długiego czasu, co może się wiązać z zarzutem braku ekonomicznego podejścia do problemów świata biznesu. Finalnie koncepcje proponowane przez badaczy akademickich mogą być więc oceniane przez praktyków jako niewarte czasu, wysiłków i pieniędzy. Mimo odmiennych podejść w przypadku badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a takim jest dla autorki zaangażowanie, te dwie grupy są skazane na współpracę, ponieważ praktycy, chcąc doskonalić i rozwijać swoje organizacje, potrzebują wiedzy, a żeby tworzyć wiedzę, badacze akademicy muszą mieć dostęp do danych¹⁶⁸. Wzajemne porozumienie umożliwi współpracę, która wymaga jednak opracowania spójnej definicji i jasnej interpretacji pojęć, zanim zostaną przedstawione organizacjom propozycje rozwiązań stojących przed nimi wyzwania¹⁶⁹.

2.2. Natura i składowe zaangażowania w ujęciu teoretycznym

Analiza dorobku naukowego z zakresu zaangażowania pracowników pozwala wskazać na problemy, jakie pojawiały się wraz z postępującymi pracami i kolejnymi badaniami w odniesieniu do tej koncepcji. Zrozumienie istoty zaangażowania wymaga jednak bliższej analizy definicji, którymi się posługują autorzy badający to zjawisko. Ze względu na to, że wspomniana kategoria doczekała

¹⁶⁷ D. Zigarmi, K. Nimon, D. Houson, D. Witt, J. Diehl, J., *Beyond engagement...*, op.cit., s. 300-326.

¹⁶⁸ T.M. Welbourne, S. Schlachter, *Engaged in what?...*, op.cit., s. 11.

¹⁶⁹ B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110; Ch. Maslach, *Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2011, Vol. 20, No. 1, s. 47-52.

się wielu opracowań, nie tylko akademickich, ale także ze strony praktyków, w podobnym ujęciu zostanie zaprezentowana także analiza autorki¹⁷⁰. Przegląd definicji zaangażowania w ujęciu akademickim prezentuje tab. 8., obrazująca różnorodność podejść i ujęć.

Tabela 8. Przegląd definicji zaangażowania (*engagement*)

Autor	Definicja
W.A. Kahn, 1990	Polega na wyrażaniu siebie w warunkach zatrudnienia poprzez zachowania zorientowane na cel, propagujące więź z pracą, osobiste uczestnictwo oraz aktywne i pełne wypełnianie ról. To psychologiczny stan, który umożliwia pracownikom fizyczne, kognitywne i emocjonalne wyrażanie siebie.
W.A. Kahn, 1992	Dynamiczna, dialektyczna relacja między osobą kierującą swoją osobistą energią (fizyczną, kognitywną i emocjonalną) na wykonywanie ról podczas pracy a pracą, która pozwala wyrażać samego siebie.
M.P. Leiter, C. Maslach 1998	Przeciwnieństwo negatywnego stanu wypalenia zawodowego, rozumiane jako energetyzujące doświadczenie relacji z aktywnością przynoszącą osobistą satysfakcję i zwiększającą poczucie sensu profesjonalnej efektywności pracowników.
C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter, 2001	Odczuwany przez pracowników uporczywy, pozytywny, emocjonalno-motywacyjny stan spełnienia, charakteryzujący się wysokim poziomem aktywności i odczuwaną przyjemnością.
N.P. Rothbard, 2001	Dwuwymiarowa kategoria motywacyjna, obejmująca skupienie (<i>attention</i>), odnoszące się do możliwości poznawczych i długości czasu przeznaczonych na rozmyślanie o danej roli, oraz zaabsorbowanie (<i>absorption</i>), oznaczające pochłonięcie przez wykonywaną podczas pracy rolę i oznaczające intensywność skupienia się na niej.
W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, A.B. Bakker, 2002	Pozytywny, dający poczucie spełnienia, związany z pracą stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą.
J.K. Harter, F.L. Schmid, T.L. Hayes, 2002	Odnosi się do zamięłowania i satysfakcji z pracy, jak również entuzjazmu dla niej.
D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter, 2004	Przez zaangażowanie osoby zatrudnione wyrażają siebie w aspekcie fizycznym, emocjonalnym i kognitywnym (konceptualizacja definicji Kahna, 1990).
A.M. Saks, 2006	Odrębna i unikatowa kategoria zawierająca komponenty: poznawczy, emocjonalny i behawioralny, związane z indywidualnym pełnieniem ról.
M. Czarnowsky, 2008	Pracownicy, którzy są mentalnie i emocjonalnie zaangażowani w swoją pracę oraz przyczyniają się do sukcesu organizacji, są określane mianem pracowników zaangażowanych.

¹⁷⁰ Prowadzenie analizy uwzględniającej podział na dorobek akademicki i praktyków jest zabiegiem spotykanym w opracowaniach dotyczących zaangażowania, wynikającym z uznania „dwóch szkół myślenia” o zaangażowaniu, por.: D. Zigarmi, K. Nimon, D. Houson, D. Witt, J. Diehl, *Beyond engagement...*, op.cit., s. 300-326; W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 11-13; M. Attridge, *Measuring and managing employee work engagement review of the research and business literature*, „Journal of Workplace Behavioral Health”, 2009, No. 24, s. 383-398.

Tabela 8. (cd.)

Autor	Definicja
W.H. Macey, B. Schneider, 2008	Zaangażowanie rozumiane jako cecha odnosi się do cech charakteru, takich jak sumienność, inicjatywa, skłonność do pozytywnego oddziaływania; zaangażowanie jako stan obejmuje uczucia: energii, zaabsorbowania, satysfakcji, uczestnictwa, przywiązania i mocy sprawczej; zaangażowanie jako zachowanie jest rozumiane jako wypełnianie przypisanych ról ponad stawiane wymagania, zachowania obywatelskie, inicjatywę i zachowania adaptacyjne.
D.A. Newman, D.A. Harrison, 2008	Równoczesna obecność w zachowaniach pracownika trzech elementów: wydajnej pracy, zachowań obywatelskich i przywiązania.
M. Juchnowicz, 2010	Postawa, pozwalająca traktować zaangażowanie w sposób kompleksowy, obejmujący elementy zachowań, emocji oraz gry interesów (relacja wymiany między pracownikiem a pracodawcą), kształtowanych pod wpływem trzech grup czynników: poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych.
M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, 2011	Relatywnie trwałe stan umysłu odnoszący się do równoczesnego poświęcenia swojej osobistej energii w przeżywanie lub wykonywanie pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110; I. Inceoglu, S. Fleck, *Engagement as a motivational construct*, [in:] *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*, ed. S. L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts 2010, s. 74-86; M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, op.cit., s. 34-35; W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 10-24; J.A. Gruman, A.M. Saks, *Performance management and employee engagement*, „Human Resource Management Review”, 2011, Vol. 21, Issue 2, s. 123-136; D.A. Newman, D.A. Harrison, *Been there, bottled that...*, op.cit., s. 31-35; W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, A.B. Bakker, *The measurement of engagement...*, op.cit., s. 71-92; M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, *Work engagement...*, op.cit., s. 89-136.

Analiza ujęć, podejść i definicji zaangażowania pracowników prowadzi do trywialnego stwierdzenia ich nadmiaru oraz trudności w jednoznacznym określeniu istoty tego terminu¹⁷¹. Zjawisko to zostało nawet określone jako „plaga” niespójności w definiowaniu i pomiarze zaangażowania¹⁷². Opierając się na przeprowadzonej analizie, B. Shuck i K. Wollard wskazują elementy wspólne i różnicujące definicje zaangażowania (tab. 9.).

O ile podobieństwa w różnych interpretacjach zaangażowania wydają się być klarowne, to różnice wskazane przez B. Shucka i K. Wollard, ze względu na swoje konsekwencje, wymagają wyjaśnienia. Otóż nieścisłości w definiowaniu zaangażowania dotyczące podmiotu podejmującego decyzję o zaangażowaniu prowadzą

¹⁷¹ D. MacLeod, N. Clarke, *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*, UK: Department of Business, „Innovation and Skills”, London 2009, s. 9; M. Bedarkar, D. Pondita, *A study on a drivers of employee engagement impacting employee performance*, „Procedia – Social and Behavioral Science”, 2014, No. 133, s. 106-115; R.S. Dalal, B.J. Brummel, S. Wee, L.L. Thomas, *Defining employee engagement for productive research and practice*, „Industrial and Organizational Psychology”, 2008, No. 1, s. 52-55; B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110.

¹⁷² C. Bailey, A. Madden, K. Alfes, L. Fletcher, D. Robinson, J. Holmes, J. Buzzeo, G. Currie, *Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff a narrative synthesis of the literature*, „Health Service and Delivery Research”, 2015, Vol. 3, Issue 26, s. 26.

do niewłaściwego rozumienia tego terminu i odnoszenia go do poziomu organizacyjnego, podczas gdy właściwe rozumienie tej kategorii dotyczy osoby, stanowi jej osobistą decyzję, która nie może być ani wymuszona, ani nakazana i jest uzależniona od jej doświadczenia. Zaangażowanie w pracy stanowi osobiste przeżycie, nierozzerwalnie związane z indywidualistyczną naturą ludzkiego istnienia¹⁷³.

Tabela 9. Podobieństwa i różnice w definicjach zaangażowania pracowników

Różnice	
Umiejscowienie decyzji o zaangażowaniu	<ul style="list-style-type: none"> a) w niektórych definicjach zaangażowanie jest traktowane jako osobista decyzja osoby (W.A. Kahn, 1990; W.H. Macey i B. Schneider, 2008; A.M. Saks, 2006) b) niektóre definicje mówią o zaangażowaniu w sposób ogólny, sugerując, że jest to zmienna na poziomie organizacyjnym (C. Maslach i in., 2001; M. Czarnowsky, 2008)
Rodzaje zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> a) traktowanie zaangażowania jako kategorii ogólnej, bez wskazywania jego różnych rodzajów (M. Czarnowsky, 2008; J.K Harter i in., 2002; C. Maslach i in., 2001) b) można wskazać różne rodzaje zaangażowania (W.H. Macey i B. Schneider, 2008; A.M. Saks, 2006), poznawcze, emocjonalne i odnoszące się do zachowań, przy czym każde stanowi oddzielny, osobno definiowany konstrukt; autorzy przyjmują zatem, że występują różne rodzaje zaangażowania, wywoływane przez odmienne czynniki oraz niosące ze sobą różne konsekwencje
Podobieństwa	
Natura zaangażowania	Nie ma cech materialnych – może być uzewnętrzniane i mierzone jedynie poprzez zachowania
Konsekwencje zaangażowania	W swoich zachowaniach osoby zaangażowane koncentrują się na realizacji rezultatów organizacyjnych, a nawet podejmują dodatkowy wysiłek, co prowadzi do wyników przewyższających oczekiwania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110.

Różnice interpretacyjne dotyczące wskazywania bądź nie rodzajów zaangażowania niosą ze sobą ryzyko błędnej interpretacji w odniesieniu do zachowań wyrażających zaangażowanie. Zaangażowanie nie ma bowiem fizycznych właściwości, a objawia się i może być mierzone jedynie przez zachowanie. To właśnie zachowanie, będące manifestem zaangażowania pracownika, bywa różnorodnie interpretowane jako: wypełnianie ról przez pracownika podczas pracy, sukces i zysk pracodawcy, dodatkowy wysiłek pracownika, mimo spójności co do tego, że jest to wewnętrzna decyzja pracownika widoczna na zewnątrz. Zdaniem B. Shucka i K. Wollard¹⁷⁴, biorąc pod uwagę założenia koncepcji zaangażowania (W.A. Kahn, 1990; W.B. Schaufeli i in., 2002) należy interpretować zaangażowa-

¹⁷³ B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110.

¹⁷⁴ Ibidem, s. 89-110.

nie jako zakorzenione w psychice pracownika i obserwowane przez jego zachowania. To pracownik musi podjąć decyzję, czy i kiedy zechce się zaangażować. Zaangażowanie należy zatem traktować jako kategorię na poziomie indywidualnym, która jeżeli prowadzi do poprawy wyników organizacyjnych, to najpierw musi wywołać korzyści na poziomie indywidualnym¹⁷⁵.

Różnice wskazane w definiowaniu zaangażowania przez B. Shucka i K. Wollard wyjaśniają przyczyny rozbieżności i dają podstawę do wskazania dwóch głównych problemów pojawiających się podczas szczegółowej analizy interpretacji tej kategorii¹⁷⁶. Dotyczą one po pierwsze jednoznacznego określenia natury zaangażowania, a po drugie różnorodności stosowanych określeń, co prowadzi do stosowania pokrywających się pojęć.

Dyskusja o naturze samego zaangażowania wiąże się z rozstrzygnięciem, czy jest to cecha, stan, czy też zachowanie¹⁷⁷. Istotną rolę w dyskusji na ten temat odegrała propozycja W.H. Maceya i B. Schneidera, którzy zaangażowanie traktują w bardzo szerokim ujęciu i przyjmują, że może być ono rozumiane jako cecha, ale także jako stan oraz zachowanie, przy czym są to odrębne kategorie¹⁷⁸. Zaangażowanie rozumiane jako cecha odnosi się do cech charakteru, takich jak sumienność, inicjatywa, skłonność do pozytywnego oddziaływania, podczas gdy zaangażowanie rozumiane jako stan obejmuje takie uczucia, jak: energia, zaabsorbowanie, satysfakcja, uczestnictwo, przywiązanie i umocowanie (*empowerment*). Z kolei zaangażowanie odnoszone do zachowań wiąże się z wypełnianiem przypisanych ról ponad stawiane wymagania, z zachowaniami obywatelskimi oraz inicjatywą i zachowaniami adaptacyjnymi¹⁷⁹. Tak szerokie ujęcie jest jednak krytykowane, gdyż staje się kategorią obejmującą wszystko, co się zechce w niej zawrzeć¹⁸⁰. W związku z tym, na autorach badań ciąży obowiązek zachowania szczególnej ostrożności i klarowności w odniesieniu do rodzaju zaangażowania, o jakim mówią¹⁸¹.

Drugi problem spotykany w definiowaniu zaangażowania dotyczy zachodzenia pojęć na siebie. Jako terminy zbliżone do zaangażowania brane są pod uwagę: zaangażowanie w pracę (*job engagement*), przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*), satysfakcja z pracy (*job satisfaction*). Autorzy podejmujący ten wątek¹⁸² wskazują na argumenty oparte na studiach literatury przedmiotu

¹⁷⁵ A.M. Saks, *Antecedents and consequences...*, op.cit., s. 600-619.

¹⁷⁶ M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346.

¹⁷⁷ Wątek natury zaangażowania został obszernie omówiony w: W.H. Macey, B. Schneider, *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology”, 2008, No. 1, s. 3-30 oraz D.A. Newman, D.A. Harrison, *Been there, bottled that...*, op.cit., s. 31-35. Jest także podejmowany w innych publikacjach dotyczących teoretycznych podstaw koncepcji zaangażowania, np. R.S. Dalal, B.J. Brummel, S. Wee, L.L. Thomas, *Defining employee engagement...*, op.cit., s. 52-55.

¹⁷⁸ W.H. Macey, B. Schneider, *The meaning of employee engagement*, op.cit., s. 3-30.

¹⁷⁹ I. Inceoglu, S. Fleck, *Engagement as a motivational...*, op.cit., s. 74-86.

¹⁸⁰ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 20.

¹⁸¹ W.H. Macey, B. Schneider, *The meaning of employee engagement*, op.cit., s. 3-30.

¹⁸² M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346; R.S. Dalal, B.J. Brummel, S. Wee, L.L. Thomas, *Defining employee engagement...*, op.cit., s. 52-55; M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, *Work engagement...*, op.cit., s. 89-136.

albo prezentują wyniki badań wskazujące na to, że terminy te nie są całkowicie tożsame i w związku z tym trzeba je traktować jako odrębne kategorie.

Analiza akademickiego dorobku z zakresu zaangażowania daje podstawę do wyróżnienia trzech¹⁸³ lub czterech¹⁸⁴ sposobów interpretacji zaangażowania¹⁸⁵. Co do trzech sposobów interpretacji nie ma rozbieżności i dotyczą one:

- 1) zaangażowania definiowanego w duchu koncepcji A.W. Kahna (W.A. Kahn, 1990, 1992; N.P. Rothbard, 2001; D.R. May i in., 2004), odnoszącego się do pełnionych w pracy ról. Doświadczenie większego poczucia sensu, bezpieczeństwa i dostępności zasobów prowadzi do większego zaangażowania się pracownika w wypełnianie podczas pracy role. Zaangażowany pracownik jest fizycznie aktywny, wyczulony poznawczo oraz emocjonalnie związany z wykonywaną pracą. Jest psychologicznie obecny, a zatem doświadcza „bycia w pełni tutaj”¹⁸⁶. Doświadczenie takiego specyficznego stan umysłu jest manifestowane nakierowaniem osobistej energii na pełnione role, czyli jest widoczne w zachowaniach. Dlatego też zaangażowanie niesie ze sobą korzyści zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Dla pracownika zaangażowanie wiąże się z rozwojem, a dla zatrudniającej organizacji oznacza lepszą jakość pracy,
- 2) zaangażowania interpretowanego jako przeciwieństwo negatywnego stanu wypalenia zawodowego (M.P. Leiter, C. Maslach, 1998; C. Maslach, W.B. Schaufeli, M.P. Leiter, 2001). Wypalenie zawodowe i zaangażowanie są umiejscowione po przeciwnych stronach kontinuum. Zaangażowanie charakteryzuje się zatem wysoką energią (przeciwstawnie do wyczerpania), silnym związkiem (przeciwstawnie do cynizmu) oraz wysoką skutecznością (przeciwstawnie do niskiej skuteczności). Mimo że takie podejście znalazło już ugruntowane miejsce w literaturze przedmiotu, może ono budzić wątpliwości, czy jest zgodne „z duchem” koncepcji zaangażowania. Zdaniem W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker¹⁸⁷ kluczową rolę w zaangażowaniu odgrywa „wypełnianie ról” w pracy, podczas gdy kategorią przeciwstawną do wypalenia zawodowego jest raczej aktywność lub praca sama w sobie, a nie zaangażowanie,
- 3) zaangażowania jako elementu dobrostanu pracownika (*well-being*, W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, A.B. Bakker, 2002). W tej interpretacji zaangażowanie w pracę odnosi się do pozytywnego, dającego poczucie satysfakcji, związanego z pracą stanu umysłu, który charakteryzuje wigor, oddanie i zaabsorbowanie pracą.

¹⁸³ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 12-13.

¹⁸⁴ M.R. Simpson, *Engagement at work...*, op.cit., s. 1012-1024.

¹⁸⁵ Bardziej szczegółową klasyfikację, obejmującą sześć możliwych sposobów interpretacji przedstawiają: C. Bailey, A. Madden, K. Alfes, L. Fletcher, D. Robinson, J. Holmes, J. Buzzeo, G. Currie, *Evaluating the measuring...*, op.cit.

¹⁸⁶ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s.12-13.

¹⁸⁷ Ibidem, s. 13.

W czwartym sposobie interpretacji zaangażowania termin ten jest stosowany do określenia psychologicznego stanu pracownika w relacji do ogólnie pojętego zatrudnienia, a nie tylko wykonywanej pracy. Pierwszą taką interpretację zaangażowania przedstawili J.K. Harter, F.L. Schmid i T.L. Hayes (2002), definiując zaangażowanie jako zamiłowanie i entuzjazm wobec pracy oraz płynącą z niej satysfakcję. W literaturze ten sposób definiowania spotyka się głównie w publikacjach i badaniach, w których zaangażowanie jest mierzone za pomocą kwestionariusza Gallupa (GWA)¹⁸⁸. Zdaniem W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker'a takie rozumienie zaangażowania jest jednoznaczne z kategorią przywiązania organizacyjnego¹⁸⁹, ponieważ dotyczy ono psychologicznego stanu przywiązania i identyfikacji oraz stanowi siłę wiążącą pracownika z organizacją¹⁹⁰. W literaturze można spotkać także opracowania, w których na gruncie tej koncepcji zaangażowania rozwijają się kolejne modele, np. pasji pracowników¹⁹¹ (*work passion model*) albo wigoru¹⁹².

Różnice interpretacyjne kategorii zaangażowania nie znajdują jednak odzwierciedlenia w nomenklaturze spotykanej w literaturze, co wynika z braku konsekwencji w stosowaniu przez autorów jednolitej terminologii. Za próbę uporządkowania dotychczasowego dorobku, także pod względem stosowanych terminów, można uznać opracowanie M.R. Simpson, która poszczególnym interpretacjom zaangażowania przypisuje stosowne określenia, odpowiednio: zaangażowania, następnie zaangażowania/wypalenia i kolejno zaangażowania w pracę i zaangażowania pracowników (por. *Słowniczek terminów*, załącznik 1.).

Kompleksowe modele zaangażowania

Badacze akademicki odpowiadając na wyzwanie, które stanowi różnorodność ujęć i interpretacji zaangażowania obecna w literaturze akademickiej, podejmują próby szerszego spojrzenia na tę kategorię. W efekcie powstają koncepcje zaangażowania prezentujące tę kategorię w szerszym kontekście, uwzględniającym zarówno czynniki niezbędne do wywołania tego stanu, jak i jego konsekwencje.

Pierwszy taki model zaproponował A.M. Saks¹⁹³, uwzględniając w nim, oprócz samego zaangażowania pracowników złożonego z zaangażowania w pracę oraz zaangażowania organizacyjnego, czynniki wywołujące ten stan oraz jego następstwa (rys. 9.).

¹⁸⁸ M.R. Simpson, *Engagement at work...*, op.cit., s. 1012-1024.

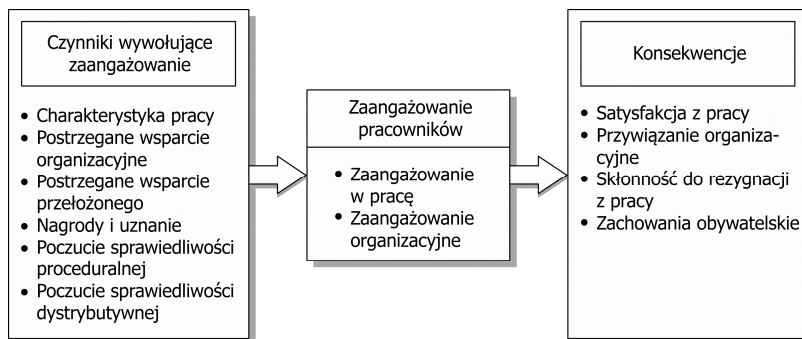
¹⁸⁹ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 12.

¹⁹⁰ Ten sposób interpretacji zaangażowania, traktowanego jako element relacji między pracownikiem i pracodawcą stanowi podstawę do proponowanego w rozdziale III pracy modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy.

¹⁹¹ D. Zigarmi, K. Nimon, D. Houson, D. Witt, J. Diehl, *Beyond engagement...*, op.cit., s. 300-326.

¹⁹² A. Shirom, *Vigor as a positive affect at work: conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences*, „Review of General Psychology”, 2011, No. 15, s. 50-64.

¹⁹³ A.M. Saks, *Antecedents and consequences...*, op.cit., s. 600-619.

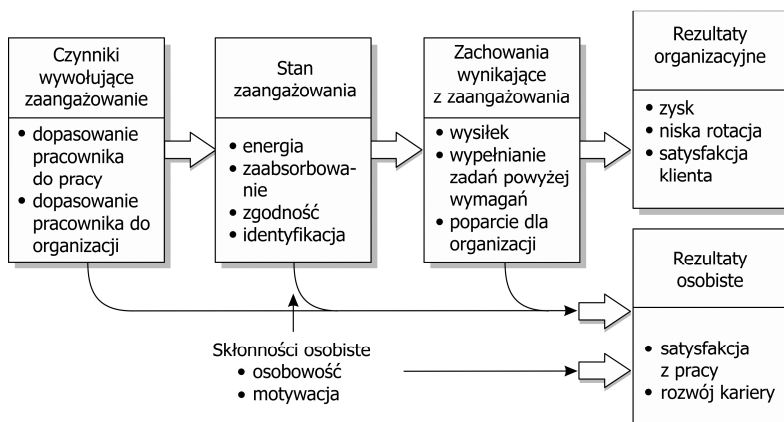


Rys. 9. Model zaangażowania A.M. Saks

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.M. Saks, *Antecedents and consequences...*, op.cit., s. 600-619.

Model A.M. Saks został omówiony już wcześniej, tutaj jedynie należy dodać, że autor ten złączył podejścia do zaangażowania prezentowane przez A.W. Kahna (1990) oraz C. Maslach i in. (2001) i jako pierwszy badał zaangażowanie w tak szerokim kontekście.

Wśród najnowszych integrujących akademickich modeli zaangażowania można wskazać jeszcze inne (rys. 10. i 12.).



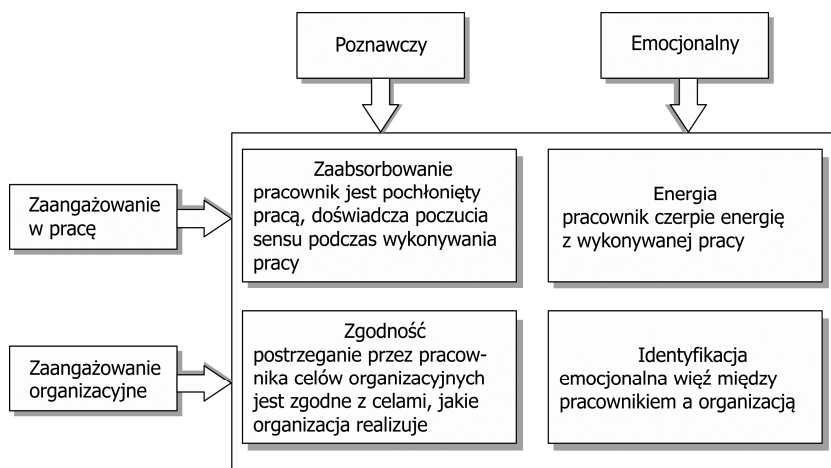
Rys. 10. Model zaangażowania S. Flecka i I. Inceoglu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Fleck, I. Inceoglu, *A comprehensive Framework...*, op.cit., s. 33.

W przedstawionym na rys. 8. modelu autorzy kierują się dwiema zasadami¹⁹⁴. Po pierwsze uznają, że zaangażowanie to stan charakteryzujący jedynie osoby podczas wykonywania pracy. Po drugie przyjmują za konieczne rozgrani-

¹⁹⁴ Opracowanie własne na podstawie: S. Fleck, I. Inceoglu, *A comprehensive Framework...*, op.cit., s. 31-42.

czenie między trzema obszarami, czyli tym, co wywołuje zaangażowanie, samym zaangażowaniem oraz jego konsekwencjami. Obecność w środowisku pracy czynników odpowiedzialnych za wywołanie zaangażowania (tj. dopasowania pracownika do pracy i organizacji) prowadzi do lepszego dopasowania do oczekiwań pracowników i w sprzyjających okolicznościach osobistych (predyspozycje, motywacja) niesie ze sobą wyższy poziom zaangażowania. Większe zaangażowanie pracowników oznacza większą częstotliwość zachowań przynoszących organizacji korzyści. S. Fleck i I. Inceoglu przyjmują, że zaangażowanie może mieć charakter zarówno stanu, jak i zachowań¹⁹⁵. Autorzy traktują zaangażowanie (zarówno stan, jak i zachowania) jako kategorię wyższego rzędu, złożoną z kilku określonych kategorii, mających poparcie w ugruntowanym dorobku teoretycznym i badaniach z zakresu zachowań organizacyjnych. Autorzy, traktując zaangażowanie jako odrębny konstrukt opisujący stan będący wynikiem przyjęcia określonych kryteriów, wskazują na dwa jego składniki, tj. zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie organizacyjne, które z kolei mogą mieć charakter zarówno poznawczy, jak i emocjonalny (rys. 11.).



Rys. 11. Aspekty zaangażowania jako stanu

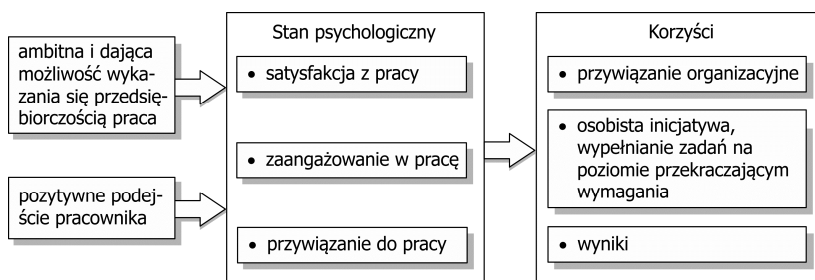
Źródło: S. Fleck, I. Inceoglu, *A comprehensive Framework...*, op.cit., s. 36.

Zgodnie z proponowanym modelem zaangażowanie pracownika zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zachowań, np. wysiłku (czyli energii wkładanej w wykonywaną pracę), wykonywania zadań na poziomie przekraczającym stawiane wymagania (np. wykazywanie się inicjatywą w rozwiązywaniu problemów, oferowanie pomocy współpracownikom zanim oni o to poproszą) oraz poparcia dla organizacji (w relacjach na zewnątrz organizacji pracownik może np. polecać swoją organizację potencjalnym klientom czy kandydatom do

¹⁹⁵ Ibidem, s. 31-42.

pracy). Z kolei opisane zachowania niosą ze sobą korzyści zarówno dla pracownika (rozwój kariery, satysfakcja z pracy), jak i organizacji (zysk, niska rotacja, satysfakcja klienta).

Inni autorzy, tj. W.B. Schaufeli i A.B. Bakker¹⁹⁶, przyznając, że nie jest możliwe sformułowanie syntetycznej definicji zaangażowania uwzględniającej wszystkie proponowane podejścia, podjęli jednak próbę integracji dorobku akademickiego i zaproponowali model zaangażowania funkcjonujący w literaturze pod nazwą modelu wymagań–zasobów. Został on przedstawiony na rys. 12.



Rys. 12. Model zaangażowania W.B. Schaufeliego i A.B. Bakкера

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 21.

W swoim modelu W.B. Schaufeli i A.B. Bakker definiują zaangażowanie w pracę jako specyficzny psychologiczny stan (któremu towarzyszy wydatkowanie energii osobistej), na który składają się wigor, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie nią. Według autorów jest to kategoria pośrednicząca między wpływem zasobów pracy oraz zasobów osobistych na wyniki organizacyjne¹⁹⁷. Okoliczności związane z pracą (np. wymagająca i dająca możliwość wykazania się praca) posiadają potencjał motywacyjny prowadzący do wysokiego zaangażowania i doskonałych wyników. Ten potencjał motywacyjny odnosi się nie tylko do motywacji wewnętrznej (rozwój pracownika, uczenie się), ale także motywacji zewnętrznej (środek do osiągnięcia zamierzonych celów). Do wywołania określonych stanów psychologicznych niezbędne są także, według autorów modelu, osobiste predyspozycje (np. optymizm, poczucie własnej wartości, poczucie własnej skuteczności), które również wykazują się potencjałem motywacyjnym. Satysfakcja z pracy wraz z przywiązaniem do pracy (kategorie pokrywające się częściowo z zaangażowaniem w pracę) odgrywają podobną, pośredniczącą rolę w uzyskanych rezultatach. Skoro jest to jednak częściowe pokrywanie się, autorzy uznają za konieczne wskazanie tych trzech pozytywnych stanów psychologicznych jako kategorii pośredniczących.

¹⁹⁶ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 20-21.

¹⁹⁷ Ibidem, s. 20-21.

Autorzy omawianego modelu zwracają także uwagę na element wspólny z koncepcją zaangażowania Gallupa, którym jest praca wymagająca wielkiego wysiłku i dużych zdolności, dająca możliwość wykazania się przedsiębiorczością. Tym samym uznają, że chociaż definiują zaangażowanie w sposób odmienny niż jest to przyjęte przez praktyków, to dzięki ukazaniu powiązań między poszczególnymi kategoriami łączą ze sobą akademickie interpretacje zaangażowania oraz podejście praktyków¹⁹⁸.

Ukierunkowanie zaangażowania

Jak wcześniej wspomniano, jednym z problemów występujących w publikacjach dotyczących zaangażowania jest posługiwanie się przez autorów podobnie brzmiącymi terminami, np. zaangażowanie (*engagement*), bez dodatkowych wyjaśnień, ale także łączenie zaangażowania z innymi określeniami, np. zaangażowanie osobiste (*personal engagement*), zaangażowanie w pracę (*work engagement*), zaangażowanie w pracy (*job engagement*), zaangażowanie w organizację (*organizational engagement*). Z tym problemem łączy się kwestia ukierunkowania zaangażowania, ponieważ wskazane terminy takie ukierunkowanie sugerują. Pojawia się zatem pytanie: w co jest zaangażowany pracownik? Odpowiedź na nie może być udzielona zarówno w odniesieniu do przymiotników stosowanych w literaturze razem z rzeczownikiem zaangażowanie, jak i w odniesieniu do pełnionych przez pracownika ról.

Rzeczownik „zaangażowanie” jest zestawiany z różnymi przymiotnikami i do tej pory nie ma zgodności, jak konstrukt ten powinien być nazwany: zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) zaangażowanie w pracę (*job engagement*) czy zaangażowanie w pracę (*work engagement*)¹⁹⁹. Biorąc jednak pod uwagę zarówno ewolucję podejścia do zaangażowania, jak i jego ukierunkowanie, można wskazać pewne zakresy odniesienia poszczególnych kategorii (rys. 13.).

Punkt wyjścia stanowi historycznie najwcześniejsza koncepcja W.A. Kahna zaangażowania personalnego odnoszonego do równoczesnego i holistycznego poświęcenia przez pracownika swoich możliwości fizycznych, poznawczych i emocjonalnych rolem związanym z pracą²⁰⁰. Określenia zaangażowanie w pracę, zaangażowanie w pracę bywają stosowane zamiennie²⁰¹, niemniej jednak ich zakres odniesienia bywa także wyraźnie rozróżniany²⁰². Takie subtelne rozróżnienie, które może być wprowadzone przez badaczy, niekoniecznie uda się utrzymać w procesie badawczym, ponieważ trudno określić, czy respondenci rozumieją je

¹⁹⁸ Ibidem, s. 22.

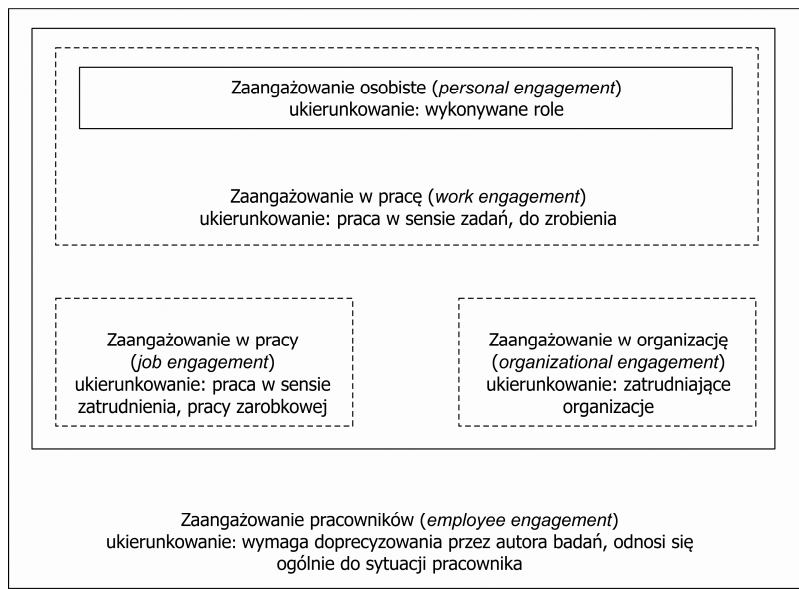
¹⁹⁹ A.M. Saks, J.A. Gruman, *What do we really know...*, op.cit., s. 155-182.

²⁰⁰ M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, *Work engagement...*, op.cit., s. 89-136.

²⁰¹ J. Luring, J. Selmer, *Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context. The case of expatriate academics*, „Personnel Review”, 2015, Vol. 44, No. 4, s. 629-647; Z. Yuan, Y. Li, L.E. Tetrick, *Job hindrances, job resources, and safety performance: the mediating role of job engagement*, „Applied Ergonomics”, 2015, No. 51, s. 163-171.

²⁰² M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, *Work engagement...*, op.cit., s. 89-136.

dokładnie w ten sam sposób co badacze²⁰³. Dodatkowo, autorzy koncepcji zaangażowania w pracę²⁰⁴ podkreślają, że zaangażowania nie należy interpretować jako chwilowego, specyficznego stanu, ale raczej traktować jako stały, wszechogarniający stan emocjonalno-poznawczy, który nie odnosi się do jakiegoś szczególnego obiektu, wydarzenia, osoby czy zachowania²⁰⁵. Zaangażowanie jest zatem niejako stanem towarzyszącym wykonywanej pracy, a nie wskazującym kierunek zaangażowania²⁰⁶.



Rys. 13. Zakresy ukierunkowania zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.

Wyjaśnienie ukierunkowania zaangażowania przez pełnione w pracy role rodzi praktyczny problem oceny zachowań leżących poza formalnymi wymaganiami opisu stanowiska pracy, które są uwzględniane w ocenie pracowniczej

²⁰³ W języku angielskim rozróżnienie to dotyczy słów używanych w stwierdzeniach stosowanych do pomiaru kategorii odzwierciedlających podejście pracowników do pracy, tj. *work* od *job* lub *paid employment*, por. P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 13.

²⁰⁴ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The measurement of engagement...*, op.cit., s. 71-92.

²⁰⁵ Ibidem, s. 71-92.

²⁰⁶ Autorzy ci we wcześniejszych swoich publikacjach używali określenia „zaangażowanie w pracę” (*job engagement*), które nasuwa skojarzenie, że zaangażowanie odnosi się do pracy w sensie zatrudnienia, a nie tylko wykonywanych czynności. W definicji wyjaśniali jednak, że jest to stan związany z wykonywaną pracą (*work*), por. W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, *The measurement of engagement...*, op.cit., s. 71-92. W późniejszej publikacji posługują się już określeniem „zaangażowanie w pracę” (*work engagement*), por. W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 1-24.

i które można odnieść do pełnionych w pracy ról w koncepcji W.A. Kahna²⁰⁷. T.M. Welbourne, D.E. Johnson, A. Erez wykazują, że ludzie w pracy odgrywają wiele ról – nie tylko bezpośredniego wykonawcy pracy, ale także inne, które z punktu widzenia interesu pracodawcy są ważne i powinny być przedmiotem oceny pracy²⁰⁸. Proponowane przez autorów role są następujące²⁰⁹:

- związane z pracą – zadania związane z pracą, ujęte zazwyczaj w opisie stanowiska pracy, odnoszące się do tego, co na danym stanowisku należy robić i zazwyczaj powiązane z systemem wynagradzania,
- związane z karierą – gdy pracownik angażuje się w te role, oznacza to, że działa na rzecz własnej kariery, np. rozwija swoje umiejętności przez uczestnictwo w szkoleniach, korzysta z mentoringu, stara się podnosić poziom swoich umiejętności. Wspieranie tego rodzaju ról przez pracodawcę może się odbywać bezpośrednio przez system wynagradzania lub przez tworzenie możliwości rozwoju kariery dla pracowników,
- zespołowe – są związane z działaniami w ramach zespołu i polegają na wspieraniu zespołu, pomocy innym członkom zespołu, nie wiążą się bezpośrednio z wykonywaną pracą, ale raczej składają się na wysiłek zespołowy. Pracodawca wspiera pełnienie tych ról przez tworzenie możliwości udziału w zyskach oraz inne zachęty do pracy zespołowej,
- innowacyjne – nie dotyczą czasu przeznaczonego na tworzenie wielkich innowacji, ale raczej doskonalenia własnej pracy. Mogą to być zarówno mniejsze, jak i większe innowacje. Pracownicy mogą także wspierać nowe pomysły, jak również innych pracowników tworzących innowacje, np. wykonując za nich prace. Wykonywanie tych ról wiąże się ze wspieraniem nie tyle tworzenia samych innowacji przez przedsiębiorstwo, co raczej działania na rzecz zwiększenia efektywności i zdolności przystosowania się organizacji jako całości. Role te są wspierane przez pracodawcę przez zachęty płacowe, udział w zyskach i nagrody,
- organizacyjne – odnoszą się do działań pracowników jako członków organizacji działających na jej korzyść. Są wspierane przez pracodawcę zazwyczaj przez system wynagradzania.

T.M. Welbourne i S. Schlachter sugerują, że wymienione role mogą być traktowane jako te, w które ludzie angażują się w pracy²¹⁰. Nie wszystkie role są jednakowo ważne dla pracownika, choćby ze względu na ograniczone możliwości czasowe, dlatego angażują się oni w te, które są dla nich najważniejsze. Należy

²⁰⁷ T.M. Welbourne, D.E. Johnson, A. Erez, *The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure*, „The Academy of Management Journal”, 1998, Vol. 41, No. 5, s. 540-555.

²⁰⁸ T.M. Welbourne, D.E. Johnson, A. Erez, *The role-based performance scale...*, op.cit., s. 540-555. W tym opracowaniu autorzy nawiązywali do zaangażowania, ale opierając się na teorii ról, zaproponowali inne spojrzenie na ocenę pracy zatrudnionych osób dopiero w kolejnej publikacji odniesionej do kategorii zaangażowania, por. T.M. Welbourne, S. Schlachter, *Engaged in what?...*, op.cit., s. 34.

²⁰⁹ T.M. Welbourne, D.E. Johnson, A. Erez, *The role-based performance scale...*, op.cit., s. 540-555; T.M. Welbourne, S. Schlachter, *Engaged in what?...*, op.cit., s. 34.

²¹⁰ T.M. Welbourne, S. Schlachter, *Engaged in what?...*, op.cit., s. 34.

jednak zwrócić uwagę, że takie ukierunkowanie zaangażowania odnosi się do pojęcia zaangażowania definiowanego w szerszym kontekście, rozumianego raczej jako zaangażowanie w pracę, czy też zaangażowanie pracowników, a nie do zaangażowania w pracę.

Wspólną cechą wszystkich ujęć i interpretacji zaangażowania jest traktowanie tej kategorii jako czegoś pożądanego, mającego pozytywny wydźwięk organizacyjny i kojarzącego się z uczestnictwem, przywiązaniem, pasją, entuzjazmem, wytężonym wysiłkiem, energią, mającego zatem zarówno elementy postawy, jak i zachowań²¹¹. Zaangażowanie jest zatem raczej aktywnym niż pasywnym stanem psychologicznym, oznaczającym energetyczny stan umysłu²¹². Źródła postaw i zachowań charakterystycznych dla zaangażowania tkwią w warunkach pracy osoby zatrudnionej, a jego konsekwencje są traktowane jako wartościowe dla efektywności organizacji. Co więcej, zachowanie pracownika zaangażowanego jest pożądane z punktu widzenia organizacji, ponieważ oznacza satysfakcję, przywiązanie, skłonność do pozostawania w organizacji (kolejny element wspólny z przywiązaniem organizacyjnym), ogólnie pojęty dobrostan (*well-being*) pracowników, wyniki na poziomie oczekiwanym od pracowników, a nawet przewyższające te oczekiwania, ale także satysfakcję i lojalność klienta, wydajność, rentowność, co przekłada się na finansowe wyniki przedsiębiorstwa²¹³.

2.3. Zaangażowanie jako przedmiot zainteresowania praktyków

Zaangażowanie jest tym, co organizacje bardzo cenią u swoich pracowników. Zaangażowani pracownicy to tacy, na których można polegać, zdrowi, niechętni do odejścia z organizacji, niezainteresowani korzystaniem ze zwolnień, lecz chcący z własnej woli podejmować dodatkowy wysiłek na rzecz zatrudniających organizacji²¹⁴. Korzyści łączone z zaangażowaniem pracowników tłumaczą zatem, skąd tak duże zainteresowanie tym tematem wśród praktyków i traktowanie zaangażowania jako priorytetowego zadania z zakresu zarządzania zasobami²¹⁵.

Praktycy, wierząc, że wzrost zaangażowania zatrudnionych znajdzie swoje odbicie w wynikach przedsiębiorstwa, są zainteresowani rezultatami badań z tego zakresu, a oferta firm konsultingowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia te oczekiwania. Firmy doradcze proponują swoim klientom badanie poziomu zaangażowania pracowników oraz doradztwo z zakresu działań

²¹¹ W.H. Macey, B. Schneider, *The meaning of employee engagement...*, op.cit., s. 3-30.

²¹² C. Bailey, A. Madden, K. Alfes, L. Fletcher, D. Robinson, J. Holmes, J. Buzzeo, G. Currie, *Evaluating the evidence...*, op.cit., s. 25.

²¹³ Ch.-W. Jeung, *The concept of employee engagement...*, op.cit., s. 49-69.

²¹⁴ B. Shuck, K. Wollard, *Employee engagement...*, op.cit., s. 89-110.

²¹⁵ *European HR Best Practice Report 2011*, Full Report a CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe, The CRF Institute 2011.

zmierzających do podniesienia jego poziomu. Pomiar opierają na własnych metodach, a w komunikacji z klientami wskazują na negatywne skutki braku zaangażowania pracowników, oznaczające brak utożsamiania się z rolą pracownika, wycofanie i postawę obronną w aspekcie fizycznym, poznawczym i emocjonalnym podczas pełnienia ról związanych z wykonywaną pracą.

Niezależnie od sposobu interpretacji zaangażowania i przyjętego sposobu jego pomiaru różne raporty wskazują na jego niski stopień wśród pracowników. Szacuje się, że koszt luki zaangażowania (*engagement gap*) dla firm amerykańskich wynosi 300 bln \$ rocznie²¹⁶. W Wielkiej Brytanii tylko 17% pracowników uznaje się za realnie zaangażowanych, podczas gdy 63% nie jest zaangażowanych, a 20% jest niezaangażowanych, czyli fizycznie obecnych w pracy, jednak mentalnie pozostających poza nią²¹⁷. W badaniach przeprowadzonych w Polsce przez zespół badawczy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wskaźnik zaangażowania w pracę wśród ankietowanych pracowników przyjmuje średnią wartość 62%²¹⁸. Badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa wskazują jednak, że w całej grupie badawczej polskich pracowników jedynie 17% z nich jest zaangażowanych²¹⁹.

Pomiar zaangażowania pracowników dokonany przez firmę Hewitt, mimo stosowania odmiennej metody, również wskazuje na niedobór zaangażowania wśród badanych pracowników, przy czym w porównaniu międzykontynentalnym najslabiej prezentują się pracownicy z Europy (tab. 10.).

Tabela 10. Poziom zaangażowania pracowników

Obszar geograficzny	Wskaźnik zaangażowania [%]
Ameryka Północna	65
Europa	57
Azja (Pacyfik)	61
Ameryka Łacińska	70
Afryka (Środkowy Wschód)	61
Średnia	61

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *2014 trends in global employee engagement*, AON Hewitt 2014, s. 7.

Raport innej firmy doradczej – BlessingWhite, także potwierdza niski poziom zaangażowania pracowników w Europie (31%), w porównaniu z zaangażowaniem pracowników Indii (42%) czy Ameryki Północnej (40%). W tym badaniu

²¹⁶ A.M. Saks, *Antecedents and consequences...*, op.cit., s. 600-619. Luka zaangażowania oznacza rozbieżność między potencjalnymi możliwościami potencjału ludzkiego, jakim dysponują organizacje, a osiąganymi przez nie efektami działania, por. M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op.cit., s. 39.

²¹⁷ R. Pech, B. Slade, *Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?* „Handbook of Business Strategy”, 2006, Vol. 7, Issue 1, s. 21-25.

²¹⁸ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op.cit., s. 97.

²¹⁹ *State of the global workplace. Employee engagement insights for business leaders worldwide*, Gallup 2013, s. 104.

jedynie w Chinach odnotowano niższy odsetek pracowników zaangażowanych (22%)²²⁰.

Przedstawione dane z raportów obrazują dominujący problem podejmowany w prezentowanych badaniach, jakim jest pomiar zaangażowania pracowników w celu oszacowania braków z tego zakresu. Ze względu na praktycznych zaangażowanie jest sprowadzane do kategorii prezentowanej w sposób syntetyczny, a jednocześnie uproszczony, pozwalający na porównania i ułatwiający interpretację. Każda z przywoływanych tutaj firm doradczych posługuje się własnym sposobem pomiaru zaangażowania, trudno też z tego względu mówić o porównywalności, zarówno w odniesieniu do poziomu zaangażowania, jak i jego interpretacji.

Poziom zaangażowania

Przyjęcie określonego sposobu stopniowania poziomu zaangażowania badanych pracowników jest uwzględnione w założeniach metodycznych każdego z podejść do pomiaru zaangażowania, preferowanego przez daną firmę. Przegląd stopni zaangażowania wraz z definicjami prezentuje tab. 11.

Tabela 11. Poziomy zaangażowania stosowane przez firmy doradcze

Instytucja/ firma	Poziomy/składowe zaangażowania
Gallup	pracownicy zaangażowani – emocjonalnie związani i skupieni każdego dnia na tworzeniu wartości dla swoich organizacji
	pracownicy niezaangażowani – emocjonalnie niezwiązani z organizacją i mniej wydajni
	pracownicy aktywnie niezaangażowani – tacy, którzy są negatywnie, a nawet wrogo nastawieni do swoich organizacji
Hewitt	pracownicy wysoko zaangażowani – pracownicy o najwyższym poziomie zaangażowania, znacznie przewyższający swoich współpracowników osiąganymi wynikami
	pracownicy średnio zaangażowani – pracownicy również wartościowi dla organizacji, jednak przynoszący nieco niższe korzyści
	pracownicy pasywni – mający niejednoznaczny stosunek do swojego pracodawcy
	pracownicy aktywnie niezaangażowani – aktywnie przyczyniający się do niszczenia wartości przez wszystkie składowe zaangażowania (mówić – pozostawać – działać)
Mercer	nie stosuje systematyki podziału, w raporcie są jedynie opisowe używane określenia stopnia zaangażowania, np. „wysoki poziom zaangażowania”

²²⁰ *Employee engagement research update January 2013, Beyond the numbers: a practical approach for individuals, managers, and executives*, Blessingwhite Research, GP Strategies Corporation, Columbia 2014, s. 6.

Tabela 11. (cd.)

Instytucja/ firma	Poziomy/składowe zaangażowania
Blessing White	pracownicy zaangażowani – pracownicy o wysokim udziale w sukcesie organizacji i wysokiej satysfakcji
	pracownicy prawie zaangażowani – pracownicy, których poziom udziału w sukcesie organizacji i satysfakcji jest oceniany od wysokiego do średniego
	nowożeńcy i chomiki – pracownicy o wysokiej satysfakcji, ale niskim udziale w sukcesie organizacji
	załamani i wypaleni – pracownicy z niskim poziomem satysfakcji, ale o wysokim udziale w sukcesie organizacji
	niezaangażowani – pracownicy o niskim poziomie satysfakcji i niskim udziale w sukcesie organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *State of the global workplace. Employee engagement insights for business leaders worldwide*, Gallup 2013; *2014 trends in global employee...*, op.cit., s. 14; *Employee engagement...*, op.cit., s. 4; *Engaging employees to drive global business to success: insight from Mercer's: what's working™ research*, Mercer, New York 2007.

Przywołane w tab. 11. sposoby interpretacji poziomów zaangażowania pracowników, którymi posługują się firmy doradcze, wskazują na duże rozbieżności odnoszące się do dwóch głównych aspektów. Po pierwsze, firmy te przyjmują odmienne założenia co do liczby stopni mierzonego zaangażowania, począwszy od podejścia pomijającego tę kwestię (Mercer), poprzez wyodrębnienie trzech, czterech czy nawet pięciu poziomów zaangażowania. Naturalną konsekwencją takich różnic jest odmienna terminologia stosowana do określenia poziomów zaangażowania. Po drugie, w definiowaniu poziomów zaangażowania są widoczne różnice w podejściu do samego zaangażowania i jego elementów składowych.

Niemniej jednak proponowane przez analizowane organizacje stopnie zaangażowania pozwalają w sposób uproszczony ocenić i porównać wyodrębnione grupy pracowników. Jest to szczególnie interesujące i przydatne podczas stawiania wniosków o charakterze praktycznym w odniesieniu do grup skrajnych, tj. o najwyższym i najniższym stopniu zaangażowania.

Interpretacja zaangażowania

Od wczesnych lat 90. XX w. zaangażowanie stało się także atrakcyjnym zagadnieniem dla firm konsultingowych, które na własne potrzeby definiowały tę kategorię i opracowały narzędzia do jej pomiaru²²¹. Przegląd takich definicji zawiera tab. 12.

Analiza definicji zaangażowania stosowanych przez firmy doradcze pozwala stwierdzić zasadniczą rozbieżność w podejściu do tej kategorii w porównaniu z interpretacjami akademickimi. O ile te drugie skupiają się na wyjaśnieniu natury zaangażowania, koncentrując się na osobie pracownika i zasadniczo odnosząc

²²¹ Ch.-W. Jeung, *The concept of employee engagement...*, op.cit., s. 49-69.

zaangażowanie do jego specyficznej relacji z wykonywaną pracą, przynoszącej pozytywne skutki zarówno osobie pracownika, jak i zatrudniającej organizacji,

Tabela 12. Przegląd definicji zaangażowania pracowników stosowanych w biznesie i organizacjach badawczych

Organizacja	Definicja zaangażowania
Dell Inc.	Żeby konkurować w obecnych warunkach, firmy muszą pozyskać w całości umysły (zaangażowanie racjonalne) i serca (zaangażowanie emocjonalne) pracowników, tak aby prowadziło to do nadzwyczajnych wysiłków i starań.
Intuit, Inc.	Zaangażowanie opisuje, co pracownik myśli, co czuje i jakie ma podejście do swojej pracy, doświadczenia i firmy.
Gallup	Zaangażowanie pracowników jest to przywiązanie do pracy i entuzjazm.
Hewitt Associates	Zaangażowanie jest to stan emocjonalnego i intelektualnego przywiązania do organizacji lub do grupy, prowadzący do zachowań, które pomagają wypełnić organizacyjne zobowiązania wobec klienta i poprawić wyniki organizacji. Zaangażowanie pracowników odnosi się do trzech wymiarów: zostać (pracownik odczuwa potrzebę bycia częścią organizacji i pozostania w niej), powiedzieć (pracownicy są zwolennikami organizacji wobec potencjalnych pracowników i klientów, wspierają swoich kolegów i są konstruktywni w swoim krytycyzmie), działać (pracownicy dokładają wszelkich starań i podejmują działania przyczyniające się do sukcesu organizacji).
Kenexa	Zaangażowanie to stopień, w jakim pracownicy są zmotywowani do udziału w organizacyjnym sukcesie, skłonni do podejmowania wysiłków (dodatkowy czas, intelekt, starania), w celu wykonania zadań istotnych w osiągnięciu celów organizacyjnych.
Institute for Employment Studies IES	Zaangażowanie to pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego, pracuje ze swoimi współpracownikami (koleżankami/ kolegami), aby poprawić wyniki pracy z korzyścią dla organizacji. Organizacja powinna rozwijać i pielęgnować zaangażowanie, które wymaga relacji dwustronnej między pracodawcą a pracownikiem.
Mercer	Zaangażowanie to psychologiczny stan, w którym pracownicy odczuwają olbrzymie zainteresowanie sukcesem organizacji oraz chcą działać na poziomie przewyższającym wymagania pracy i są do tych działań zmotywowani.
BlessingWhite	Ten model zaangażowania koncentruje się na dwóch głównych aspektach: indywidualnym wkładzie w sukces organizacji oraz osobistej satysfakcji z pełnionych ról. Pełne zaangażowanie oznacza maksymalną satysfakcję z wykonywanej pracy połączoną z maksymalnym wysiłkiem.
Barometr zaangażowania	Zaangażowanie pracownika to pozytywny stan prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodawcy, rozumiany jako: a) czerpanie przyjemności z wykonywanej pracy i optymizm wobec zadań, b) traktowanie pracy w przedsiębiorstwie jako ważnego aspektu swojego życia, c) dawanie z siebie tego, co najlepsze

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.J. Vance, *Employee engagement and commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM Foundation, USA, Alexandria 2006, s. 3; D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The drivers of employee...*, op.cit.; *Employee engagement...*, op.cit., s. 6; *Engaging employees...*, op.cit., s. 1; <https://barometrzaangazowania.com/definicja-zaangazowania> (dostęp: 20.08.2015 r.).

to w przypadku praktyków zaangażowanie odnosi się raczej do relacji pracownika z organizacją go zatrudniającą. Jest to więc czwarty sposób interpretacji zaangażowania, określane jako zaangażowanie pracowników. Traktowanie zaangażowania jako elementu relacji między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją wprowadza nowy aspekt, który w innych interpretacjach nie jest uwzględniany. Zaangażowanie pracownika wymaga od niego dodatkowo pewnej świadomości biznesowej oznaczającej, że pracownik wie, co jest dobre dla samej organizacji²²².

Esencję zaangażowania w interpretacji praktyków stanowią²²³:

- a) przywiązanie organizacyjne w rozumieniu przywiązania emocjonalnego (więzi emocjonalnej) oraz przywiązania trwania (potrzeba pozostania w organizacji),
- b) zachowania zmierzające do jak najlepszego wypełniania przypisanych ról, podejmowanych z własnej woli działań na rzecz efektywnego funkcjonowania organizacji.

A.J. Wefald i R.G. Downey, analizując różnice w podejściu do zaangażowania badaczy akademickich oraz konsultantów organizacyjnych, zwracają uwagę na koncentrację podejścia biznesowego na korzyściach będących konsekwencją tego pozytywnego stanu, tj. wydajności, rotacji, przywiązaniu organizacyjnym. Z kolei badacze akademicy są raczej zorientowani na samą konstrukcję tej kategorii oraz możliwość jej pomiaru²²⁴. A.B. Bakker i W.B. Schaufeli zwracają również uwagę na to, że firmy konsultingowe często wyjaśniają termin „zaangażowanie” przez kombinację stosowanych już wcześniej pojęć, takich jak: emocjonalne i intelektualne przywiązanie organizacyjne, satysfakcja, organizacyjne zachowania obywatelskie, czy też doskonałe pełnienie ról²²⁵. Takie podejście jest uznawane przez akademickich psychologów zajmujących się zaangażowaniem jako zupełnie odmienne od ich interpretacji zaangażowania w pracę.

Przedstawiona analiza pozwala stwierdzić, że niektóre ujęcia i interpretacje zaangażowania oraz zaangażowania organizacyjnego są bardzo podobne. Zaznacza się także brak jednoznaczności oraz konsekwencji autorów w odróżnianiu obu tych pojęć. Przykładem może być traktowanie zaangażowania jako obustronnie korzystnego rodzaju wzajemnych relacji, w których pracodawca i pracownik podejmują względem siebie działania znacznie wykraczające poza wzajemne formalne zobowiązania²²⁶. Zaangażowanie w takiej interpretacji jest odnoszone do

²²² D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The drivers of employee....*, op.cit.; K. Jaremczuk, *Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Management Forum 3, red. G. Bełz, E. Głuszek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 17-25.

²²³ W.B. Schaufeli i A.B. Bakker, *Defining and measuring....*, op.cit., s. 12-14.

²²⁴ A.J. Wefald, R.G. Downey, *Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol?* „Journal of Organizational Behavior”, 2008, No. 30, s. 141-145.

²²⁵ A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, *Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, 2008, No. 29, s. 147-154.

²²⁶ R. Pech, B. Slade, *Employee disengagement....*, op.cit., s. 21-25.

wzajemnych relacji między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją, jest zatem bliższe kategorii przywiązania organizacyjnego. Zwracają na to uwagę niektórzy autorzy, stwierdzając, że większość definicji zaangażowania pracowników (*employee engagement*) ma coś wspólnego z innymi kategoriami, w tym także z przywiązaniem organizacyjnym (*organizational commitment*)²²⁷. Zdaniem innych jednak, brak precyzji autorów w definiowaniu zaangażowania nie oznacza braku teoretycznej czy też praktycznej użyteczności analizowanej kategorii²²⁸, a krytykę należy traktować w kategoriach motoru rozwoju, jako zmuszającą do dalszych badań i rozwoju teorii z zakresu zaangażowania pracowników.

Wielu autorów jest przeciwnych traktowaniu zaangażowania pracowników jako odrębnej kategorii, wskazując na jej słabości. W różnych analizach wskazują następujące mankamenty²²⁹:

- intuicyjny charakter pojęcia,
- możliwość teoretycznego odróżnienia od innych, ale trudności w rozróżnianiu empirycznym (nie przewyższa zatem pojęć o ugruntowanej pozycji, takich jak przywiązanie organizacyjne czy satysfakcja z pracy),
- brak odrębności znaczeniowej,
- brak możliwości indywidualnej oceny,
- niezmiernie trudny pomiar lub zoperacjonalizowanie „ponadstandardowego” wypełniania ról (*extra-role*) lub też wyników przewyższających oczekiwania,
- pomijanie czynników osobistych i zmiany nastrojów w ciągu dnia, godzin czy minut,
- brak wypracowanego do tej pory pełnego modelu teoretycznego.

Trudności wiążące się z kategorią zaangażowania wynikają z braku spójnej koncepcji zaangażowania, co jest szczególnie widoczne między podejściem badawczym, akademickim a podejściem praktyków i konsultantów. Negatywne konsekwencje braku jedności w tych podejściach odczuwa zarówno jedna strona, jak i druga. Z perspektywy badawczej utrudnia to zebranie w spójną całość wyników badań i ich interpretację, natomiast z perspektywy praktyków problematyczne staje się wskazywanie jakichkolwiek zaleceń do działania, kiedy stosowany termin jest niejednoznaczny²³⁰.

²²⁷ L.M. Schohat, E. Vigoda-Gadot, „Engage me once again”: is employee engagement for real, or is it „same lady-different dress”?, [in:] *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts 2010, s. 98-107.

²²⁸ W.H. Macey, B. Schneider, *The meaning of employee engagement...*, op.cit., s. 3-30.

²²⁹ L.M. Schohat, E. Vigoda-Gadot, „Engage me once again”..., op.cit., s. s. 98-107.

²³⁰ S. Fleck, I. Inceoglu, *A comprehensive Framework...*, op.cit., s. 31-42.

2.4. Zaangażowanie w pracę a motywowanie pracowników

Nawiązując do słów T. Kotarbińskiego, który o motywowaniu pisał tak: *Chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawniał wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej*²³¹, można stwierdzić, że autor miał raczej na myśli współczesne rozumienie zaangażowania, a nie tylko mechanizm kija i marchewki stosowany jako najważniejsze narzędzie kształtowania motywacji pracowników. Zaangażowanie jest jednak koncepcją, która pojawiła się w literaturze stosunkowo niedawno, a jej powiązanie z motywowaniem pracowników wzbudza zainteresowanie.

Motywowanie jest traktowane jako funkcja kierownicza, ale też jako świadome oddziaływanie na motywację pracowników zestawem narzędzi organizacyjnych tworzących system motywowania. Mimo wielu badań i uzasadnionych koncepcji teoretycznych ciągle przyciąga uwagę i inspiruje do poszukiwań rozwiązań pojawiających się nowych problemów. Zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą motywowania i sposobów kształtowania zachowań pracowników wynika ze zmieniających się warunków pracy, w tym także zmian stosunków pracy (np. form zatrudnienia, kontraktu psychologicznego). Nie bez znaczenia jest tutaj także zmieniający się charakter samej pracy, znacznie częściej wymagającej specjalistycznej wiedzy i umiejętności oraz wielu lat kształcenia i zbierania doświadczenia, a także idące za tym zmiany w oczekiwaniach pracowników. Wiedza z tego zakresu jest niezbędna menedżerom do zarządzania ludźmi w warunkach niepewnego i niestabilnego otoczenia²³².

Współczesne podejście do motywowania wiąże się z ewolucją zarządzania zasobami ludzkimi dokonującą się pod wpływem zmian zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa (nasilenie konkurencji, globalizacja, zmiany strukturalne gospodarek), jak i w ramach organizacji (struktury organizacyjne, decentralizacja zarządzania) oraz dotyczących samego pracownika (konieczność doskonalenia kwalifikacji i idący za tym wzrost oczekiwań)²³³. Obecnie w procesie motywowania aktywnie uczestniczą dwie strony: pracownik ze swoimi wartościami, potrzebami i oczekiwaniami oraz organizacja wraz ze strategią, wizją, misją, ale także potencjałem finansowym i organizacyjnym. Zmiany podejścia do motywowania pracowników w przedsiębiorstwie przedstawione w ujęciu modelowym zawiera tab. 13.

²³¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982, s. 213.

²³² Umiejętność zarządzania ludźmi jest traktowana jako jedna z ważniejszych umiejętności menedżerskich w warunkach kryzysu, por.: A. Rakowska, *Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2011, Nr 2(14), s. 5-18.

²³³ C. Zajac, *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2014, Vol. 12, No. 1, s. 195-207.

Na przestrzeni lat podejście do motywowania pracowników uległo zasadniczej zmianie. Dotyczyła ona zarówno poglądów na temat tego, co pracownika motywuje do pracy, jak i sposobów motywowania pracowników. Ewolucja podejścia do motywowania pozwala wskazać trzy główne sposoby kształtowania motywacji pracowników²³⁴.

Tabela 13. Ewolucja podejścia do motywowania w teorii zarządzania

Etap/ model	Perspektywa pracownika (oczekiwania)	Perspektywa organizacji (narzędzia motywowania)
Model tradycyjny	Koncepcja człowieka ekonomicznego, zorientowanego na motywację ekonomiczną, skoncentrowanego na zaspokajaniu swoich podstawowych potrzeb, wymagającego instrukcji oraz nadzoru i kontroli ze strony przełożonych.	Umożliwienie pracownikom wpływania na wysokość wynagrodzenia przez wprowadzenie mechanizmów umożliwiających powiązanie wydajności pracy z wynagrodzeniem, przypisanie kierownikom zadań i ról związanych z instruowaniem i kontrolą. Gratyfikacje finansowe jako podstawowe narzędzie motywowania.
Model stosunków międzyludzkich	Koncepcja człowieka społecznego, poszukującego możliwości zaspokojenia swoich potrzeb społecznych w miejscu pracy, dążącego do rozwijania kontaktów międzyludzkich i budowania więzi w warunkach pracy.	Przypisanie kierownikom ról i zadań związanych z tworzeniem sprzyjających społecznie warunków pracy, stosowanie technik zarządzania umożliwiających „okazywanie życzliwego zainteresowania sprawami podwładnych”. Sprzyjająca atmosfera pracy jako podstawowe narzędzie motywowania.
Model zasobów ludzkich	Koncepcja człowieka samorealizującego się, czyli pracownika, który poprzez pracę rozwija swój potencjał i talenty, a jego rozwój jest uwarunkowany czynnikami wewnętrznymi. Koncepcję tę uzupełnia koncepcja człowieka złożonego (<i>complex men</i>), akceptująca złożoność natury ludzkiej. Motywacja pracowników zależy od wielu czynników, nie tylko finansowych czy zadowolenia, lecz wynika także z potrzeby afiliacji, osiągnięć, czy też chęci wykonywania ważnej pracy, przy czym dla różnych osób poszczególne czynniki mają odmienną wartość.	Tworzenie warunków pracy sprzyjających najpełniejszemu rozwojowi możliwości pracowników, zarówno obecnych, jak i potencjalnych, podmiotowemu traktowaniu pracownika, partycypacji, samokierowaniu i samokontroli, integracji celów pracownika z celami organizacji oraz uznaniu konieczności doskonalenia sposobów motywowania stosowanych przez organizację w odniesieniu do zmieniających się warunków wraz z upływem czasu. Tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju pracowników, indywidualizacja podejścia jako główne zasady motywowania.

²³⁴ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 17-18; D. Katz, R.L. Kahn używają określenia „wzory motywacyjne”, klasyfikując je w czterech grupach, tj. jako podporządkowanie prawom, satysfakcję instrumentalną, autoekspresję i wartości zinternalizowane, por. D. Katz, R.L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji...*, op.cit., s. 524-534.

Tabela 13. (cd.)

Etap/ model	Perspektywa pracownika (oczekiwania)	Perspektywa organizacji (narzędzia motywowania)
Model kapitału ludzkiego	Koncentracja na wiedzy jako głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co kieruje uwagę na pracowników, których praca ściśle wiąże się z wiedzą, tj. pracowników wiedzy oraz profesjonalistów. Charakteryzują się oni wysokim poziomem automotywacji, oczekują wysokiej satysfakcji z pracy, dużej swobody i możliwości decydowania, przy wsparciu ze strony organizacji. Najważniejszym czynnikiem motywacyjnym jest dla nich możliwość aktualizacji własnej wiedzy i rozwoju profesjonalnego. Pracownicy oczekują etycznego traktowania i poszanowania swojej godności, rzetelnej informacji, pomocy w rozwoju, wynagradzania za przyczynianie się do wzrostu wartości organizacji.	Pracownicy są traktowani jako dźwignia zysku, szczególnie rodzaj kapitału, a zarządzanie kapitałem ludzkim pełni nie tyle funkcje usługowe, co raczej ma promować działania innowacyjne i proaktywne. Szczególny nacisk kładzie się na ustawiczny rozwój kompetencji, docenia się znaczenie długookresowych relacji firmy z kluczowymi pracownikami. W centrum zainteresowania znajduje się troska o rozwój profesjonalny pracowników i ich zaangażowanie, ale istotne znaczenie w decyzjach menedżerskich odgrywa elastyczność zatrudnienia, samodzielność pracowników, ich gotowość do zmian, indywidualna odpowiedzialność za karierę, ocena pracowników przez pryzmat zdolności do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa i adekwatne do tego traktowanie. Pracownicy stanowią odrębne talenty, wymagające indywidualnego traktowania przez staranną identyfikację potencjału i wykorzystanie go tam, gdzie efekty będą najlepsze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Kmiotek, *Systemy motywowania do pracy a oczekiwania pracowników*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 65-72; W. Guo, H. Xiao, X. Yang, *An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise*, „Physics Procedia”, 2012, No. 25, s. 715-725; M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 29-30; B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 192-193.

Początkowo motywację pracownika kształtowano na zasadzie podporządkowania, polegającej na tym, że pracownik wykonywał polecenia przełożonego i musiał się do nich dostosować. Następnie motywacja polegała na identyfikacji celu, co rodziło pragnienie jego osiągnięcia, a dla pracownika oznaczało także możliwość odniesienia osobistych korzyści oferowanych przez firmę w ramach systemu motywowania. Jako ostatni etap w ewolucji podejścia do motywowania jest wskazywane zaangażowanie.

Motywowanie opiera się na założeniu, że realizacja celów organizacyjnych wymaga, aby członkowie organizacji postępowali w sposób, który to umożliwi²³⁵. Menedżerowie są zainteresowani dotarciem do sedna powodów wywołujących

²³⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, Nr 3-4, s. 23-34.

aktywność pracowników, poznaniem mechanizmów rządzących zachowaniami pracowników po to, aby w procesie motywowania uzyskać odpowiednie natężenie ich motywacji, potrzebnej do osiągnięcia celów organizacyjnych²³⁶. Oddziaływanie na motywację pracowników odbywa się w organizacji w ramach systemu motywowania stanowiącego zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość. System ten służy realizacji misji, wizji, strategii i celów danej organizacji, uwzględnia także celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających oraz pracowników²³⁷. System motywowania stanowi zatem organizacyjną ofertę, będącą odpowiedzią na zgłaszane przez pracowników potrzeby, a możliwość otrzymania przez pracowników określonej nagrody jest uzależniona od spełnienia przez nich danych wymagań. Motywowanie jest grą interesów: ze strony zarządzających organizacją celem jest skłonienie pracownika do określonych zachowań niezbędnych do osiągnięcia jej celów, a celem pracownika jest uzyskanie korzyści, co staje się możliwe w zamian za spełnienie oczekiwań stawianych przez pracodawcę. Motywacja jest zatem procesem nieodłącznie towarzyszącym procesom wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją²³⁸.

Motywowanie oparte na nagrodach, mimo że bardzo popularne zarówno w teorii, jak i praktyce, jest jednak mocno krytykowane. Podstawowy zarzut dotyczy tego, że stosowanie nagród zmniejsza zainteresowanie pracownika zadaniami i nie kształtuje stałego zaangażowania²³⁹. Wynika to z przekonania, że skoro zrobienie czegoś jest nagradzane, to działanie samo w sobie nie jest nic warte²⁴⁰. Słabości i ograniczenia takiego podejścia do motywowania są szczególnie widoczne w środowisku pracowników wiedzy. Można je sformułować następująco²⁴¹:

- motywowanie ma spowodować lub stymulować do działania, zakłada się więc, że pracownik nie wykazuje się na wstępie żadną inicjatywą,
- motywowanie jest działaniem wynikającym z okoliczności, nie ma charakteru ciągłego i musi być podejmowane, gdy tylko są oczekiwane określone zachowania pracownika,
- zakłada się nierówność zajmowanych pozycji między stronami motywowania, tzn. strona, która motywuje, posiada wyższy status, wiedzę lub odpowiedzialność względem strony motywowanej,

²³⁶ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 15.

²³⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 286.

²³⁸ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, op.cit., s. 7.

²³⁹ C. Sikorski wskazuje badania potwierdzające tę tezę i wyjaśnia, że motywacyjna rola nagród polega na tym, że motywują one do jej zdobycia, a nie do samej pracy; C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, op.cit., s. 17.

²⁴⁰ J.W. Marcum, *Out with motivation, in with engagement*, „National Productivity Review”, Autumn 2000, s. 57-60.

²⁴¹ Ibidem, s. 57-60.

- zbyt wąskie, fragmentaryczne oraz mechaniczne podejście w założeniach,
- zbyt duża koncentracja na nagrodach za osiągnięcie celów.

Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i coraz większą rolą pracowników wiedzy ograniczenia i słabości motywowania opartego na nagrodach stają się coraz bardziej widoczne. Podejście to już się nie sprawdza, ponieważ pracownicy wiedzy stali się niezależnymi agentami wiedzy, samodzielnie decydującymi o swoim działaniu, co znacznie ogranicza możliwości ich kontrolowania²⁴². W takiej sytuacji firmy powinny się skupić na budowaniu zaangażowania, które znacząco różni się w swoich założeniach od motywowania (tab. 14.).

Tabela 14. Różnice między podstawowymi założeniami motywowania opartego na nagrodach a budowaniem zaangażowania

Motywowanie	Budowanie zaangażowania
Cel: inicjowanie działania	Cel: uczenie się i zgłębianie wiedzy
Motywujący bierze na siebie odpowiedzialność	Założenie o równości stron (pracownika i organizacji)
Aktywność pracownika jest wynikiem okoliczności, musi być wywoływana	Zakłada się czasową, trwającą aktywność pracowników
Opiera się na biologicznym wymiarze ludzkiej egzystencji	Pracownik poszukuje sensu i samorealizacji
Opiera się na kontroli i wywieraniu wpływu	Akceptuje samostanowienie jednostki
Ujęcie o charakterze atomistycznym, linearnym, deterministycznym	Ujęcie o charakterze holistycznym, systemowym, złożonym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.W. Marcum, *Out with motivation...*, op.cit., s. 57-60.

Skoro z perspektywy organizacyjnej konieczne jest budowanie zaangażowania pracowników wiedzy, to pojawia się pytanie: w jaki sposób wyjaśnić mechanizm motywowania, uwzględniając w nim zaangażowanie w pracę? Można je sformułować inaczej: czy organizacja może aktywnie wpływać na zaangażowanie w pracę?

Do wyjaśnienia związku zaangażowania z motywowaniem istotne wydaje się ukazanie zależności między zaangażowaniem a potrzebami. Zdaniem M.B. Shucka, T.S. Rocco, C.A. Albornoz²⁴³ koncepcja potrzeb A. Masłowa stwarza ramy koncepcyjne do zrozumienia znaczenia spełnienia podstawowych potrzeb człowieka i daje podstawy interpretacji zaangażowania. Aby można mówić o zaangażowaniu pracownika, konieczne jest spełnienie potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa jako tych, które są najważniejsze w przetrwaniu człowieka. Potrzeby bezpieczeństwa są związane z dążeniem do zabezpieczenia materialnego, czyli

²⁴² Ibidem, s. 57-60.

²⁴³ M.B. Shuck, T.S. Rocco, C.A. Albornoz, *Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD*, „Journal of European Industrial Training”, 2011, Vol. 35, Issue 4, s. 300-325.

maksymalizacji zarobków, oraz dążeniem do poczucia opieki, czyli bezpieczeństwa emocjonalnego²⁴⁴. Kiedy są one zaspokojone, pojawia się dążenie do samorealizacji, którą A. Maslow definiuje jako podejmowanie aktywności dającej dużą satysfakcję. Można wtedy mówić o zaangażowaniu pracowników, oznaczającym głęboką, wewnętrzną potrzebę emocjonalnej satysfakcji, dążenie do samodzielnego spełniania się i tęsknotę pracowników za tym, czym mogliby się stać²⁴⁵. Dla pracowników, którzy osiągają ten poziom, praca staje się istotnym elementem poczucia tożsamości. Samorealizacja jest spełnieniem indywidualności i dlatego jest wartością podstawową²⁴⁶, dla której w warunkach pracy istotne znaczenie ma poziom wiedzy zawodowej rozwijający ambicje i zainteresowania. Do poczucia samorealizacji niezbędne są świadomość osobistego wkładu w uzyskany rezultat działania i wyraźne kryteria jego oceny, pozwalające mierzyć osiągnięcia i porównywać je z osiągnięciami innych bądź ze standardami doskonałości.

Zaangażowania nie należy jednak utożsamiać z satysfakcją pracowników. Satysfakcja z pracy jest traktowana jako odrębna kategoria²⁴⁷. Definiuje się ją jako pozytywny lub negatywny osąd dotyczący pracy (w sensie zatrudnienia) lub sytuacji pracy. Zasadnicza różnica między zaangażowaniem a satysfakcją dotyczy konsekwencji obu kategorii. Zaangażowanie pociąga za sobą aktywność, podczas gdy satysfakcję wywołuje nasycenie. Satysfakcja z pracy jest oceną warunków pracy, lub jej cech i są one raczej podejściem do pracy, natomiast zaangażowanie opisuje przeżycia związane z wykonywaniem pracy (zadań, czynności). Różnica między zaangażowaniem i satysfakcją polega na tym, że mierząc satysfakcję, trudno przewidywać, jak pracownik będzie się zachowywał, podczas gdy pomiar zaangażowania daje podstawę do takich przypuszczeń²⁴⁸.

W odróżnieniu od motywowania, w budowaniu zaangażowania pracowników nie chodzi już o nagradzanie i karanie za określone zachowania, ale raczej o tworzenie warunków sprzyjających jego wystąpieniu. Należy jednak podkreślić, że w interpretacjach zaangażowania są wskazywane różne czynniki, które je wywołują. W koncepcji zaangażowania W.A. Kahna organizacja ma możliwość kształtowania tego stanu przez dbałość o warunki psychologiczne niezbędne do wystąpienia zaangażowania, tj. poczucia sensu wykonywanej pracy, poczucia bezpieczeństwa oraz dostępności zasobów²⁴⁹.

W interpretacji zaangażowania w pracę W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker proces motywacyjny wyjaśnia model wymagań–zasobów pracy (JD-R, *the job de-*

²⁴⁴ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, op.cit., s. 63.

²⁴⁵ A. Maslow, *Maslow on Management*, Wiley, New York 1998, s. 3, za: M.B. Shuck, T.S. Rocco, C.A. Albornoz, *Exploring employee engagement...*, op.cit., s. 300-325.

²⁴⁶ C. Sikorski, *Organizacje bez przywódców. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 64-65.

²⁴⁷ M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, *Work engagement...*, op.cit., s. 89-136; W.B. Schaufeli i A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 1-24.

²⁴⁸ D. MacLeod, N. Clarke, *Engaging for success...*, op.cit., s. 9.

²⁴⁹ M. Welch, *The evolution of the employee...*, op.cit., s. 328-346, szerzej na ten temat w pkt 2.1.

mands-resources model) jako ten, który określa powiązanie między motywacją do pracy a zaangażowaniem²⁵⁰. Wspomniany model zaprezentowano już wcześniej jako jeden z modeli kompleksowego ujęcia zaangażowania (rys. 12., s. 71). Według tej interpretacji do wywołania zaangażowania w pracę niezbędna jest wymagająca i dająca możliwość wykazania się praca, która uruchamia motywację wewnętrzną i zewnętrzną pracownika. Jednak do wywołania zaangażowania potrzebne są jeszcze osobiste predyspozycje (np. optymizm, poczucie własnej wartości, poczucie własnej skuteczności). W modelu JD-R środowisko pracy może być podzielone ogólnie na dwie kategorie: wymagania i zasoby²⁵¹. Wymagania pracy odnoszą się do tych fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych aspektów pracy, do których niezbędne są umiejętności i ponoszenie fizycznego i(lub) psychicznego (poznawczego i emocjonalnego) wysiłku, czyli takich, które wiążą się z określonymi fizjologicznymi i(lub) psychicznymi kosztami (np. presja pracy, niekorzystne środowisko fizyczne, wymagające relacje z klientami). Zasoby pracy są związane z tymi fizycznymi, psychologicznymi, społecznymi lub organizacyjnymi aspektami pracy, które wykorzystuje się do realizacji celów lub zmniejszenia wymagań pracy i związanych z nimi fizjologicznych i psychicznych kosztów bądź stymulacji rozwoju osobistego i uczenia się. Wymagania pracy wiążą się z wysiłkiem pracownika, podczas gdy zasoby pracy – z motywacją pracownika. Kiedy zarówno wymagania, jak i zasoby są wysokie, motywacja pracownika będzie również wysoka, tak samo jak zaangażowanie. Gdy natomiast zarówno wymagania, jak i zasoby są niskie, wtedy pracownik nie będzie miał motywacji, ani nie będzie podejmował wysiłku²⁵².

Interesujące wyjaśnienie mechanizmu motywacyjnego przedstawiają I. Inceoglu i S. Fleck, którzy traktują zaangażowanie jako pozytywny, poznawczo-emocjonalny stan wiążący się z wyższym poziomem pobudzenia, który może prowadzić do aktywowania zachowań podczas pracy²⁵³. Według tej interpretacji zaangażowanie oznacza stan zmotywowania znajdujący się na motywacyjnym kontinuum. Jest to stan, który niesie ze sobą zaabsorbowanie pracą i pobudzenie energetyczne oraz aktywizuje zachowania wymagające znacznego wysiłku, przekraczającego niekiedy formalne wymagania, postrzegane także jako następstwo wysokiej motywacji. Na motywacyjnym kontinuum zaangażowanie jest traktowane jako stan motywacji prowadzący do określonej alokacji zasobów pracow-

²⁵⁰ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Defining and measuring...*, op.cit., s. 1-24.

²⁵¹ A.B. Bakker, E. Demerouti, *The job demand-resources model: state of the art*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 22, Issue 3, s. 309-328; A.M. Saks, *The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water?*, „Industrial and Organizational Psychology”, 2008, No. 1, s. 40-43.

²⁵² A.B. Bakker, E. Demerouti, *The job demand-resources model...*, op.cit., s. 309-328.

²⁵³ I. Inceoglu, S. Fleck, *Engagement as a motivational...*, op.cit., s. 74-86.

nika. Kiedy pracownik czuje się zaangażowany, bardziej prawdopodobne jest, że wydatkuje swoje osobiste zasoby na rzecz określonej aktywności w pracy²⁵⁴.

Podsumowując, można stwierdzić, że zarówno motywacja, jak i zaangażowanie to kategorie opisujące specyficzny stan umysłu, czy też stan psychiczny pracownika w odniesieniu do pracy. Właściwe jest bycie zmotywowanym lub zaangażowanym, niemile jest natomiast widziany brak zarówno motywacji, jak i zaangażowania. Obie te kategorie mają także charakter dynamiczny: zmieniają się na skutek zmian okoliczności, sytuacji, czy też zmian w sposobie myślenia samego pracownika (przewartościowania). Wydaje się jednak, że zasadniczym czynnikiem różnicującym te dwie kategorie jest pobudka, czynnik sprawczy – inaczej źródło obu tych stanów. W przypadku motywacji głównym motorem jest perspektywa osiągnięcia określonych korzyści (zaspokojenia odczuwanych potrzeb), wynikających z sytuacji. Pracownik odczuwa określony brak, dostrzega w otoczeniu możliwość jego ograniczenia czy wyeliminowania i podejmuje adekwatne działania (np. w odniesieniu do potrzeb materialnych, społecznych, ale także samorealizacji). Gdy natomiast motorem działania jest dążenie do realizacji cenionych przez siebie wartości, wtedy termin motywacja jest bliższy znaczeniu słowa „zaangażowanie”. Motywy podejmowanego przez pracownika działania nie przyjmują postaci dóbr materialnych czy korzyści osobistych, ale wyrastają na gruncie przekonań pracownika i mają charakter niejako powinności wynikającej z wyznawanego systemu wartości. Drugim czynnikiem odróżniającym te dwie kategorie są ich konsekwencje. O ile stan motywacji prowadzi do podejmowania działań przynoszących korzyści indywidualnemu pracownikowi, to skutkiem zaangażowania są korzyści w znacznie szerszej, organizacyjnej perspektywie.

Oprócz mocnego osadzenia w wartościach, zaangażowanie jest także kategorią mocno powiązaną ze sferą emocjonalną pracownika. W rozumieniu definicji W.A. Kahna jest to wyrażanie samego siebie, czyli pracownik może odczuwać zaangażowanie jako przyjemność, natomiast przy motywacji opartej na potrzebach dopiero nagroda za określone działanie niesie ze sobą przyjemność.

Nie ulega wątpliwości, że zaangażowanie pracowników jest stanem ze wszech miar pożądanym przez pracodawców. Proces jego budowania zdaniem D. Urlicha odnosi się nie tylko do ciała, ale również do angażowania umysłu

²⁵⁴ W podejściu do zaangażowania firmy Mercer's (Mercer's Employee Engagement Model[®]) motywacja stanowi etap kontinuum zwiększającego się zaangażowania pracownika. Początkowym etapem jest etap satysfakcji, w którym pracownik znajduje przyjemność z wykonywanej pracy, nie jest niezadowolony z warunków pracy, ale jednocześnie nie dąży do tego, aby maksymalizować swoje wysiłki. Kolejno następuje etap zmotywowania, podczas którego pracownik jest skupiony na swoim uczestnictwie w organizacji, niemniej jednak bardziej zależy mu na realizacji celów własnych niż zespołowych, czy też organizacyjnych. Następnym etapem jest oddanie organizacji (*commitment*), w którym wartości i cele organizacyjne zostały zinternalizowane przez pracownika i zapoczątkowały poczucie identyfikacji z nią, lojalność, optymistyczne zapatrywanie na przyszłość, poczucie przynależności do organizacji, co czyni pracownika odpornym na chwilowe perturbacje i niezadowolenie. W końcowym etapie – orędownika, pracownik jest bardzo zainteresowany sukcesem przedsiębiorstwa, z własnej woli podejmuje dodatkowy wysiłek na jego rzecz i jest zmotywowany do pracy zgodnie z najwyższymi standardami; P. Sanches, D. Maccauley, *Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce: new insights for global companies*, „Global Business and Organizational Excellence”, 2006, Vol. 26, Issue 1, 41-50.

i ducha każdego pracownika²⁵⁵ oraz wymaga tworzenia właściwych warunków kulturowych i zmiany przeważającego dotychczas podejścia, skupiającego się na zapobieganiu słabej wydajności, niskiej motywacji, złej kondycji oraz brakowi zaangażowania pracowników. Zmiana ta, zgodnie z zaleceniami pozytywnej psychologii, ma polegać na skupieniu się na mocnych stronach i zaletach umożliwiających rozwój zarówno jednostkom, jak i grupom społecznym²⁵⁶.

²⁵⁵ D. Ulrich, *Human resource champions*, MA Harvard Business School, Boston 1997, s. 125.

²⁵⁶ A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, *Positive organizational behavior...*, op.cit., s. 147-154.

3. Teoretyczne aspekty zintegrowanego zaangażowania pracowników i jego uwarunkowania

3.1. Kontekst i składowe modelu zintegrowanego zaangażowania pracowników

Początek XXI w. to czas dynamicznych zmian oraz postępujących procesów globalizacji i integracji europejskiej, których konsekwencje w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczą niemal każdego przedsiębiorstwa we wszystkich segmentach otoczenia. Dodatkowo postęp technologiczny oraz nasilająca się konkurencja, zmieniając środowisko funkcjonowania przedsiębiorstw, prowadzą nie tylko do zwiększenia atrakcyjności oferty dla klientów, ale także modyfikacji sposobów organizacji i stosowanych metod zarządzania, co w konsekwencji skutkuje zmianą warunków pracy i wymagań stawianych współczesnym pracownikom. Nowe warunki ekonomiczne generują dla współczesnych pracowników środowisko pracy pełne wyzwań. Charakterystyczne są następujące zjawiska²⁵⁷:

- praca staje się o wiele bardziej wymagająca dla większości pracowników,
- zmianie ulegają relacje między pracodawcą a pracownikiem, które nabierają charakteru transakcyjnego, a coraz mniej opierają się na hierarchicznym podporządkowaniu,
- pracodawcy rezygnują z długoterminowych umów z pracownikami,
- pracownicy nie są zainteresowani długoterminowymi nagrodami, ale wzrastają ich oczekiwania wobec wynagrodzeń krótkoterminowych,
- znaczącą rolę w kształtowaniu warunków pracy odgrywają bezpośredni przełożeni,
- pracownicy wymagają znacznie większej ilości poświęconego czasu, ale także umiejętności od swoich bezpośrednich przełożonych.

Konsekwencją zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, a także w obszarze zarządzania i środowisku pracy, jest przesunięcie centralnych problemów zainteresowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, co zmierza do²⁵⁸:

²⁵⁷ B. Tulgan, *Trends point to a dramatic generational shift in the future workplace*, „Employment Relation Today”, Winter 2004, s. 23-31.

²⁵⁸ J. Strużyna, *Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM)*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2013, t. 22(2), s. 321-341.

- wyrównania uwagi skupionej na człowieku i organizacji, która do tej pory stanowiła centrum zainteresowania zarządzania zasobami ludzkimi,
- przesunięcia uwagi w stronę pracownika w relacjach pracownik–pracodawca (a przynajmniej określonej ich grupy, o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa), do co najmniej wyrównania pozycji negocjacyjnych obu stron,
- postawienia akcentu na chwilową lojalność i samodzielność pracowników w kontroli kierowniczej.

Zmiana punktu ciężkości w obszarze zainteresowania zarządzania zasobami ludzkimi jest głęboko osadzona w zachodzących zmianach. Epoka przemysłowa, charakteryzująca się stabilnym i chłonnym rynkiem, organizacjami skoncentrowanymi na poprawie wydajności pracy w warunkach stabilności sposobów działania staje się powoli faktem historycznym²⁵⁹. Widoczne w ostatnim ćwierćwieczu XX w. skutki rewolucji informatycznej, dzięki której jest możliwy łatwy dostęp do informacji, łatwość w komunikacji oraz szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynkach światowych i oferowanie szerokiej gamy odmian produktu odpowiadającej indywidualnym gustom klientów prowadzą do zmian w strukturach organizacyjnych i, co za tym idzie, do zmian w oczekiwaniach wobec pracowników. Najbardziej ceni się pracowników dysponujących szerokim repertuarem wiedzy i umiejętności zawodowych, posiadających elastyczność intelektualną i zdolność przystosowywania się do nowych warunków i wymagań procesów pracy. Fachowość przestaje się rozumieć jako wąską specjalizację, a zaczyna traktować jako zbiór bardziej uniwersalnych i różnorodnych umiejętności umożliwiających właściwe reakcje w zmieniających się warunkach działania. Do pożądanych cech pracownika zalicza się samodzielność decyzyjną, umiejętność adaptacji do nowych warunków oraz pomysłowość i kreatywność. Zdezaktualizowało się określenie organizacji jako sztuki robienia rzeczy niezwykłych przez zwykłych ludzi, na rzecz aktualnego stwierdzenia, że niezwykłość produktów wymaga zatrudniania ludzi nieprzeciętnych²⁶⁰.

Zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw doprowadziła także do zmian relacji w obszarze sprawowania władzy i zmiany roli kierownika²⁶¹. W warunkach cywilizacji informacyjnej sprzyjającej tworzeniu struktur sieciowych, organizacji wirtualnych, opartych na funkcjonowaniu tymczasowych zespołów zadaniowych, przywódca skoncentrowany na tworzeniu warunków do realizacji zadania, którego wykonawcami są wysokiej klasy specjaliści, nie jest w stanie dać swoim pracownikom poczucia bezpieczeństwa i wzorów do naśladowania. Jego zadaniem jest wykorzystanie potencjału pracowników, dlatego stawia przez nimi raczej problemy do rozwiązania, a nie cele, dyskutuje o sposobach działania, a nie narzuca ich, dzieli się informacjami, a nie zatrzymuje ich dla siebie. Jest bardziej

²⁵⁹ C. Sikorski, *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. nauk. Ł. Sułkowski, C. Sikorski, Difin, Warszawa 2014, s. 29-56.

²⁶⁰ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa 1993, s. 48.

²⁶¹ C. Sikorski, *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych...*, op.cit., s. 29-56.

koordynatorem demokratycznym niż kierownikiem. Zmiana warunków doprowadziła do sytuacji, w której kierownicy i pracownicy zajmują podobne pozycje – to nie miejsce w hierarchii, staż pracy czy poświęcenie dla firmy decydują o trwałości kontraktu pracy²⁶². Warunki organizacyjne także nie sprzyjają zaspokojeniu potrzeb bezpieczeństwa i potrzeby wzorców. Uczestnictwo w elastycznych organizacjach wiąże się z niepewnością i brakiem wzorców dla ich pracowników²⁶³.

W badaniach zaangażowania w miejscu pracy, odzwierciedlającego charakter więzi między pracodawcą a pracownikiem, istotne znaczenie mają zachodzące zmiany oddziałujące na te relacje, spośród których dwa czynniki są najważniejsze. Pierwszym z nich jest znacznie częstsze wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia, określanych także jako niestandardowe, atypowe bądź kontraktowe, będące konsekwencją poszukiwania przez przedsiębiorstwa możliwości zwiększenia elastyczności. Organizacje dążą do ograniczania bezterminowych umów o pracę, oferując je jedynie pracownikom pełnoetatowym, tworzącym „rdzeń organizacji” (*core staff*), posiadającym bardzo wysokie umiejętności i kwalifikacje, zajmującym stanowiska kluczowe i utrzymującym ciągłość organizacji. Jednocześnie następuje wzrost liczby pracowników kontraktowych (pojedynczy eksperci, podwykonawcy) oraz tzw. elastycznej siły roboczej, którą stanowią pracownicy zatrudniani w przedsiębiorstwie w razie potrzeby, na podstawie elastycznych form zatrudnienia²⁶⁴. Tymczasowy charakter współpracy z pracownikami, opierający się na elastycznych formach zatrudnienia, skutkuje także tym, że zazwyczaj pracownicy ci pracują równolegle na rzecz kilku swoich zleceniodawców/pracodawców, a to zupełnie zmienia warunki wyjściowe dla kształtowania zaangażowania pracowników w miejscu pracy.

Po drugie, zmieniają się zasady kontraktu psychologicznego²⁶⁵, odnoszącego się do wzajemnych oczekiwań między pracownikiem a pracodawcą. Oczekiwania i wymagania pracodawcy uzasadnione warunkami prowadzenia działalności i wysoką zmiennością otoczenia dotyczą elastyczności samych pracowników. Od współczesnego pracownika oczekuje się zatem gotowości do współpracy opartej na tymczasowych umowach, gwarantujących firmie łatwość rezygnacji ze współpracy. Oczekiwania pracodawców dotyczą także wysokiej elastyczności zatrud-

²⁶² J. Strużyńska, *Stan aktualny i przyszłość...*, op.cit., s. 321-341.

²⁶³ C. Sikorski, *Organizacje bez przywódców...*, op.cit., s. VIII.

²⁶⁴ C. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998; J. Atkinson, *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management”, 1984, Vol. 16, No. 8, s. 28-31.

²⁶⁵ Termin „kontrakt psychologiczny” w ujęciu E. Scheina stanowi niepisane, ale stale obecne oczekiwania pracowników wobec menedżerów i innych osób w organizacji, w odniesieniu do np. wynagrodzenia, czasu pracy, świadczeń lub przywilejów związanych z zajmowaniem określonego stanowiska, ale także pewne niewyrażone w sposób otwarty oczekiwania organizacji wobec pracowników, np. że będą dbać o dobre imię firmy, wykażą się lojalnością, zachowają dyskrecję i dołożą wszelkich starań, wykonując swoje obowiązki, por. M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 35.

nienia, zarówno w sensie formy prawnej, jak i wynagrodzenia, ale także samodzielności pracowników, odpowiedzialności za karierę, przyczyniania się do tworzenia wartości oraz gotowości do zmian i zdolności przystosowania się²⁶⁶.

W praktyce oznacza to odejście firm od tradycyjnego modelu zatrudnienia generującego struktury organizacyjne oparte na trwałych pracowniczych stosunkach pracy, z dominującą przewagą umów na czas nieokreślony, opierającego się na wzajemnej lojalności między pracodawcą i pracownikiem. Powodem jest to, że dawny model nie zapewnia organizacji elastyczności i jest dla niej zbyt kosztowny. Równolegle są budowane podwaliny nowych stosunków pracy (*new employment relationship*)²⁶⁷. Brak długoterminowych gwarancji zatrudnienia, lojalności związanej z pewnością zatrudnienia pracodawcy rekompensują swoim pracownikom ofertą pracy pełnej wyzwań i obietnicą zdobycia przydatnych umiejętności. Chociaż taki rodzaj relacji początkowo był stosowany jedynie w odniesieniu do pracowników niewykwalifikowanych, to obecnie jest powszechny także w pracy wymagającej wysokich, specjalistycznych umiejętności.

Z perspektywy organizacyjnej zatrudnienie krótkoterminowe ma zapewnić elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi i prowadzić do ograniczenia kosztów pracy²⁶⁸, chociaż należy zaznaczyć, że elastyczność nie jest tutaj celem samym w sobie, lecz jest traktowana jako środek do osiągnięcia innych, zamierzonych celów organizacyjnych. Początkowo pracodawcy stosujący nowy model zatrudnienia byli zainteresowani jedynie poprawą wyników pracy, bez wymagania od pracownika przywiązania i zaangażowania w budowanie ogólnego celu firmy. W zamian za to pracownicy, kiedy tylko osiągnęli założone na wstępie wyniki, otrzymywali obiecane wynagrodzenie i nie zgłaszali żadnych oczekiwań co do długoterminowych gwarancji zatrudnienia²⁶⁹.

Budowanie zaangażowania pracowników w miejscu pracy opiera się na dbałości o wzajemne relacje i budowanie poczucia więzi. Warunki elastycznego zatrudnienia znacznie to utrudniają, ponieważ przenoszą środek ciężkości z długoterminowej współpracy na rzecz wymiany kontraktowej. W dodatku ten rodzaj relacji jest nie zrównoważony w odniesieniu do osiąganych korzyści, ze wskazaniem na pracodawcę jako stronę w znacznie większym stopniu korzystającą na takiej relacji niż pracownicy. To pracodawca, dając mniej – otrzymuje więcej, a pracownik, dając więcej – otrzymuje mniej²⁷⁰.

²⁶⁶ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 150-151.

²⁶⁷ M.V. Roehling, M.A. Cavanaugh, L.M. Moynihan, W.R. Boswell, *The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures*, „Human Resource Management”, 2000, No. 39, s. 305-320; A.S. Tsui, J.B. Wu, *The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management*, „Human Resource Management”, 2005, Vol. 44, No. 2, s. 115-121.

²⁶⁸ A. Martínez-Sánchez, M-J. Vela-Jiménez, M. Pérez-Pérez, P. de-Luis-Carnicer, *The dynamics of labour flexibility: relationships between employment type and innovativeness*, „Journal of Management Studies”, 2011, Vol. 48, No. 4, s. 715-736.

²⁶⁹ A.S. Tsui, J.B. Wu, *The new employment...*, op.cit., s. 115-121.

²⁷⁰ Ibidem, s. 115-121.

W budowaniu zaangażowania w miejscu pracy pracowników zatrudnionych na podstawie elastycznych form pracy istotne znaczenie ma jednak nie tylko krótki okres gwarancji zatrudnienia, ale także wartość inwestycji w ramach zarządzania zasobami ludzkimi skierowanych bezpośrednio do tych pracowników²⁷¹. Zazwyczaj bowiem pracownicy zatrudnieni na podstawie długoterminowych umów o pracę otrzymują znacznie więcej ze strony pracodawcy niż pracownicy kontraktowi. Różnice te dotyczą nie tylko okresu gwarancji zatrudnienia, ale także motywatorów o charakterze ekonomicznym, szkoleń czy możliwości partycypacji. Oznacza to, że w warunkach rosnącej elastyczności zatrudnienia w organizacjach występują grupy pracowników o zróżnicowanych warunkach wyjściowych z zakresu budowania zaangażowania w miejscu pracy. Co więcej, dążenie do zwiększenia elastyczności zatrudnienia stoi niejako w sprzeczności z tradycyjnie rozumianym przywiązaniem organizacyjnym, a budowanie przez pracodawcę zbyt mocnej więzi z pracownikiem może doprowadzić do narażenia firmy na nieprzewidziane koszty.

W takich okolicznościach krytyczne głosy dotyczące teorii zaangażowania organizacyjnego, a zwłaszcza zarzutów nadmiaru publikacji i podejmowania w nich nieistotnych wątków²⁷² wydają się być uzasadnione, ale tylko w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego w tradycyjnie pojętej organizacji²⁷³. Konsekwencją przedstawionych okoliczności nie jest brak zapotrzebowania na zaangażowanych pracowników. Wręcz przeciwnie, to zapotrzebowanie ciągle rośnie, komplikują się warunki, w związku z czym organizacja nie jest głównym i jedynym obiektem zaangażowania pracowników. Rodzi się zatem zapotrzebowanie na wiedzę z tego zakresu, adekwatną do współczesnych uwarunkowań. W literaturze są wskazywane różne kierunki rozwoju koncepcji zaangażowania²⁷⁴, jednak odpowiedzią na zmiany warunków pracy i stosunków między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją są badania w obszarze koncepcji zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy (*multiple commitment in the workplace*). Współczesna organizacja nie może być już traktowana jako monolit, niezróżnicowany podmiot będący jedynym źródłem poczucia więzi i identyfikacji. Na współczesną organizację należy patrzeć raczej jako na koalicję wielu tworzących ją elementów, stąd też przywiązanie powinno być rozpatrywane w tym kontekście²⁷⁵. Rosnąca złożoność organizacyjna i składająca się na nią różnorodność podmiotów rodzi pytanie o te najważniejsze, które w największym stopniu oddziałują na zachowa-

²⁷¹ A.L. Kalleberg, *Organizing flexibility: the flexible firm in a new country*, „British Journal of Industrial Relation”, 2001, Vol. 39, No. 4, s. 479-504.

²⁷² H. Le, F.L. Schmidt, J.K. Harter, K.J. Lauver, *The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: an empirical investigation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 2010, Vol. 112, No. 2, s. 112-125; P. Cappelli, *Managing without commitment*, „Organizational Dynamics”, 2000, Vol. 28, No. 4, s. 11-24.

²⁷³ H.J. Klein, *Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue*, „Human Resource Management Review”, 2013, No. 23, s. 127-130.

²⁷⁴ Ibidem, s. 127-130.

²⁷⁵ T.E. Becker, *Foci and bases of commitment...*, op.cit., s. 232-244.

nia pracowników. Chodzi tutaj zarówno o ich wskazanie spośród wszystkich możliwych podmiotów, np. współpracowników, przełożonych, podwładnych, klientów i innych grup pracowników tworzących organizację, wobec których pracownik odczuwa więź, jak i podanie przyczyn powstania tej więzi. W takich okolicznościach naturalną konsekwencją jest spojrzenie na zaangażowanie pracownika w miejscu pracy jako wypadkową relacji pracownika w odniesieniu do różnych obiektów (form zaangażowania), uwarunkowaną różnorodnymi przyczynami (wymiar zaangażowania).

Mimo że możliwość równoczesnego rozwijania zaangażowania wobec różnych obiektów została dostrzeżona znacznie wcześniej, to koncepcja ta rozwinęła się na przełomie wieków, kiedy pojawiło się wiele kompleksowych opracowań z tego zakresu, niekiedy bardzo zbieżnych. Do tej pory żadne z nich nie stało się tym dominującym, zyskującym powszechną akceptację²⁷⁶. Duży wkład w rozwój tej koncepcji przypisuje się publikacji J.P. Meyera i L. Herscovitch, dotyczącej ogólnego modelu zaangażowania²⁷⁷ oraz przekrojowym publikacjom P.C. Morrow oraz A. Cohena.

Koncepcja zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy została wprowadzona do teorii zaangażowania organizacyjnego ze względu na jej zasadniczą zaletę, jaką jest uwzględnienie w niej obecnych warunków pracy, dla których charakterystyczne jest to, że pracownicy mogą utrzymywać różne poziomy przywiązania lub identyfikacji z różnymi obiektami w ramach dużych organizacji²⁷⁸. A. Cohen wskazuje kilka argumentów uzasadniających konieczność rozwoju badań z tego zakresu²⁷⁹.

1. Zaangażowanie stanowi naturalny element ludzkiej natury, a jego przeciwieństwem jest alienacja, która nie jest zjawiskiem korzystnym dla osoby. W sposób naturalny jednostka dąży do przynależności, zgodnie z zasadą, że jeśli pracownicy są mniej zaangażowani w miejscu pracy względem jednego obiektu (np. organizacji), to znajdują sobie obszar, w którym będą się mogli czuć bardziej zaangażowani. Ta naturalna skłonność człowieka staje się widoczna także w miejscu pracy, co stanowi istotny argument rozwijania koncepcji zintegrowanego zaangażowania.
2. Mimo zmian, permanentnej restrukturyzacji i intensywnego odchudzania organizacje ciągle jednak istnieją i ciągle potrzebują personelu, który będzie je tworzył (*core staff*). Pracownicy pozostający w organizacji stają się dla niej szczególnie ważni. Wcale nie oznacza to, że pracownicy kontraktowi nie mają większego znaczenia – oni dalej pracują na rzecz organizacji i mimo że nie są przez nią zatrudniani, ich praca przyczynia się do sukcesu organizacyjnego. Dodatkowo, jeśli wiedza stanowi podstawowy kapitał organizacji, jak się to dzieje w organizacjach opartych na wiedzy,

²⁷⁶ J.P. Meyer, L.J. Stanley, R.J. Vandenberg, *A person-centered approach...*, op.cit., s. 190-202.

²⁷⁷ Ibidem, s. 190-202.

²⁷⁸ D.G. Gallagher, J. McLean Parks, *I pledge...*, op.cit., s. 181-208.

²⁷⁹ Na podstawie: A. Cohen, *Multiple commitments...* op.cit., s. 4-6.

a prawdopodobieństwo lub potencjalne skutki jej utraty są wysokie, to konieczne jest odpowiednie ukształtowanie oferty dla pracowników powstrzymującej ich od przejścia do konkurencji²⁸⁰.

3. Zmiany w organizacji przedsiębiorstw – z jednej strony ciągle procesy restrukturyzacyjne, z drugiej strony zaś fuzje i przejęcia, mogące powodować zmniejszenie zaangażowania organizacyjnego pracowników. Rodzi się pytanie: na rzecz jakiego innego obiektu? W jakim kierunku zachodzą zmiany zaangażowania pracowników?
4. Słabną więzi w relacji między pracownikiem a organizacją. Wspomniane zmiany stanowią wytłumaczenie malejącego znaczenia wzajemnych relacji i niskiego zaangażowania pracowników. Lepsze zrozumienie różnych form zaangażowania może być szansą na przebudowę bądź zwiększenie zaangażowania pracowników.
5. Wzrost znaczenia metod opartych na pracy zespołowej. Praca w małych zespołach, tworzenie się więzi między członkami zespołu jest okolicznością sprzyjającą pojawieniu się kolejnego potencjalnego obiektu zaangażowania, a tym samym stanowi powód do bliższego rozpoznania charakteru zaangażowania w nowych warunkach.
6. Sytuacja na rynku pracy oraz spodziewany niedobór siły roboczej na skutek zachodzących zmian demograficznych. Coraz więcej pracowników jest zainteresowanych zatrudnieniem przez całe życie i realizuje je, co zmusza do spojrzenia na wykonywany zawód w kontekście kariery trwającej znacznie dłużej niż dotychczas. Prawdopodobnie organizacje dostrzegające te zmiany i je akceptujące mogą być lepiej przygotowane do zarządzania zaangażowaniem pracowników przez lepsze wyważenie interesu organizacyjnego i zatrudnionych osób. Nie ulega wątpliwości, że firmy chcące przyciągnąć najlepszych pracowników i ich utrzymać, muszą się liczyć z koniecznością podejmowania działań wychodzących naprzeciw oczekiwaniom tych osób, a to wymaga lepszego rozpoznania również uwarunkowań zaangażowania w miejscu pracy.

Z perspektywy organizacyjnej nie pozostaje bez znaczenia to, względem jakich podmiotów jest zaangażowany pracownik. Zaangażowanie wobec innych podmiotów wpływa bowiem na to, w jakim stopniu pracownik angażuje się wobec zatrudniającej go organizacji, a tym samym ma przełożenie na rezultaty organizacyjne²⁸¹. Co więcej, zaangażowanie nie stanowi sumy wszystkich form zaangażowania, a pracownicy mogą przejawiać wysoki stopień zaangażowania wobec

²⁸⁰ A. Lipka, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, 2011, Vol. 9, No. 4(34), s. 204-216.

²⁸¹ S.D. Hunt, R.M. Morgan, *Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?* „The Academy of Management Journal”, 1994, Vol. 37, No. 6, s. 1568-1587. Autorzy ci stosują określenie *global commitment* do nazwania wypadkowego zaangażowania w miejscu pracy, co może odpowiadać stosowanemu przez autorkę określeniu zaangażowania zintegrowanego. Przywoływani autorzy proponują ogólną koncepcję zaangażowania, określanego przez nich jako globalne, nie wskazując na konkretne podmioty ukierunkowujące zaangażowanie pracowników. Czynną to jednak wobec wymiarów zaangażowania i przyjmują koncepcję Ch. O'Reilly'ego i J. Chatman.

wielu obiektów. Każda z form zaangażowania (ukierunkowanie wobec określonego obiektu) może wynikać ze zróżnicowanych przyczyn (stanowiących wymiary bądź komponenty zaangażowania)²⁸².

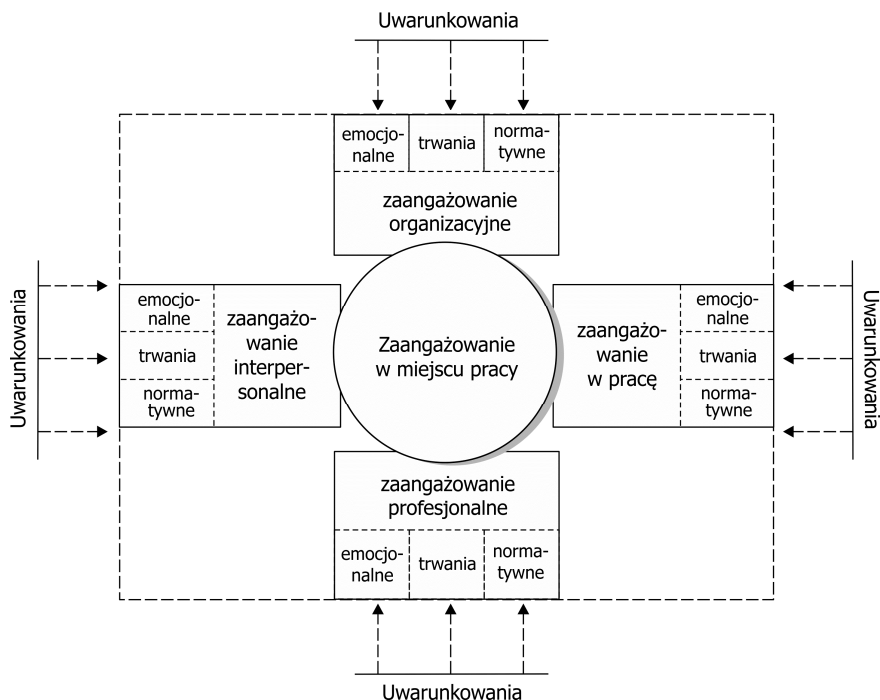
W opracowaniu modelu zintegrowanego zaangażowania specjalistów przyjęto zasadę odnoszącą się do stosowania pojęć związanych z koncepcją i dotychczasowym dorobkiem naukowym wypracowanym na gruncie zaangażowania organizacyjnego. Przyjęty model zaangażowania w miejscu pracy oparto w głównej mierze na propozycji AC. Morrow, która jako punkt wyjścia do swoich rozważań przyjęła model składający się z czterech następujących elementów: wspierającej etyki pracy, zaangażowania w pracę, zaangażowania profesjonalnego i zaangażowania organizacyjnego²⁸³, jednak po dokonaniu pewnej korekty. Zmiana ta dotyczyła zastąpienia wspierającej etyki pracy zaangażowaniem interpersonalnym, co wynika z dwóch zasadniczych argumentów. Po pierwsze, zaangażowanie to zjawisko charakteryzujące relacje, więź między pracownikiem a innymi obiektami. Nie można zatem w przypadku pracy pominąć roli współpracowników, osób tworzących najbliższe otoczenie społeczne pracy. W badaniach czynnik określany jako relacje ze współpracownikami jest często uznawany przez pracowników jako jedno z ważniejszych źródeł satysfakcji. Drugim argumentem skłaniającym do korekty modelu zaangażowania w miejscu pracy jest fakt, że wspierająca etyka pracy odnosi się do oceny miejsca pracy (ogólnie pojętej) w systemie wartości pracowników i wynika z kultury oraz procesu socjalizacji. Ten aspekt jest uwzględniony w proponowanym modelu w wymiarze normatywnym, dodatkowo odnoszącym się nie tylko do pracy, ale także do pozostałych podmiotów ukierunkowujących zaangażowanie, uwzględnionych w modelu.

Studia literatury przedmiotu dają podstawę do przyjęcia kilku zasadniczych założeń modelu. Zaangażowanie jako stabilizująca siła, nadająca kierunek zachowaniom pracownika wyznaczony przez obiekt zaangażowania i zobowiązująca do określonych działań²⁸⁴, może być ukierunkowane na różne obiekty (określane jako formy zaangażowania). U źródeł zaangażowania mogą leżeć różne powody o charakterze emocjonalnym, trwania i normatywnym. Mając na względzie grupę pracowników, w odniesieniu do której badano zasadność modelu, czyli specjalistów, wśród obiektów ukierunkowujących zaangażowanie uwzględniono: organizację (zaangażowanie organizacyjne), pracę (zaangażowanie w pracę), wykonywany zawód (zaangażowanie profesjonalne) oraz zaangażowanie wobec współpracowników (zaangażowanie interpersonalne). Założenia te przedstawia model ukazany na rys. 14.

²⁸² T.E. Becker, D.M. Randall, C.D. Riegel, *The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation*, „Journal of Management”, 1995, Vol. 21, No. 4, s. 617-638; J.P. Meyer, T.E. Becker, R. Van Dick, *Social identities and commitments at work: toward an integrative model*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, Vol. 27, No. 5, s. 665-683.

²⁸³ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, s. xix.

²⁸⁴ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.



Rys. 14. Model zintegrowanego zaangażowania specjalistów

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie pracownika funkcjonującego w złożonym środowisku pracy stanowi wypadkową zaangażowania wobec czterech obiektów:

- 1) organizacji – określanego jako zaangażowanie organizacyjne, które może mieć charakter
 - emocjonalny (zaangażowanie emocjonalne), wiążący się z pozytywnymi uczuciami pracownika wobec zatrudniającej go organizacji,
 - trwania (zaangażowanie trwania), odnoszący się do możliwości wyboru lub kosztów spodziewanych w przypadku rezygnacji z pracy,
 - normatywny (zaangażowanie normatywne), oznaczający poczucie obowiązku wobec organizacji,
- 2) pracy – określanego jako zaangażowanie w pracę (zaangażowanie w pracę, zaangażowanie wobec pracy), które może mieć charakter
 - emocjonalny, odnoszący się do pozytywnych emocji wzbudzanych przez wykonywaną pracę,
 - trwania, odzwierciedlający ocenę możliwości wyboru i ryzyko kosztów związanych z rezygnacją z pracy,
 - normatywny, odnoszący się do poczucia obowiązku i konieczności dalszego wykonywania pracy,

- 3) wykonywanego zawodu – określanego jako zaangażowanie profesjonalne (zaangażowanie wobec zawodu, zaangażowanie w wykonywany zawód, które może mieć charakter
 - emocjonalny, odzwierciedlający pozytywne emocje odczuwane wobec wykonywanego zawodu,
 - trwania, odnoszący się do możliwości oraz spodziewanych kosztów związanych z rezygnacją z zawodu
 - normatywny, odnoszący się do poczucia obowiązku i przekonań co do czasu pozostawiania w zawodzie,
- 4) współpracowników – określanego jako zaangażowanie interpersonalne (zaangażowanie wobec współpracowników, zaangażowanie interpersonalne), na które składa się
 - zaangażowanie o charakterze emocjonalnym, odzwierciedlające pozytywne emocje wobec najbliższych współpracowników,
 - zaangażowanie o charakterze trwania, odnoszące się do możliwości wyboru i możliwych strat w przypadku odejścia z zespołu,
 - zaangażowanie normatywne, oznaczające poczucie obowiązku wobec najbliższych współpracowników.

To wypadkowe zaangażowanie pracowników jest określane jako zaangażowanie w miejscu pracy (zintegrowane). Poznanie czynników, które determinują to zaangażowanie, pozwoli odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób organizacje mogą kształtować zaangażowanie pracowników.

3.2. Inżynierowie jako pracownicy wiedzy i specjaliści

Współczesne przedsiębiorstwa zatrudniają coraz więcej profesjonalistów, a ich rola i znaczenie w organizacji wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy zyskują na znaczeniu. Warunki wspomnianej wcześniej koordynacji demokratycznej stawiają przed pracownikami zupełnie inne wymagania odnośnie do preferowanych zachowań, co w połączeniu z wymaganiami z zakresu posiadanej wiedzy i koniecznością jej ciągłego aktualizowania (co jest charakterystyczne dla epoki cywilizacji informacyjnej²⁸⁵) powoduje znaczny wzrost wymagań i oczekiwań pracodawcy wobec pracownika. Tacy pracownicy są określane w literaturze mianem pracowników wiedzy lub profesjonalistów.

Pracownicy wiedzy

Od momentu, gdy w latach 50. P. Drucker użył po raz pierwszy określenia *knowledge workers* w celu zobrazowania rosnącej roli prac wymagających wykształcenia, kwalifikacji, umiejętności nabywania oraz zastosowania teoretycznej

²⁸⁵ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, op.cit., s. 24

i analitycznej wiedzy²⁸⁶, określenie to doczekało się wielu definicji i interpretacji (tab. 15.).

Tabela 15. Przegląd definicji pracowników wiedzy

Autor	Definicja
P. Drucker	Pracownicy, którzy opanowali i stosują symbole oraz pojęcia, a pracując, używają wiedzy i informacji.
T. Davenport	Pracownicy o wysokim poziomie wiedzy eksperckiej, edukacji i doświadczenia, których priorytetowym celem pracy jest tworzenie, dystrybucja oraz wdrażanie wiedzy.
F. Horibe	Pracownicy, którzy w większym stopniu używają swojego umysłu niż rąk w tworzeniu bogactwa.
C. Woodruffe	Pracownicy o wysokich kompetencjach zawodowych, wykształceniu i praktycznym doświadczeniu, których głównym celem jest tworzenie wiedzy, dzielenie się nią oraz jej praktyczne zastosowanie.
M. Hammer i inni	Osoby, które wiedzą więcej o swojej pracy niż ktokolwiek inny w organizacji.
X.-C. Wang	Pracownicy zaangażowani w kreowanie, wytwarzanie, poszerzanie i zastosowanie wiedzy, przynoszący wzrost kapitału wiedzy dla przedsiębiorstwa.
P. Thompson, C. Warhurst, G. Callahan	Ktoś, kto ma dostęp do wiedzy, uczy się, posiada kwalifikacje niezbędne do wykonywania pracy, przy czym wiedza, którą wykorzystuje, ma charakter formalny, złożony i abstrakcyjny.
R. Reich	Osoby, które wyjaśniają, identyfikują i rozwiązują problemy przez stosowanie symboli.
F. Edgar, A. Geare, P. O'Kane	Każdy, kogo praca w znaczącej części polega na gromadzeniu, tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy.
M. Morawski	Nowy typ specjalisty, którego cechą charakterystyczną jest wysoki poziom niezależności, wynikającej z posiadania unikatowych kompetencji oraz biegłego posługiwania się technikami transferu informacji.
K. Perechuda	Niezależny nomada wchodzący w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Guo, H. Xiao, X. Yang, *An empirical research...*, op.cit., s. 715-725; P. Thompson, C. Warhurst, G. Callahan, *Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and services*, „Journal of Management Studies”, 2001, Vol. 38, No. 7, s. 924-942; N.D. Harney, *Precarious migrant knowledge workers: new entrepreneurial identities in Naples, Italy*, „International Journal of Manpower”, 2006, Vol. 27, No. 6, s. 572-587; F. Edgar, A. Geare, P. O'Kane, *The changing dynamic of leading knowledge workers*, „Employee Relations”, 2015, Vol. 37, Issue 4, s. 487-503; M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 44; K. Perechuda, *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 139; rozszerzona wersja za: K. Kmiotek, *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MŚP*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 335-343.

²⁸⁶ M.B. Arthur, R.J. DeFillippi, V.J. Lindsay, *On being a knowledge worker*, „Organizational Dynamics”, 2008, Vol. 37, No. 4, s. 365.

Przedstawione w tab. 15. definicje pracowników wiedzy wskazują na wiedzę jako czynnik charakterystyczny dla tej grupy. Nie chodzi tutaj jednak tylko o wysokie wymagania co do posiadania określonej wiedzy, gdyż tak określone kryterium spełnia znacząca część współczesnych pracowników²⁸⁷. Grupę tę odróżnia od innych pracowników to, że jej głównym centrum zainteresowania jest wiedza sama w sobie²⁸⁸. O tych pracownikach można też powiedzieć, że są osobami dobrze wykształconymi, wysoko wykwalifikowanymi²⁸⁹, wykonującymi pracę o charakterze intelektualnym, polegającą na tworzeniu, nabywaniu, wdrażaniu, przetwarzaniu, prezentowaniu i upowszechnianiu wiedzy. Pracownicy ci nie potrzebują już w swojej pracy zręczności manualnej, ale przede wszystkim zdolności intelektualnych²⁹⁰.

Ze względu na to, że wyodrębnienie grupy pracowników na podstawie ogólnego kryterium, jakim jest duża rola wiedzy w wykonywanej pracy, staje się niewystarczające na potrzeby badań naukowych, konieczna jest większa precyzja w określaniu stosowanych kategorii badawczych. Na problem ten zwraca uwagę R. Maruta, podkreślając, że zaliczanie wszystkich pracowników do kategorii pracowników wiedzy jest błędem, ponieważ praca, która polega jedynie na bezpośrednim zastosowaniu danej wiedzy nie stanowi o zakwalifikowaniu do tej kategorii. Aby można było uznać, że pracownik jest pracownikiem wiedzy, konieczne jest spełnienie przez niego wszystkich trzech kryteriów równocześnie: pracownik tworzy, dystrybuuje oraz wykorzystuje wiedzę²⁹¹. T. Davenport zwraca dodatkowo uwagę na różnice obserwowane w obrębie tej grupy pracowników, dotyczące: charakteru pracy, którą wykonują, statusu i możliwości oddziaływania, a także zróżnicowanego środowiska pracy, co zdaniem tego autora uniemożliwia traktowanie wszystkich pracowników wiedzy jako jednolitej kategorii²⁹².

Aby ominąć wskazane wątpliwości, autorzy stosują różne podejścia. Jednym ze sposobów spotykanych w literaturze przedmiotu jest przyjęcie założenia, że pracownicy zatrudnieni w organizacjach opartych na wiedzy są pracownikami wiedzy. Najczęściej w tym kontekście grupę badawczą stanowią pracownicy instytutów naukowych, czy też innych jednostek badawczych lub sfery B+R²⁹³.

²⁸⁷ Według szacunków w obecnych warunkach w zasadzie każdy rodzaj pracy wymaga pewnej wiedzy, stąd też pracownicy wiedzy stanowią od jednej trzeciej do dwóch trzecich pracujących w każdym przedsiębiorstwie, por.: G. Kayakutlu, E.M. Laurent, *From knowledge worker to knowledge cultivator-effective dynamics*, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information System, 2012 IEEE, s. 1149-1153.

²⁸⁸ M. Correia de Sousa, D. van Dierendonck, *Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations*, „On the Horizon”, 2010, Vol. 18, Issue 3, s. 230-239.

²⁸⁹ F. Edgar, A. Geare, P. O’Kane, *The changing dynamic...*, op.cit., s. 487-503.

²⁹⁰ N.D. Harney, *Precarious migrant knowledge workers: new entrepreneurial identities in Naples, Italy*, „International Journal of Manpower”, 2006, Vol. 27, No. 6, s. 572-587.

²⁹¹ R. Maruta, *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, Knowledge-Based Systems, 2012, No. 30, s. 35-47.

²⁹² T. Davenport, *Can you boost knowledge work’s impact on the bottom line?*, „Harvard Management Update”, November 2002, s. 3-4.

²⁹³ Takie podejście zastosowano np. w: W. O’Donohue, C. Sheehan, R. Hecker, P. Holland, *The psychological contract of knowledge workers*, „Journal of Knowledge Management”, 2007, Vol. 11, No. 2, s. 73-82.

Zbliżone podejście polega na wymienianiu dziedzin wiedzy²⁹⁴ lub sporządzaniu listy zawodów spełniających kryteria pracowników wiedzy. Pracownikami wiedzy są osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistycznych w różnych dziedzinach, np. księgowi, inżynierowie, geolodzy, specjaliści z zakresu HR, specjaliści z zakresu technologii informatycznych, pielęgniarki, farmaceuci²⁹⁵. Innym zabiegiem stosowanym przy definiowaniu kategorii pracowników wiedzy jest użycie odpowiednich kryteriów doboru, którymi są przykładowo: poziom wykształcenia (minimum licencjat), wysoka motywacja osiągnięć, silne poczucie niezależności, skupienie na uczeniu i innowacjach czy silna potrzeba autonomii.

Pracowników wiedzy od tradycyjnie rozumianych pracowników odróżniają przede wszystkim charakter ich pracy oraz warunki stosunku pracy²⁹⁶. Ich praca charakteryzuje się złożonością, zmiennością i niepewnością, oni zaś są mobilni, skłonni do koncentrowania się na własnej karierze i sami nią zarządzają. M. Correia de Sousa i D. van Dierendonck wskazują trzy główne cechy charakterystyczne pracowników wiedzy²⁹⁷:

- traktowanie pracy jako powołania – praca będąca źródłem radości i spełnienia, powiązana z celami osobistymi,
- poczucie wspólnoty z innymi wykonawcami tego samego zawodu – ze względu na to, że edukacja tych pracowników wymaga czasu i świadomych decyzji co do kierunku rozwoju. Prowadzi to do wytworzenia się silnego związku z innymi osobami wykonującymi ten sam zawód (dowodem są organizacje zawodowe skupiające reprezentantów jednej profesji, np. inżynierów, prawników),
- potrzeba autonomii – ponieważ pracownicy wiedzy czerpią poczucie samorealizacji z wykonywanej pracy, dlatego też potrzebują autonomii, która da im możliwość wykonywania i zagłębiania się w swoją pracę, bez żadnych niepotrzebnych ograniczeń (np. nadmiernej biurokracji).

Wspomiane trzy cechy charakterystyczne sprawiają, że pracownicy wiedzy wymagają zupełnie innego podejścia menedżerów, co P. Drucker określił następująco²⁹⁸: (...) *w gospodarce opartej na wiedzy wszyscy są wolontariuszami, podczas gdy menedżerowie przygotowani są do zarządzania pracownikami, którzy są w organizacji jedynie dlatego, że zostali do niej zwerbowani. Zarządzanie pracownikami wiedzy nie może się opierać tylko na transakcji wymiennej, gdzie*

²⁹⁴ Por. T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 24.

²⁹⁵ L. Redpath, D. Hurst, K. Devine, *Knowledge workers, managers and contingent employment relationships*, „Personnel Review”, 2009, Vol. 38, No. 1, s. 74-89; szerzej na ten temat oraz na temat rodzajów pracowników wiedzy w: K. Kmiołek, *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MŚP*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 335-343.

²⁹⁶ F. Edgar, A. Geare, P. O’Kane, *The changing dynamic...*, op.cit., s. 487-503.

²⁹⁷ M. Correia de Sousa, D. van Dierendonck, *Knowledge workers...*, op.cit., s. 230-239.

²⁹⁸ *Ibidem*, s. 230-239.

płaca i wyniki pracownika są klarownymi i mierzalnymi wartościami wymienionymi²⁹⁹. Konieczne staje się uznanie, że pracownicy wiedzy posiadają olbrzymią wiedzę specjalistyczną, pracują, opierając się na niej i jest ona źródłem korzyści. Wymagają oni zatem organizacyjnych warunków tworzonych z intencją optymalizowania korzyści zarówno dla organizacji, jak i pracowników³⁰⁰.

Profesjonalizm

W szerokim znaczeniu profesjonalizm oznacza umiejętność wykonywania określonych czynności zawodowych³⁰¹. W wąskim znaczeniu termin ten odnosi się do przedstawicieli tzw. wolnych zawodów, których nauki nie da się ograniczyć jedynie do praktyki zawodowej, ponieważ wymagają one wykształcenia teoretycznego. Profesjoniści zdaniem C. Sikorskiego to osoby posiadające odpowiednie kompetencje zawodowe, a także postępujące zgodnie ze swoistym kodem moralnym obowiązującym członków danego zawodu³⁰². Podstawową cechą profesjonalizmu jest posiadanie zbioru umiejętności pozwalających na samodzielne rozwiązywanie złożonych, nierutynowych problemów w danej dziedzinie, mających często charakter zadań eksperckich. Umiejętności te stanowią wynik wykształcenia zawodowego na poziomie wyższym, uzupełnianego ciągłym samokształceniem i praktyką zawodową. Ponadto profesjonalistów cechuje określona postawa wobec własnej pracy, wynikająca z akceptacji moralnych, obyczajowych i prakseologicznych wzorów kulturowych profesjonalizmu.

Profesjonalizm jest także rozumiany jako stopień, z jakim osoba zgadza się z zasadami obowiązującymi w zawodzie i popiera je³⁰³. Profesjonalista w miejscu pracy to nie ogólnie rozumiana osoba, która ciężko pracuje i jest miła dla współpracowników, ale taka, która ma poczucie wysokich standardów i wyobrażenie tego, jak praca powinna być zorganizowana i realizowana³⁰⁴. T. Oleksyn³⁰⁵ i M. Morawski³⁰⁶ piszą, że profesjonalizm oznacza zdolność do samodzielnego, wydajnego i skutecznego działania w szerszym zakresie, a profesjonalista to fachowiec mający wysokie kompetencje, szybki, sprawny, skuteczny w działaniu, gwarantuje wysoką jakość produktów i usług, jest także rzetelny i uczciwy w podejściu do klienta. M. Morawski tę charakterystykę profesjonalisty rozszerza jeszcze o wymagania stawiane pracownikom w gospodarce opartej na wiedzy, tj.

²⁹⁹ R.J. Tissen, F.R.E. Lekanne Deprez, R.G.B.M. Burgers, K. van Montfort, *Change or hold: reexamining HRM to meet new challenges and demands: the future of people at work: a reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2010, Vol. 21, No. 5, s. 637-652.

³⁰⁰ Ibidem, s. 637-652.

³⁰¹ C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 11-13.

³⁰² Ibidem, s. 14-15.

³⁰³ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 37.

³⁰⁴ M. Dinger, L. Stepina, J.B. Thatcher, J. Breland, D. Treadway, *Does professionalism matter in the IT work-place? An empirical examination of IT professionals*, „Journal of the Association for Information System”, 2015, Vol. 16, Issue 4, s. 281-313.

³⁰⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 3, 94.

³⁰⁶ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, op.cit., s. 7-8.

zdolność do pełnienia zmiennych ról organizacyjnych, orientację na wszechstronność i doświadczenie, niezależność przy jednocześnie dużej elastyczności w działaniu, bycie liderem i wykonawcą w jednej osobie, wykazywanie inicjatywy opartej na przedsiębiorczości, kreowanie nowej wiedzy, permanentny rozwój kompetencji, ruchliwość w sensie przemieszczania się przy wykonywaniu zadań, ale także w sensie poszukiwania nowych, atrakcyjniejszych wyzwań i pracodawców.

P.C. Morrow wskazuje na przywoływane i akceptowane w literaturze zasady charakterystyczne dla społeczności profesjonalistów³⁰⁷:

- grupa zawodowa stanowi dla takich pracowników główny punkt odniesienia, co można określić mianem identyfikacji z zawodem oraz innymi wykonawcami tego samego zawodu,
- przekonanie o słuźebności publicznej wykonywanego zawodu, inaczej określane jako etyka zawodowa,
- wiara w samoregulację, oznaczającą kolegiąlną dbałość o utrzymywanie standardów,
- poczucie powołania, oznaczające przywiązanie do wykonywanej pracy i zawodu,
- autonomia,
- posiadanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności.

Istotną cechą wyróżniającą profesjonalistów, niekiedy uznawaną za ważniejszą od poziomu kwalifikacji, jest aspekt kulturowy³⁰⁸. Wiąże się on z postawami wobec pracy i wykonywanego zawodu oraz akceptacją norm i wartości obowiązujących w danym zawodzie. Aby działać jak profesjonalista, potrzebuje się nie tylko wiedzy i umiejętności, ale także zinternalizowania odpowiednich wartości i norm, a także zrozumienia oczekiwań swoich klientów³⁰⁹. W procesie socjalizacji zawodowej profesjonalisci są przygotowywani do pełnienia następujących ról³¹⁰:

- zdobywania wiedzy – istotą profesjonalizmu jest posiadanie wiedzy technicznej, która musi być rozwijana, przekazywana i stosowana w procesie świadczenia usług dla klienta, dlatego też profesjonalisci muszą być gotowi do ciągłego zdobywania wiedzy, którą potem będą mogli wykorzystać w pracy na rzecz klienta,
- niezależności w działaniu – profesjonalisci są zazwyczaj osobiście odpowiedzialni przed klientem i w relacjach z nim powinni się opierać jedynie na swojej wiedzy profesjonalnej. Zadaniem profesjonalisty jest zidentyfikowanie interesu klienta i działanie na jego rzecz, nawet gdy klient chciałby czegoś innego,

³⁰⁷ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 37-38.

³⁰⁸ C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 15.

³⁰⁹ S.S. Lui, H.-Y. Ngo, A. Wing-Ngar Tsang, *Socialized to be a professional: a study of the professionalism of accountants in Hong Kong*, „International Journal of Human Resource Management”, 2003, Vol. 14, No. 7, s. 1192-1205.

³¹⁰ Ibidem, s. 1192-1205.

- dbałości o wizerunek – świadczenie usług profesjonalnych opiera się na przyznaniu przez klienta statusu eksperta. Profesjoniści muszą zatem podejmować działania, które pozwolą ten status uzyskać i utrzymać go w oczach obecnych, ale także potencjalnych klientów. Niezależnie od tego, jaką wiedzę posiada ekspert, bez dobrego wizerunku jego potencjał nie zostanie dostrzeżony i wykorzystany,
- dbałości o interes klienta – od profesjonalisty oczekuje się w relacji z klientem służenia mu pomocą w osiągnięciu zamierzonych celów lub tego, co z punktu widzenia profesjonalisty leży w interesie klienta. Silna motywacja do pomagania innym jest cechą profesjonalisty,
- przywiązania do zawodu – kariery profesjonalistów mają z natury charakter długoterminowy i wymagają inwestycji w naukę przez wiele lat. Dlatego też oczekuje się od profesjonalistów rozwijania silnej więzi emocjonalnej z wykonywanym zawodem i przywiązania do niego. Jest to możliwe jedynie dzięki identyfikacji opartej na wartościach, co czyni ich jednocześnie odpowiedzialnymi za przestrzeganie norm zawodowych.

Porównanie dwóch analizowanych kategorii, tj. pracowników wiedzy i specjalistów, daje podstawę do stwierdzenia, że pojęcia te odróżnia inaczej umiejscowiony akcent. W odniesieniu do pracowników wiedzy jest on położony na procesie tworzenia, rozpowszechniania i zastosowania wiedzy, podczas gdy stosowanie określenia profesjonalista uwypukla aspekt kulturowy związany z wyznawaniem określonych wartości i przestrzeganiem norm przypisywanych wykonywanej profesji. Można jednak wskazać wiele elementów wspólnych dla tych dwóch pojęć: wysokie wymagania co do wiedzy i kwalifikacji, gotowość do ciągłego uczenia się i rozwoju, traktowanie wykonywanej profesji jako powołania, które ma służyć dobru, posiadana wiedza jako kryterium decyzyjne (autonomia). Taka zbieżność interpretacji skutkuje tym, że w literaturze przedmiotu terminy te bywają stosowane zamiennie³¹¹. Jest to szczególnie widoczne wtedy, gdy autorzy skupiają się na podkreślaniu znaczenia wiedzy i kwalifikacji w wykonywanej pracy, gdyż pojęcia te są wówczas traktowane jako tożsame³¹².

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi specjaliści wymagają szczególnej uwagi, a jednocześnie poszerzenia wiedzy niezbędnej w praktyce zarządzania nimi. Wynika to z cech charakterystycznych, świadczących o ich odmierności w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Po pierwsze, w całym procesie kształcenia specjaliści są poddawani procesowi socjalizacji, który zmierza do zapewnienia tego, że będą oni pracować zgodnie z normami i etyką zawodową. Po drugie, posiadając niezbędną wiedzę i umiejętności w określonej dziedzinie, mają

³¹¹ R.J. Tissen, F.R.E. Lekanne Deprez, R.G.B.M. Burgers, K. van Montfort, *Mange or hold...*, op.cit., s. 637-652.

³¹² M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, op.cit., A.D. Amar, *Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents*, „European Journal of Innovation Management”, 2004, Vol. 7, No. 2, s. 89-101.

także możliwość wpływu na decyzje w bezpośrednim kontakcie z klientem. Dodatkowo, grupa ta oczekuje od organizacji nie tylko autonomii w swojej pracy, ale także wolałaby wpływać na strategiczne kierunki rozwoju organizacji, aniżeli być zdominowaną przez łańcuch decyzji organizacyjnych³¹³.

Zarówno dla profesjonalistów, jak i pracowników wiedzy szczególne znaczenie mają ich wiedza i kwalifikacje, ponieważ dla nich stanowią osobistą wartość, a dla pracodawcy – źródło korzyści. Tacy pracownicy wymagają zupełnie innego podejścia menedżerów i odmiennych warunków organizacyjnych³¹⁴. Jeżeli bowiem nie znajdują w warunkach pracy tego, co jest dla nich szczególnie ważne, to mogą się pojawić frustracja, wyalienowanie i absencja³¹⁵. Tworzenie warunków sprzyjających utrzymaniu takich pracowników dla organizacji ma istotne znaczenie ze względu na strategiczną wartość ich kapitału intelektualnego oraz bardzo wysoki koszt zastąpienia wartościowych pracowników³¹⁶.

W literaturze inżynierowie są traktowani zarówno jako pracownicy wiedzy³¹⁷, jak i profesjonalści³¹⁸. Dodatkowym argumentem przemawiającym za poszerzaniem wiedzy wykorzystywanej w zarządzaniu inżynierami jest także ich specyfika, na którą składa się kilka elementów. Po pierwsze, w wielu krajach są to profesje deficytowe³¹⁹. Po drugie, umiejętności inżynierskie stosunkowo łatwo jest przenieść do innych warunków organizacyjnych, stąd też inżynierowie łatwiej mogą zmieniać swoją ścieżkę kariery niż pracownicy posiadający umiejętności bardziej związane ze specyfiką określonej firmy³²⁰. Po trzecie, w przeciwieństwie do innych profesjonalistów (np. prawników, księgowych), mających duże możliwości prowadzenia własnej praktyki, inżynierowie są w większości zatrudniani przez organizacje przemysłowe, często pełniąc quasi-menedżerskie role. Ponieważ posiadają oni znaczącą część wiedzy niezbędnej do działalności i zarządzania przedsiębiorstwem, to w interesie organizacji leży podejmowanie działań zmierzających do ich zatrzymania na dłuższy czas³²¹.

³¹³ R. Farr-Wharton, Y. Brunetto, K. Shacklock, *Professionals' supervisor – subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: a leader – member exchange theory perspective*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2011, Vol. 22, No. 17, s. 3496-3512.

³¹⁴ R.J. Tissen, F.R.E. Lekanne Deprez, R.G.B.M. Burgers, K. van Montfort; *Change or hold...*, op.cit., s. 637-652.

³¹⁵ M. Correia de Sousa, D. van Dierendonck, *Knowledge workers...*, op.cit., s. 230-239.

³¹⁶ M. Hofaidhllaoui, N. Chhinzer, *The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers*, „Engineering Management Journal”, 2014, Vol. 26, No. 2, s. 3-9.

³¹⁷ Ibidem, s. 3-9.

³¹⁸ R. Farr-Wharton, Y. Brunetto, K. Shacklock, *Professionals' supervisor...*, op.cit., s. 3496-3512.

³¹⁹ Ibidem, s. 3496-3512.

³²⁰ M. Hofaidhllaoui, N. Chhinzer, *The relationship...*, op.cit., s. 3-9.

³²¹ D.A. Kennedy, *Best before forty: the shelf life of an engineer*, „Engineering Management Journal”, 2009, Vol. 21, No. 1, s. 19-26.

3.3. Zaangażowanie wobec kariery jako element zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy

Z perspektywy organizacyjnej istotnym elementem skutecznego zarządzania specjalistami-inżynierami jest stworzenie takiego systemu zarządzania karierami, który umożliwi realizację wartości i aspiracji tych pracowników, a jednocześnie zapewni organizacji niezbędny kapitał ludzki umożliwiający innowacyjność i kreatywność³²². Specjaliści, czy też pracownicy wiedzy dzięki swojej wiedzy stają się motorem rozwoju przedsiębiorstwa, a przez swój wysiłek intelektualny, tworzenie i zastosowanie specjalistycznej wiedzy wnoszą istotny wkład w wyniki przedsiębiorstwa. W odniesieniu do inżynierów dostrzega się różnorodność oczekiwań co do możliwości rozwoju kariery. Niektórzy z nich dążą do realizacji kariery menedżerskiej, inni chcą się skupić na zdobywaniu kolejnych stopni wiedzy profesjonalnej, a jeszcze innych interesuje praca w ciekawych projektach³²³. Niemniej jednak nie ulega wątpliwości, że dla każdego współczesnego pracownika, nie tylko specjalisty, kariera stanowi istotny komponent życia³²⁴. Kariera jest rozumiana w szerokim tego słowa znaczeniu, oznaczającym indywidualny rozwój w toku życia w związku z wybranym i wykonywanym zawodem, czy też indywidualną sekwencję doświadczeń, ról i relacji interpersonalnych związanych z pracą w organizacji³²⁵. Dla specjalistów proces zdobywania wiedzy, doświadczenia bądź nabywania nowych umiejętności stanowi istotny aspekt pracy, będąc zarazem jej treścią, a sama praca nadaje sens, dostarcza wyzwań, umożliwia samorealizację i oczywiście stanowi źródło dochodów³²⁶.

Racjonalnie zaplanowana i rozwijana kariera niesie ze sobą wiele korzyści dla różnych stron³²⁷. Dla pracownika korzyścią jest możliwość pełnego rozwoju i wykorzystanie potencjału. Organizacja, angażując się w proces zarządzania karierami, zyskuje pracowników, których kompetencje odpowiadają potrzebom organizacyjnym. Korzysta także społeczeństwo, ponieważ następuje wzmocnienie integracji jednostki ze społeczeństwem. Organizacja może się także poszczycić osiągnięciami indywidualnymi i organizacyjnymi.

Mimo dostrzeganych korzyści kwestia kariery pracowników wymaga uwzględnienia szerszego kontekstu, który nie pozostaje bez znaczenia dla dwóch

³²² S.L. Dolan, A. Bejarano, S. Tzafrir, *Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2011, Vol. 22, No. 15, s. 3146-3167.

³²³ A. Petroni, *Career route preferences of design engineers: an empirical research*, „European Journal of Innovation Management”, 1999, Vol. 2, Issue 2, s. 63-70.

³²⁴ S.L. Dolan, A. Bejarano, S. Tzafrir, *Exploring the moderating effect...*, op.cit., s. 3146-3167.

³²⁵ A. Miś, *Rozwój koncepcji kariery*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 629, Kraków 2003, s. 37-61.

³²⁶ S.L. Dolan, A. Bejarano, S. Tzafrir, *Exploring the moderating effect...*, op.cit., s. 3146-3167.

³²⁷ A. Miś, *Kariera przed i po przelomie wieków*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 607, Kraków 2002, s. 57-66.

głównych podmiotów zaangażowanych w realizację karier, tj. samego pracownika oraz organizacji. Wybór określonej kariery (pola zawodowego) nie jest procesem zależnym jedynie od charakterystyki jednostki, lecz jest także uwarunkowany środowiskiem funkcjonowania, np. wpływem społecznym, wymaganiami rodziny, realizowanymi wartościami, a sukces na tym polu zależy od wzajemnego dopasowania jednostki i organizacji³²⁸. Co więcej, współczesny pracownik musi się liczyć z tym, że w ciągu swojej ciągle wydłużającej się kariery zawodowej będzie zmuszony przynajmniej kilkukrotnie zmienić pracę, prawdopodobnie będzie też musiał zmienić zawód, a przy tym permanentnie się doksztalać (uczenie się przez całe życie). Z perspektywy organizacyjnej można natomiast zaobserwować postępującą profesjonalizację życia zawodowego i wzrost wymagań stawianych pracownikom w zakresie elastyczności zarówno w odniesieniu do form zatrudnienia, jak i kompetencji pracowniczych³²⁹. Warunki zmieniającego się otoczenia również nie pozostają bez wpływu na realizację karier pracowników. Okoliczności, takie jak zmniejszająca się liczebność wykwalifikowanych pracowników, nowe wzorce życia rodzinnego, wzrastająca liczba kobiet i ich pozycja na rynku pracy, nowe oczekiwania mężczyzn, cechy generacji X i Y oraz rozszerzający się wpływ IT na środowisko pracy, wymagają zmiany podejścia do rozwoju pracowników i stosownego kształtowania działań organizacji z tego zakresu³³⁰.

Współczesne warunki organizacyjne oraz realia rynku pracy zupełnie nie sprzyjają tradycyjnej koncepcji kariery realizowanej w obrębie jednej lub niewielu organizacji³³¹. Obecnie można mówić o zasadniczym przełomie, który polega na odejściu w przeszłość kariery ściśle związanej z jedną organizacją i opartej na tradycyjnym kontrakcie zatrudnienia. To miejsce zajął nowy typ kariery, w której główną rolę odgrywa jej indywidualny realizator, zarządzając nią i ponosząc za nią pełną odpowiedzialność. Cechami współczesnych karier są³³²:

- kształtowanie się lojalności typu profesjonalnego w miejsce lojalności organizacyjnej,
- większa orientacja jednostki na osiągnięcie nagród wewnętrznych niż zewnętrznych,
- w procesie realizacji kariery zawodowej poleganie bardziej na sobie, a nie na zatrudniającej organizacji.

Wszystkie te okoliczności wskazują na złożony charakter problematyki kształtowania karier ze względu na ich szerszy, organizacyjno-społeczny kon-

³²⁸ A. Miś, *Rozwój koncepcji kariery*, op.cit., s. 37-61.

³²⁹ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 53-55.

³³⁰ A. Miś, *Indywidualizacja karier w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2015, Nr 39, t. 3, s. 129-142.

³³¹ P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, Nr 3-4, s. 39-56; S.E. Sullivan, *The changing nature of careers: a review and research agenda*, „Journal of Management”, 1999, Vol. 25, No. 3, s. 457-484.

³³² P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe...*, op.cit., s. 39-56.

tekst. Organizacja kształtuje karierę pracownika przez zatrudnienie, natomiast nadawanie jej kształtu odbywa się również poza nią, za pośrednictwem systemu społecznego, którego jest immanentnym produktem³³³.

W odniesieniu do koncepcji zaangażowania w miejscu pracy w literaturze angielskiej można spotkać trzy zbliżone znaczeniowo terminy³³⁴: zaangażowanie w wykonywany zawód (*occupation commitment*) lub karierę (*career commitment*), a także zaangażowanie profesjonalne (*professional commitment*). Kariera, zawód czy profesjonalizm jako kategorie ukierunkowujące zaangażowanie pracowników stanowią uznany i istotny aspekt koncepcji zaangażowania w miejscu pracy. Wynika to z dwóch zasadniczych powodów³³⁵. Po pierwsze, w warunkach wzrastającego poziomu wykształcenia wielu społeczeństw i coraz większej złożoności pracy wymagającej specjalistycznych umiejętności pracownicy w sposób naturalny są skłonni wzmacniać swoje zaangażowanie i przywiązanie do własnej ścieżki zawodowej. Po drugie, zaangażowanie w obszar zawodowy lub też karierę jest odpowiedzią pracowników, którzy chcieliby utrzymać swoją zdolność do zatrudnienia w warunkach intensywnych zmian organizacyjnych.

Forma zaangażowania, o której mowa, odnosi się do poświęcenia w dłuższym okresie wobec zawodu, uprawianego rzemiosła czy specjalności, niezależnie od specyfiki środowiska pracy. W zależności od celu badań niektórzy autorzy rozróżniają te pojęcia, natomiast inni są mniej zasadniczy w odniesieniu do stosowanej terminologii³³⁶. Zaangażowanie w wykonywany zawód jest rozumiane jako potrzeba osoby pozostania w zawodzie³³⁷. Z kolei zaangażowanie wobec kariery (*career commitment*) definiuje się jako podejście osoby do wykonywanego zawodu bądź powołania zawodowego, natomiast zaangażowanie w karierę oznacza przywiązanie osoby do pracy na przestrzeni wszystkich etapów jej życia³³⁸, co jednak jest zbieżne z interpretacją pojęcia zaangażowania w pracę (*work/job involvement*). Zaangażowanie w karierę to także motywacja do pracy w wybranym zawodzie³³⁹. Interpretacje kategorii zaangażowania w zawód, karierę oraz profesjonalizm różnią się między sobą zarówno w odniesieniu do samej definicji pojęcia, jak i sposobu jego pomiaru (tab. 16.).

³³³ A. Miś, *Interpretacja kontekstu karier pracowniczych w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 679, Kraków 2005, s. 33-46.

³³⁴ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 33-49; A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 24-29; C. Vandenberghe, *Organizational commitments*, op.cit. s. 103-105.

³³⁵ C. Vandenberghe, *Organizational commitments*, op.cit. s. 103-105.

³³⁶ D.G. Gallagher, J. McLean Parks, *I pledge...*, op.cit., s. 181-208; J.J. Bagraim, *The dimensionality of professional commitment*, „South Africa Journal of Industrial Psychology”, 2003, Vol. 29, No. 2, s. 6-9; G.J. Blau, *The measurement and prediction of career commitment*, „Journal of Occupational Psychology”, 1985, No. 58, s. 277-288.

³³⁷ G.J. Blau, *The measurement and prediction...*, op.cit., s. 277-288.

³³⁸ Ibidem, s. 277-288.

³³⁹ A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 27.

Tabela 16. Pojęcia związane z zaangażowaniem profesjonalnym

Kategoria	Definicja	Sposób pomiaru
Zaangażowanie w zawód (<i>occupational commitment</i>)	Jest to ogólnie rozumiane podejście do zawodu.	Na podstawie odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące podejścia do zawodu, zaangażowania w działania związane z wykonywanym zawodem.
Zaangażowanie profesjonalne (<i>professional commitment</i>)	Jest traktowane jako element koncepcji profesjonalizmu, przywiązanie, jako kategoria charakterystyczna jedynie dla niektórych zawodów o wysokim stopniu profesjonalizacji. Oznacza identyfikację z wybraną specjalizacją i aprobatę jej wartości.	Na podstawie odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące identyfikacji z wybraną specjalizacją i akceptacji jej wartości.
Zaangażowanie w karierę (<i>career commitment</i>)	Jest odnoszone do kariery jako planowanej ścieżki pracy (począwszy od wejścia na rynek pracy, aż po wiek emerytalny), rozumiane jako wielkość motywacji do pracy w ramach realizowanej już kariery lub też znaczenie kariery w poczuciu tożsamości.	Na podstawie odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące podejścia do pracy, znaczenia pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 23-27.

Rozróżnienie między omawianymi pojęciami polega na tym, że kategoria zaangażowania wobec zawodu (*occupation commitment*) odnosi się do przywiązania wobec wykonywanego zawodu. Zaangażowanie profesjonalne (*professional commitment*) również odnosi się do przywiązania wobec zawodu, ale nie każdego, tylko takiego, który wymaga dużego nakładu w postaci długiego czasu kształcenia, zdobywania doświadczenia i specjalistycznych szkoleń. Z kolei zaangażowanie wobec kariery (*career commitment*) oznacza przywiązanie wobec realizowanej kariery zawodowej. Wszystkie trzy kategorie odnoszą się jednak do tego samego zagadnienia, jakim jest znaczenie realizowanej ścieżki zawodowej dla danej osoby. Oddzielne traktowanie tych obiektów zaangażowania uznaje się za nieuzasadnione³⁴⁰, gdyż powoduje ono trudności w interpretacji, prowadzi do nadmiaru opracowań, które nie znajdują naukowego uzasadnienia, nie sprzyja porównaniom oraz może prowadzić do błędnych wniosków.

Ponieważ zaangażowanie, mimo ukierunkowania na trzy omawiane pojęcia w dużej mierze się ze sobą pokrywa, to autorzy opowiadający się za rozwijaniem zintegrowanej koncepcji zaangażowania postulują ujednoclenie podejścia i traktowanie go jako jednego obiektu zaangażowania³⁴¹. Autorka zgadza się z tak postawionym postulatem i uwzględniając perspektywę celów opracowania, uznaje za uzasadnione stosowanie terminu zaangażowanie profesjonalne. Przemawiają

³⁴⁰ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 33-49; A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 24-29; C. Vandenberghe, *Organizational commitments...*, op.cit. s. 103-105.

³⁴¹ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 33-49; A. Cohen, *Multiple commitments...*, s. 23-24, C. Vandenberghe, *Organizational commitments*, op.cit. s. 103-105.

za tym nie tylko względy językowe uprawniające do stosowania tego terminu zamiennie z terminem zaangażowanie w wykonywany zawód³⁴². Dodatkowym argumentem może być fakt, że coraz więcej zawodów wymaga dużej specjalizacji, stąd też wśród wszystkich pracowników coraz więcej jest specjalistów³⁴³. Najważniejszym jednak uzasadnieniem wyboru jest charakter próby badawczej, którą stanowią inżynierowie-specjaliści.

Zaangażowanie profesjonalne P.C. Morrow definiuje jako związaną z karierą formę zaangażowania organizacyjnego, akcentującą znaczenie zawodu w życiu, wyrażającą przekonanie lub też zachowanie zgodne z zasadami profesji, charakteryzujące się potrzebą rozwijania wiedzy, ceniением oryginalności oraz poszukiwaniem stymulacji badawczej³⁴⁴. Opierając się na studiach literatury przedmiotu, P.C. Morrow identyfikuje trzy główne podejścia w badaniach nad zaangażowaniem profesjonalnym³⁴⁵.

1. Etap pracowników zorientowanych lokalnie i kosmopolitów. Początki prac związanych z zaangażowaniem organizacyjnym odnoszące je do zawodu/kariery są datowane na czas publikacji A.W. Gouldnera (1958). Wnioski z badań pozwoliły autorowi dokonać podziału pracowników ze względu na różnice w aspiracjach zawodowych, dzieląc ich na „lokalnych” oraz „kosmopolitów”. Pracownicy o orientacji lokalnej wiążą swoje aspiracje zawodowe z zatrudniającą ich organizacją, wykazują się także wysoką identyfikacją z organizacją, w której pracują oraz wysokim zaangażowaniem organizacyjnym³⁴⁶. Pracownicy o orientacji kosmopolitycznej swoje aspiracje zawodowe lokują raczej w obszarze wykonywanego zawodu lub specjalizacji. Charakteryzują się także niską lojalnością wobec zatrudniającej organizacji oraz wysokim przywiązaniem do specjalistycznych umiejętności. Są bardzo zainteresowani utrzymaniem i rozwojem posiadanych umiejętności oraz przestrzeganiem wartości związanych z wykonywaną profesją. Grupę odniesienia i porównań stanowią dla nich nie współpracownicy, ale członkowie wykonywanej profesji. Podobnie jest z sukcesem, który jest mierzony przez kosmopolitów nie przez pryzmat organizacyjny, ale w odniesieniu do warunków określonych przez członków społeczności danej profesji. W tym ujęciu zaangażowanie profesjonalne odnosi się do wyrażania przekonań albo zachowań zgodnych z dogmatami zawodowymi, np. potrzebą rozwoju wiedzy, znaczeniem oryginalności.

³⁴² Słowo *profesjonalizm* w języku polskim jest wyjaśniane na trzy sposoby: jako czyjeś duże umiejętności i wysoki poziom wykonywanej pracy lub jako zawodowe uprawianie jakiejś specjalności, albo też jako wyraz lub związek wyrazowy charakterystyczny dla języka określonego środowiska zawodowego, por. *Słownik języka polskiego PWN*, op.cit.

³⁴³ P.C. Morrow, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 49.

³⁴⁴ Ibidem, s. 33, 36.

³⁴⁵ Ibidem, s. 33-49.

³⁴⁶ J.Y. Chang, J.N. Choi, *The dynamic relation between organizational and professional commitment of highly educated research and development (R&D) professionals*, „The Journal of Social Psychology”, 2007, Vol. 147, No. 3, s. 299-315.

2. Etap profesjonalizmu. W tym obszarze rozważań pojawia się problem wskazania granic oraz warunków odróżniających zawód i profesjonalizm, co do tej pory nie zostało jednoznacznie rozstrzygnięte, mimo licznych prób usystematyzowania zasad zawodowych odróżniających profesjonalistów od pozostałych pracowników.
3. Etap zmodyfikowanego zaangażowania organizacyjnego. Definiuje się go jako relatywnie silną identyfikację i przywiązanie do wykonywanego zawodu. Podejście to, ugruntowane już w literaturze³⁴⁷, polega na przyjęciu definicji i sposobu pomiaru zaangażowania profesjonalnego przez zastąpienie określenia „organizacja” terminem „zawód”³⁴⁸.

Wspomniane badania A.W. Gouldnera zainicjowały dyskusję badaczy nad kwestią sprzeczności między zaangażowaniem profesjonalnym a zaangażowaniem organizacyjnym. Jeżeli bowiem system wartości organizacyjnych jest sprzeczny z systemem wartości danej profesji, to wynikiem tego może być określany w literaturze dylemat zaangażowania lub też konflikt organizacyjno-profesjonalny³⁴⁹. Jego przykładem mogą być wyniki badań sugerujące, że w organizacjach administracji publicznej niewspierających odpowiednio zachowań profesjonalnych pracowników profesjonalisci są bardziej skłonni angażować się we własną karierę niż zatrudniającą organizację.

W literaturze są także dostępne badania, które jednak nie potwierdzają występowania konfliktu między zaangażowaniem profesjonalnym a organizacyjnym³⁵⁰. X. Wang i A. Armstrong w badaniach przeprowadzonych wśród australijskich specjalistów z zakresu zarządzania projektami stwierdzili znacząco wyższe zaangażowanie profesjonalne w porównaniu z zaangażowaniem organizacyjnym, niemniej jednak obie formy zaangażowania były ze sobą dodatnio skorelowane. Wyniki te potwierdzają także badania J.E. Wallace³⁵¹ oraz J.E. Mathieu i D.M. Zajaca³⁵², w których również zidentyfikowano dodatnią korelację między zaangażowaniem organizacyjnym i profesjonalnym. Podobne rezultaty otrzymali C. Bredillet i R. Dwivedula, którzy analizowali korelacje między odpowiednimi wymiarami (tj. emocjonalnym, normatywnym i trwania) zaangażowania organizacyjnego i profesjonalnego. W badaniach przeprowadzonych wśród 141 pracow-

³⁴⁷ A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 28-29.

³⁴⁸ Podejście to zastosowano również w badaniach prezentowanych w pracy.

³⁴⁹ H.P. Gunz, S.P. Gunz, *Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers*, „Human Relations”, 1994, Vol. 47, No. 7, s. 801-828.

³⁵⁰ X. Wang, A. Armstrong, *An empirical study of PM professionals commitment to their profession and employing organizations*. „International Journal of Project Management”, 2004, No. 22, s. 377-386. Badania przeprowadzono na próbie 323 członków Australian Institute of Project Management, co przyjęto jako kryterium umożliwiające zidentyfikowanie jednorodnej grupy specjalistów z odpowiednio wysokim poziomem wykształcenia i doświadczenia.

³⁵¹ J.E. Wallace, *Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations*, „Administrative Science Quarterly”, 1995, Vol. 40, No. 2, s. 228-255; J.E. Wallace, *Professional and organizational commitment: compatible or incompatible?*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 42, No. 3, 1993, s. 333-349.

³⁵² J.E. Mathieu, D.M. Zajac, *A review and meta-analysis...*, op.cit., s. 171-194.

ników projektowych zidentyfikowali wysoką korelację między emocjonalnym zaangażowaniem organizacyjnym a emocjonalnym zaangażowaniem profesjonalnym³⁵³. Z kolei korelację między zaangażowaniem organizacyjnym trwania i profesjonalnym również trwania oraz korelację między zaangażowaniem organizacyjnym normatywnym i profesjonalnym normatywnym oceniono na poziomie średnim.

J.Y. Chang i J.N. Choi w badaniach przeprowadzonych wśród 204 specjalistów w obszarze B+R, posiadających stopień doktora i zatrudnionych w dwóch dużych koreańskich firmach elektronicznych, wykazali, że na zależność między zaangażowaniem organizacyjnym a zaangażowaniem profesjonalnym ma wpływ staż pracy w przedsiębiorstwie. Wyniki ich badań sugerują, że w początkowym okresie po zatrudnieniu (do ok. 12. miesiąca) zaangażowanie organizacyjne i profesjonalne badanych specjalistów zmienia się wobec siebie w przeciwny sposób – kiedy jedno rośnie, to drugie maleje i odwrotnie³⁵⁴. Autorzy interpretują te zmiany komplementarnym charakterem obu form zaangażowania. Jeżeli pracownicy, którzy właśnie zostali zatrudnieni, spotykają się z sytuacją, kiedy ich oczekiwania nie mają możliwości spełnienia, to niskiemu zaangażowaniu organizacyjnemu towarzyszy wzrost zaangażowania profesjonalnego. Innymi słowy – brakowi zadowolenia z nowej organizacji towarzyszy zmiana orientacji na karierę. Zdaniem autorów w początkowym okresie zatrudnienia badanych specjalistów ich zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie profesjonalne mają wobec siebie charakter komplementarny.

Zaangażowanie profesjonalne wykazuje istotne negatywne skorelowanie z rotacją pracowników³⁵⁵ oraz niewielki, ale istotny statystycznie, związek z wynikami w pracy³⁵⁶. Interesujące jest to, że S.G. Baugh i R.M. Roberts w badaniach przeprowadzonych wśród inżynierów jednostek administracji publicznej zidentyfikowali występowanie pewnej zależności. Otóż, inżynierowie o najwyższym stopniu satysfakcji i osiągający najlepsze wyniki najwyżej oceniali swoje zaangażowanie zarówno organizacyjne, jak i profesjonalne. Najniższy poziom satysfakcji i najśłabsze wyniki odnotowano natomiast wśród tych inżynierów w grupie badawczej, którzy charakteryzowali się niskim zaangażowaniem organizacyjnym oraz wysokim zaangażowaniem profesjonalnym. Należy jednak zaznaczyć, że

³⁵³ C. Bredillet, R. Dwivedula, *The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: implications for project management*, „Project Management Journal”, 2010, Vol. 41, No. 4, s. 79-88.

³⁵⁴ Do 6. miesiąca po zatrudnieniu zaangażowanie organizacyjne rośnie, natomiast zaangażowanie profesjonalne maleje. W następnych 6 miesiącach jest odwrotnie: organizacyjne spada, a profesjonalne rośnie. W kolejnych miesiącach zatrudnienia (w badaniach ostatnią wyodrębnioną grupą wiekową byli pracownicy zatrudnieni 37 miesięcy i więcej) zaangażowanie organizacyjne stabilizuje się z tendencją wzrostową i znacząco rośnie wśród pracowników z najdłuższym stażem, podczas gdy zaangażowanie profesjonalne nieznacznie maleje; J.Y. Chang, J.N. Choi, *The dynamic relation...*, op.cit., s. 299-315.

³⁵⁵ G. Blau, *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*, „Journal of Vocational Behavior”, 1989, Vol. 35, Issue 1, s. 88-103. Badania przeprowadzono na grupie 133 kasjerów bankowych.

³⁵⁶ S.G. Baugh, R.M. Roberts, *Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?* IEEE Transactions on Engineering Management, 1994, Vol. 41, No. 2, s. 108-114.

wspomniane badania dotyczą inżynierów funkcjonujących w warunkach administracji publicznej, a badania były prowadzone ponad 20 lat temu, co może mieć istotne znaczenie podczas interpretacji wyników dotyczących zaangażowania profesjonalnego.

Dotychczasowe badania wskazują na zależność zaangażowania profesjonalnego od wsparcia i pozytywnego podejścia grupy do zawodu, identyfikacji z celami, możliwości uczestnictwa w podejmowaniu decyzji o charakterze technicznym i poziomie wykształcenia, które nie jest wyznacznikiem zaangażowania organizacyjnego³⁵⁷. Inne wyniki badań sugerują, że zaangażowanie profesjonalne specjalistów (w tym wypadku dotyczy to prawników) jest uwarunkowane raczej czynnikami indywidualnymi niż organizacyjnymi³⁵⁸. Kolejne badania wskazują, że dla specjalistów z sektora finansowego, ze względu na osiąganе wyniki, zaangażowanie profesjonalne i zaangażowanie wobec klienta odgrywa ważniejszą rolę niż zaangażowanie organizacyjne³⁵⁹.

W literaturze można spotkać także wyniki badania zaangażowania profesjonalnego w sytuacji kryzysowej. Wynika z nich, że zarówno zaangażowanie profesjonalne, jak i organizacyjne wśród grupy zawodowej pielęgniarek zmienia się znacząco w sytuacji kryzysowej³⁶⁰. Badając akceptację krytycznych zadań w sytuacji kryzysowej w odniesieniu do zaangażowania profesjonalnego i zaangażowania organizacyjnego zespół badaczy: Ch.Ch. Wu, W.Ch. Lee oraz R.S.J. Lin, opierając się na uzyskanych wynikach, postawił wniosek, że sposobem na zwiększenie akceptacji krytycznych zadań w sytuacji kryzysowej jest systematyczna dbałość o zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie profesjonalne na co dzień. Badania wskazują także, że w warunkach osłabienia gospodarczego satysfakcja z pracy profesjonalistów w obszarze IT wykazuje dodatnią korelację z ich zaangażowaniem profesjonalnym, zwłaszcza gdy jest to poczucie ogólnej satysfakcji z pracy lub jest ono spowodowane zadowoleniem z osiągnięć w pracy. Jednocześnie ujemną korelację z zaangażowaniem profesjonalnym wykazuje stres odczuwany w pracy przez tych specjalistów³⁶¹.

³⁵⁷ J.Y. Chang, J.N. Choi, *The dynamic relation...*, op.cit., s. 299-315.

³⁵⁸ J.E. Wallace, *Organizational and professional commitment...*, op.cit., s. 228-255.

³⁵⁹ E. Furtmueller, R. van Dick, C.P.M. Wilderom, *On the illusion of organizational commitment among finance professionals*, „Team Performance Management”, 2011, Vol. 17, No. 5/6, s. 255-278. Badania przeprowadzono, opierając się na wywiadach pogłębionych reprezentantów firm austriackich sektora finansowego, reprezentujących: ubezpieczenia, banki, niezależne firmy świadczące usługi finansowe oraz doradztwo podatkowe (41 specjalistów z 30 różnych organizacji).

³⁶⁰ Ch.Ch. Wu, W.Ch. Lee, R.S.J. Lin, *Are employees more committed and willing to accept critical assignments during a crisis? A study of organizational commitment, professional commitment and willingness to care during the SARS outbreak in Taiwan*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2012, Vol. 23, No. 13, s. 2698-2711. Badania przeprowadzono wśród 142 pielęgniarek w 2003 r., podczas wybuchu epidemii SARS, a następnie badania powtórzono w 2005 r. (118 pielęgniarek) w Taipei.

³⁶¹ F.Y. Pai, T.M. Yeh, K.I. Huang, *Professional commitment of information technology employees under depression environments*, „International Journal of Electronic Business Management”, 2012, Vol. 10, No. 1, s. 17-28. Badania prowadzono wśród 151 specjalistów z zakresu IT, zatrudnionych w różnych organizacjach w środkowym Tajwanie.

J.E. Wallace związek między zaangażowaniem organizacyjnym i zaangażowaniem profesjonalnym wyjaśnia w dwojaki sposób³⁶². Po pierwsze, bycie profesjonalistą wiąże się z długoterminową realizacją kariery. Jeżeli więc zatrudniająca organizacja nie wspiera rozwoju kariery, to specjaliści są mniej wobec niej zaangażowani. Po drugie, związek między zaangażowaniem organizacyjnym a zaangażowaniem profesjonalnym może być również wyjaśniany w odniesieniu do celów: jeżeli cele organizacyjne stoją w sprzeczności z celami profesjonalnymi, to zrozumiałe jest wysokie zaangażowanie profesjonalne i niskie przywiązanie organizacyjne. W przeciwnym wypadku, czyli harmonii między celami organizacyjnymi i profesjonalnymi, to zaangażowanie profesjonalne pozytywnie oddziałuje na przywiązanie organizacyjne.

Badania, które przeprowadził J.J. Bagraim, wskazują, że zaangażowanie profesjonalne, podobnie jak zaangażowanie organizacyjne, może być traktowane jako składowa trzech komponentów³⁶³: przywiązania emocjonalnego, trwania i normatywnego. Emocjonalne zaangażowanie profesjonalne odnosi się do identyfikacji z wykonywanym zawodem, zaangażowania i emocjonalnej więzi odczuwanej wobec własnej profesji. Domniemaną konsekwencją silnego zaangażowania profesjonalnego o charakterze emocjonalnym jest aktywne działanie na rzecz rozwoju profesjonalnego, czytanie czasopism fachowych, uczestnictwo w spotkaniach zawodowych czy w organizacjach profesjonalnych. Zaangażowanie profesjonalne trwania odnosi się z kolei do rozpoznania przez pracownika kosztów związanych z rezygnacją z wykonywanego zawodu. W przypadku pracowników o wysokim poziomie tej formy zaangażowania profesjonalnego kontynuacja pracy w wykonywanym zawodzie jest uzasadniona świadomością strat, które byłyby następstwem rezygnacji z zawodu. Osoby takie są w mniejszym stopniu zainteresowane rozwojem w ramach swojej profesji niż w przypadku emocjonalnego zaangażowania profesjonalnego. Natomiast normatywne zaangażowanie emocjonalne odnosi się do przywiązania opartego na poczuciu obowiązku wobec zawodu i jest efektem skutecznej socjalizacji zawodowej lub też poświęcenia na rzecz przynależności do określonej profesji. Wspólnym elementem wszystkich trzech komponentów zaangażowania profesjonalnego jest przekonanie, że ten psychologiczny stan, charakterystyczny dla relacji pracownika z jego zawodem niesie ze sobą implikacje dla pracownika dotyczące decyzji o kontynuacji bądź zaprzestaniu pracy w danym zawodzie.

³⁶² J.E. Wallace, *Organizational and professional commitment...*, op.cit., s. 333-349.

³⁶³ J.J. Bagraim, *The dimensionality...*, op.cit., s. 6-9.

3.4. Zaangażowanie w pracę jako element zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy

Wśród obiektów ukierunkowujących działanie pracowników w miejscu pracy nie można pominąć pracy jako aktywności stanowiącej sedno zatrudnienia, tym bardziej że istnieje podejrzenie, iż pracownik może być zaangażowany w swoją pracę, ale niezwiązany ze swoim pracodawcą³⁶⁴. Praca w pewnych okresach na przestrzeni dziejów budziła negatywne skojarzenia i była traktowana jako przykra konieczność, „dopusz boży” czy „kara za grzechy”. Dzisiaj można powiedzieć, że dla znacznej części ludzi nabiera ona znaczenia pozytywnego, stanowi wartość i to nie tylko dlatego, że dzięki niej współczesny człowiek zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa związane z dążeniem do zabezpieczenia materialnego oraz dążeniem do poczucia opieki, czyli bezpieczeństwa emocjonalnego³⁶⁵. Praca nadaje również sens, dostarcza wyzwań i umożliwia samorealizację³⁶⁶.

Wskazywana już wcześniej obfitość publikacji z zakresu koncepcji zaangażowania wynika z dwóch powodów³⁶⁷. Po pierwsze, brakuje precyzyjnego definiowania pojęć, tak aby wzajemnie się wykluczały i umożliwiały jednoznaczną interpretację. Po drugie, nie ma wystarczająco dobrego sposobu pomiaru definowanego pojęcia. Jest to szczególnie widoczne właśnie w obszarze zaangażowania w pracę, ze względu na równoległe funkcjonowanie w literaturze anglojęzycznej pojęć: *work commitment*, *job/work involvement*, *career/occupational commitment*. Ten brak precyzji ma swoje uwarunkowania semantyczne i wynika z różnych możliwych interpretacji słowa praca, a także bliskości angielskich określeń *commitment/involvement/engagement*, co zresztą ma przełożenie na podobne kłopoty również w literaturze polskiej.

W odniesieniu do koncepcji zaangażowania w miejscu pracy są uwzględniane dwie kategorie związane z podejściem pracownika do pracy³⁶⁸: wspierająca etyka pracy (*work ethic endorsement* lub *protestant work ethic*) oraz zaangażowanie w pracę (*job involvement*). W pierwszym znaczeniu praca jest rozumiana jako wartość sama w sobie i element systemu wartości każdego człowieka, czy też grup społecznych. Ocena wartości pracy rozumianej ogólnie jako stan zatrudnienia³⁶⁹ czy uczestnictwo ludzi w zakładach pracy wynika z przypisania określonej wartości rozmaitym skutkom tego uczestnictwa w organizacji. Znaczenie, jakie jest jej przypisywane, określa stosunek członków danej społeczności do poszczególnych aspektów pracy, co jest znacznie uzależnione od uwarunkowań społeczno-

³⁶⁴ G. Blau, K. Boal, *Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism*, „Academy of Management Review”, 1987, Vol. 12, No. 2, s. 288-300.

³⁶⁵ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, op.cit., s. 63.

³⁶⁶ S.L. Dolan, A. Bejarano, S. Tzafirir, *Exploring the moderating effect...*, op.cit., s. 3146-3167.

³⁶⁷ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit., s. 109.

³⁶⁸ *Ibidem*, s. 1-18.

³⁶⁹ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 22.

-kulturowych³⁷⁰. Tymi aspektami mogą być³⁷¹: zarobki decydujące o położeniu materialnym pracownika i jego rodziny, pozycja społeczna, prestiż związany z pracą, możliwość realizacji jednej z podstawowych potrzeb człowieka, jaką jest rozwój, ale także możliwości, jakie stwarza praca dla różnego rodzaju osiągnięć. Liczne opracowania stanowią przesłankę do stwierdzenia, że istnieje wyraźne zróżnicowanie w wartościowaniu pracy w zależności od wieku, płci, wykształcenia, charakteru pracy³⁷². Kategoria ta stanowi jednak normatywne, ogólne przekonanie o wartości pracy w życiu i jest raczej wynikiem doświadczeń, socjalizacji i uwarunkowań kulturowych. Zaangażowanie w pracę (*job involvement*) jest natomiast przekonaniem odnoszącym się do obecnie wykonywanej pracy zarobkowej i odzwierciedla stopień, w jakim ta praca zaspokaja odczuwane potrzeby pracownika i jako tak rozumiana kategoria lepiej odpowiada koncepcji zaangażowania w miejscu pracy³⁷³.

Z perspektywy organizacyjnej zaangażowanie w wykonywaną pracę (*job involvement*) jest traktowane jako kluczowy czynnik uruchamiający motywację pracowników oraz podstawowy warunek wzrostu wydajności i produktywności organizacyjnej³⁷⁴. Z perspektywy indywidualnej jest uznawane za klucz do osobistego rozwoju i satysfakcji w miejscu pracy, motywacji i zachowań ukierunkowanych na cel. Tabela 17. przedstawia wybrane definicje zaangażowania w pracę.

Tabela 17. Definicje zaangażowania w pracę (*job involvement*)

Autor	Definicja
R. Dubin, 1956	Stopień uznania pracy, ogólnie rozumianej, za kluczowy obszar zainteresowania lub też stopień postrzegania pracy jako głównego źródła zaspokojenia odczuwanych potrzeb.
E.E. Lawer i D.T. Hall, 1970	Stopień, w jakim osoba postrzega pracę jako istotny element życia również o ważnym znaczeniu dla poczucia tożsamości, ze względu na stwarzane możliwości zaspokojenia ważnych potrzeb.
T.M. Lodahl i M.M. Kejner, 1965	Stopień ważności pracy w tworzeniu własnego wizerunku.
P.C. Morrow, 1983	Stopień pochłonięcia (<i>absorption</i>) przez wykonywaną pracę doświadczany przez osobę.

Źródło: S.P. Brown, *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*, „Psychological Bulletin”, 1996, Vol. 120, No. 2, s. 235-255; A. Küçükaslan Ekmekçi, *A study on involvement...*, op.cit., s. 68-73.

³⁷⁰ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998, s. 51.

³⁷¹ D. Dobrowolska, *Praca w życiu człowieka*, IW CRZZ, Warszawa 1980, s. 10; C. Sikorski, *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986.

³⁷² D. Dobrowolska, *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1984, s. 44.

³⁷³ A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 35.

³⁷⁴ A. Bańka, A. Wołowska, *Geneza i rozwój...*, op.cit., s. 57.

Przedstawione definicje określają zaangażowanie w pracę jako ocenę stopnia ważności wykonywanej pracy z perspektywy możliwości zaspokojenia potrzeb bądź dbałości o własny wizerunek. Jedynie P.C. Morrow odnosi je do pochłonięcia przez wykonywane obowiązki.

Nie ma zgodności wśród autorów co do liczby i samych elementów składowych zaangażowania w pracę³⁷⁵. Autorzy proponują dwa, trzy, a nawet cztery składowe zaangażowania w pracę. Jako kategoria dwuwymiarowa zaangażowanie to składa się z oceny zakresu wpływu wyników pracy na poczucie własnej wartości oraz stopnia identyfikacji danej osoby z własną pracą, czy też znaczenia pracy we własnym wizerunku. Jako kategoria trójwymiarowa zaangażowanie w pracę składa się: a) ze stanów kognitywnych i emocjonalnych, b) z zaangażowania osoby w pracę w ogóle, ale także w tę obecnie wykonywaną, c) z motywacji wewnętrznej. Omawiana kategoria traktowana jako składowa czterech komponentów obejmuje: a) pracę jako kluczowy obszar zainteresowania (zamiłowania w życiu), b) stopień aktywnego uczestnictwa w pracy, c) stopień, z jakim osoba identyfikuje się z własną pracą, d) zgodność wyników pracy z poczuciem własnej tożsamości.

W koncepcji zintegrowanego zaangażowania pracownika w miejscu pracy celem ukierunkowującym działanie jest zaangażowanie w pracę, rozumiane jako ocena osobistego znaczenia dla pracownika, przypisywana przez niego wykonywanym zadaniom i czynnościom składającym się na jego pracę dla konkretnej organizacji. To osobiste znaczenie wykonywanej pracy wskazuje na związek z zaangażowaniem organizacyjnym, co wykazali G. Blau i K. Boal, którzy wyróżnili cztery grupy pracowników w macierzy uwzględniającej dwie zmienne, tj. emocjonalne zaangażowanie organizacyjne oraz zaangażowanie w pracę (tab. 18.).

Z praktycznego punktu widzenia dla menedżerów są istotne konsekwencje przedstawionej kategoryzacji. O ile obywatele, gwiazdy i wilki są w stanie swoją postawą i zachowaniem wnieść do organizacji i wykonywanych zadań coś pozytywnego, to obojętni nie wykazują takiego potencjału. Pojawiają się zatem pytania: Jakie działania może podjąć organizacja czy menedżer, żeby zmienić miejsce pracownika w przedstawionej macierzy? Jakie działania ze strony organizacji prowadzą do przejścia pracownika do grupy obojętnych? Odpowiedź jest uzależniona od tego, czy zaangażowanie w pracę jest zmienną, którą można kształtować zewnętrznymi wobec pracownika działaniami. W literaturze daje się wyróżnić dwa odrębne podejścia do tej kwestii³⁷⁶. W pierwszym ujęciu zaangażowanie w pracę stanowi indywidualną cechę wyróżniającą, będącą wynikiem posiadania przez osobę innych cech, potrzeb, systemu wartości, które sprawiają, że dana osoba jest mniej lub bardziej skłonna do zaangażowania się w pracę. W drugim ujęciu zaangażowanie w pracę jest postrzegane jako odpowiedź pracownika na specyficzną

³⁷⁵ S.P. Brown, *A meta-analysis...*, op.cit., s. 235-255.

³⁷⁶ A. Küçükaşlan Ekmekçi, *A study on involvement...*, op.cit., s. 68-73.

sytuację pracy. Pewne rodzaje prac, jej cechy charakterystyczne wpływają zatem na stopień, z jakim osoba angażuje się w wykonywaną pracę.

Tabela 18. Kategorie pracowników w modelu G. Blaua i K. Boal

	Niski stopień zaangażowania w pracę	Wysoki stopień zaangażowania w pracę
Wysoki poziom emocjonalnego przywiązania organizacyjnego	<p>Obywatele firmy</p> <ul style="list-style-type: none"> • bardzo mocno identyfikują się z organizacją i jej celami • nie identyfikują się z wykonywaną pracą i nie potrzebują jej do kształtowania poczucia tożsamości • w zachowaniach wykazują spójność i ciągłość • niekiedy podejmują spontaniczne działania na rzecz realizacji celów organizacyjnych, które wykraczają poza przypisane im zadania 	<p>Gwiazdy organizacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • praca stanowi bardzo ważny element ich własnego wizerunku • wkładają dużo wysiłku w wykonywanie własnych zadań, ale także dokładają starań podczas działań grupowych • często są stawiani za wzór dla innych pracowników • pną się szybko po szczeblach hierarchii organizacyjnej • są wspierani przez innych pojedynczo lub koalicyjnie
Niski poziom emocjonalnego przywiązania organizacyjnego	<p>Obojętni</p> <ul style="list-style-type: none"> • mogą być wysoko zmotywowani przez pracę, wykazywać się wysokim przywiązaniem organizacyjnym, • są skłonni do kalkulacji przed podjęciem działania, • podejmują jedynie minimalny wysiłek w pracy, tylko po to, aby utrzymać członkostwo w organizacji • są skłonni do odejścia z organizacji przy jakiegokolwiek nadarzającej się okazji, • są zorientowani na nagrody zewnętrzne 	<p>Samotne wilki</p> <ul style="list-style-type: none"> • praca jest dla nich ważna, ale nie identyfikują się zbyt z organizacją • są szczególnie wrażliwi na kwestie satysfakcji z pracy lub też poczucie ważności wykonywanej pracy • mają niskie poczucie lojalności wobec organizacji lub są bardzo wysoko zaangażowani w specjalistyczne zadania • w pogoni za celami profesjonalnymi, czy też organizacyjnymi mogą popaść w izolację od swoich współpracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Blau, K. Boal, *Conceptualizing...*, op.cit., s. 288-300.

Zaangażowanie w pracę należy rozumieć jako postrzeganie przez daną osobę swojej pracy w kontekście funkcjonowania w określonym środowisku. Niski poziom zaangażowania w pracę oznacza alienację względem celów i względem organizacji³⁷⁷. Z perspektywy organizacyjnej jest zatem pożądany wysoki poziom zaangażowania w pracę, podobnie z perspektywy indywidualnej pracownika – choćby z tego względu, że znaczną część życia spędza on w miejscu pracy i praca, którą wykonuje, wpływa na jakość jego życia. Zaangażowanie w pracę implikuje pozytywny stan energii, zaabsorbowania, podczas gdy stan przeciwny, czyli alie-

³⁷⁷ R.R. Hirschfeld, H.S. Field, *Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work*, „Journal of Organizational Behavior”, 2000, Vol. 21, No. 7, s. 789-800.

nacja, skutkuje separacją od środowiska pracy³⁷⁸, zjawiskiem postrzeganym jako zdecydowanie negatywne dla pracownika.

3.5. Zaangażowanie interpersonalne jako element zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy

Aktywność zawodowa zajmuje współczesnemu człowiekowi znaczącą część czasu i odgrywa istotną rolę w jego życiu. Będąc dla większości społeczeństwa źródłem dochodów, praca decyduje o położeniu materialnym jednostki i jej rodziny, o pozycji społecznej, wiąże się także z określonym prestiżem i daje możliwości realizacji jednej z podstawowych potrzeb człowieka, jaką jest potrzeba rozwoju i osiągnięć³⁷⁹. Na ogół praca jest wykonywana w ramach określonych zbiorowości ludzkich, jest aktem wzajemnego oddziaływania jednostek i grup społecznych³⁸⁰. W środowisku pracy pracownik wchodzi w relacje z innymi ludźmi: współpracownikami, członkami grupy roboczej, zespołu projektowego i klientami.

Fakt ten został również dostrzeżony w obszarze badań nad zaangażowaniem pracowników. Przyjmuje się, że zaangażowanie jako psychologiczna więź może występować nie tylko między pracownikiem a organizacją, czy też wykonywanym przez daną osobę zawodem, ale także między pracownikiem a innymi osobami lub też małymi grupami³⁸¹. W literaturze ta forma zaangażowania jest określana jako zaangażowanie wobec grupy³⁸² lub też zaangażowanie interpersonalne³⁸³. Zaangażowanie ukierunkowane na grupę, definiowane jako identyfikacja osoby i poczucie spójności z członkami organizacji³⁸⁴, jest jedną z nowszych koncepcji związanych z zaangażowaniem, dlatego w porównaniu z innymi formami zaangażowania zostało ono przebadane w znacznie mniejszym zakresie. W tradycyjnym ujęciu zaangażowanie wobec grupy jest istotną charakterystyką pracy grupowej. Zakres, w jakim osoba identyfikuje się z określoną grupą społeczną, determinuje bowiem inklinacje do określonych zachowań w warunkach członkostwa grupowego.

Analiza literatury przedmiotu dokonana przez T.E. Beckera pozwoliła mu zidentyfikować artykuły poświęcone zaangażowaniu interpersonalnemu. Na ich podstawie wskazał pięć interpersonalnych obiektów zaangażowania: klienci,

³⁷⁸ A. Küçükaşlan Ekmekçi, *A study on involvement...*, op.cit., s. 68-73.

³⁷⁹ D. Dobrowolska, *Praca w życiu człowieka*, op.cit., s. 10.

³⁸⁰ B. Wiernek, *Przedmiot socjologii i psychologii pracy*, [w:] *Socjologia i psychologia pracy*, red. J. Bugiel, PWN, Warszawa 1987, s. 10-11.

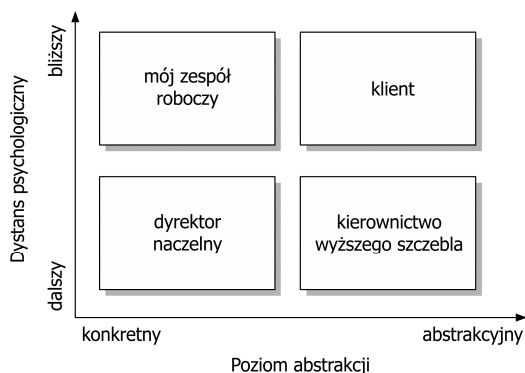
³⁸¹ T.E. Becker, *Interpersonal commitments*, [w:] *Commitment in organizations. Accumulated Wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009, s. 137-178.

³⁸² A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 37.

³⁸³ T.E. Becker, *Interpersonal commitments*, op.cit., s. 137-178.

³⁸⁴ A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 37.

współpracownicy, przełożeni, zespoły oraz kierownictwo wyższego szczebla³⁸⁵. Teoretyczne rozważania tego autora nad kwestią zaangażowania interpersonalnego doprowadziły go do wskazania czterech typów podmiotów o charakterze interpersonalnym, wyróżnionych ze względu na dwa różne kryteria, tj. dystans psychologiczny oraz poziom abstrakcji³⁸⁶, które tworzą macierz przedstawioną na rys. 15.



Rys. 15. Przykład typologii interpersonalnych obiektów zaangażowania T.E. Beckera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.E. Becker, *Interpersonal commitments*, op.cit., s. 137-178.

Pierwsze kryterium zastosowane przez T.E. Beckera, tj. poziom abstrakcji, zmienia się od konkretnego (ściśle określonego i rzeczywistego) do abstrakcyjnego (ogólnego i mniej „namacalnego”). Przykładowo, pracownicy produkcyjni najniższych szczebli obserwują swoich przełożonych i współpracują z nimi bezpośrednio, dlatego dla nich stają się oni konkretnym obiektem zaangażowania. Z drugiej strony ci sami pracownicy postrzegają zarząd jako abstrakcyjny, ponieważ prawdopodobnie nie mieli z nim bezpośredniego kontaktu, ani nie znają jego członków. Nie oznacza to, że jedna osoba jest bardziej konkretnym obiektem zaangażowania dla tych pracowników. Zazwyczaj są oni skłonni postrzegać zespoły, w których pracują, jako bardziej konkretne niż „klient”, który (mimo że jest osobą) ma dla nich charakter abstrakcyjny.

Drugim wymiarem różnicującym interpersonalne obiekty zaangażowania pracowników jest dystans psychologiczny, uwzględniający bliższe lub dalsze położenie tego obiektu względem pracownika. Kluczowe znaczenie dla określenia bliskości ma częstotliwość interakcji, a nie ich jakość, co wynika z faktu, że pracownicy mają skłonność do postrzegania jako bliższego tego obiektu, z którym

³⁸⁵ T.E. Becker, *Interpersonal commitments*, op.cit., s. 137-178.

³⁸⁶ Ibidem, s. 137-178.

doświadczają częstszych interakcji. T.E. Becker wyróżnił cztery typy interpersonalnych obiektów zaangażowania³⁸⁷:

- bliższe i konkretne – ściśle określone, rzeczywiste objekty, takie jak najbliższy pracownikowi zespół współpracowników, z którymi utrzymuje on regularny kontakt,
- bliższe i abstrakcyjne – ogólne, trudne do ścisłego określenia objekty, takie jak klient, z którym pracownik utrzymuje stały kontakt (odzwierciedla to hasło „klient ma zawsze rację”),
- dalsze i konkretne – ściśle określone, skonkretyzowane objekty, np. dyrektor naczelny, z którym pracownik utrzymuje raczej sporadyczny kontakt bezpośredni,
- dalsze i abstrakcyjne – ogólne, trudne do zidentyfikowania objekty, takie jak zarząd, z którym pracownik utrzymuje raczej sporadyczny kontakt pośredni.

T.E. Becker argumentuje, że większą siłą oddziaływania na pracownika mają te objekty zaangażowania, które są albo bliższe, albo konkretne, bądź jednocześnie i bliższe, i konkretne. Zdaniem tego autora bliższe interpersonalne podmioty zaangażowania wywierają większy wpływ na pracownika ze względu na różnice w poziomie zaangażowania, tzn. bliższy obiekt – większe zaangażowanie. Zazwyczaj bowiem pracownicy są bardziej związani z bezpośrednim przełożonym niż z ogólnie pojętym kierownictwem wyższego szczebla. Co więcej, objekty zaangażowania bliższe pracownikowi są zazwyczaj dla niego ważniejsze, ponieważ mają znacznie większą możliwość bezpośredniego oddziaływania na jego warunki pracy. Jeśli oddziaływanie to jest pozytywne, pracownik odczuwa pozytywne emocje, co jest warunkiem zaangażowania emocjonalnego.

S.T. Zaccaro i G.H. Dobbins³⁸⁸ dowodzą, że zaangażowanie na poziomie grupowym i zaangażowanie wobec organizacji to dwie odmienne kategorie. Uzasadniają to tym, że w przeprowadzonych przez nich badaniach obie te kategorie są kształtowane przez inne grupy czynników. Zaangażowanie wobec grupy jest skorelowane ze spójnością grupy oraz sympatią wobec grupy wynikającą z realizowanych zadań³⁸⁹. Zaangażowanie organizacyjne natomiast wykazuje mocniejszą korelację z konfliktem ról, poziomem spełnienia oczekiwań, satysfakcją z organizacji oraz szansami na awans. Za odrębnym traktowaniem tych dwóch kategorii, zdaniem wspomnianych autorów, stoją różne psychologiczne motywy tkwiące u ich podstaw. Zaangażowanie organizacyjne opiera się na przekonaniu pracownika, że organizacja zaspokoi jego emocjonalne i ekonomiczne potrzeby, stąd też

³⁸⁷ Ibidem, s. 137-178.

³⁸⁸ S.T. Zaccaro, G.H. Dobbins, *Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments*, „Journal of Organizational Behavior”, 1989, Vol. 10, No. 3, s. 267-273.

³⁸⁹ Sympatię wobec grupy opartą na zadaniach określono na podstawie stwierdzeń, w których respondenci oceniali, w jakim stopniu lubią swoją grupę ze względu na zadania wykonywane w grupie oraz w jakim stopniu podobają się im zadania przydzielone przez grupę; S.T. Zaccaro, G.H. Dobbins, *Contrasting group...*, op.cit., s. 267-273.

wykazuje ono wyższą korelację ze zmiennymi związanymi ze społeczną wymianą. Z kolei zaangażowanie ukierunkowane na grupę jest związane z poziomem sympatii wobec grupy. Im bardziej członek grupy ją lubi, jak również to, co robią jej członkowie oraz ich samych, tym bardziej jest zaangażowany. Satysfakcja z wymiany społecznej z grupą oraz postrzegane wsparcie społeczne mogą wpływać na zaangażowanie członków wobec grupy, ale tylko wtedy, gdy grupy są traktowane jako narzędzie osiągnięcia celów organizacyjnych. Zdaniem S.T. Zaccary i G.H. Dobbinsa inny jest też mechanizm wpływu tych dwóch form zaangażowania na wyniki organizacyjne. O ile wsparcie organizacyjne może prowadzić do zwiększenia wysiłków pracownika w działaniach zmierzających do realizacji celów organizacyjnych, o tyle wpływ zaangażowania ukierunkowanego na grupę na wydajność może wynikać ze standardów grupowych obowiązujących dla tych wysiłków. Jeżeli standardy te są niskie, to związek między zaangażowaniem ukierunkowanym na grupę a wydajnością może być odwrotny.

N. Ellemers, D. de Gilder i H. van den Heuvel³⁹⁰ zwracają uwagę, że w próbach ustalenia, dlaczego pracownicy starają się wykazać w pracy, poświęcając swoją energię, konieczne jest rozróżnienie między celami osobistymi związanymi z realizacją własnej kariery a celami wspólnymi związanymi z zespołem. Z perspektywy menedżerskiej aktywność pracowników skierowana na realizację celów osobistych, a także prospołeczne zachowania odnoszące się do gotowości pracowników do podejmowania inicjatywy oraz niesienia pomocy swoim współpracownikom, aby przyczynić się do osiągnięcia wspólnych celów, mają istotne znaczenie dla sukcesu organizacyjnego. N. Ellemers i in. w swoich badaniach wykazali, że zaangażowanie zorientowane na zespół jest pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem organizacyjnym. Wyjaśniając to, autorzy wskazują, że natura tych pojęć wymaga, aby były ze sobą powiązane, ponieważ odnoszą się do podmiotów nakładających się na siebie (zespoły stanowią część organizacji). Autorzy interpretują jednak wyniki swoich badań jako wystarczające do tego, aby zaangażowanie organizacyjne traktować jako kategorię odrębną od zaangażowania zorientowanego na zespół.

Traktowanie zaangażowania ukierunkowanego na grupę jako kategorii odrębnej od zaangażowania organizacyjnego wynika z dwóch zasadniczych argumentów³⁹¹. Po pierwsze, jego występowanie wzmacnia więzi społeczne, ale także wpływa na powiązania między rozwojem indywidualnym a organizacją. Grupa, której dany pracownik staje się członkiem z chwilą zatrudnienia, zaspokaja bowiem jego potrzebę wsparcia, staje się źródłem informacji o organizacji, dodaje otuchy, a przez to wywiera trwały wpływ na postawę pracownika wobec organizacji. Po drugie, dane empiryczne wskazują na to, że są to jednak dwie odrębne kategorie.

³⁹⁰ N. Ellemers, D. de Gilder, H. van den Heuvel, *Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work*, „Journal of Applied Psychology”, 1998, Vol. 83, No. 5, s. 717-730.

³⁹¹ A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 37.

Jednym z argumentów przemawiających za koniecznością uwzględnienia grupy, w której funkcjonuje pracownik jako obiektu zaangażowania, jest argument przedstawiany przez A.E. Reichers³⁹², że zaangażowanie pracownika w miejscu pracy nie może być odpowiednio wyjaśnione tylko przez zaangażowanie organizacyjne, ponieważ współczesny koalicyjny charakter organizacji sprawia, że zaangażowanie ma charakter wielowymiarowy, tzn. może być ukierunkowane na wiele różnych obiektów.

Zaangażowanie pracowników wobec różnych obiektów o charakterze interpersonalnym niesie ze sobą pozytywne konsekwencje zarówno dla zespołu, jak i organizacji³⁹³. Badania wskazują, że zaangażowanie wobec menedżerów wysokiego szczebla, przełożonego oraz grupy roboczej może być ważnym czynnikiem determinującym satysfakcję z pracy, intencję rezygnacji z pracy oraz prospołeczne zachowania pracowników³⁹⁴. Zaangażowanie wobec zespołu wykazuje także związek z wynikami pracy oraz zachowaniami obywatelskimi³⁹⁵.

Zaangażowanie interpersonalne jest mierzone przez autorów w różny sposób, jednak zazwyczaj bardzo uproszczony³⁹⁶. T.E. Becker w swoich badaniach po zidentyfikowaniu znaczących obiektów zaangażowania w ramach organizacji³⁹⁷ (tj. organizacji, menedżerów najwyższego szczebla, bezpośrednich przełożonych, najbliższych współpracowników) dokonał pomiaru zaangażowania wobec nich na podstawie jednego stwierdzenia zastosowanego do poszczególnych obiektów odrębnie: *Jak jesteś związany z następującymi ludźmi lub grupami?* Badania te przeprowadzono w dużej firmie, zatrudniającej 1305 pracowników. W innych badaniach (przy zastosowaniu podobnej procedury, ale przeprowadzonych w 16 restauracjach należących do tej samej sieci fast-food) zidentyfikowano następujące obiekty zaangażowania: organizację, menedżerów i pracowników na pozostałych stanowiskach³⁹⁸.

Kolejnym sposobem pomiaru zaangażowania interpersonalnego jest stosowanie określeń używanych do pomiaru zaangażowania organizacyjnego, przy czym termin organizacja jest zastępowany innym, np. zespół³⁹⁹, grupa⁴⁰⁰ bądź przełożeni lub współpracownicy⁴⁰¹.

³⁹² A.E. Reichers, *A review and reconceptualization...*, op.cit., s. 465-476.

³⁹³ T.E. Becker, *Interpersonal commitments*, op.cit., s. 137-178.

³⁹⁴ T.E. Becker, *Foci and bases of commitment...*, op.cit., s. 232-244.

³⁹⁵ J.W. Bishop, K.D. Scott, S.M. Burroughs, *Support, commitment, and employee outcomes in a team environment*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 6, s. 1113-1132.

³⁹⁶ A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit., s. 39.

³⁹⁷ Identyfikacja obiektów zaangażowania polegała na wskazaniu ich na podstawie częstotliwości odpowiedzi pojawiających się w transkrypcjach wywiadów z wybranymi pracownikami (15 osób), polegających na zadaniu pytań otwartych, tj. *jeśli obserwowałbym ciebie podczas twojego typowego dnia roboczego, kogo bym zobaczył rozmawiającego i pracującego z tobą? Jakiego rodzaju grupy funkcjonują w tej organizacji? Mógłbyś podać imię i nazwisko przełożonego? Czy znasz wszystkich członków swojej grupy roboczej?*; T.E. Becker, *Foci and bases of commitment...*, op.cit., s. 232-244.

³⁹⁸ T.E. Becker, D.M. Randall, C.D. Riegel, *The multidimensional view...*, op.cit., s. 617-638.

³⁹⁹ J.W. Bishop, K.D. Scott, S.M. Burroughs, *Support, commitment, and employee...*, op.cit., s. 1113-1132.

⁴⁰⁰ S.T. Zaccaro, G.H. Dobbins, *Contrasting group...*, op.cit., s. 267-273.

⁴⁰¹ M. Clugston, J.P. Howell, P.W. Dorfman, *Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 1, s. 5-30.

3.6. Indywidualne i organizacyjne determinanty zaangażowania pracowników w miejscu pracy

Perspektywa celów organizacyjnych skłania do poszukiwania możliwości budowania i kształtowania zaangażowania pracowników w miejscu pracy. Proces ten zachodzi na różnych poziomach: indywidualnym, przez wpływ społeczny lub czynniki o charakterze organizacyjnym. Nie bez znaczenia pozostaje tutaj kwestia kultury⁴⁰².

Indywidualne determinanty zaangażowania pracowników

W odniesieniu do różnic indywidualnych M.E. Bergman, J.K. Benzer i J.B. Henning argumentują, że wszystkie aspekty, którymi różnią się jednostki, a które opisują ludzką naturę, mogą się wiązać z zaangażowaniem w miejscu pracy⁴⁰³. Będą to zatem czynniki charakteryzujące osobę ujęte w jej danych biograficznych, a także jej pewne dyspozycje i możliwości (np. temperament, kreatywność), doświadczenia osobiste będące skutkiem funkcjonowania w określonych warunkach środowiskowych czy tożsamość i poczucie sensu życia. Niemniej jednak, zdaniem autorów, należy pamiętać, że wszystkie te charakterystyki łączą się w dynamiczny proces, który w różnorodny sposób kształtuje doświadczenie człowieka.

Jedną ze zmiennych indywidualnych charakteryzujących pracownika, skupiającą w ostatnim czasie uwagę specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, jest wiek. Czas urodzenia wiąże się bowiem z dorastaniem w zbliżonych warunkach historycznych i doświadczaniem podobnych, istotnych wydarzeń życiowych na krytycznych etapach rozwoju, co stanowi kryterium wyodrębnienia pokoleń w miejscu pracy⁴⁰⁴. W odniesieniu do kształtowania zaangażowania pracowników w miejscu pracy istotne znaczenie mogą mieć różnice pokoleniowe, które są dostrzegane w zakresie wyznawanych wartości i związanej z tym charakterystyki poszczególnych pokoleń⁴⁰⁵.

Badania pokolenia Y w krajach zachodnich wykazują, że różni się ono od swoich starszych kolegów pod względem mentalności, sposobu pracy, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, poczucia osiągnięć i własnych ambicji⁴⁰⁶.

⁴⁰² Taki podział przyjęto w pracy: *Commitment in organizations...*, op.cit., s. 217-346.

⁴⁰³ M.E. Bergman, J.K. Benzer, J.B. Henning, *The role of individual differences as contributors to the development of commitment*, [in:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge, Taylor & Francis Group, New York-London 2009, s. 217-252. Wskazując komponenty stanowiące podstawę różnic między jednostkami, autorzy opierają się na klasyfikacji zaczerpniętej z psychologii osobowości autorstwa R.R. McCraego i P.T. Costy.

⁴⁰⁴ J.W. Gibson, R.A. Greenwood, E.F. Murphy Jr., *Generational differences in the workplace: personal values, behaviors, and popular beliefs*, „Journal of Diversity Management”, 2009, Vol. 4, No. 3, s. 1-7.

⁴⁰⁵ A. Glass, *Understanding generational differences for competitive success*, „Industrial & Commercial Training”, 2007, Vol. 39, No. 2, s. 98-103.

⁴⁰⁶ K.W. Smola, C. Sutton, *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*, „Journal of Organizational Behavior”, 2002, No. 23, s. 363-382; A. Weyland, *Engagement and talent management of Gen Y*, „Industrial and Commercial Training”, 2011, Vol. 43, No. 7, s. 439-445.

W odniesieniu do pokolenia Y za jeden z najważniejszych problemów uznaje się znacznie większą skłonność tego pokolenia do rezygnacji z pracy. Spośród powodów, dla których młodzi pracownicy rozstają się ze swymi pracodawcami, można wymienić ich aspiracje zawodowe⁴⁰⁷, a także brak satysfakcjonujących warunków i możliwości spełnienia cenionych wartości⁴⁰⁸. To właśnie z tym pokoleniem wiąże się tzw. *job hopping*, czyli częsta zmiana miejsca pracy, wynikająca z braku docenienia pewności zatrudnienia jako cennej wartości. Za najważniejsze zadanie stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi w odniesieniu do pokolenia Y uznaje się zatem przyciągnięcie młodych pracowników do organizacji i ich utrzymanie⁴⁰⁹.

Badania przeprowadzone w Polsce nie potwierdzają jednak skłonności do rezygnacji z pracy wśród pracowników pokolenia Y – wręcz przeciwnie. Wbrew temu, co wykazują badania pokolenia Y w Europie i USA, polscy pracownicy pokolenia Y chcą się wiązać ze swoimi pracodawcami długoterminowo, bardzo sobie cenią stabilność i pewność zatrudnienia⁴¹⁰. Wyniki tych badań sugerują, że oczekiwania polskich pracowników pokolenia Y są raczej odmienne w tym względzie niż oczekiwania ich rówieśników w innych krajach.

Kwestia zaangażowania w miejscu pracy w kontekście różnic pokoleniowych była już poruszana w literaturze zachodniej. Badania sugerują, że w grupie specjalistów IT w starszych pokoleniach, tj. Baby Boomer i pokolenia X, nie występują znaczące różnice w odniesieniu do zaangażowania w miejscu pracy⁴¹¹. Z kolei młodsze pokolenie nie tylko wykazuje mniejszą skłonność do pozostawiania w tej samej organizacji, ale także charakteryzuje się niższym zaangażowaniem organizacyjnym oraz mocniejszą orientacją na uczenie się⁴¹². Mimo skłonności do częstej zmiany miejsca pracy młodemu pokoleniu specjalistów zatrudnionych w firmach informatycznych można przypisać pewne charakterystyki związane z zaangażowaniem w miejscu pracy odróżniające ich od starszych pokoleń. Charakteryzuje ich mniejsza skłonność do narzekania na problemy w miejscu pracy i stawiane przed nimi wyzwania, mniejsza skłonność do uczenia się w miejscu pracy. Do wykonywania swoich zadań podchodzą z entuzjazmem i pasją większą

⁴⁰⁷ *International HR best practice report. Leadership development and succession management*, A CRF Institute Benchmark Study on Top Employers, 2012.

⁴⁰⁸ *Generation Y: what they want from work. A summary report of the „Tell it how it is” research*, London 2008, Talentsmoothie.

⁴⁰⁹ K. Hutchinson, J. Brown, K. Longworth, *Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review*, „Journal of Nursing Management”, 2012, Vol. 20, No. 7, s. 444-450.

⁴¹⁰ K. Kmietek, *The Generation Y approach to flexibility of employment*, „The Journal of American Academy of Business”, Cambridge, 2015, Vol. 20, No. 2, s. 72-80. Badania przeprowadzono wśród 1261 osób urodzonych w 1981 r. i później (pokolenie Y), zatrudnionych w 16 przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce (województwo dolnośląskie i podkarpackie).

⁴¹¹ J.B. Davis, S.D. Pawlowski, A. Houston, *Work commitments of baby boomers and Gen-Xers in the it profession: generational differences or myth?*, „Journal of Computer Information Systems”, 2006, Vol. 46, Issue 3, s 43-49.

⁴¹² A. D’Amato, R. Herzfeldt, *Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations*, „Journal of Managerial Psychology”, 2008, Vol. 23, Issue 8, s. 929-953.

niż ich starszych kolegów, są także bardziej skłonni i chętni do poświęcania dodatkowego czasu bez wynagrodzenia, kiedy praca tego wymaga⁴¹³.

Organizacyjne determinanty zaangażowania pracowników

Z perspektywy organizacyjnej obszarem zarządzania mającym na celu zapewnienie odpowiedniego personelu do realizacji celów organizacyjnych jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Nie ulega wątpliwości, że odgrywa ono istotną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa. Badacze wskazują, że praktyki w ramach zarządzania zasobami ludzkimi mogą zwiększyć zdolności i motywację kapitału ludzkiego w organizacji, a tym samym poprawić wyniki przedsiębiorstwa i jego potencjał, aż do uzyskania przewagi konkurencyjnej⁴¹⁴. Sprawny system zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się do realizacji strategii przez kształtowanie spójności organizacji, utrzymywanie kierunku działania i uzyskiwanie efektu synergii (efektywności). Jednak nieodpowiednio dobrani, niewłaściwie motywowani i niewykszoleni pracownicy mogą się stać dla organizacji elementem krytycznym. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako koncepcja, a nawet „filozofia” działania pozwala w nowy, bardziej wszechstronny sposób spojrzeć na problem uczestnictwa ludzi w organizacji i to od ich kwalifikacji, umiejętności i wiedzy zależą trwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Ponieważ to pracownicy wykorzystują swoje zasoby do tworzenia wartości dla klientów, akcjonariuszy i innych partnerów (w tym dla samego przedsiębiorstwa i całego społeczeństwa), to sztuka zarządzania zasobami ludzkim polega na ich rozwijaniu i docenianiu⁴¹⁵.

W literaturze przedmiotu kwestia badania powiązań między zarządzaniem zasobami ludzkimi a określonymi kategoriami badawczymi zależy od tego, jaką perspektywę przyjmują autorzy. Może to być bowiem perspektywa zarządzania zasobami ludzkimi jako całości, albo też perspektywa wybranego zbioru praktyk składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi. Odrębną perspektywę stanowi kultura organizacyjna będąca obecnie istotnym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi. Te trzy podejścia są stosowane w praktyce badawczej⁴¹⁶.

Pomijając kwestie kultury organizacyjnej, w pierwszym ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi jest traktowane jako pewna całość (koncepcja, system) odnosząca się do funkcji personalnej (pracowników) w organizacji. Przykładem takiego ujęcia są dwie definicje. M. Armstrong definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami przedsiębiorstwa, tj. pracownikami, którzy indywidualnie

⁴¹³ P. Busch, K. Venkitachalam, D. Richards, *Generational differences in soft knowledge situations: status, need for recognition, workplace commitment and idealism*, „Knowledge and Process Management”, 2008, Vol. 15, No. 1, s. 45-58.

⁴¹⁴ M.R. Allen, J. Ericksen, Ch.J. Collins, *Human resource management, employee exchange, relationships, and performance in small businesses*, „Human Resource Management”, March–April 2013, Vol. 52, No. 2, s. 153-174.

⁴¹⁵ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 177.

⁴¹⁶ J.C. Hayton, *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research*, „Human Resource Management Review”, 2005, Vol. 15, No. 1, s. 21-41.

i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jego celów⁴¹⁷. Podobną definicję przedstawia A. Pocztowski, który interpretuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako koncepcję w obszarze funkcji personalnej, charakteryzującą się specyficznym podejściem do pracowników (składnik aktywów), integracją celów pracowniczych i biznesowych oraz postulującą aktywną rolę kierownictwa na rzecz kształtowania kultury organizacyjnej i budowania zaangażowania pracowników⁴¹⁸.

W drugim ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi jest definiowane w kontekście działań, które je tworzą. W tym ujęciu są to wszelkie działania związane z zarządzaniem relacjami z pracownikami w organizacji⁴¹⁹. Lista tych działań może być podana w definicji autorów, czego przykładem jest podejście L.E. Boone'a i D.L. Kurtza, interpretujących zarządzanie zasobami ludzkimi jako proces pozyskiwania, szkolenia, rozwoju, motywowania i oceny osiągania celów organizacji, jak też podejmowania określonych działań i tworzenia odpowiedniego klimatu organizacji, sprzyjających wzrostowi zadowolenia pracowników i ich wydajności⁴²⁰. C. Zając wymienia w ramach działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi: planowanie zatrudnienia, dobór ludzi do pracy (rekrutacja i selekcja), adaptację zawodową, ocenianie pracowników i menedżerów, ich motywowanie, szkolenia i rozwój (projektowanie ścieżek karier zawodowych) oraz kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich w organizacji, w szczególności między kadrą kierowniczą a pracownikami⁴²¹. Zdaniem K. Jianga i współautorów obejmują one⁴²²: rekrutację, selekcję, szkolenia, ocenę wyników, wynagradzanie, motywowanie, zaangażowanie, projektowanie stanowisk pracy. Część autorów nie podaje listy działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi, czego przykładem jest podejście T. Listwana, który posługuje się terminem zarządzanie kadrą, aby określić współczesne ujęcie funkcji personalnej i definiuje je jako zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników⁴²³. Nie ma zgodności co do zamkniętej listy praktyk składających się na zarządzanie zasobami

⁴¹⁷ M. Armstrong, *Strategic Human Resource Management. A guide to action*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia 2006, s. 3.

⁴¹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, op.cit., s. 36-37.

⁴¹⁹ C.H. Lin Peng, D. Kao, *The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance*, „International Journal of Manpower”, 2008, Vol. 29, No. 8, s. 752-772; M. Dabić, M. Ortiz-De-Urbina-Martinez, *Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review*, „International Journal of Manpower”, 2011, Vol. 32, s. 14-33.

⁴²⁰ L.E. Boone, D.L. Kurtz, *Contemporary business*, The Dryden Press, Chicago 1990, s. 209-324.

⁴²¹ C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 14.

⁴²² K. Jiang, D.P. Lepak, K. Han, Y. Hong, A. Kim, A-L. Winkler, *Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance*, „Human Resource Management Review”, 2012, No. 22, s. 73-85.

⁴²³ *Zarządzanie kadrą*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 1.

ludzkimi, a na przestrzeni lat wskazywano już wiele działań potencjalnie mogących zwiększyć, czy też wspierać wyniki organizacyjne⁴²⁴.

Z perspektywy organizacyjnej zarządzanie zasobami ludzkimi można uznać za źródło korzyści biznesowych, co tłumaczy się m.in. tym, że działania realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi mogą być traktowane jako podstawowe strategie umożliwiające organizacji pozyskanie utalentowanych pracowników, a dzięki nim poprawę efektywności organizacyjnej⁴²⁵. Spośród tych praktyk można wymienić: wynagradzanie (oferowanie atrakcyjnego wynagrodzenia i nagród w celu przyciągnięcia zdolnych pracowników), rozwój (tworzenie możliwości do rozwoju kariery), szkolenia (szkolenie pracowników w celu przygotowania ich do podejmowania trudniejszych zadań). Praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy pracownika są postrzegane jako wysiłek organizacji na rzecz rozwoju kariery pracownika. Pracownicy zakładają bowiem, że organizacja jest zobowiązana wspierać ich różnymi działaniami, tak aby mogli pracować efektywnie, co stanowi nagrodę za ich współdziałanie w pracy.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że istotą wszystkich działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi jest wspieranie organizacji w realizacji jej celów. Podstawą filozofii koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest jednak traktowanie pracowników jako specyficznego zasobu wymagającego odpowiedniego, tj. podmiotowego traktowania. Obok wartości biznesowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi istotne są także wartości etyczne, moralne: traktowanie pracowników nie jako czynnika produkcji, ale jako kapitału ludzkiego i zarządzanie nim w sposób odpowiedzialny⁴²⁶. Postulaty te, choć ciągle budzą zastrzeżenia co do rzeczywistego zastosowania w praktyce zarządzania⁴²⁷, to jednak stanowią pewne zasady, zgodnie z którymi są tworzone narzędzia zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Wydaje się, że praktyki stosowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez to, że kształtują warunki pracy, mogą mieć istotne znaczenie dla zaangażowania pracowników w miejscu pracy i pozytywnie wpływać na ten aspekt funkcjonowania pracowników w organizacji.

⁴²⁴ S. Ahmad, R.G. Schroeder, *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*, „Journal of Operations Management”, 2003, No. 21, s. 19-43.

⁴²⁵ K.K. Yahya, F.Y. Tan, *Enhancing career commitment: the influence of human resource management practices*, „International Journal of Business and Society”, 2015, Vol. 16, No. 2, s. 237-246.

⁴²⁶ Autorzy mówią tutaj o zarządzaniu zasobami ludzkimi jako działalności, która ma prowadzić do zaspokojenia potrzeb pracowników (por.: *Zarządzanie kadrami*, op.cit., s. 1), integracji spraw personalnych z biznesowymi (por. A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, op.cit., s. 36), czy też integracji celów organizacyjnych i pracowniczych (por. C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op.cit., s. 14).

⁴²⁷ M. Armstrong, *Strategic Human Resource Management...*, op.cit., s. 13-14.

4. Zaangażowanie inżynierów w miejscu pracy w świetle badań własnych

4.1. Organizacja i cele procesu badawczego

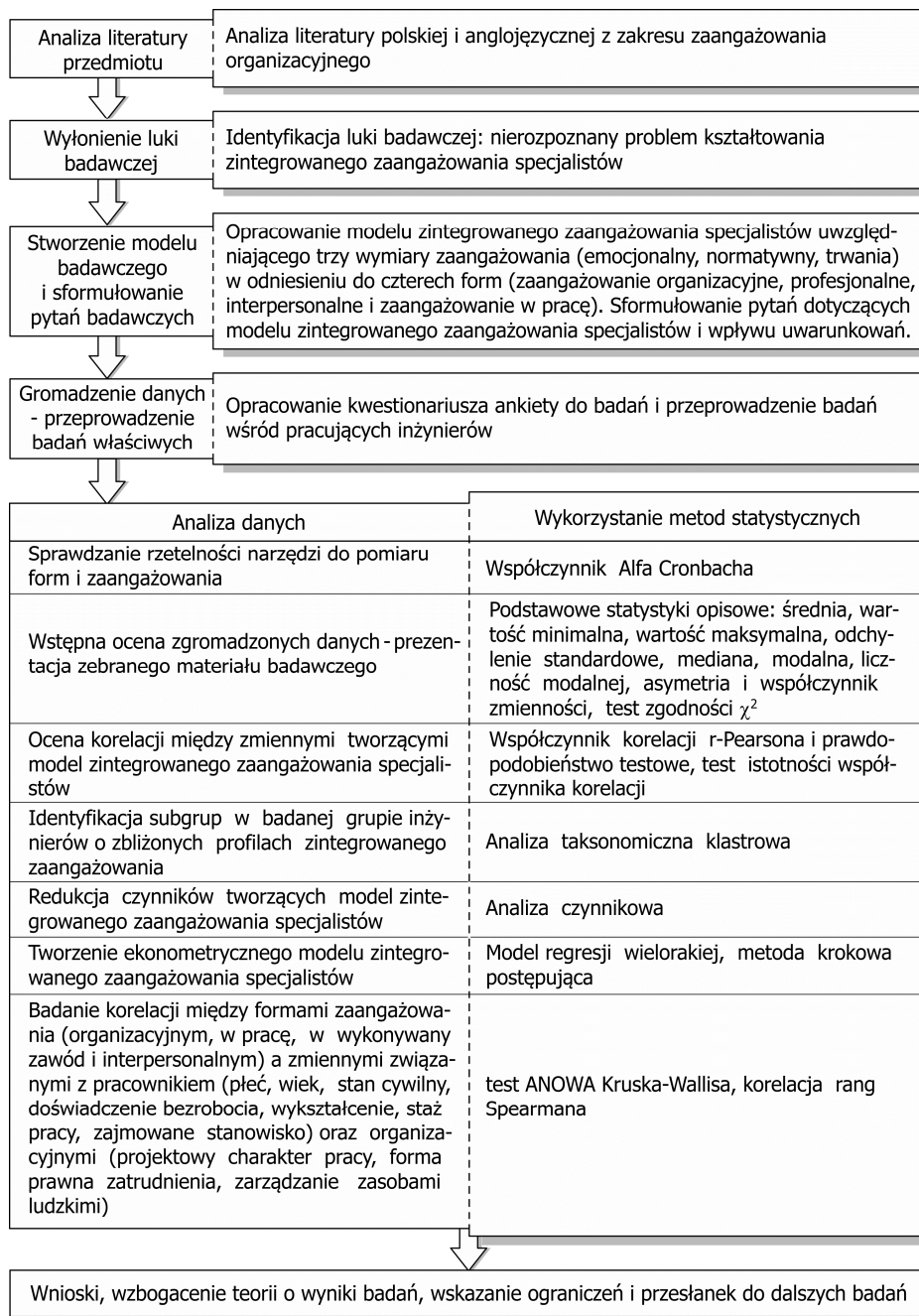
Specyfika zarządzania oraz natura dociekań naukowych zmusza do precyzyjnego określenia celu, do którego ma prowadzić dany projekt badawczy. Te dwa czynniki sprawiają bowiem, że rozwiązywanie problemu naukowego w obszarze nauk o zarządzaniu może być nigdy niekończącym się procesem. Wspomniana tutaj specyfika zarządzania odnosi się do faktu, że jest to kategoria uwarunkowana historycznie, zróżnicowana przestrzennie i zmienna w czasie. Oznacza to, że postrzeganie zarządzania w określonym miejscu nie musi być zgodne z postrzeganiem go w przeszłości i w innych miejscach⁴²⁸. Również rozwiązywanie problemu naukowego, oznaczające otwieranie, usuwanie, zmienianie, zamykanie stanu niewiedzy naukowej lub podwyższanie pewności istniejącego stanu wiedzy w procesie naukowym, takie możliwości rozszerza. Nawet jeśli wiedza w danej dziedzinie jest zdaniem badacza zupełna, to pozostaje kwesta koroboracji (tj. falsyfikacji i weryfikacji)⁴²⁹.

Organizację całego procesu badawczego przedstawia rys. 16. Wyłaniający się ze współczesnych warunków funkcjonowania organizacji problem oraz zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu kształtowania zaangażowania pracowników został uściślony w trzech aspektach:

- identyfikacji najważniejszych obiektów ukierunkowujących zaangażowanie pracowników i wyjaśnienie mechanizmu zaangażowania,
- identyfikacji czynników mających wpływ na to zaangażowanie,
- ściśle określenie grupy pracowników, w odniesieniu do której jest badany problem, tj. specjalistów-inżynierów.

⁴²⁸ J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 18.

⁴²⁹ H. Witczak, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 23.



Rys. 16. Organizacja procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 102.

Ponieważ badania naukowe mają na celu z jednej strony umożliwienie eliminacji czynników niekorzystnych, względnie ich ograniczenie, z drugiej zaś – uzyskanie wiadomości na temat korzystnych rozwiązań i wyboru między nimi najwłaściwszego⁴³⁰, to zawężenie pola badawczego umożliwiło sformułowanie celu badań, za który przyjęto: identyfikację najważniejszych elementów zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy specjalistów oraz czynników na nie wpływających. Realizacja celu badań wiązała się z uzyskaniem odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki jest poziom i jakie są korelacje między zaangażowaniem organizacyjnym, zaangażowaniem profesjonalnym, zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem interpersonalnym w badanej grupie inżynierów-specjalistów?
- Czy badana grupa inżynierów-specjalistów jest jednolita pod względem poziomu zaangażowania ukierunkowanego na organizację, pracę, współpracowników i własną karierę?
- Które z badanych elementów składowych zaangażowania inżynierów-specjalistów odgrywają największą rolę w całości kształcie ich zaangażowania w miejscu pracy?
- Czy zaangażowanie badanych inżynierów-specjalistów pokolenia Y różni się w jakiś sposób od zaangażowania starszych inżynierów?
- Czy zarządzanie zasobami ludzkimi może być traktowane jako istotne narzędzie kształtowania zaangażowania specjalistów-inżynierów w miejscu pracy?

Pluralizm metod w naukach o zarządzaniu daje szerokie możliwości ich wyboru. Tocząca się w obszarze nauk o zarządzaniu dyskusja o zaletach i przewadze badań ilościowych nad jakościowymi (lub odwrotnie) nie doprowadziła jak do tej pory do jednoznacznych rozstrzygnięć⁴³¹. Niemniej jednak autorka podziela pogląd, że dobór metod badawczych jest zdeterminowany przyjętą teorią w zakresie badanego zjawiska, na podstawie której są stawiane cele badawcze⁴³². Zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe są przydatne i znajdują zastosowanie w obszarze kadrowym, a przewaga jednego podejścia nad drugim (lub odwrotnie) wynika z konkretnej sytuacji i celów badawczych. Z tego też względu w prezentowanych badaniach zastosowano podejście nomotetyczne, które umożliwia ustalenie uniwersalnych reguł i prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami⁴³³. Ta-

⁴³⁰ W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 192.

⁴³¹ D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 51-52.

⁴³² S. Chelpa, *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 350.

⁴³³ *Ibidem*, s. 352.

kie bowiem podejście dominuje w badaniach z zakresu zaangażowania ukierunkowanego na różne podmioty⁴³⁴.

4.2. Narzędzia badawcze oraz charakterystyka badanej grupy

Narzędzia badawcze

Konstruując narzędzia pomiaru form tworzących model zaangażowania pracowników w miejscu pracy, wzorowano się na narzędziach dostępnych już w literaturze przedmiotu i stosowanych przez innych autorów. Za takim podejściem przemawiają dwa zasadnicze argumenty: stosowane narzędzia, a przynajmniej zastosowane stwierdzenia, są już uznane w literaturze i stanowią rezultat procesu krytyki i doskonalenia w kolejnych badaniach oraz umożliwiają porównywalność, szczególnie jeśli chodzi o interpretację pojęć, co w przypadku zaangażowania jest niezwykle ważne. Wszystkie stwierdzenia zastosowane do pomiaru różnych form zaangażowania uwzględniają perspektywę pracownika i są mierzone w sześciopunktowej skali, w której 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 6 – „zdecydowanie się zgadzam”. Doboru narzędzi badawczych dla poszczególnych form zaangażowania dokonano w opisany dalej sposób.

Zaangażowanie organizacyjne. Do pomiaru zaangażowania organizacyjnego zastosowano narzędzie opracowane na podstawie stosowanego powszechnie w literaturze przedmiotu sposobu pomiaru zaangażowania organizacyjnego autorstwa N.J. Allen i J.P. Meyera, z zastosowaniem jego polskiej wersji⁴³⁵. Stwierdzenia użyte do pomiaru zaangażowania organizacyjnego mierzy się w trzech wymiarach:

- zaangażowania emocjonalnego (*affective commitment*), odzwierciedlającego pozytywne emocje badanego pracownika, których źródłem jest organizacja,
- zaangażowania trwania (*continuance commitment*), zawierającego stwierdzenia odnoszące się do możliwości wyboru i kosztów związanych z odejściem z firmy,
- zaangażowania normatywnego (*normative commitment*), charakteryzującego poczucie obowiązku w odniesieniu do zatrudniającej organizacji.

Zastosowane do pomiaru zaangażowania organizacyjnego określenia przedstawia tab. 19.

⁴³⁴ P.C. Morrow, *The theory and measurement...*, op.cit.; A. Cohen, *Multiple commitments...*, op.cit.; *Commitment in organizations...*, op.cit.

⁴³⁵ N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement...*, s. 1-18; A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, *Polska wersja Meyera i Allen...*, op.cit., s. 65-74.

Tabela 19. Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania organizacyjnego

Emocjonalne
Sprawa mi przyjemność, kiedy mogę porozmawiać o mojej firmie z ludźmi z zewnątrz
Moja firma ma dla mnie duże znaczenie osobiste
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z mojej firmy, nawet gdybym chciał
Wiele zawdzięczam mojej firmie
Mogę powiedzieć, że w mojej firmie czuję się jak w rodzinie
Czuję, że problemy mojej firmy są także moimi problemami
Trwania
Lepiej było, gdy ludzie większość swojego życia zawodowego wiązali z jedną firmą
Sądzę, że odchodząc z mojej firmy, mam zbyt mało innych możliwości wyboru
Zbyt wiele bym stracił, decydując się teraz na odejście z mojej firmy
Jedną z wielu negatywnych konsekwencji odejścia z mojej firmy mógłby być brak możliwości zatrudnienia
Byłbym bardzo zadowolony, gdybym do emerytury mógł pracować w mojej firmie
Mam poczucie, że pozostanie w firmie jest dla mnie koniecznością
Normatywne
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z mojej firmy
Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z firmy
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojej firmy
Ta firma zasługuje na to, abym był wobec niej w porządku
Wiara w znaczenie lojalności dająca mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w firmie jest jednym z głównych powodów, dla których wciąż w niej pracuję
Nie odszedłbym teraz z mojej firmy, ponieważ mam zobowiązania w stosunku do ludzi, którzy w niej pracują

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N.J. Allen, J.P. Meyer, *The measurement...*, op.cit., s. 1-18; A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, *Polska wersja Meyera i Allen...*, op.cit., s. 65-74.

Rzetelność pomiaru zweryfikowano za pomocą współczynnika α Cronbacha, mierzącego rzetelność skali⁴³⁶, czyli pozwalającego ocenić, czy pytania przyporządkowane do poszczególnych czynników są wystarczające do ich reprezentacji. Wartość współczynnika α Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1, przy czym wartość bliska 1 jest interpretowana jako wskazująca na wysoką rzetelność skali. Przyjmuje się, że badania są rzetelne, jeżeli wartość tego współczynnika wynosi nie mniej niż 0,6, choć pożądane są wyższe jego wartości⁴³⁷. Wartość współczynnika α Cronbacha wyniosła dla zaangażowania emocjonalnego 0,86, dla zaangażowania trwania 0,68, dla zaangażowania normatywnego 0,86, natomiast dla całości zaangażowania organizacyjnego 0,90.

⁴³⁶ S. Bedyńska, M. Cypryańska, *Zaawansowane metody tworzenia wskaźników – eksploracyjna analiza czynnikowa i testowanie rzetelności skali*, [w:] *Statystyczny drogowskaz, 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. S. Bedyńska, M. Cypryańska, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013, s. 275-279.

⁴³⁷ K. Gadomska-Lila, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013, s. 128.

Zaangażowanie w pracę. Do pomiaru zaangażowania w pracę przyjęto określenia zaproponowane przez J.P. Meyera i L. Herscovitch⁴³⁸, uzupełnione stwierdzeniami autorki badań, co pozwoliło na pomiar zaangażowania w pracę w trzech wymiarach:

- emocjonalnym – odzwierciedlającym pozytywne emocje związane z wykonywaną pracą,
- trwania – uwzględniającym określenia odnoszące się do możliwości wyboru i kosztów związanych z rezygnacją z obecnie wykonywanej pracy,
- normatywnym – obrazującym poczucie obowiązku w stosunku do pracy, utrudniającym podjęcie decyzji o rezygnacji z pracy.

Szczegółowe określenia zastosowane do pomiaru zaangażowania w pracę prezentuje tab. 20.

Tabela 20. Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania w pracę

Emocjonalne
Cenię sobie to, że mogę pracować na sukces firmy
Jestem gotowy zrobić wszystko, czego wymaga ode mnie firma
Bardzo lubię swoją pracę
Moja praca sprawia mi przyjemność
Praca ma dla mnie duże znaczenie
Trwania
Czuję, że mam niewielki wybór, mogę robić jedynie to, czego firma ode mnie oczekuje
Nie mogę ryzykować, starając się mniej niż tego wymaga ode mnie firma
Normatywne
Czuję się zobowiązany wobec firmy do robienia tego, co konieczne, aby realizować jej cele
Czuję się w obowiązku dobrze pracować każdego dnia na rzecz firmy
Wykonuję swoją pracę, bo taka jest konieczność
W zasadzie praca to dla mnie obowiązek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

Współczynnik α Cronbacha dla zaangażowania w pracę przyjął wartość 0,82, przy czym dla wymiaru emocjonalnego wyniósł on 0,85, dla wymiaru trwania 0,63, a dla normatywnego 0,66.

Zaangażowanie profesjonalne (wobec zawodu). Do pomiaru zaangażowania profesjonalnego zastosowano narzędzie opracowane przez J.J. Bagraima⁴³⁹, będące udoskonaloną wersją narzędzia do oceny zaangażowania organizacyjnego opracowanego przez J.P. Meyera i jego zespół. Tak jak w pozostałych elementach składowych modelu zintegrowanego zaangażowania badano trzy wymiary, tj.:

⁴³⁸ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

⁴³⁹ J.J. Bagrain, *The dimensionality...*, op.cit., s. 6-9.

- emocjonalne zaangażowanie profesjonalne, które zostało zmierzone za pomocą określeń odnoszących się do wizerunku eksperta oraz pozytywnych emocji, tj. dumy, zadowolenia, lubienia, entuzjazmu, odczuwanych wobec wybranego zawodu,
 - zaangażowanie profesjonalne o charakterze trwania, które mierzono za pomocą określenia dotyczącego wysiłku włożonego w naukę zawodu i rozwój kariery oraz trudności i konsekwencji rezygnacji z zawodu,
 - normatywne zaangażowanie profesjonalne, odzwierciedlane przez określenia odnoszące się do poczucia obowiązku i odpowiedzialności związanej z kontynuacją pracy w wykonywanym zawodzie.
- Szczegółowe sformułowania prezentuje tab. 21.

Tabela 21. Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania profesjonalnego

Emocjonalne
Bycie ekspertem jest bardzo ważne dla mojego wizerunku
Myślę, że dobrze wybrałem swój zawód
Jestem dumny, że wykonuję taki zawód, jaki wykonuję
Lubię swój zawód
Identyfikuję się ze swoim zawodem
Jestem entuzjastycznie nastawiony do swojego zawodu
Trwania
Włożyłem zbyt dużo wysiłku, żeby teraz rozważać zmianę zawodu
Zmiana zawodu teraz byłaby dla mnie bardzo trudna
Zmiana zawodu w tym momencie spowodowałaby dużo komplikacji w moim życiu
Zmiana zawodu byłaby dla mnie kosztowna
Czuję, że jestem w zasadzie skazany na swój zawód
Zmiana zawodu obecnie wymagałaby ode mnie znacznego poświęcenia
Normatywne
Jestem przekonany, że ludzie, którzy byli kształceni w swoim zawodzie, czują się odpowiedzialni, aby wykonywać potem ten zawód przez stosowny okres
Czuję swego rodzaju zobowiązanie, żeby pozostawać w swoim zawodzie
Muszę być odpowiedzialny i kontynuować pracę w swoim zawodzie
Nawet jeśli byłoby to dla mnie korzystne, nie czuję, żeby to był najlepszy pomysł, aby zmieniać teraz swój zawód
Czułbym się winny, gdybym teraz zmienił zawód
Czuję swego rodzaju lojalność wobec zawodu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Bagrain, *The dimensionality...*, op.cit., s. 6-9.

Wartość współczynnika α Cronbacha dla zaangażowania profesjonalnego wyznaczono na poziomie 0,90, podczas gdy dla wymiaru emocjonalnego – na poziomie 0,93, dla wymiaru trwania – 0,84 i dla wymiaru normatywnego również 0,84.

Zaangażowanie wobec współpracowników (interpersonalne). Do pomiaru tej formy zaangażowania zastosowano te same określenia, co w przypadku pomiaru zaangażowania organizacyjnego, zastępując słowo „organizacja” terminem „zespół”, przy czym respondenci otrzymali informację o tym, że stwierdzenia dotyczą najbliższych współpracowników⁴⁴⁰. Określenie zespół zostało tutaj użyte raczej w odniesieniu do grupy osób ze sobą współpracujących niż do konkretnego rodzaju zespołu, funkcjonalnego czy projektowego⁴⁴¹. Ten sposób pomiaru przyjęto w literaturze przedmiotu jako ułatwiający badanie zaangażowania ukierunkowanego na różne obiekty⁴⁴². Określenie „interpersonalny” wskazywało, że podmiotem ukierunkowującym zaangażowanie są osoby będące najbliższymi współpracownikami. Szczegółowe określenia służące do pomiaru zaangażowania wobec zespołu zaprezentowano w tab. 22.

Tabela 22. Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania wobec współpracowników

Emocjonalne
Sprawia mi przyjemność, że mogę porozmawiać o moim zespole z ludźmi z zewnątrz
Mój zespół ma dla mnie duże znaczenie osobiste
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z zespołu, nawet gdybym chciał
Wiele zawdzięczam mojemu zespołowi
Mogę powiedzieć, że w moim zespole czuję się jak w rodzinie
Czuję, że problemy mojego zespołu są także moimi własnymi problemami
Trwania
Dobrze jest, kiedy ludzie mogą pracować przez dłuższy okres w jednym zespole
Sądzę, że odchodząc z zespołu, mam zbyt mało innych możliwości wyboru
Zbyt wiele bym stracił, decydując się teraz na odejście z mojego zespołu
Gdybym odszedł teraz z zespołu, trudno by mi było znaleźć drugą taką samą grupę
Byłbym bardzo zadowolony, gdybym jak najdłużej mógł pracować z tymi ludźmi
Mam poczucie, że pozostanie w tym zespole jest dla mnie koniecznością
Normatywne
Nawet, gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z mojego zespołu
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojego zespołu
Ten zespół zasługuje na to, żebym był wobec niego w porządku
Jednym z głównych powodów, który trzyma mnie w tym zespole, jest lojalność i poczucie moralnego obowiązku
Nie odszedłbym teraz z mojego zespołu, ponieważ mam zobowiązania wobec niego
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z zespołu

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁴⁰ Informacja poprzedzająca stwierdzenia, które oceniali ankietowani, mająca ukierunkować i uściślić sposób odpowiadania w kwestionariuszu, była następująca: *Mając na myśli swoich współpracowników, tzn. zespół, w którym pracujesz, wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z poszczególnymi opiniami.*

⁴⁴¹ K. Kmiołek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012, s. 98-101.

⁴⁴² J.J. Bagrain, *The dimensionality...*, op.cit., s. 6-9.

Zastosowane określenia (tab. 22.) umożliwiają ocenę zaangażowania pracowników ukierunkowanego na współpracowników tworzących ich najbliższe środowisko społeczne w następujących aspektach:

- emocjonalnym, odnoszącym się do pozytywnych emocji (takich jak wdzięczność, poczucie dumy), do więzi ze współpracownikami, czy też znaczenia w życiu osobistym,
- trwania, obejmującym określenia dotyczące przekonań o stosownym okresie współpracy z zespołem, o możliwości wyboru oraz kosztach związanych z zakończeniem współpracy z zespołem,
- normatywnym, odnoszącym się do poczucia lojalności i zobowiązania wobec współpracowników z zespołu.

Współczynnik α Cronbacha dla wszystkich określeń składających się na zaangażowanie wobec zawodu przyjął wartość 0,93, przy czym dla wymiaru emocjonalnego osiągnął on poziom 0,88, dla wymiaru trwania 0,81, a dla wymiaru normatywnego 0,86.

Badania prowadzono w formie ankiety bezpośredniej. Do obliczeń zastosowano program Statistica 12, a w niewielkim zakresie również program Excel. Głównym celem przeprowadzonych analiz statystycznych było określenie związków między poszczególnymi formami zaangażowania pracowników tworzącymi model zintegrowanego zaangażowania oraz określenie wpływu wybranych czynników indywidualnych i organizacyjnych na każdą z form zaangażowania uwzględnioną w modelu. Czynniki, dla których zbadano związek z elementami profilu, tworzą następujące grupy:

- związane z osobą pracownika – wiek, płeć, staż pracy, stan cywilny, wykształcenie, zajmowane stanowisko, doświadczenie bezrobocia (czy ankietowany pracownik miał w swojej karierze okres pozostawania bez pracy),
- związane z organizacją – branża firmy, forma zatrudnienia⁴⁴³, projektowy charakter pracy oraz zarządzanie zasobami ludzkimi.

Dobór i charakterystyka próby badawczej

Badania prowadzono w okresie od listopada 2013 r. do marca 2014 r. w formie ankiety bezpośredniej. Dobór próby miał charakter celowy, a w badaniach uczestniczyli pracownicy zatrudnieni na stanowiskach inżynierskich. Wybór tej grupy pracowników do badań był związany z przyjętym celem badań, a za główne kryteria doboru próby badawczej przyjęto wymóg posiadania wykształcenia wyższego oraz zatrudnienie na stanowisku inżynierskim. Przyjęte kryteria zaliczenia pracowników do grupy badawczej wynikały z funkcjonujących w literaturze klasyfikacji pracowników wiedzy⁴⁴⁴. W wykorzystanych ujęciach opierano się na

⁴⁴³ Formę zatrudnienia zaliczono do czynników związanych z organizacją, traktując ją jako element szerszej polityki personalnej przedsiębiorstwa związanej z kształtowaniem elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi.

⁴⁴⁴ L. Redpath, D. Hurst, K. Devine, *Knowledge workers...*, op.cit., s. 74-89.

kryterium stanowiska (inżynierowie byli przypisywani do grupy pracowników wiedzy) oraz wykształcenia (posiadanie wykształcenia wyższego)⁴⁴⁵.

Tabela 23. Struktura badanych pracowników na stanowiskach inżynierskich

Kryterium	[%]	Liczba	Kryterium	[%]	Liczba
płeć			stan cywilny		
kobieta	15	70	wolny	31	134
mężczyzna	85	383	zamężna/zonaty	69	302
wykształcenie			stanowisko		
wyższe inżynierskie	41	179	wykonawcze	20	87
wyższe magisterskie	49	211	specjalistyczne	53	231
podyplomowe/doktorat	10	42	kierownicze	27	119
doświadczenie bezrobocia			praca w projektach		
tak	40	181	pracuje w zespołach projektowych	48	221
nie	60	267	nie pracuje w zespołach projektowych	52	238
wiek			staż pracy		
do 25 lat	7	29	do 3 lat	20	86
od 26 do 30	28	114	od 4 do 10	40	173
od 31 do 35	26	104	od 11 do 15	14	59
od 36 do 40	11	46	od 16 do 20	10	43
od 41 do 50	15	62	21 i więcej	16	67
powyżej 50	13	51	branża firmy		
forma zatrudnienia			informatyczna	14	66
umowa o pracę (czas nieokreślony)	61	272	przemysł lotniczy	16	71
umowa o pracę (czas określony)	31	139	przemysł samochodowy	11	50
umowa cywilnoprawna	8	33	przemysł maszynowy	13	59
			pozostałe	46	212

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Wskaźniki struktury obliczono w odniesieniu do ankiet, w których udzielono odpowiedzi, co oznacza, że licznosc dla poszczególnych kryteriów może być mniejsza niż całość próby badawczej.

⁴⁴⁵ Zastrzeżenia może budzić fakt pominięcia kryterium „tworzenia, dystrybucji i wdrażania wiedzy”, jako głównego wyróżnika pracowników wiedzy. Zamierzeniem autorki była jednak nie tyle chęć zbadania zaangażowania pracowników stricte tworzących wiedzę (np. działów B+R), ale tych, których praca w wysokim stopniu opiera się na opanowaniu specjalistycznej wiedzy i umiejętności, co odpowiada treści określeń „specjaliści”, ale w niektórych definicjach także „pracownicy wiedzy”.

Kryterium dodatkowe stanowiła dostępność pracowników, a zatem ich zgoda i chęć poświęcenia czasu na udział w badaniu. Respondenci to głównie osoby zatrudnione w zakładach produkcyjnych regionu południowo-wschodniej Polski (informatycy, inżynierowie zatrudnieni w przemyśle lotniczym, hutach szkła, przemyśle meblarskim, energetyce, budownictwie). W badaniach uczestniczyło 459 osób, a ich charakterystykę przedstawia tab. 23.

W badanej grupie pracowników na stanowiskach inżynierskich zdecydowanie przeważają mężczyźni (85%) w wieku 26-35 lat (w sumie 54%), ze stażem pracy do 10 lat⁴⁴⁶ (60% ankietowanych), mający już własne rodziny (69%), z wykształceniem wyższym magisterskim lub podyplomowym (59%), zatrudnieni na stanowiskach specjalistycznych (53%) na podstawie umowy o pracę (92%), których praca nie ma charakteru projektowego (52%) i którzy w swoim doświadczeniu zawodowym nie mieli okresu pozostawania bez pracy (60%).

Ankietowani pracownicy na stanowiskach inżynierskich reprezentują branżę informatyczną (14%), przemysł lotniczy (16%), przemysł samochodowy (11%) i maszynowy (13%). Pozostały odsetek badanych stanowią reprezentanci innych branż, np. przemysłu meblarskiego, szklarskiego, budownictwa i innych.

Przyjęte w badaniach kryteria doboru pracowników, jakie stanowiło wykształcenie oraz zatrudnienie na stanowisku inżynierskim i pominięcie przy doborze próby badawczej kryterium formy prawnej zatrudnienia, sprawiły, że w badanej grupie jedynie 8% pracowników świadczyło pracę dla swoich pracodawców na podstawie umów nieregulowanych kodeksem pracy. Można zatem postawić wniosek, że firmy preferują zatrudnianie inżynierów właśnie na podstawie umów o pracę, unikając umów cywilnoprawnych. Taka struktura grupy badawczej ogranicza jednak znacznie możliwości interpretacyjne w odniesieniu do elastyczności zatrudnienia.

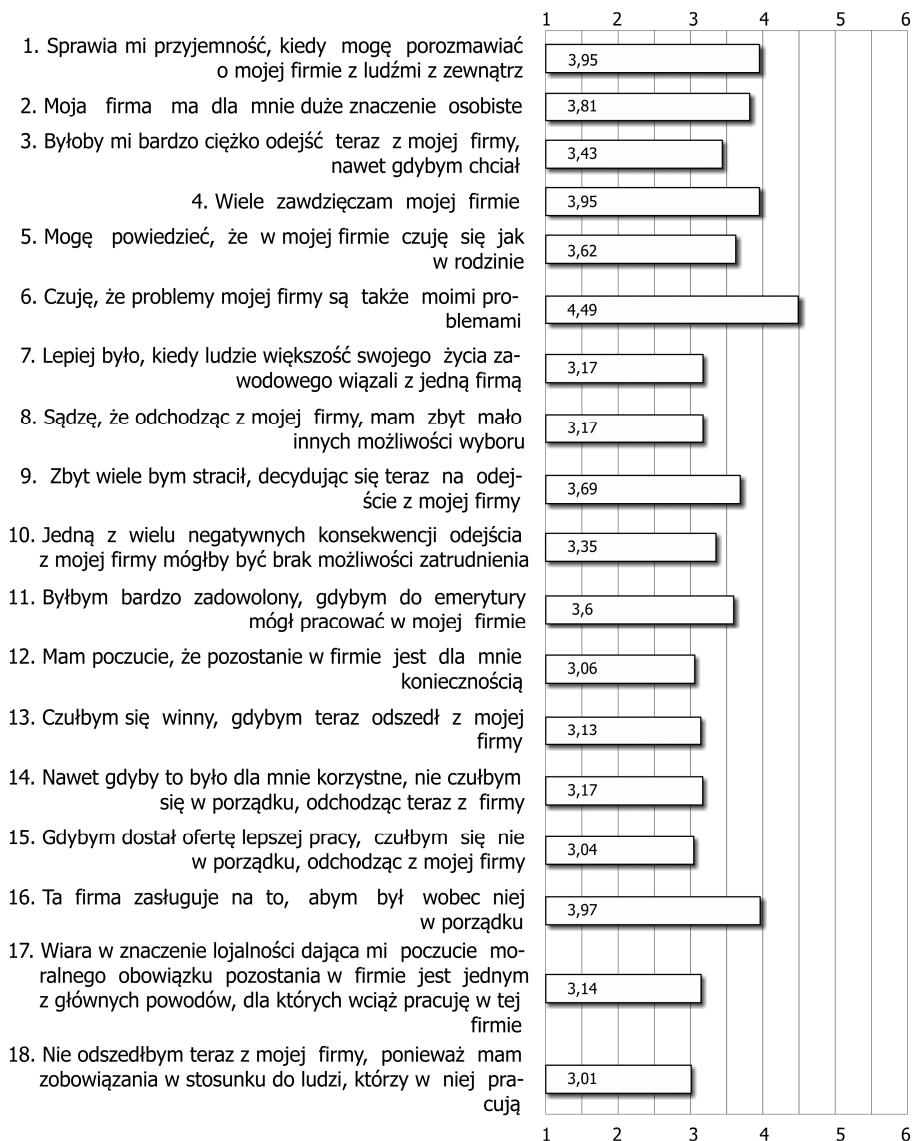
4.3. Formy i wymiary zintegrowanego zaangażowania inżynierów w świetle badań własnych

Zaangażowanie organizacyjne

Uzyskane w przeprowadzonych badaniach wartości średnie dla poszczególnych wyrażań charakteryzujących zaangażowanie organizacyjne prezentuje wykres 1. Porównanie uzyskanych w badaniach średnich wartości dla poszczególnych określeń wskazuje, że ankietowani inżynierowie w największym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym poczucia wspólnoty z firmą w zakresie przeżywanych problemów (4,49), natomiast w najmniejszym stopniu respondenci zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym oporów przed odejściem z firmy ze

⁴⁴⁶ Staż pracy oznacza tutaj staż pracy ogółem (nie u danego pracodawcy).

względem na zobowiązania wobec współpracowników (3,01). Średnie wartości poszczególnych wymiarów zaangażowania organizacyjnego oraz wskaźniki statystyczne charakteryzujące rozkład odpowiedzi przedstawia tab. 24.



Wykres 1. Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, przy czym wymiar emocjonalny zaangażowania to określenia od 1 do 6, wymiar trwania to określenia od 7 do 12, a wymiar normatywny to określenia od 13 do 18. Skala pomiaru od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 6 – zdecydowanie się zgadzam.

Tabela 24. Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania organizacyjnego i jego komponentów

Kategoria zaangażowania	\bar{x}	min.	maks.	SD	Me	Mo	N_{Mo}	As	V_z
Organizacyjne	3,41	1,1	5,8	0,88	3,39	3,33	14	P	25,85
Emocjonalne	3,70	1,0	6,0	1,06	3,67	3,50	34	P	28,58
Trwania	3,35	1,0	5,8	0,92	3,33	3,00	40	P	27,54
Normatywne	3,24	1,0	6,0	1,11	3,33	3,50	29	L	34,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Oznaczenia: \bar{x} – średnia, min. – wartość minimalna, maks. – wartość maksymalna, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, Mo – modalna, N_{Mo} – liczność modalnej, As – asymetria: L – lewostronna, P – prawostronna, S – rozkład symetryczny, V_z – współczynnik zmienności.

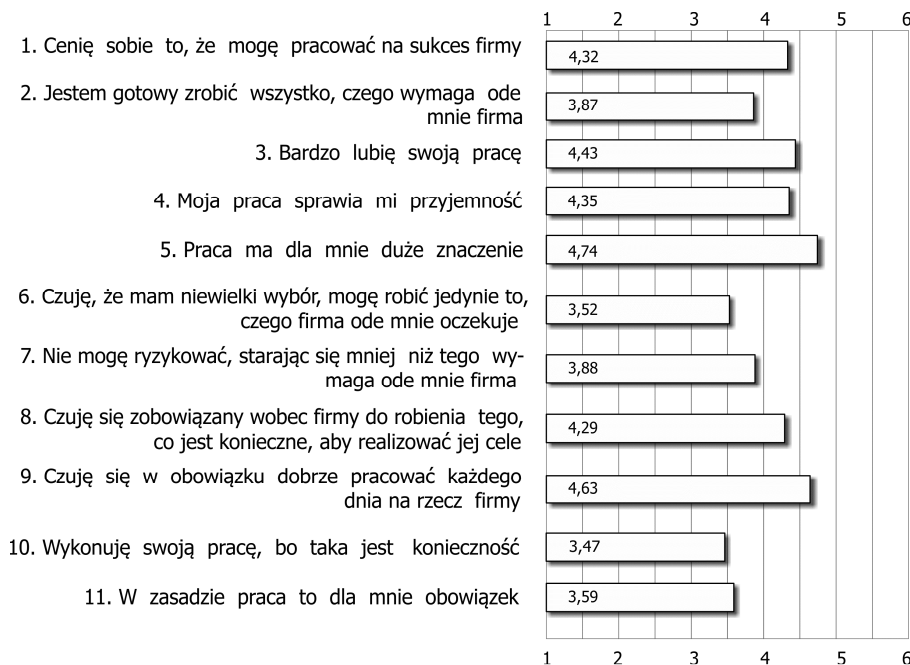
W przyjętej skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 6 (zdecydowanie się zgadzam) średni poziom zaangażowania organizacyjnego dla badanej grupy pracowników wyniósł 3,41, przy odchyleniu średnio o 0,88. Najwyższy poziom odnotowano w zakresie zaangażowania emocjonalnego (3,70), nieco niższy w wymiarze trwania (3,35), a najniższy dla zaangażowania normatywnego (3,24). Zaangażowanie organizacyjne zostało ocenione przez respondentów w przedziale od 1,1 do 5,8, przy czym mediana wyniosła 3,39. W całej grupie badawczej 14 osób oceniło swoje zaangażowanie organizacyjne na poziomie 3,33 i była to najczęściej występująca wartość. Na podstawie przeprowadzonego testu zgodności χ^2 można stwierdzić, że rozkład ocen zaangażowania organizacyjnego badanej grupy inżynierów jest zgodny z rozkładem normalnym ($p > \alpha$), wykazuje jednak asymetrię prawostronną⁴⁴⁷, a zatem większość badanych charakteryzuje się niższym zaangażowaniem organizacyjnym niż wynosi średnia. Współczynnik zmienności świadczy o różnicowaniu badanych cech, najwyższym dla zaangażowania normatywnego. Wszystkie komponenty jednak, jak i samo zaangażowanie organizacyjne, charakteryzują się różnicowanymi ocenami.

Zaangażowanie w pracę

Uzyskane w badaniach średnie wartości dla poszczególnych określeń charakteryzujących zaangażowanie w pracę przedstawia wykres 2.

Ankietowani pracownicy w największym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym dużego znaczenia pracy (4,74) oraz poczucia obowiązku pracy na rzecz firmy (4,63). W najmniejszym stopniu (3,47) respondenci popierają stwierdzenie dotyczące traktowania pracy jako obowiązku. Podstawowe statystyki charakteryzujące rozkład oceny zaangażowania w pracę oraz poszczególnych jego wymiarów przedstawia tab. 25.

⁴⁴⁷ Asymetrię określono na podstawie położenia średniej względem mediany. W rozkładach asymetrycznych prawostronnie, średnia znajduje się na prawo od mediany, w rozkładach asymetrycznych lewostronnie średnia znajduje się na lewo względem mediany, por. A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 34-35.



Wykres 2. Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania w pracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, przy czym wymiar emocjonalny zaangażowania to określenia od 1 do 5, wymiar trwania to określenia od 6 do 7, a wymiar normatywny to określenia od 8 do 11. Skala pomiaru od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 6 – zdecydowanie się zgadzam.

Tabela 25. Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania w pracę i jego komponentów

Kategoria zaangażowania	\bar{x}	min.	maks.	SD	Me	Mo	N_{Mo}	As	V_z
W pracę	4,02	1	6	0,77	4,02	3,63	10	S	19,10
Emocjonalne	4,34	1	6	0,98	4,40	5,00	45	L	22,68
Trwania	3,70	1	6	1,08	3,50	3,50	81	P	29,29
Normatywne	4,00	1	6	0,94	4,00	4,00	50	S	23,52

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Oznaczenia: \bar{x} – średnia, min. – wartość minimalna, maks. – wartość maksymalna, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, Mo – modalna, N_{Mo} – liczba modalnej, As – asymetria: L – lewostronna, P – prawostronna, S – rozkład symetryczny, V_z – współczynnik zmienności.

W przyjętej skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 6 (zdecydowanie się zgadzam) średnia wartość zaangażowania w pracę ankietowanych inżynierów wynosi 4,02, przy odchyleniu standardowym średnio o 0,77. Dla wymiaru emocjonalnego średnia wartość wynosi 4,34, dla wymiaru normatywnego 4,00, a najniższy poziom średniej odnotowano w wymiarze trwania – 3,70. Wartości maksymalne i minimalne ocen zaangażowania w pracę pokrywają się z przyjętą skalą

oceny, przy czym najczęściej (10 osób) zaangażowanie w pracę ankietowani ocenili na poziomie 3,63, podczas gdy mediana wyniosła 4,02. Na podstawie przeprowadzonego testu zgodności χ^2 można powiedzieć, że rozkład ocen zaangażowania w pracę badanej grupy inżynierów jest zgodny z rozkładem normalnym ($p > \alpha$) i jest symetryczny. Współczynnik zmienności wskazuje na najwyższe zróżnicowanie badanych cech w przypadku zaangażowania trwania (29,29). Wszystkie komponenty, jak i samo zaangażowanie w pracę charakteryzują się jednak zróżnicowanymi wynikami.

Zaangażowanie profesjonalne

Wartości średnie dla poszczególnych określeń zastosowanych do pomiaru zaangażowania profesjonalnego uzyskane w przeprowadzonych badaniach przedstawia wykres 3. Najwyższy wskaźnik uzyskały stwierdzenia dotyczące pozytywnych emocji związanych z zawodem (osobiste znaczenie wizerunku eksperta – 4,79, lubienie zawodu – 4,78, zadowolenie z wybranego zawodu – 4,71, identyfikacja – 4,67, duma z wykonywanego zawodu – 4,64). Respondenci raczej w małym stopniu mieliby poczucie winy, gdyby zmienili wykonywany zawód (2,88). W małym stopniu czują się też skazani na wykonywanie wybranego zawodu (3,2).

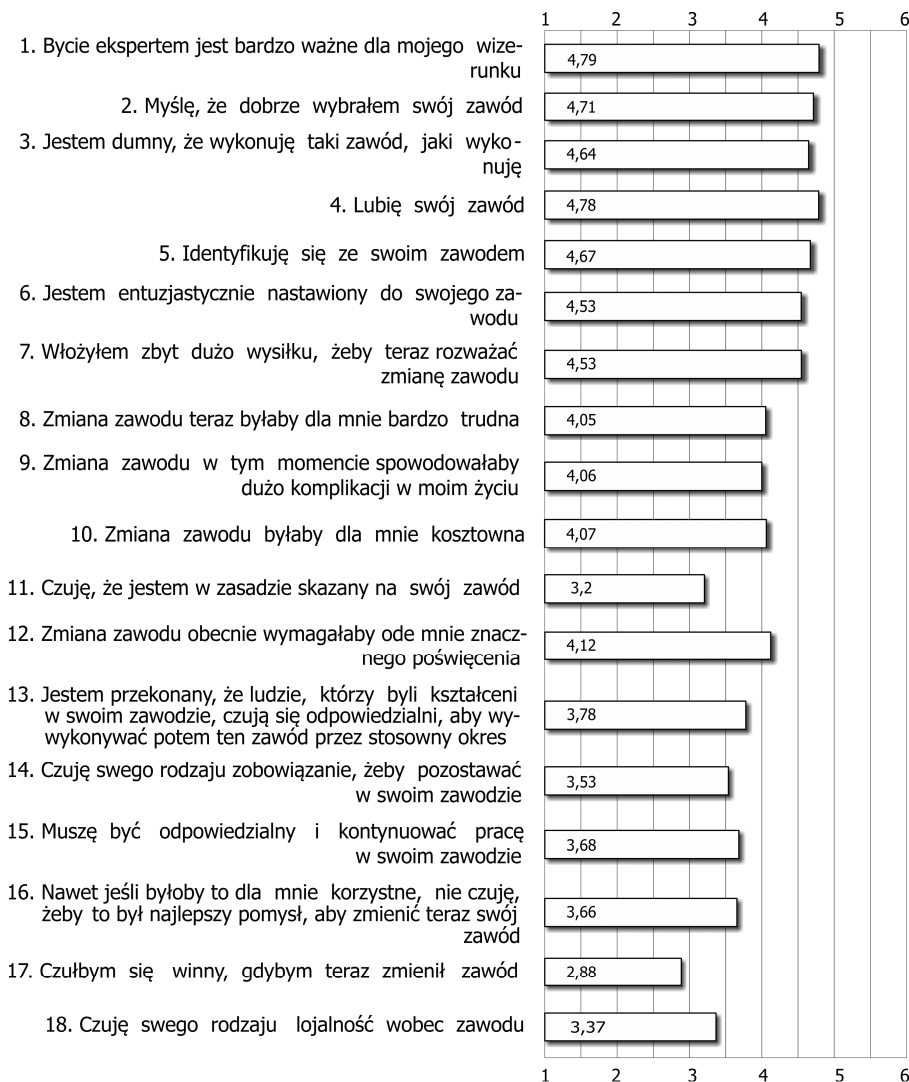
Uzyskane wyniki badań świadczą o przewadze czynników o charakterze emocjonalnym w podejściu badanych pracowników do wykonywanego zawodu. Czynniki o charakterze normatywnym i trwania uzyskały niższe wskaźniki, co można interpretować tak, że ankietowani inżynierowie odczuwają raczej pasję i przyjemność wykonywania zawodu niż konieczność jego wykonywania ze względu na brak możliwości wyboru bądź poczucie obowiązku i nakaz wewnętrzny do kontynuacji pracy w danej specjalności.

Średnie wartości poszczególnych form zaangażowania profesjonalnego oraz inne podstawowe statystyki charakteryzujące rozkład odpowiedzi zastosowanych do pomiaru zaangażowania profesjonalnego przedstawia tab. 26.

Tabela 26. Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania profesjonalnego i jego komponentów

Kategoria zaangażowania	\bar{x}	min.	maks.	SD	Me	Mo	N_{Mo}	As	V_z
Profesjonalne	4,05	1	6	0,83	4,11	4,28	14	L	20,49
Emocjonalne	4,69	1	6	1,01	4,83	6,00	52	L	21,49
Trwania	4,00	1	6	1,09	4,00	4,00	31	S	27,17
Normatywne	3,47	1	6	1,09	3,50	3,00	30	L	31,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Oznaczenia: \bar{x} – średnia, min. – wartość minimalna, maks. – wartość maksymalna, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, Mo – modalna, N_{Mo} – liczba modalnej, As – asymetria: L – lewostronna, P – prawostronna, S – rozkład symetryczny V_z – współczynnik zmienności.



Wykres 3. Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania profesjonalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, przy czym wymiar emocjonalny zaangażowania to określenia od 1 do 6, wymiar trwania to określenia od 7 do 12, a wymiar normatywny to określenia od 13 do 18. Skala pomiaru od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 6 – zdecydowanie się zgadzam.

W przyjętej skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 6 (zdecydowanie się zgadzam) średnia wartość zaangażowania profesjonalnego dla badanej próby wyniosła 4,05, przy odchyleniu standardowym średnio o 0,83. Spośród komponentów zaangażowania profesjonalnego najwyższy średni poziom odnotowano w zakresie zaangażowania emocjonalnego (4,69), niższy dla zaangażowania trwania (4,00) i najniższy dla zaangażowania normatywnego (3,47). Wartości maksy-

malne i minimalne ocen zaangażowania profesjonalnego pokrywają się z przyjętą skalą oceny od 1 do 6, przy czym najczęściej obserwowano wartość 4,28, wskazaną przez 14 osób. Mediana dla rozkładu oceny zaangażowania profesjonalnego wyniosła 4,11. Opierając się na przeprowadzonym teście zgodności χ^2 , można powiedzieć, że rozkład ocen zaangażowania profesjonalnego badanej grupy inżynierów jest zgodny z rozkładem normalnym ($p > \alpha$), przy czym charakteryzuje się asymetrią lewostronną, a zatem większość badanych ocenia swoje zaangażowanie w wykonywany zawód wyżej niż wynosi średnia. Współczynnik zmienności wskazuje na najwyższe zróżnicowanie badanych cech w przypadku zaangażowania normatywnego (31,58), jednak wszystkie komponenty, jak i samo zaangażowanie w pracę, charakteryzują się zróżnicowanymi wynikami.

Zaangażowanie interpersonalne

Wartości średnie dla poszczególnych określeń zastosowanych do pomiaru zaangażowania interpersonalnego uzyskane w przeprowadzonych badaniach przedstawia wykres 4. W zaangażowaniu interpersonalnym najwyższe wskaźniki uzyskano dla stwierdzeń dotyczących poczucia lojalności (4,42), wyrażających przekonanie o wartości, jaką jest długotrwała współpraca (4,32) oraz zespół (4,18). Każde z tych stwierdzeń reprezentuje odmienny aspekt zaangażowania interpersonalnego, odpowiednio: normatywny, trwania oraz emocjonalny.

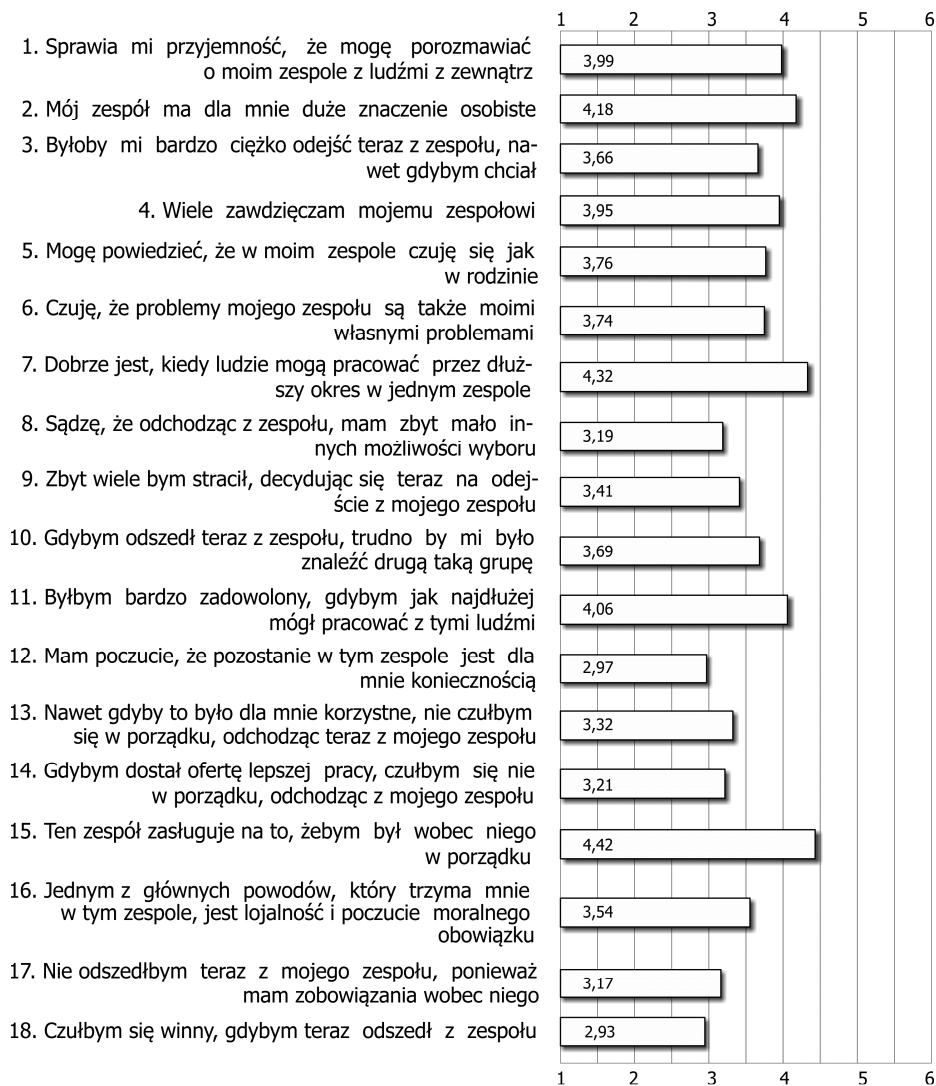
Wskaźniki charakteryzujące rozkład odpowiedzi zastosowanych do pomiaru zaangażowania interpersonalnego przedstawia tab. 27.

Tabela 27. Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania interpersonalnego i jego komponentów

Kategoria zaangażowania	\bar{x}	min.	maks.	SD	Me	Mo	N_{Mo}	As	V_z
Interpersonalne	3,67	1	6	0,87	3,72	wielomodalna	12	L	23,78
Emocjonalne	3,88	1	6	1,04	4,00	3,50	31	L	26,78
Trwania	3,62	1	6	0,93	3,67	3,67	37	L	25,81
Normatywne	3,44	1	6	1,04	3,50	3,00	28	P	30,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Oznaczenia: \bar{x} – średnia, min. – wartość minimalna, maks. – wartość maksymalna, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, Mo – modalna, N_{Mo} – liczba modalnej, As – asymetria: L – lewostronna, P – prawostronna, S – rozkład symetryczny V_z – współczynnik zmienności.

W przyjętej skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 6 (zdecydowanie się zgadzam) średnia wartość zaangażowania interpersonalnego dla badanej próby wyniosła 3,67 przy odchyleniu standardowym średnio o 0,87. Spośród komponentów zaangażowania interpersonalnego najwyższy średni poziom odnotowano w zakresie zaangażowania emocjonalnego (3,88), niższy dla zaangażowania trwania (3,64) i najniższy dla zaangażowania normatywnego (3,44). Wartości maksy-



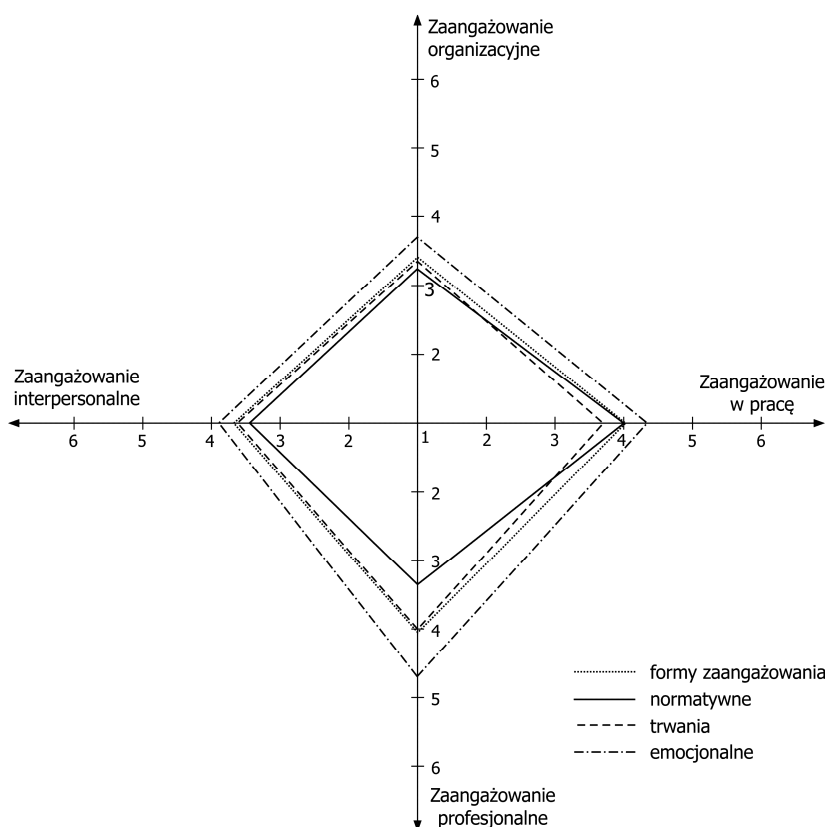
Wykres 4. Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania interpersonalnego
 Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań, przy czym wymiar emocjonalny zaangażowania to określenia od 1 do 6, wymiar trwania to określenia od 7 do 12, a wymiar normatywny to określenia 13 do 18. Skala pomiaru od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, do 6 – zdecydowanie się zgadzam.

malne i minimalne ocen zaangażowania profesjonalnego pokrywają się z przyjętą skalą oceny od 1 do 6, przy występowaniu wielu modalnych wskazanych przez 12 osób. Mediana dla rozkładu oceny zaangażowania interpersonalnego wyniosła 3,72. Na podstawie przeprowadzonego testu zgodności χ^2 można powiedzieć, że rozkład ocen zaangażowania interpersonalnego badanej grupy inżynierów jest zgodny z rozkładem normalnym ($p > \alpha$), przy czym charakteryzuje się asymetrią

lewostronną, a zatem większość badanych ocenia swoje zaangażowanie interpersonalne wyżej niż wynosi średnia. Współczynnik zmienności wskazuje na zróżnicowanie badanych cech najwyższe dla zaangażowania normatywnego (30,24), wszystkie komponenty, jak i samo zaangażowanie w pracę charakteryzują się jednak zróżnicowanymi wynikami.

4.4. Zależności między elementami modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy

Wykres 5. przedstawia model zintegrowanego zaangażowania badanych specjalistów, uwzględniający średnie wartości czterech form zaangażowania (tj. zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, zaangażowania profesjonalnego oraz zaangażowania interpersonalnego) wraz z trzema wymiarami każdego z nich (tj. emocjonalne, trwania i normatywne).



Wykres 5. Model zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy badanych inżynierów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że w badanej grupie inżynierów zaobserwowano najwyższą średnią wartość w odniesieniu do zaangażowania profesjonalnego (4,05), niewiele niższy poziom odnotowano w zakresie zaangażowania w pracę (4,02), następnie zaś: zaangażowania interpersonalnego (3,67) oraz organizacyjnego (3,41). Można zatem przypuszczać, że w tej grupie pracowników w zaangażowaniu w miejscu pracy największą rolę odgrywa zaangażowanie profesjonalne.

Porównanie średnich wartości obliczonych dla poszczególnych wymiarów zaangażowania, tj. emocjonalnego, trwania i normatywnego, pozwala stwierdzić, że ankietowani inżynierowie najwyżej ocenili zaangażowanie emocjonalne w odniesieniu do wykonywanego zawodu (4,59), a także emocjonalne zaangażowanie wobec pracy (4,34). Warto zwrócić uwagę na niskie wartości zaangażowania organizacyjnego o charakterze normatywnym (3,24) i trwania (3,35). Sugeruje to, że za kontynuację pracy w danej firmie odpowiada w znacznie większym stopniu emocjonalna więź z zawodem i wykonywaną pracą niż poczucie obowiązku wobec zatrudniającej firmy oraz brak możliwości wyboru.

W toku dalszych analiz dokonano oceny zależności między jego głównymi składowymi. Macierz korelacji przedstawia tab. 28.

Tabela 28. Macierz korelacji Pearsona pomiędzy cechami niezależnymi (współczynnik korelacji $r(x,y)$ wraz z prawdopodobieństwem testowym p)

Formy zaangażowania	Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie profesjonalne	Zaangażowanie interpersonalne
Zaangażowanie organizacyjne	1			
Zaangażowanie w pracę	0,480 ($p = 0,000$)	1		
Zaangażowanie profesjonalne	0,584 ($p = 0,000$)	0,550 ($p = 0,000$)	1	
Zaangażowanie interpersonalne	0,682 ($p = 0,000$)	0,480 ($p = 0,000$)	0,570 ($p = 0,000$)	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań.

Analizując wartość współczynnika korelacji Pearsona⁴⁴⁸ obrazującego zależność między cechami, można stwierdzić, że występuje dodatnia zależność między

⁴⁴⁸ Współczynnik korelacji Pearsona ocenia siłę związku między dwiema zmiennymi, przy czym jego znak informuje o kierunku korelacji, a wartość bezwzględna – o sile związku. Gdy $|r_{xy}| = 1$, to zależność korelacyjna przechodzi w zależność funkcyjną (funkcja liniowa), jeżeli natomiast $r_{xy} = 0$, oznacza to zupełny brak związku korelacyjnego między zmiennymi X i Y, por. A. Stanis, *Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2000, s. 60. Siła związku mówiąca o istniejącej współzależności interpretowana ze względu na zakresy wartości współczynnika r-Pearsona przyjmuje następujące wartości: 0-0,30 – brak korelacji lub bardzo słaba; 0,31-0,50 – umiarkowana korelacja; 0,51-0,70 – silna korelacja oraz 0,71-1,00 – bardzo silna korelacja, por. M. Ścibor-Rylski, *Miary związku między*

badanymi zmiennymi, czyli wraz ze wzrostem jednej cechy wzrastają wartości drugiej. Oznacza to, że wzrostowi zaangażowania organizacyjnego towarzyszy wzrost zaangażowania w pracę, rośnie także zaangażowanie profesjonalne oraz interpersonalne. Wniosek ten jest zgodny z wnioskiem A. Cooper-Hakim i C. Viswesvarana, którzy na podstawie przeprowadzonej metaanalizy zidentyfikowali 24 rodzaje zaangażowania różniące się między sobą przede wszystkim obiektem zaangażowania. Na 94 ocenionych korelacji 84 były dodatnie⁴⁴⁹, co potwierdza, że zaangażowanie wobec różnych obiektów może być kompatybilne⁴⁵⁰.

Siła zależności między poszczególnymi formami zaangażowania jest już zróżnicowana. Umiarkowana korelacja, ale w górnych granicach przyjętego przedziału, występuje między zaangażowaniem w pracę oraz zaangażowaniem organizacyjnym (0,48) oraz między zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem interpersonalnym (również 0,48). Z kolei korelację między zaangażowaniem organizacyjnym a zaangażowaniem profesjonalnym (0,58) oraz między zaangażowaniem organizacyjnym a zaangażowaniem interpersonalnym (0,68) można już określić jako wysoką. Na wysoką zależność wskazują również wartości współczynnika korelacji między zaangażowaniem w pracę a zaangażowaniem profesjonalnym (0,55), a także między zaangażowaniem profesjonalnym a interpersonalnym (0,57). Wartości prawdopodobieństwa testowego ($p < \alpha$) wskazują, że współczynniki korelacji są statystycznie istotne.

Poziom zaangażowania organizacyjnego w prezentowanych badaniach jest najniższy w porównaniu z trzema pozostałymi rodzajami zaangażowania, w tym także interpersonalnego. Zgadza się to ze stwierdzeniami sformułowanymi na podstawie innych badań, że pracownicy są bardziej zaangażowani wobec zespołu osób niż wobec organizacji⁴⁵¹.

Nasuwa się pytanie: czy w badanej grupie inżynierów można wyodrębnić subgrupy różniące się między sobą profilem obejmującym zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę, interpersonalne oraz profesjonalne? Pytanie nie jest bezpodstawne, ponieważ nawiązuje do wielu publikacji z zakresu profili zaangażowania pracowników i wynika ze stwierdzenia J.P. Meyera, L.J. Stanley, R.J. Vandenberg, że w ramach grupy badawczej mogą występować subgrupy różniące się między sobą zarówno pod względem komponentów zaangażowania, jak i obiektów zaangażowania⁴⁵². Ustalenie profilu zaangażowania badanej grupy

zmiennymi – współczynniki korelacji, [w:] *Statystyczny drogowskaz. 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. S. Bedyńska, M. Cypryańska, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013, s. 201.

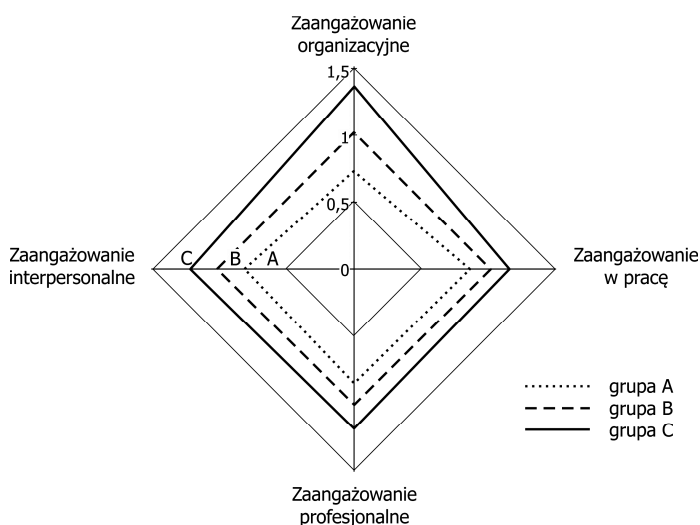
⁴⁴⁹ A. Cooper-Hakim, C. Viswesvaran, *The construct of work commitment...*, op.cit., s. 241-259. Wniosek ten wynikał z analizy 997 artykułów zidentyfikowanych w dwóch bazach wiedzy (PsycINFO oraz Social Science Citation Index) na podstawie słów kluczowych, w okresie do października 2003 r.

⁴⁵⁰ J.P. Meyer, L.J. Stanley, R.J. Vandenberg, *A person-centered approach...*, op.cit., s. 190-202.

⁴⁵¹ M. Riketta, R. Van Dick, *Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment*, „Journal of Vocational Behavior”, 2005, No. 67, s. 490-510.

⁴⁵² J.P. Meyer, L.J. Stanley, R.J. Vandenberg, *A person-centered approach...*, op.cit., s. 190-202.

pracowników wymaga zastosowania analizy taksonomicznej (*cluster analysis*)⁴⁵³, która pozwala zidentyfikować subgrupy występujące w danej populacji. Najczęściej wykorzystywanymi procedurami taksonomicznymi są metody hierarchiczne. Prowadzą one do wyodrębnienia pełnej hierarchii skupień z monotonicznie wzrastającym współczynnikiem podobieństwa⁴⁵⁴. Ich użyteczność polega na zastosowaniu do porządkowania obiektów wielocechowych. Mogą być one zatem wykorzystane do tworzenia rankingów, czyli szeregowania obiektów pod względem wybranych cech⁴⁵⁵. Dlatego też w celu stwierdzenia, czy można wyodrębnić w badanej grupie inżynierów subgrupy o zbliżonym profilu, zastosowano analizę taksonomiczną (metodę Warda), w wyniku czego zidentyfikowano trzy subgrupy inżynierów (wykres 6.).



Wykres 6. Profile zaangażowania badanej grupy specjalistów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zastosowana metoda pozwoliła zidentyfikować trzy subgrupy w badanej grupie inżynierów. Grupa A (113 osób, tj. 25%) charakteryzuje się najniższym poziomem wszystkich czterech form zaangażowania, przy czym najwyższy poziom w tej grupie ma zaangażowanie w pracę, nieznacznie niższe jest zaangażowanie profesjonalne, następnie nieco niższe – zaangażowanie interpersonalne, najniższy poziom osiąga zaś zaangażowanie organizacyjne. Grupa B, najliczniejsza (273, tj. 59%), charakteryzuje się bardzo podobnym poziomem wszystkich form zaangażowania, a w odniesieniu do pozostałych dwóch grup jest to poziom

⁴⁵³ Ibidem, s. 190-202.

⁴⁵⁴ T. Grabiński, *Metody taksonometrii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1992, s. 101.

⁴⁵⁵ K. Kukuła, *Metoda unitaryzacji zerowanej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 43.

średni. Grupa C, najmniej liczna, gdyż tworzą ją 73 osoby (16%), charakteryzuje się najwyższą oceną wszystkich form zaangażowania w porównaniu z pozostałymi dwiema grupami, przy czym najwyższy poziom w tej grupie ma zaangażowanie organizacyjne, nieco niższy zaangażowanie interpersonalne, następnie nieznacznie niższe jest zaangażowanie profesjonalne, a najniższy poziom osiąga zaangażowanie w pracę. Można zatem stwierdzić, że badaną grupę inżynierów różnicuje poziom wszystkich czterech form zaangażowania, zwłaszcza w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego. Zastosowanie testu niezależności chi-kwadrat Perasona pozwala przyjąć, że żadna z badanych zmiennych indywidualnych (wiek, płeć, staż pracy, stan cywilny, wykształcenie, zajmowane stanowisko, doświadczenie bezrobocia) oraz organizacyjnych (branża firmy, forma zatrudnienia, projektowy charakter pracy oraz zarządzanie zasobami ludzkimi) nie ma wpływu na występowanie zidentyfikowanych subgroup. Można zatem przypuszczać, że powody występowania trzech różnych profili zaangażowania badanych inżynierów są związane z ich osobowością lub też innymi warunkami organizacyjnymi niewzględnionymi w badaniu.

Ekonometryczny model zintegrowanego zaangażowania specjalistów

Zastosowane narzędzia badawcze do pomiaru zaangażowania zintegrowanego stanowią zbiór określeń służących do pomiaru zaangażowania organizacyjnego, profesjonalnego, zaangażowania w pracę oraz interpersonalnego w wymiarach emocjonalnym, normatywnym i trwania. Ze względów praktycznych narzędzie to jest jednak zbyt obszerne, dlatego jego praktyczne zastosowanie może napotkać trudności. Pojawia się zatem pytanie: czy jest możliwe wskazanie modelu zintegrowanego zaangażowania, który będzie obejmował mniej elementów, ale jego potencjał informacyjny będzie zbliżony do modelu przyjętego na podstawie studiów literaturowych? Przyjmując za punkt wyjścia model zintegrowanego zaangażowania, do którego oceny zastosowano 65 stwierdzeń (zaangażowanie organizacyjne 18, zaangażowanie w pracę 11, zaangażowanie profesjonalne 18 oraz zaangażowanie interpersonalne 18), podjęto próbę wskazania czynników mających istotne znaczenie do opisu problemu za pomocą analizy czynnikowej⁴⁵⁶. Wyniki analizy (załącznik 3.) wskazują na występowanie trzech czynników zidentyfikowanych nie na podstawie formy zaangażowania (obiekty ukierunkowujące zaangażowanie), lecz wymiarów zaangażowania, takich jak emocjonalne, trwania oraz normatywne. Stwierdzenia tworzące poszczególne czynniki przedstawia tab. 29.

⁴⁵⁶ Tak określony cel uzasadnia zastosowanie metody dekompozycji informacji zawartej w zbiorze zmiennych losowych, jaką jest analiza czynnikowa, por. A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, op.cit., s. 903.

Tabela 29. Składowe zintegrowanego zaangażowania specjalistów zidentyfikowane w analizie czynnikowej

Czynnik 1. – zintegrowane zaangażowanie normatywne
Wiara w znaczenie lojalności dająca mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w firmie jest jednym z głównych powodów, dla których wciąż w niej pracuję
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z zespołu, nawet gdybym chciał
Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z mojego zespołu
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojego zespołu
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z zespołu
Czynnik 2. – zintegrowane zaangażowanie emocjonalne
Bardzo lubię swoją pracę
Moja praca sprawia mi przyjemność
Myślę, że dobrze wybrałem swój zawód
Jestem dumny, że wykonuję taki zawód, jaki wykonuję
Lubię swój zawód
Identyfikuję się ze swoim zawodem
Jestem entuzjastycznie nastawiony do swojego zawodu
Czynnik 3. – zintegrowane zaangażowanie trwania
Zmiana zawodu byłaby dla mnie kosztowna
Czuję, że jestem w zasadzie skazany na swój zawód

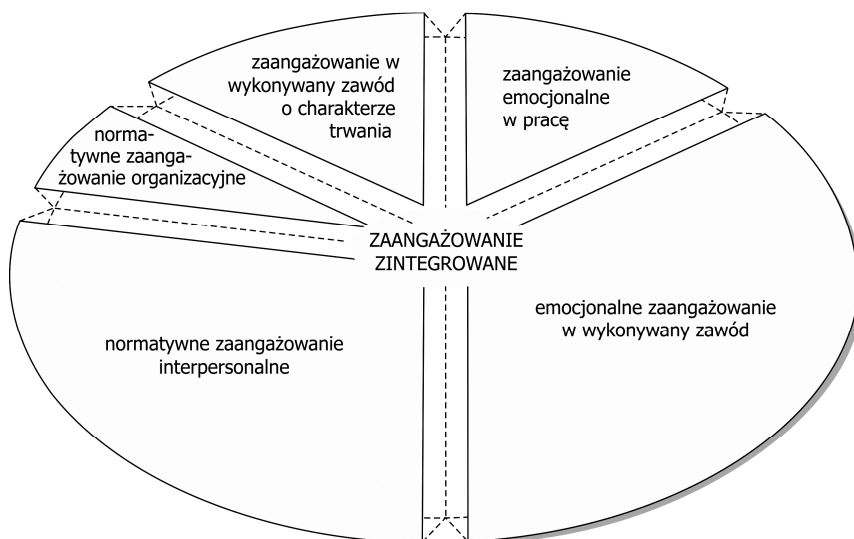
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Współczynnik α Cronbacha dla wszystkich określeń składających się na trzy wymiary zintegrowanego zaangażowania zidentyfikowanego w analizie czynnikowej przyjął wartość 0,87, przy czym dla wymiaru emocjonalnego osiągnął poziom 0,93, dla wymiaru normatywnego 0,83, a dla trwania 0,64. Spośród pięciu stwierdzeń wchodzących w skład czynnika 1., określanego jako zaangażowanie zintegrowane o charakterze normatywnym, aż cztery dotyczyły zaangażowania wobec współpracowników, a jedno – wobec organizacji. Czynnik ten wyjaśnia 18% wariancji. Czynnik 2., określany mianem zintegrowanego zaangażowania o charakterze emocjonalnym, tworzy siedem określeń, z czego dwa dotyczą zaangażowania w pracę, a pięć – zaangażowania profesjonalnego. Wyjaśnia on 15% wariancji. Czynnik 3., dla którego przyjęto nazwę zintegrowanego zaangażowania trwania, tworzą dwa stwierdzenia (poprzednio odnoszące się do zaangażowania profesjonalnego). Czynnik ten wyjaśnia 12% wariancji. Wyodrębnione trzy czynniki wyjaśniają zatem 45% wariancji.

Biorąc pod uwagę zredukowane w wyniku analizy czynnikowej elementy zaangażowania w miejscu pracy badanych inżynierów, można przedstawić jego uproszczony model (rys. 17.).

Największą część schematu (rys. 17.) zajmuje zaangażowanie profesjonalne w wymiarze emocjonalnym (5 stwierdzeń), następnie zaangażowanie wobec współpracowników w wymiarze normatywnym (4 stwierdzenia), kolejno zaangażowanie w pracę w wymiarze emocjonalnym i zaangażowanie profesjonalne

w wymiarze trwania (po 2 stwierdzenia) oraz zaangażowanie organizacyjne w wymiarze normatywnym (1 stwierdzenie).



Rys. 17. Zintegrowany model zaangażowania specjalistów (uproszczony)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W toku dalszych badań przeprowadzono analizę regresji, która stanowi rozszerzenie analizy korelacji i umożliwia przewidywanie, w jakim stopniu zmieni się wartość zmiennej zależnej wtedy, gdy wartość zmiennej niezależnej (predyktora) zmieni się o jednostkę⁴⁵⁷. W tym celu jako zmienną zależną (Y) przyjęto zaangażowanie całkowite (ZC), obejmujące wszystkie przyjęte na wstępie stwierdzenia zastosowane do oceny czterech form zaangażowania (zaangażowanie wobec organizacji, pracy, zawodu i współpracowników), każde w trzech wymiarach (emocjonalnym, normatywnym i trwania), tj. 65 stwierdzeń. Zbiór potencjalnych zmiennych objaśniających obejmował trzy czynniki zidentyfikowane w analizie czynnikowej: zintegrowane zaangażowanie emocjonalne (ZZE), zintegrowane zaangażowanie trwania (ZZT) i zintegrowane zaangażowanie normatywne (ZZN). Postępując zgodnie z wymogami metody⁴⁵⁸, zastosowano metodę regresji krokowej postępującej w programie Statistica i uzyskano wyniki oszacowania współczynników przedstawione w tab. 30.

⁴⁵⁷ K. Krejtz, I. Krejtz, A. Kopacz, *Jedno- i wielozmiennowa analiza regresji jako narzędzie przewidywania w psychologii*, [w:] *Statystyczny drogowskaz, 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. S. Bedyńska, M. Cypriańska, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013, s. 223-243.

⁴⁵⁸ To znaczy sprawdzono, czy nałożone przez regresję liniową wymagania na dane zostały spełnione. Szerzej o tych wymaganiach: K. Krejtz, I. Krejtz, A. Kopacz, *Jedno- i wielozmiennowa analiza...*, op.cit., s. 223-243.

Tabela 30. Wyniki oszacowania współczynników regresji wybranego modelu

F(3,424) = 542,72, p < 0,0000, Błąd std. estymacji: 39,201						
	b*	Bł. std.	b	Bł. std.	t(424)	p
		z b*		z b		
W. wolny			97,779	10,473	9,336	0,000
ZZN	0,477	0,024	37,203	1,908	19,498	0,000
ZZE	0,467	0,023	40,971	2,024	20,242	0,000
ZZT	0,307	0,024	21,848	1,673	13,060	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po wykonaniu analizy regresji do modelu weszły wszystkie trzy zmienne, tworząc następujący model:

$$Y = 97,7 + 37,2X_1 + 40,97X_2 + 21,85X_3,$$

(10,47)
(1,91)
(2,02)
(1,67)

gdzie: $X_1 = ZZN$, $X_2 = ZZE$, $X_3 = ZZT$.

Otrzymany model wskazuje, że w badanej grupie specjalistów wzrost zaangażowania o charakterze normatywnym o 1 pkt spowoduje wzrost zaangażowania zintegrowanego o 37,2 pkt. Z kolei wzrost zaangażowania o charakterze emocjonalnym o 1 pkt spowoduje wzrost zaangażowania zintegrowanego o 40,97 pkt, a wzrost zaangażowania trwania spowoduje wzrost zaangażowania zintegrowanego o 21,85 pkt. Należy zwrócić uwagę, że ujęte w modelu wszystkie formy zaangażowania w miejscu pracy mają dodatni wpływ na zaangażowanie zintegrowane, a współczynnik determinacji określający dopasowanie modelu do danych wyniósł $R^2 = 0,79$, co oznacza, że model jest dopasowany do danych w 79%.

W celu zbadania poprawności konstrukcji modelu sprawdzono, czy występują obserwacje odstające. Do zidentyfikowania odległości odstających zastosowano miarę Mahalanobisa. Po przeprowadzeniu procedury diagnostycznej nie stwierdzono w resztach modelu wartości odstających. Zbadano także, czy reszty modelu mają rozkład normalny. W tym celu założono dwie hipotezy:

H_0 : reszty modelu mają rozkład normalny,

H_1 : reszty modelu nie mają rozkładu normalnego.

Do badania przyjęto $\alpha = 0,05$ i za pomocą testu χ^2 zgodności obliczono prawdopodobieństwo testowe ($p = 0,17811$). Ze względu na to, że $p > \alpha$, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 i najprawdopodobniej reszty mają rozkład normalny. Można zatem stwierdzić, że model został skonstruowany poprawnie.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy pozwalają sformułować wnioski odnoszące się do badanej grupy specjalistów-inżynierów.

1. W przyjętym na podstawie studiów literatury przedmiotu modelu zaangażowania specjalistów, uwzględniającym cztery formy zaangażowania w trzech wymiarach, najwyższe wartości stwierdzono dla zaangażowania profesjonalnego o charakterze emocjonalnym oraz zaangażowania w pracę, również o charakterze emocjonalnym. Najniższy poziom odnotowano natomiast dla zaangażowania organizacyjnego o charakterze normatywnym. Można zatem powiedzieć, że w przypadku badanych specjalistów-inżynierów w całkowitym zaangażowaniu w miejscu pracy istotną rolę odgrywa zaangażowanie profesjonalne oraz zaangażowanie w pracę. Być może stanowi to wytłumaczenie stwierdzenia R.T. Kellera, według którego o wynikach pracy inżynierów w większym stopniu świadczy właśnie zaangażowanie w pracę niż zaangażowanie organizacyjne (choć wśród inżynierów w mniejszym stopniu niż wśród naukowców)⁴⁵⁹.
2. Przeprowadzone analizy czynnikowa oraz regresji pozwoliły znacznie uprościć sposób pomiaru zaangażowania zintegrowanego. Ocena tego zaangażowania za pomocą przyjętych na wstępie na podstawie studiów literaturowych 65 stwierdzeń jest bardzo utrudniona w praktycznym zastosowaniu. Wyłonionych z nich na podstawie analizy czynnikowej 14 stwierdzeń odpowiada aż za 79% zaangażowania zintegrowanego mierzonego za pomocą wszystkich użytych na wstępie stwierdzeń. Użyte w ten sposób narzędzie do pomiaru zintegrowanego zaangażowania specjalistów posiada walor praktyczności, przy jednoczesnym uwzględnieniu szerokiego zakresu badawczego.
3. Przeprowadzone analizy wskazują jednak, że nie forma zaangażowania, tj. obiekt ukierunkowujący zaangażowanie, jest ważniejszym czynnikiem różnicującym, lecz wymiar zaangażowania, tzn. jego charakter emocjonalny, trwania i normatywny.
4. Wyniki badań przemawiają za traktowaniem zaangażowania normatywnego jako konstruktu odrębnego względem pozostałych wymiarów zaangażowania (np. J.P. Meyer, L. Herscovitch⁴⁶⁰), mimo argumentów przedstawianych w literaturze na rzecz braku rozróżnienia zaangażowania emocjonalnego i normatywnego⁴⁶¹.
5. Przeprowadzone analizy czynnikowa oraz regresji umożliwiły skonstruowanie modelu ekonometrycznego, w którym znalazły się wszystkie cztery obiekty ukierunkowujące zaangażowanie specjalistów przyjęte na wstępie na podstawie studiów literaturowych. Przemawia to za tym, aby w odniesieniu do badanej grupy specjalistów-inżynierów uznać, że

⁴⁵⁹ R.T. Keller, *Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers*, „Journal of Applied Psychology”, 1997, Vol. 82, No. 4, s. 539-545. Badania prowadzono w grupie 532 specjalistów: naukowców (250) i inżynierów (282) z czterech naukowo-rozwojowych organizacji w branży chemicznej, energetycznej, elektronicznej i narzędzi naukowych.

⁴⁶⁰ J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326.

⁴⁶¹ M.E. Bergman, *The relationship...*, op.cit., s. 645-663.

w kształtowaniu zaangażowania w miejscu pracy każdy z uwzględnionych obiektów, a zatem wykonywana profesja, organizacja, praca oraz współpracownicy, odgrywa istotną rolę. Ma to ważne znaczenie praktyczne, szczególnie w odniesieniu do działań podejmowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, zmierzających do zwiększenia zaangażowania pracowników. Okazuje się, że działania nakierowane jedynie na budowanie więzi specjalisty-inżyniera z organizacją mogą się okazać niewystarczające, aby go zatrzymać i zbudować pozytywne nastawienie. Badani specjaliści charakteryzują się wysokim zaangażowaniem ukierunkowanym na wykonywany zawód i pracę, stąd konieczność tworzenia w firmie warunków wspierających ich w tym zakresie, ponieważ opieranie się jedynie na zaangażowaniu organizacyjnym może być niewystarczające do zatrzymania tych pracowników.

6. Potwierdza się istotna rola zaangażowania emocjonalnego w miejscu pracy, które w znacznie większym stopniu odpowiada za całość zaangażowania pracowników, przy jednoczesnym niewielkim znaczeniu zaangażowania normatywnego. W świetle dotychczasowych badań, w których wskazuje się na istotną rolę zaangażowania emocjonalnego jako czynnika sprawczego pozytywnych zachowań pracowników, z perspektywy organizacyjnej⁴⁶² wydaje się, że jest to sytuacja bardzo pożądana.
7. Badania sugerują, że w wybranej grupie specjalistów charakter obiektu ukierunkowującego zaangażowanie ma prawdopodobnie związek z jego wymiarem, tzn. zaangażowanie o charakterze normatywnym jest ukierunkowane na ludzi i organizację, emocjonalne – na profesję i wykonywaną pracę, natomiast zaangażowanie trwania – na wykonywany zawód. Można zatem powiedzieć, że w badanej grupie pracowników pasja i pozytywne emocje są w głównej mierze ukierunkowane na wykonywaną pracę i realizowaną ścieżkę kariery, podczas gdy poczucie obowiązku dotyczy organizacji i najbliższych współpracowników. Z kolei zaangażowanie trwania, oznaczające świadomość kosztów, wiąże się z wykonywanym zawodem, wymagającym długiego okresu kształcenia i aktualizowania samokształceniem oraz praktyką zawodową⁴⁶³.
8. Wyniki badań sugerują także, że dla badanych pracowników forma zaangażowania w miejscu pracy o charakterze trwania wcale nie odnosi się do korzyści czy kosztów związanych z tym, co oferuje organizacja. Kalkulacja ta jest istotna w całkowitym zaangażowaniu, ale w odniesieniu do wykonywanego zawodu, a zatem długotrwałych inwestycji życiowych, takich jak nauka, zdobywanie doświadczenia związanego

⁴⁶² J.P. Meyer, L. Herscovitch, *Commitment in the workplace...*, op.cit., s. 299-326; S.A. Wasti, *Commitment profiles...*, op.cit., s. 290-308.

⁴⁶³ C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 11-13.

z wykonywanym zawodem. Zaangażowanie profesjonalne o charakterze trwania można wytłumaczyć charakterem zawodu badanej grupy, wymagającego długiego okresu kształcenia oraz dużych inwestycji w naukę i rozwój w danej dziedzinie. Wiąże się z tym świadomość, że w przypadku zmiany zawodu dotychczasowy trud i wysiłek mogą pójść na marne, a poniesione nakłady już się nie zwrócą. Dostrzegane jest zatem pewne przesunięcie w odniesieniu do obiektu ukierunkowującego zaangażowanie. O ile H.S. Becker tłumaczył w ten sposób mechanizm zaangażowania wobec organizacji w latach 60.⁴⁶⁴, to we współczesnych uwarunkowaniach wydaje się, że mechanizm ten w grupie specjalistów-inżynierów odnosi się do wykonywanego zawodu. Można zatem przypuszczać, że konieczność, brak alternatywy czy negatywne konsekwencje odnoszone do zawodu są czynnikami w większym stopniu odpowiedzialnymi za to, że ankietowani nadal pracują dla swoich pracodawców, a nie za to, co oferuje im organizacja i co mogliby stracić, odchodząc z niej.

9. Zależność poszczególnych form zaangażowania w miejscu pracy ma charakter dodatni, czyli wzrostowi jednej z form zaangażowania towarzyszy wzrost pozostałych. Brakuje zatem dowodów na sprzeczność między poszczególnymi formami zaangażowania, a uzyskane wyniki mieszczą się w tej grupie badań, które potwierdzają ich wzajemnie dodatni wpływ⁴⁶⁵.
10. Badana grupa specjalistów-inżynierów nie jest jednak jednolita pod względem profilu zaangażowania. Badania pozwoliły zidentyfikować trzy subgrupy różniące się między sobą poziomem poszczególnych form zaangażowania, widocznym szczególnie w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego. Potwierdza to wniosek J.P. Meyera, L.J. Stanley i R.J. Vandenberg, którzy zwrócili uwagę na to, że w ramach grupy badawczej mogą występować subgrupy różniące się między sobą zarówno pod względem komponentów zaangażowania, jak i obiektów zaangażowania⁴⁶⁶. Niemniej jednak zmienne analizowane w badaniach nie pozwoliły wskazać czynnika, który jest odpowiedzialny za ukształtowanie się zidentyfikowanych grup.

⁴⁶⁴ H.S. Becker, *Notes on the concept...*, op.cit., s. 32-40.

⁴⁶⁵ J.E. Wallace, *Organizational and professional commitment...*, op.cit., s. 228-255; J.E. Mathieu, D.M. Zajac, *A review and meta-analysis...*, op.cit., s. 171-194; X. Wang, A. Armstrong, *An empirical study...*, op.cit., s. 377-386; G. Blau, *Testing the generalizability of a career commitment...*, op.cit., s. 88-103.

⁴⁶⁶ J.P. Meyer, L.J. Stanley, R.J. Vandenberg, *A person-centered approach...*, op.cit., s. 190-202.

4.5. Indywidualne i organizacyjne determinanty zintegrowanego zaangażowania specjalistów – wyniki badań

Indywidualne determinanty zaangażowania specjalistów

Podczas analizy czynników związanych z pracownikiem, mających potencjalnie związek z jego zaangażowaniem w miejscu pracy uwzględniono następujące zmienne: płeć, wiek, stan cywilny, doświadczenie w karierze związane z pozostawaniem bez pracy (doświadczenie bezrobocia), wykształcenie (z podziałem na wyższe inżynierskie, wyższe magisterskie oraz podyplomowe/doktorat), staż pracy oraz zajmowane stanowisko (z podziałem na wykonawcze/specjalistyczne i kierownicze). W celu stwierdzenia, czy wybrane czynniki wykazują związek z formami zaangażowania uwzględnionymi w modelu zaangażowania inżynierów w miejscu pracy dokonano obliczeń z zastosowaniem testu ANOVA Kruskala-Wallisa. Jego wyniki prezentuje tab. 31.

Tabela 31. Wyniki testu ANOVA KW (wartości prawdopodobieństwa testowego p)

Czynniki	Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie profesjonalne	Zaangażowanie interpersonalne
Płeć	0,9096	0,3252	0,5047	0,4203
Wiek	0,0282*	0,0258*	0,0018**	0,0050**
Stan cywilny	0,201	0,0647	0,1178	0,1070
Doświadczenie bezrobocia	0,9943	0,6531	0,1238	0,9847
Wykształcenie	0,6247	0,0079**	0,1257	0,9664
Staż pracy	0,1089	0,046*	0,0102*	0,0014**
Zajmowane stanowisko	0,2203	0,3361	0,9065	0,0383*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Oznaczenia: * – $p < 0,05$: istotna statystycznie zależność; ** – $p < 0,01$: wysoko istotna statystycznie zależność; *** – $p < 0,001$: bardzo wysoko istotna statystycznie zależność.

Badania wskazują, że trzy spośród siedmiu analizowanych czynników związanych z pracownikiem nie wykazują związku z formami zaangażowania ujętymi w modelu. Nie stwierdzono występowania korelacji między zaangażowaniem organizacyjnym, zaangażowaniem w pracę, zaangażowaniem profesjonalnym oraz interpersonalnym a płcią, stanem cywilnym⁴⁶⁷ oraz faktem pozostawania bez pracy.

⁴⁶⁷ Badania wskazują, że wśród profesjonalistów z zakresu IT zaangażowanie profesjonalne nie wykazuje związku z płcią, natomiast respondenci będący w związkach małżeńskich charakteryzują się wyższym zaangażowaniem profesjonalnym; F.Y. Pai, T.M. Yeh, K.I. Huang, *Professional commitment...*, op.cit., s. 17-28.

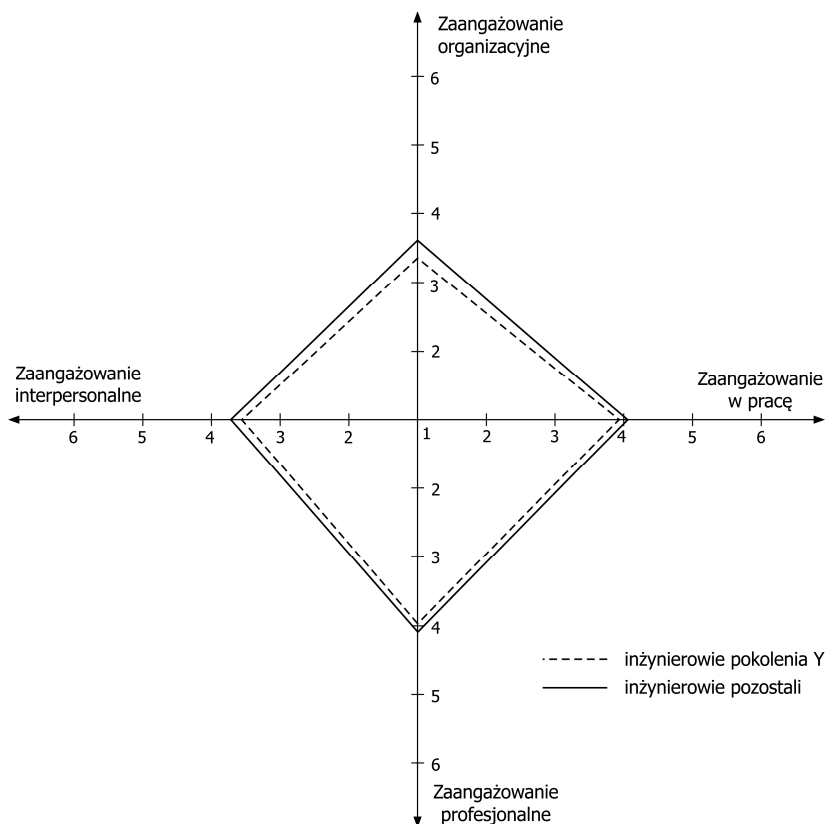
Korelacje te występują natomiast: między zaangażowaniem organizacyjnym a wiekiem (istotna statystycznie zależność), między zaangażowaniem w pracę a wiekiem, stażem pracy (istotna statystycznie zależność) oraz wykształceniem (wysoko istotna statystycznie zależność), między zaangażowaniem profesjonalnym a wiekiem (wysoko istotna statystycznie zależność) i stażem pracy (istotna statystycznie zależność) oraz między zaangażowaniem interpersonalnym a wiekiem, stażem pracy (wysoko istotna statystycznie zależność) i zajmowanym stanowiskiem (istotna statystycznie zależność)⁴⁶⁸. Analiza charakteru zależności między tymi zmiennymi a poszczególnymi formami zaangażowania prowadzi do sformułowanych dalej wniosków.

Wiek pracowników, jako jedyna zmienna spośród czynników branych pod uwagę w badaniach związanych z pracownikiem, jest skorelowany ze wszystkimi czterema formami zaangażowania. W porównaniu z pozostałymi formami zaangażowanie organizacyjne jest ocenione na najniższym poziomie we wszystkich wyróżnionych przedziałach wiekowych. Jego zmiany w poszczególnych grupach wiekowych przebiegają w sposób zbliżony do sinusoidy, z tendencją wzrostową. Najniższy poziom zaznacza się wśród pracowników w wieku do 25 lat (3,27), a najwyższy w najstarszej grupie wiekowej – powyżej 50. roku życia (3,88). Podobnie zmienia się w poszczególnych grupach wiekowych zaangażowanie profesjonalne – między 25. a 30. rokiem życia rośnie (z 3,69 do 4,07), następnie do 35. roku nieznacznie spada (3,98), w ciągu kolejnych pięciu lat nieznacznie wzrasta (do 4,04), a następnie między 40. a 50. rokiem życia spada (do 3,84), by znacząco wzrosnąć w ostatnich latach kariery zawodowej (4,41). Trzy formy zaangażowania, tj. zaangażowanie organizacyjne, interpersonalne oraz profesjonalne najniżej zostały ocenione przez grupę najmłodszych pracowników (do 25 lat, odpowiednio 3,27; 3,72 oraz 3,69), a najwyższej przez grupę pracowników najstarszych – powyżej 50 lat (odpowiednio 3,88; 4,13 oraz 4,41). Zaangażowanie w pracę zostało ocenione na podobnym poziomie w grupach wiekowych do 50. roku życia (tj. 3,95; 3,90; 3,99; 3,94), by nieznacznie wzrosnąć wśród pracowników po 50. roku życia.

Mając na względzie wyniki badań wskazujące na korelację między wiekiem pracowników i ich zaangażowaniem, można postawić pytanie, czy jest różnica w poziomie zaangażowania między pracownikami pokolenia Y a pracownikami pokoleń starszych? Odpowiedź umożliwi wykres 7., na którym przedstawiono średnią ocenę w odniesieniu do wszystkich czterech form zaangażowania (wobec

⁴⁶⁸ Występowanie zależności ustalono na podstawie następującego schematu: przyjmując poziom istotności $\alpha = 0,05$, obliczono prawdopodobieństwa testowe p dla założonych hipotez (H_0) dotyczących niewystępowania związku między zmiennymi (zmiennymi były tutaj poszczególne formy zaangażowania oraz czynniki o charakterze indywidualnym). Jeżeli $p > \alpha$, to zgromadzony materiał empiryczny nie dawał podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o niewystępowaniu związku. Jeżeli $p < \alpha$, to opierając się na zgromadzonym materiale empirycznym, badaną hipotezę zerową odrzucano.

organizacji, pracy, współpracowników i wykonywanego zawodu) dla badanych specjalistów pokolenia Y⁴⁶⁹ oraz pokoleń starszych (pozostali).



Wykres 7. Model zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy inżynierów pokolenia Y oraz pozostałych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej grupie specjalistów-inżynierów pokolenia Y ($n = 167$) uzyskane średnie wartości poszczególnych form zaangażowania okazują się być niższe w porównaniu z odnotowanymi w grupie starszych pracowników. Różnica ta jest najbardziej widoczna w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego (0,25) oraz interpersonalnego (0,16). W zakresie zaangażowania w pracę różnica ta wynosiła 0,12, a w odniesieniu do zaangażowania profesjonalnego 0,11. Skala różnic nie jest może zbyt duża, niemniej jednak widoczna w badanej grupie inżynierów-specjalistów.

⁴⁶⁹ Inżynierowie pokolenia Y to osoby urodzone w roku 1981 i później. Taki przedział czasowy przyjęto ze względu na przyjęte w literaturze zachodniej podziały pokoleniowe, por. A. Glass, *Understanding generational differences...*, op.cit., s. 98-103.

Wykształcenie jest czynnikiem, który wykazuje istotny statystycznie związek z zaangażowaniem w pracę. Tę formę zaangażowania najwyżej oceniły osoby z wykształceniem magisterskim (4,09), natomiast najniżej specjaliści z wykształceniem podyplomowym lub posiadający doktorat. W grupie osób deklarujących wykształcenie podyplomowe/doktorat dają się zauważyć znaczne rozbieżności w odpowiedziach (tj. od 3,50 do 3,98), natomiast w grupie osób z wykształceniem inżynierskim oraz posiadających wykształcenie magisterskie skupienie odpowiedzi było większe. Taki wynik można tłumaczyć tym, że część pracowników posiadających wykształcenie podyplomowe/doktorat wraz ze zdobyciem kolejnych poziomów wykształcenia nie do końca ma pewność słuszności wyboru swojej drogi zawodowej (potwierdza to najniższy poziom zaangażowania w pracę w grupie osób w wieku 26-30 lat). Z drugiej strony wysokie wykształcenie daje świadomość możliwości, zwiększa wiedzę i umiejętności, co w zetknięciu z rzeczywistością, która nie daje możliwości oczekiwanych przez pracownika, rodzi frustrację.

Staż pracy jest czynnikiem wykazującym korelację z zaangażowaniem w pracę, zaangażowaniem profesjonalnym oraz zaangażowaniem interpersonalnym. Zaangażowanie interpersonalne rośnie wraz ze stażem pracownika. W grupie pracowników z najkrótszym stażem (do 3 lat) zostało ocenione na poziomie 3,73, a w grupie z najdłuższym stażem (21 lat pracy i więcej) oceniono je na 4,11. Zaangażowanie w pracę wykazuje również tendencję wzrostową wraz ze zwiększającym się stażem pracy, niemniej jednak zauważa się jego spadek od 16. do 20. roku pracy. Wśród badanych pracowników w tym okresie stażu pracy występuje duże zróżnicowanie poziomu zaangażowania w pracę (od 3,62 do 4,21). Podobnie jest z zaangażowaniem profesjonalnym – również ono wzrasta wraz z wiekiem, z wyjątkiem okresu między 16. a 20. rokiem pracy, kiedy również występuje większe zróżnicowanie jego poziomu (od 3,60 do 4,30). Można zatem przypuszczać, że na etapie między 16. a 20. rokiem pracy u części z badanych inżynierów obserwuje się pewien kryzys zaangażowania w pracę i zaangażowania profesjonalnego.

Odnosząc uzyskane wyniki do badań innych autorów, stwierdza się, że w przypadku zaangażowania profesjonalnego wyniki badań, które przeprowadzili F.Y. Pai, T.M. Yeh, K.I. Huang, są zbieżne. Autorzy ci wykazali, że zaangażowanie profesjonalne wśród profesjonalistów z zakresu IT było wyższe w grupie pracowników ze stażem pracy dłuższym niż 9 lat w porównaniu ze specjalistami ze stażem 3-5 lat⁴⁷⁰.

Zajmowane stanowisko jest skorelowane z zaangażowaniem interpersonalnym badanych specjalistów-inżynierów. Najwyższy poziom zaangażowania interpersonalnego zaobserwowano wśród inżynierów zajmujących stanowiska kierownicze (3,99), nieco niższy jego poziom odnotowano wśród osób na stanowiskach specjalistycznych (3,89) i najniższy na stanowiskach wykonawczych

⁴⁷⁰ F.Y. Pai, T.M. Yeh, K.I. Huang, *Professional commitment...*, op.cit., s. 17-28.

(3,86), gdzie jest także obserwowane największe zróżnicowanie odpowiedzi (od 3,86 do 4,03).

Odnosząc uzyskane wyniki do innych badań, można wskazać na pewne wnioski. W badaniach realizowanych przez zespół profesor M. Juchnowicz⁴⁷¹, w której grupę badawczą stanowili pracownicy organizacji opartych na wiedzy, wykazano, że zaangażowanie organizacyjne jest zależne od wykształcenia – przy czym pracownicy z wykształceniem średnim mają wyższy poziom zaangażowania organizacyjnego. Prezentowane w opracowaniu badania nie potwierdzają występowania tej zależności, być może ze względu na to, że grupę badawczą stanowili pracownicy z wykształceniem wyższym (m.in. inżynierskim) i nie było w niej osób z wykształceniem średnim i niższym. W przywołanych badaniach zespołu M. Juchnowicz zależność dotyczyła większego zaangażowania organizacyjnego pracowników z wykształceniem średnim i mniejszego zaangażowania organizacyjnego osób z wykształceniem wyższym. Jest to zbieżne z wynikami J.E. Mathieugo i D.M. Zajaca, którzy na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzili, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia zaangażowanie organizacyjne pracowników się zmniejsza⁴⁷². Nie została również potwierdzona zależność zaangażowania organizacyjnego od stażu pracy, potwierdziła się natomiast zależność zaangażowania organizacyjnego od wieku pracowników, mimo odmiennego sposobu pomiaru. W najmłodszej grupie wiekowej pracowników stwierdzono najniższe zaangażowanie organizacyjne, a w najstarszej grupie wiekowej – najwyższe.

Organizacyjne determinanty zaangażowania specjalistów

Wśród organizacyjnych czynników uwzględnionych w analizie korelacji znalazły się trzy zmienne: praca w zespołach projektowych, forma zatrudnienia (z podziałem na umowę o pracę na czas nieokreślony, umowę o pracę na czas określony oraz umowy cywilnoprawne) oraz branża firmy zatrudniającej pracownika. W celu stwierdzenia, czy wymienione czynniki wykazują korelację z formami zaangażowania uwzględnionymi w modelu zaangażowania inżynierów w miejscu pracy, dokonano obliczeń z zastosowaniem testu ANOVA Kruskala-Walisa. Jego wyniki prezentuje tab. 32.

Badania wykazały istotny statystycznie związek między formą zatrudnienia a zaangażowaniem organizacyjnym oraz zaangażowaniem interpersonalnym. Najwyższe zaangażowanie organizacyjne wykazały osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych (3,90), nieco niższe pracownicy posiadający umowy o pracę na czas nieokreślony (3,51), a najniższe pracownicy z umowami o pracę na czas określony (3,34). Podobna tendencja wystąpiła w odniesieniu do zaangażowania interpersonalnego, którego najwyższe oceny odnotowano również wśród osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych (4,09), nieco niższe wśród posiadaczy bezterminowych umów o pracę (3,96), a najniższe wśród

⁴⁷¹ M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2010, Nr 3-4, s. 57-66.

⁴⁷² J.E. Mathieu, D.M. Zajac, *A review and meta-analysis...*, op.cit., s. 171-194.

specjalistów z terminowymi umowami o pracę (3,79). Wyniki dotyczące grupy pracowników zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych należy jednak interpretować z daleko posuniętą ostrożnością, uzasadnioną niewielką liczebnością grupy badawczej (zaledwie 8%). Dodatkowo daje się zauważyć znaczące zróżnicowanie ocen obu form zaangażowania wśród tych osób, podczas gdy zbieżność ocen wśród pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę była większa. Zawraca uwagę fakt, że najniższy poziom obu form zaangażowania wykazują osoby zatrudnione na podstawie umów o pracę na czas określony.

Tabela 32. Wyniki testu ANOVA KW (wartości prawdopodobieństwa testowego p)

Czynniki	Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie profesjonalne	Zaangażowanie interpersonalne
Praca w zespołach projektowych	0,4616	0,2221	0,9948	0,6734
Rodzaj zatrudnienia	0,0155*	0,4039	0,0841	0,0186*
Branża	0,6039	0,0481	0,0478*	0,9336

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. Oznaczenia: * – $p < 0,05$: istotna statystycznie zależność; ** – $p < 0,01$: wysoko istotna statystycznie zależność; *** – $p < 0,001$: bardzo wysoko istotna statystycznie zależność.

Ocena poziomu zaangażowania profesjonalnego ze względu na branżę firmy zatrudniającej ankietowanych inżynierów pozwala stwierdzić, że najwyższy wykazują specjaliści z branży informatycznej (4,24), nieco niższy inżynierowie z firm przemysłu maszynowego (4,12), inżynierowie reprezentujący różne branże (4,05), a następnie specjaliści z przemysłu samochodowego (3,96) oraz lotniczego (3,84).

W badaniach podjęto także próbę odpowiedzi na pytanie: czy wybrane elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi mają wpływ na formy zaangażowania uwzględnione w modelu? Traktując zarządzanie zasobami ludzkimi jako zbiór praktyk skierowanych do pracowników, podczas oceny zależności uwzględniono: politykę zatrudniania nowych pracowników, rozwój pracowników, system ocen pracowniczych, komunikację, motywowanie oraz politykę z zakresu zwolnień. Do pomiaru zastosowano określenia, którymi pracownicy oceniali te praktyki w skali od 1 do 6, przy czym 1 oznaczało bardzo źle, a 6 – bardzo dobrze (załącznik 2.). Wyniki analizy korelacji rang Spearmana⁴⁷³ zastosowanej do zidentyfikowania korelacji przedstawiono w tab. 33.

⁴⁷³ W tym przypadku zastosowano test nieparametryczny, niewymagający tak ostrych założeń co do warunków zastosowania jak testy parametryczne, a współczynnik korelacji rang Spearmana należy traktować jako zwykły współczynnik korelacji (Pearsona), ale dla rang. Współczynnik ten jest równy 1, gdy dwie zmienne są idealnie dodatnio zależne, jest równy –1 w sytuacji odwrotnej (jedna zmienna rośnie przy spadku drugiej), jest równy 0 wtedy, gdy nie ma żadnej relacji między zmiennymi, por. A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu...*, op.cit., s. 694 oraz 742-743.

Tabela 33. Wyniki analizy korelacji rang Spearmana pomiędzy elementami profilu zaangażowania w miejscu pracy a oceną elementów procesu kadrowego badanych pracowników

Wyszczególnienie	Zaangażowanie organizacyjne		Zaangażowanie w pracę		Zaangażowanie profesjonalne		Zaangażowanie interpersonalne	
	R-Spearmana	<i>p</i>	R-Spearmana	<i>p</i>	R-Spearmana	<i>p</i>	R-Spearmana	<i>p</i>
Rozwój pracowników	0,48	0,0000	0,26	0,0000	0,34	0,0000	0,45	0,0000
System oceniania	0,47	0,0000	0,29	0,0000	0,35	0,0000	0,43	0,0000
Komunikacja w firmie	0,44	0,0000	0,31	0,0000	0,33	0,0000	0,40	0,0000
Polityka zatrudniania	0,35	0,0000	0,28	0,0000	0,31	0,0000	0,32	0,0000
Motywowanie	0,56	0,0000	0,33	0,0000	0,38	0,0000	0,52	0,0000
Polityka z zakresu zwolnień	0,43	0,0000	0,32	0,0000	0,38	0,0000	0,37	0,0000

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania wskazują na występowanie istotnej statystycznie ($p < \alpha$) dodatniej korelacji między wszystkimi elementami zarządzania zasobami ludzkimi a formami zaangażowania. Oznacza to, że uwzględnione elementy zarządzania zasobami ludzkimi, tj. pozyskiwanie pracowników, rozwój, oceny, motywowanie, komunikacja oraz polityka z zakresu zwolnień, są skorelowane ze wszystkimi czterema formami zaangażowania (zaangażowania organizacyjnego, w pracę, zaangażowania profesjonalnego i interpersonalnego). Lepszej ocenie przez pracowników analizowanych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi towarzyszyło wyższe zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie profesjonalne oraz interpersonalne. Można zatem przypuszczać, że poprawa oceny każdego z badanych procesów kadrowych będzie się wiązać ze zwiększeniem każdej z form zaangażowania w miejscu pracy. Niemniej jednak siła zależności jest różna. Zaangażowanie organizacyjne badanych inżynierów wykazuje najsilniejszą korelację z motywowaniem ($r_s = 0,56$), rozwojem pracowników ($r_s = 0,48$) i systemem ocen pracowniczych ($r_s = 0,47$). W odniesieniu do zaangażowania w pracę analizowane elementy zarządzania zasobami ludzkimi wykazują najslabszą korelację (w porównaniu z pozostałymi formami zaangażowania), niemniej jednak najbardziej widoczny jest tutaj związek z motywowaniem ($r_s = 0,33$). Istotna statystycznie, a jednocześnie najsilniejsza dodatnia korelacja występuje między zaangażowaniem profesjonalnym a motywowaniem ($r_s = 0,38$) i polityką z zakresu zwolnień. Zaangażowaniem personalnym najsilniejszą korelację wykazuje również motywowanie ($r_s = 0,52$), rozwój pracowników ($r_s = 0,45$) oraz system ocen pracowniczych ($r_s = 0,43$). W tabeli 34. zestawiono siłę korelacji między daną formą zaangażowania a praktyką kadrową, jednak z uwzględnieniem najsilniejszych korelacji.

Tabela 34. Praktyki kadrowe skorelowane z formami zaangażowania
(według wartości współczynnika R-Spearmana)

Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie profesjonalne	Zaangażowanie interpersonalne
Motywowanie (0,56)			motywowanie (0,52)
Rozwój pracowników (0,48)			rozwój pracowników (0,45)
System oceniania (0,47)			system oceniania (0,43)
	motywowanie (0,33)	motywowanie (0,38), polityka z zakresu zwolnień (0,38)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badań sugerują, że w ankietowanej grupie inżynierów dwie formy zaangażowania, tj. zaangażowanie organizacyjne i interpersonalne, są mocniej skorelowane z ocenianymi praktykami kadrowymi niż zaangażowanie profesjonalne oraz w pracę. Co więcej, te same praktyki wykazują najsilniejszą korelację z wymienionymi dwiema formami zaangażowania, tj. motywowanie, rozwój pracowników i oceny.

Zaangażowanie w pracę i zaangażowanie profesjonalne wykazują słabszą korelację z analizowanymi praktykami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej jednak zależność jest dodatnia, czyli poprawa oceny procesów kadrowych wiąże się ze wzrostem zarówno zaangażowania w pracę, jak i profesjonalnego.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań dają podstawę do sformułowania zamieszczonych dalej wniosków.

1. Nie stwierdzono występowania zależności między badanymi formami zaangażowania, tj. zaangażowaniem organizacyjnym, zaangażowaniem w pracę, zaangażowaniem profesjonalnym i interpersonalnym a płcią, stanem cywilnym, a także faktem pozostawania respondenta bez pracy w trakcie jego kariery oraz pracą w zespołach projektowych.
2. Istotnym czynnikiem, od którego zależy poziom wszystkich czterech badanych form zaangażowania wśród ankietowanych pracowników na stanowiskach inżynierskich jest ich wiek. Okazuje się, że wśród specjalistów młodszego pokolenia, tj. pokolenia Y, poziom zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, profesjonalnego i interpersonalnego został oceniony niżej niż pracowników starszych. Uzyskane wyniki potwierdzają wniosek J.P. Meyera i in. w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego, sformułowany na podstawie metaanalizy publikowanych już badań, w których wykazano, że wiek i staż pracy (zarówno w organizacji,

jak i na stanowisku) są słabo, ale dodatnio skorelowane z zaangażowaniem organizacyjnym⁴⁷⁴. Różnice w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego inni autorzy tłumaczą tym⁴⁷⁵, że pokolenia współpracujące ze sobą w środowisku pracy różnią się między sobą wyznawanymi wartościami, mającymi istotny wpływ na zaangażowanie organizacyjne. Pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne wywierają odmienne czynniki: dla pokolenia Y – uczenie się i rozwój, płaca i benefity oraz równowaga między pracą a życiem osobistym; dla pokolenia X – uczenie się i rozwój, płaca i benefity oraz poczucie sensu pracy, a dla Baby Boomers – poczucie sensu pracy, społeczna odpowiedzialność organizacji oraz płaca i benefity.

3. W przeprowadzonych badaniach wykazano związek zaangażowania organizacyjnego z formą zatrudnienia, przy czym większy poziom tego zaangażowania obserwowano wśród pracowników zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, a nie umów o pracę. Jest to wynik odwrotny do sugerowanego na podstawie innych badań, w których stwierdzono wyższy poziom zaangażowania organizacyjnego profesjonalistów zatrudnionych na podstawie umów o pracę w porównaniu z profesjonalistami zatrudnionymi na zasadach kontraktowych⁴⁷⁶. W wynikach badań zwraca uwagę ogólnie niski poziom zaangażowania organizacyjnego wśród badanych inżynierów. Jest to zbieżne z badaniami przeprowadzonymi wśród specjalistów z firm usługowych sektora finansowego (badania o charakterze jakościowym), w których stwierdzono niski poziom zaangażowania organizacyjnego zarówno wśród specjalistów zatrudnionych przez organizację, jak też samozatrudnionych, dodatkowo niewykazujący związku z wynikami pracowników⁴⁷⁷, a taki związek wykazuje zaangażowanie w pracę⁴⁷⁸.
4. Badania wskazują także, że wszystkie analizowane praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. pozyskiwanie pracowników, rozwój, oceny pracownicze, motywowanie i polityka z zakresu zwolnień wykazują dodatnią korelację z zaangażowaniem organizacyjnym, zaangażowaniem w pracę, profesjonalnym i interpersonalnym. W badaniach prezentowanych w literaturze stwierdzono podobne zależności. Przykładowo,

⁴⁷⁴ J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, *Affective, continuance, and normative commitment...*, op.cit., s. 20-52.

⁴⁷⁵ R.C. da Silva, J.S. Dutra, E.F.R. Veloso, A.L. Fischer, L.N. Trevisan, *Generational perceptions and their influences on organizational commitment*, „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management”, 2015, Vol. 13, Issue 1, s. 5-30. Badania przeprowadzono na próbie 102 504 pracowników z 394 brazylijskich organizacji reprezentujących trzy pokolenia.

⁴⁷⁶ J.P. Meyer, T.E. Becker, R. van Dick, *Social identities...*, op.cit., s. 665-683.

⁴⁷⁷ E. Furtmueller, R. van Dick, C.P.M. Wilderom, *On the illusion of organizational commitment...*, op.cit., s. 255-278. Badania przeprowadzono na podstawie wywiadów pogłębionych reprezentantów firm austriackich sektora finansowego, reprezentujących: ubezpieczenia, banki, niezależne firmy świadczące usługi finansowe oraz doradztwo podatkowe (41 specjalistów z 30 różnych organizacji).

⁴⁷⁸ R.T. Keller, *Job involvement...*, op.cit., 539-545.

wykazano występowanie silnego związku między zaangażowaniem profesjonalnym a dwiema praktykami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. wynagradzaniem oraz szkoleniami i rozwojem⁴⁷⁹. Możliwość awansu takiego związku jednak nie wykazuje. Wy tłumaczeniem może być to, że osoby z wysokim poziomem zaangażowania profesjonalnego, czyli charakteryzujące się akceptacją wartości zawodowych i pragnące dalej pracować w swoim zawodzie, najbardziej cenią sobie wynagrodzenie i szkolenia oferowane przez organizację. Elementy te niejako umocnią rozwój ich kariery, niekoniecznie jednak w obrębie danej organizacji.

W innych badaniach przeprowadzonych wśród wysoko wykwalifikowanych inżynierów w początkowym etapie kariery zawodowej zidentyfikowano dodatnią korelację wszystkich trzech wymiarów zaangażowania organizacyjnego (emocjonalnego, normatywnego oraz trwania) z praktykami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza dwiema określonymi jako nagradzanie i wynagradzanie oraz szkolenia i rozwój pracowników⁴⁸⁰.

Badania prowadzone w innym kontekście zwracają uwagę, że dodatnia korelacja praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zaangażowania organizacyjnego w wymiarze emocjonalnym jest konieczna do wystąpienia pewnych oczekiwanych zjawisk w organizacji. D. Kim i Y. Choi na podstawie przeprowadzonych badań wykazali, że ocena rozwojowa, sprawiedliwe nagradzanie oraz kompleksowe szkolenia poprawiają zaangażowanie organizacyjne w wymiarze emocjonalnym, co z kolei pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne pracowników⁴⁸¹. Podobne wnioski sformułowano na podstawie innych badań. Stwierdzono, że praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ze względu na swój dodatni wpływ na zaangażowanie organizacyjne w wymiarze emocjonalnym, pozytywnie oddziałują na dzielenie się wiedzą wśród pracowników. W ten sposób praktyki te przyczyniają się do tworzenia wiedzy i innowacji w organizacji⁴⁸². Proces dzielenia się wiedzą i tworzenia innowacji wymaga zatem od pracowników zaangażowania organizacyjnego w wymiarze emocjonalnym.

⁴⁷⁹ K.K. Yahya, F.Y. Tan, *Enhancing career commitment...*, op.cit., s. 237-246. Badania przeprowadzono wśród 253 pracowników średniego i najniższego szczebla malezyjskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

⁴⁸⁰ M. Coetzee, J. Mitonga-Monga, B. Swart, *Human resource practices as predictors of engineering staff's organisational commitment*, „SA Journal of Human Resource Management”, 2014, Vol. 12, Issue 1, s. 1-9.

⁴⁸¹ D. Kim, Y. Choi, *Social exchange model between human resource management practices and innovation in software engineering*, „Seoul Journal of Business”, 2014, Vol. 20, No. 2, s. 49-69.

⁴⁸² C. Camelo-Ordaz, J. García-Cruz, E. Sousa-Ginel, R. Valle-Cabrera, *The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2011, Vol. 22, No. 7, s. 1442-1463. Badania te przeprowadzono na próbie 87 działów B+R hiszpańskich przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Mimo stosunkowo krótkiego okresu, w którym zaangażowanie pracowników znajduje się w centrum zainteresowania specjalistów z zakresu zarządzania, temat ten doczekał się wielu badań i opracowań. Zmieniające się warunki organizacyjne rodzą jednak potrzebę ciągłego ich uaktualniania. Dotyczy to zwłaszcza warunków polskich, bo o ile w literaturze angielskiej dorobek ten jest obszerny i ciągle aktualizowany, to w polskich publikacjach brakuje przekrojowych prac z tego zakresu. Takie badania są uzasadnione, choćby ze względu na kulturowy charakter zaangażowania⁴⁸³.

Ogrom dorobku literaturowego w języku angielskim, dotyczącego zaangażowania obejmującego różne wątki i ujęcia sprawia, że jego przekrojowa analiza i systematyka stanowią nie lada wyzwanie. Zadanie to utrudniają także problemy natury lingwistycznej oraz brak precyzji i konsekwencji autorów w stosowaniu terminologii z tego zakresu. Podejmując to wyzwanie, autorka oparła konstrukcję części teoretycznej pracy na występującym w literaturze angielskiej rozróżnieniu zaangażowania rozumianego jako aspekt relacji między pracownikiem a organizacją bądź innym obiektem (*commitment*) oraz zaangażowania rozumianego jako aspekt aktywności pracownika (*engagement*), aby następnie skupić się na wspólnym ujęciu zaangażowania organizacyjnego, jakim jest koncepcja zaangażowania zintegrowanego. Zaprezentowany przegląd literatury skłania do kilku ogólnych wniosków.

Po pierwsze, zaangażowanie pracowników stanowi atrakcyjny temat badań, szczególnie z perspektywy praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Warunki gospodarki opartej na wiedzy sprzyjają firmom doskonalącym narzędzia zarządzania wiedzą, zdolnym do jej tworzenia, wprowadzania innowacji, co jest możliwe dzięki zatrudnionym pracownikom. W takich okolicznościach rośnie potrzeba poznania mechanizmów odpowiedzialnych za motywację i zachowania pracowników. Jednocześnie warunki te coraz bardziej uwidaczniają słabości motywowania, co przyczynia się do rozszerzenia poszukiwań nowych możliwości przewidywania i kształtowania zachowań pracowników, zwłaszcza tych, których praca wiąże się z tworzeniem lub wykorzystaniem wiedzy. Istotny udział w rozwoju badań nad zaangażowaniem ma zatem praktyka. Można się nawet pokusić

⁴⁸³ J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky, *Affective, continuance, and normative commitment...* op.cit., s. 20-52; M.E. Bergman, *The relationship...* op.cit., s. 645-663.

o stwierdzenie, że w wielu przypadkach to działania praktyków były czynnikiem sprawczym i inspiracją dla badaczy akademickich.

Po drugie, sygnalizowany nadmiar publikacji dotyczących zaangażowania, uznawany w literaturze za słabość tej koncepcji, rodzi postulat stosowania w badaniach podejścia integrującego. Dotyczy to głównie koncepcji zaangażowania organizacyjnego. Koncepcja ta na skutek zachodzących w ostatnich latach zmian w charakterze pracy, samej organizacji, a także w relacjach między pracownikiem a organizacją nie może być jednak utożsamiana z zaangażowaniem ukierunkowanym tylko na organizację⁴⁸⁴. Takie podejście było adekwatne, gdy zdecydowana większość pracowników była zatrudniona na stałe, a całe ich kariery rozwijały się w obrębie jednej organizacji. Obecnie w koncepcji zaangażowania konieczne jest również uwzględnienie innych obiektów.

Badania przeprowadzone w grupie zawodowej inżynierów dają podstawę do sformułowania pewnych ogólnych wniosków. W badanej grupie specjalistów poziomu zaangażowania ukierunkowanego na cztery uwzględnione w modelu obiekty, takie jak organizacja, praca, wykonywany zawód i współpracownicy, ogólnie rzecz ujmując, nie można ocenić jako najwyższego. Wydaje się, że we wszystkich tych formach występuje jeszcze pewien potencjał i istnieje możliwość zwiększenia zaangażowania. Najniższy poziom zaangażowania stwierdzono w odniesieniu do organizacji, a najwyższy – wobec kariery. Niemniej jednak wszystkie wyodrębnione formy zaangażowania są ze sobą dodatnio skorelowane.

W badanej grupie inżynierów zidentyfikowano występowanie trzech subgrup charakteryzujących się odmiennymi profilami zaangażowania. Różnice między tymi grupami dotyczyły poziomu wszystkich form zaangażowania, a widoczne były szczególnie w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego. W badaniach nie udało się jednak wskazać czynnika wyjaśniającego przyczynę powstania tych grup.

Badania wskazały, że na zaangażowanie zintegrowane wśród respondentów składają się: emocjonalne zaangażowanie profesjonalne, zaangażowanie emocjonalne w pracę, zaangażowanie normatywne w odniesieniu do współpracowników oraz organizacji, a także zaangażowanie profesjonalne trwania. Wszystkie formy (w odniesieniu do obiektów zaangażowania), a także wymiary uwzględnione na wstępie jako te, które potencjalnie mogą mieć znaczenie, znalazły się w modelu końcowym zaangażowania zintegrowanego inżynierów. Niemniej jednak rola zaangażowania emocjonalnego w zaangażowaniu zintegrowanym okazuje się być największa, a najmniejszy udział w jego kształcie odgrywa zaangażowanie trwania.

Badania potwierdziły także występowanie różnic w poziomie zaangażowania organizacyjnego, zaangażowania w pracę, profesjonalnego i interpersonalnego między inżynierami pokolenia Y a starszymi pracownikami. Różnice te wypadają

⁴⁸⁴ H.J. Klein, *Advances in workplace commitments...*, op.cit., s. 127-130.

na niekorzyść młodych pracowników, których zaangażowanie we wszystkich formach jest niższe.

Wyniki badań dają podstawę do stwierdzenia, że zarządzanie zasobami ludzkimi należy traktować jako istotne narzędzie kształtowania zaangażowania specjalistów-inżynierów w miejscu pracy. Ocenione praktyki wchodzące w skład zarządzania zasobami ludzkimi są dodatnio skorelowane ze wszystkimi badanymi formami zaangażowania, przy czym wartości tych korelacji są różne. Wyjaśnienie mechanizmu tej zależności można odnieść do podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi od strony organizacji i pracownika⁴⁸⁵. Z perspektywy organizacyjnej zarządzanie zasobami ludzkimi może być traktowane jako źródło korzyści biznesowych, co można tłumaczyć tym, że działania realizowane w tym obszarze są postrzegane jako strategie umożliwiające organizacji pozyskanie utalentowanych pracowników, mogących wspierać poprawę efektywności organizacyjnej. Z perspektywy pracownika praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są oceniane jako wysiłek organizacji na rzecz rozwoju kariery pracownika. Pracownicy zakładają bowiem, że organizacja jest zobowiązana wspierać ich różnymi działaniami, tak aby mogli pracować efektywnie. Ma to być nagrodą za ich współudział w pracy.

Wnioski wynikające z badań pozwalają na sformułowanie konkluzji o charakterze praktycznym. Otóż budowanie zaangażowania inżynierów wymaga nie tylko tworzenia sprzyjających warunków wiążących pracowników z organizacją, ale także umożliwienia im realizacji kariery czy rozwijania relacji ze współpracownikami. Konieczna wydaje się także widoczna ze strony organizacyjnej dbałość o emocjonalny wymiar zaangażowania, a zatem tworzenie warunków wzmacniających pozytywne emocje, umożliwiających pracownikowi rozwój jego pasji. Uwagę specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz menedżerów powinna w sposób szczególny skupić grupa pracowników najmłodszych, ze względu na fakt, że wiek stanowi zmienną, od której zależy zaangażowanie pracowników. Wydaje się, że ze względu na odmienną pokoleniową obserwowaną wśród pracowników w zakresie wyznawanych wartości, pierwszym krokiem w tym kierunku, a jednocześnie warunkiem koniecznym działań skierowanych do tej grupy jest właściwe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań, na podstawie których będzie można odpowiednio kształtować warunki pracy.

Wydaje się zasadne zaproponowanie dwóch kierunków dalszych badań. Po pierwsze, zidentyfikowany ogólnie niski poziom zaangażowania badanych inżynierów skłania do podjęcia kroków w kierunku identyfikacji czynników, które są za to odpowiedzialne. Po drugie, wyniki badań i zidentyfikowanie trzech subgrup o odmiennych profilach zaangażowania w ramach badanej grupy inżynierów przemawiają za postulatem J.P. Meyera i in.⁴⁸⁶, dotyczącym konieczności dalszych badań zgodnie z podejściem zorientowanym na osobę, co stanowi komplementarne uzupełnienie podejścia zorientowanego na zmienne, przeważającego do

⁴⁸⁵ K.K. Yahya, F.Y. Tan, *Enhancing career commitment...*, s. 237-246.

⁴⁸⁶ J.P. Meyer, L.J. Stanley, R.J. Vandenberg, *A person-centered approach...*, op.cit., s. 190-202.

tej pory w badaniach nad zaangażowaniem. W podejściu zorientowanym na zmienne zasadnicze pytanie skupiało się na uwarunkowaniach i konsekwencjach zaangażowania (tj. stwierdzeniu bądź nie korelacji między badanymi zmiennymi). W podejściu zorientowanym na osobę celem jest natomiast identyfikacja subgrup w ramach grupy badawczej, różniących się między sobą znacząco ze względu na złożoność zmiennych. Scharakteryzowane podejście do badań ma charakter komplementarny. W podejściu zorientowanym na zmienne badania wyjaśniają, w jaki sposób analizowane zmienne są kształtowane przez inne czynniki, podczas gdy w podejściu zorientowanym na osobę są dostarczane informacje wyjaśniające, w jaki sposób system zmiennych funkcjonuje w ramach określonej grupy osób.

Załącznik 1.

Przegląd publikacji polskich z zakresu zaangażowania

Lp.	Stosowany termin	Interpretacja zaangażowania	Charakter opracowania, sposób pomiaru zaangażowania, zastosowana koncepcja zaangażowania (<i>engagement/commitment/involvement</i>)
1	Zaangażowanie pracowników, M. Juchnowicz (2010, 2012)	Postawa pracownika obejmująca elementy zachowań, emocji oraz gry interesów, kształtowanych pod wpływem czynników poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych. Zaangażowanie jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika.	Opracowanie o charakterze empirycznym. Szerokie badania z użyciem trzech metod: ankietowej, zogniskowanego wywiadu grupowego oraz ustrukturyzowanego wywiadu indywidualnego. Do pomiaru zaangażowania w pracę oraz zaangażowania w organizację użyto stwierdzeń, które odnosiły się do aspektu emocjonalnego, behawioralnego oraz poznawczego. Oba rodzaje zaangażowania mierzone na podstawie kwestionariusza ankiety przeprowadzonej wśród 621 osób na stanowiskach kierowniczych i 2691 pracowników na pozostałych stanowiskach.
2	Zaangażowanie, S. Borkowska	Zaangażowanie to składowa zaangażowania biernego (<i>commitment</i> ; oznaczającego przywiązanie do organizacji, trwanie w niej) oraz zaangażowania aktywnego (<i>involvement</i> ; oznaczającego aktywne włączanie się w sprawy firmy, w jej trwanie i rozwój).	Opracowanie o charakterze teoretycznym, studia literatury z zakresu zarówno <i>engagement</i> , jak i <i>commitment</i> .
3	Zaangażowanie organizacyjne, A. Spik, K. Klincewicz	Zaangażowanie organizacyjne wg koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen.	Opracowanie o charakterze teoretycznym oparte na literaturze anglojęzycznej, dotyczącej koncepcji <i>commitment</i> .

Lp.	Stosowany termin	Interpretacja zaangażowania	Charakter opracowania, sposób pomiaru zaangażowania, zastosowana koncepcja zaangażowania (<i>engagement/commitment/involvement</i>)
4	Zaangażowanie pracowników, J. Stankiewicz, M. Moczulska	Zaangażowanie to wysiłek wkładany w pracę, który wiąże się z poświęceniem, stanowi wyraz intelektualnego i emocjonalnego „oddania” organizacji.	Analiza teoretyczna oparta na literaturze w odniesieniu do koncepcji zarówno <i>engagement</i> , jak i <i>commitment</i> . Oceniany był kierunek zaangażowania: zaangażowanie w codzienne zadania, w funkcjonowanie organizacji, w zadania zespołu. Oceniano także występowanie zaangażowania afektywnego, normatywnego i trwania. Grupa badawcza to sześćdziesiąt organizacji województwa lubuskiego (analizę danych prowadzono w odniesieniu do organizacji, a nie pracowników).
5	Zaangażowanie organizacyjne, A. Jachnis	Zaangażowanie organizacyjne jest odnoszone do zakresu, w jakim jednostka identyfikuje się i jest związana z organizacją oraz nie ma zamiaru jej opuścić.	Opracowanie teoretyczne na podstawie literatury dotyczącej koncepcji <i>commitment</i> .
6	Zaangażowanie pracowników, R. Mrówka	Zaangażowanie pracowników jest zgodne z wolą samych pracowników, nie chwilowym stanem ich umysłu, objawiającym się realizacją zadań w pracy na poziomie przekraczającym konieczne minimum. Wymaga on pozytywnego stosunku do pracodawcy, objawia się zadowoleniem z pracy, chęcią wykonywania pracy i rozwoju, odpowiedzialnością za pracę, przywiązaniem.	Definicja stanowi wynik analizy literatury, autor rozróżnia ujęcie akademickie i praktyczne zaangażowanie (<i>engagement</i>) oraz wskazuje na publikacje rozróżniające, ale także utożsamiające pojęcia <i>engagement</i> , <i>commitment</i> , <i>involvement</i> .
7	Zaangażowanie pracowników, J.M. Moczydłowska	Ogólna analiza definicji zaangażowania.	Opracowanie o charakterze teoretycznym. Analizy pojęcia zaangażowania autorka dokonała, odnosząc się zarówno do koncepcji zaangażowania (<i>engagement</i>) W.A. Kahna, jak i koncepcji zaangażowania organizacyjnego (<i>organizational commitment</i>) J.P. Meyera i N.J. Allen, traktując je jako pomocne w wyjaśnieniu terminu zaangażowanie.

Lp.	Stosowany termin	Interpretacja zaangażowania	Charakter opracowania, sposób pomiaru zaangażowania, zastosowana koncepcja zaangażowania (<i>engagement/commitment/involvement</i>)
8	Zaangażowanie pracowników, M. Syper-Jędrzejak, A. Michałekiewicz	1) stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowisk, 2) intelektualne i emocjonalne oddanie, jakie pracownik ma dla organizacji lub też wielkość wysiłku wkładanego w pracę.	Analiza wybranych aspektów zaangażowania głównie na podstawie publikacji polskich, ogólna analiza przypadku dwóch jednostek samorządu terytorialnego.
9	Zaangażowanie pracowników, K. Czop, A. Leszczyńska	Na etapie analizy teoretycznej autorki stwierdzają, że w literaturze przedmiotu występuje podział zaangażowania na zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie organizacyjne. Do badań jako zaangażowanie pracowników przyjmują definicję zaangażowania organizacyjnego (<i>organizational commitment</i> , J.P. Meyer i N.J. Allen), stosując te dwa terminy zamiennie.	Badania dotyczą występowania zależności między poziomem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowaniem afektywnym, trwałości (kontynuacji) i normatywnym. Badania prowadzone w 18 przedsiębiorstwach, w odniesieniu do zaangażowania pracowników w ankietę wypełniało m.in. 3 pracowników operacyjnych w każdym przedsiębiorstwie (brak dokładnej charakterystyki próby).
10	Zaangażowanie w pracę, K. Kulikowski	Zaangażowany pracownik to ten, który jest jednocześnie zainteresowany swoją pracą oraz identyfikuje się z firmą, w której pracuje. Zainteresowanie pracą to koncentracja na pracy, ożywienie poznawcze połączone z chęcią wykonywania pracy nawet pomimo zmęczenia czy pojawiających się trudności. Zainteresowany pracownik jest pełen energii, a praca, którą wykonuje, daje mu zadowolenie. Identyfikacja z firmą to uznawanie jej celów i misji za zbieżne z własnymi życiowymi celami i wartościami, ocenianie działań podejmowanych przez organizację jako potrzebnych i wartościowych oraz przekonanie, że są one warte osobistego wysiłku.	Badania przeprowadzone na podstawie kwestionariusza agencji Sedlak & Sedlak w wersji online, z udziałem 1734 osób. Ankietę tworzyły pytania dotyczące identyfikacji z firmą (27 pytań) i zainteresowania pracą (16 pytań). Celem badania było zbadanie związku między zaangażowaniem w pracę a szczeblem zatrudnienia, wielkością firmy, wysokością wynagrodzenia i typem firmy.

Lp.	Stosowany termin	Interpretacja zaangażowania	Charakter opracowania, sposób pomiaru zaangażowania, zastosowana koncepcja zaangażowania (<i>engagement/commitment/involvement</i>)
11	Zaangażowanie pracowników, zaangażowanie organizacyjne (zamiennie stosowane), A. Wojtczuk-Turek	Ogólna analiza definicji zaangażowania.	Analiza teoretyczna na podstawie anglojęzycznej literatury dotyczącej <i>commitment</i> oraz <i>engagement</i> . Badania przeprowadzono na grupie 86 osób aktywnych zawodowo, celem badania było określenie osobowościowych predyktorów zaangażowania pracowników, a także wskazanie tych czynników organizacyjnych, które są z nimi powiązane. Zaangażowanie mierzono na podstawie kwestionariusza zawierającego 29 twierdzeń opisujących różne zachowania respondenta w miejscu pracy, dotyczące identyfikacji, lojalności, różnych form aktywności podejmowanych na rzecz organizacji.
12	Zaangażowanie organizacyjne, M. Adamska-Chudzińska	Ogólna analiza definicji zaangażowania.	Opracowanie o charakterze teoretycznym. Przegląd definicji zaangażowania organizacyjnego na podstawie literatury anglojęzycznej dotyczącej <i>commitment</i> .
13	Przywiązanie do organizacji, A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska	Definicja przywiązania do organizacji według koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen.	Adaptacja Skali Przywiązania do Organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen.
14	Zaangażowanie w pracę, przywiązanie/zaangażowanie organizacyjne, A. Bańka, A. Wołowska	Zaangażowanie w pracę (<i>job involvement</i>) stan psychicznej identyfikacji z pracą, mający swe źródła w spostrzeganiu pracy jako potencjalnego źródła zaspokojenia potrzeb jednostki (R.N. Kanungo, 1982), odnoszący się do określonej relacji jednostki z rzeczywistą (aktualną) pracą	Opracowanie o charakterze teoretycznym – analiza koncepcji spotykanych w literaturze dotyczących koncepcji <i>job involvement</i> .
		Przywiązanie/zaangażowanie organizacyjne jako więź między pracownikiem a organizacją, która wiąże jednostkę z kierunkiem działania.	Opracowanie o charakterze teoretycznym – analiza początkowych koncepcji spotykanych w literaturze dotyczących koncepcji <i>commitment</i> .

Lp.	Stosowany termin	Interpretacja zaangażowania	Charakter opracowania, sposób pomiaru zaangażowania, zastosowana koncepcja zaangażowania (<i>engagement/commitment/involvement</i>)
15	Zaangażowanie w pracę, T. Chirkowska-Smolak	Zaangażowanie w pracę (<i>work engagement</i>) w ujęciu koncepcji W.B. Schaufeliego i A.B. Bakera.	Pomiar zaangażowania na podstawie <i>The Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES – wersja skrócona) – próba 737 pracowników średnich i dużych przedsiębiorstw (w zależności od analizowanych zmiennych grupa ta wynosiła również 803 osoby lub 757 osób lub 627 osób).
		Przywiązanie organizacyjne (<i>organizational commitment</i>) zgodnie z koncepcją J.P. Meyera i N.J. Allen.	Przywiązania organizacyjnego nie mierzono.
		Identyfikacja z pracą (<i>job involvement</i>) zgodnie z koncepcją R.N. Kanungi.	Identyfikacja z pracą mierzona narzędziem opracowanym przez R.N. Kanungę w 1982 r. (<i>Job Involvement Scale</i>), próba 282 pracowników średnich i dużych przedsiębiorstw.
16	Zaangażowanie pracowników, J. Samul, S. Saczyńska-Sokół	Zaangażowanie to pozytywna postawa pracownika wobec organizacji i jej wartości, wyrażająca się świadomością sytuacji organizacyjnej i współpracą w celu poprawy wyników oraz dla dobra organizacji (definicja przyjęta za D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, 2004)	Celem badania było określenie instrumentów wykorzystywanych do budowy zaangażowania kadry kierowniczej oraz sposobów pomiaru zaangażowania w małych firmach. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do 84 przedsiębiorstw budowlanych zarejestrowanych w województwie podlaskim, zatrudniających mniej niż 49 osób. Pytanie zawarte w ankiecie było sformułowane ogólnie, np. <i>czy w firmie badane jest zaangażowanie pracowników?</i>
17	Zaangażowanie pracowników, D Lewicka, J. Michniak	Model zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allen.	Badanie metodą zogniskowanego wywiadu grupowego wśród pracowników przedsiębiorstw sektora MŚP (60 osób). Celem było zbadanie, czy istnieje i jaki jest wpływ zaufania organizacyjnego oraz zaangażowania pracowników na kształtowanie jakości środowiska pracy w firmach sektora MŚP.

Lp.	Stosowany termin	Interpretacja zaangażowania	Charakter opracowania, sposób pomiaru zaangażowania, zastosowana koncepcja zaangażowania (<i>engagement/commitment/involvement</i>)
18	Zaangażowanie, zaangażowanie pracownika, M. Gojny	Zaangażowanie (<i>commitment</i>) określa zaangażowanie pracownika w organizację i jest definiowane jako poczucie bycia związanym emocjonalnie bądź intelektualnie, w ramach świadczenia pracy dla organizacji.	Opracowanie o charakterze teoretycznym, interpretacja zaangażowania na podstawie literatury dotyczącej koncepcji <i>commitment</i> .
19	Zaangażowanie pracowników, M. Chrupała-Pniak, D. Grabowski	Koncepcja zaangażowania/ /przywiązania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allen (określenia stosowane zamiennie).	Pomiar zaangażowania organizacyjnego na podstawie Skali Przywiązania Organizacyjnego (Bańka i in., 2002). Celem było zbadanie relacji między motywacją do pracy a zaangażowaniem organizacyjnym oraz między czynnikami organizacyjnymi i zaangażowaniem organizacyjnym. Badania przeprowadzono wśród 291 pracowników firm różnych branż działających na terenie Górnego Śląska i Małopolski.
20	Zaangażowanie w pracę, M. Michalak	Ogólna analiza definicji zaangażowania	Analiza różnic z zakresu oceny zarządzania zaangażowaniem w pracę przez różne grupy pracowników. Badania przeprowadzone wśród 205 pracowników 7 organizacji działających na terenie Wrocławskiego Parku Technologicznego oraz Wrocławskiego Parku Biznesu I i II, na podstawie kwestionariusza do diagnozy zaangażowania pracowników opracowanego przez zespół: M. Juchnowicz, H. Kinowska i E. Rypina (2010).
21	Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę, M. Łaguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska	Przywiązanie do organizacji – koncepcja J.P. Meyera i N.J. Allen. Zaangażowanie w pracę – koncepcja W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker.	Opracowanie o charakterze teoretycznym, zawierające także analizę językową koncepcji J.P. Meyera i N.J. Allen oraz W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker, a także zbliżonych terminów.

Lp.	Stosowany termin	Interpretacja zaangażowania	Charakter opracowania, sposób pomiaru zaangażowania, zastosowana koncepcja zaangażowania (<i>engagement/commitment/involvement</i>)
22	Zaangażowanie w pracę, przywiązanie do organizacji, Ł. Baka	Zaangażowanie w pracę definiowane zgodnie z koncepcją W.B. Schaufeliego i A.B. Bakera. Przywiązanie do organizacji rozumiane zgodnie z interpretacją J.P. Meyera i N.J. Allen.	Celem badań było określenie zależności pomiędzy stresorami pracy (tj. konfliktem interpersonalnym, ograniczeniami organizacyjnymi i obciążeniem pracą) a zachowaniami nieproduktywnymi oraz ustalenie, czy negatywny afekt w pracy mediuje tę zależność. Badania przeprowadzono na próbie 232 pracowników supermarketów zlokalizowanych w Częstochowie i Katowicach. Przywiązanie do organizacji mierzono na podstawie Skali Przywiązania Organizacyjnego (Bańka i in., 2002), natomiast do pomiaru zaangażowania w pracę wykorzystano <i>The Utrecht Work Engagement Scale</i> (wersja rozszerzona 17 stwierdzeń).
23	Zaangażowanie pracowników, zaangażowanie w organizacji, M. Bugdol	Zaangażowanie w wymiarze zewnętrznym, obserwowane jako przejmowanie odpowiedzialności, większa w porównaniu z innymi aktywność, lepiej oceniana praca. Zaangażowanie w wymiarze wewnętrznym musi wynikać z przekonania, że warto coś zrobić, z wiedzy o mechanizmach integracyjnych oraz z troski o przyszłość organizacji.	Opracowanie o charakterze teoretycznym, głównie na podstawie studiów literatury angielskiej z zakresu kategorii <i>commitment</i> .
24	Przywiązanie do organizacji, A. Wołowska	Przywiązanie do organizacji – koncepcja J.P. Meyera i N.J. Allen	Badania na podstawie Skali Przywiązania do Organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen. Sprawdzenie wpływu zmian dokonujących się obecnie na rynku pracy oraz w relacjach zachodzących między pracownikiem a organizacją na jedną z postaw w miejscu pracy, tj. przywiązanie do organizacji. Próba badawcza to 330 osób, z czego 205 to pracownicy firmy państwowej, a 125 to osoby zatrudnione w firmie prywatnej.

Źródło: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, op.cit., s. 34-35; M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op.cit., s. 34 i 100; S. Borkowska, *Rola zaangażowania pracowników*, op.cit., s. 9-26; A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. nauk. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 409-428; J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Nr 4, s. 333-345; A. Jachnis, *Psychologia organizacji...*, op.cit., s. 149; R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników...*, op.cit., s. 405-416; J.M. Moczydłowska, *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2013, Nr 4(43), Uczelnia Łazarskiego, s. 162-171; M. Syper-Jędrzejak, A. Michałkiewicz, *Budowanie zaangażowania pracowników w sytuacji kryzysu związanego z procesem zmiany w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „Marketing i Rynek”, 2015, Nr 5, s. 386-399; K. Czop, A. Leszczyńska, *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, Nr 3, s. 27-41; K. Kulikowski, *Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudnienia oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę*, „Economics and Management”, 2014, nr 1, s. 171-182; A. Wojtczuk-Turek, *Osobowościowe predyktory zaangażowania pracowników – analizy empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie”, 2010, Nr 2, s. 21-41; M. Adamska-Chudzińska, *Prospoleczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy: Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, Z. 31, s. 372-382; T. Chirkowska-Smolak, *Psychologiczny model zaangażowania...*, op.cit., s. 44-45, 70, 87, 146, 189 (odpowiednio); A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, *Polska wersja Meyera i Allen...*, op.cit., s. 65-74; A. Bańka, A. Wołowska, *Geneza i rozwój...*, s. 41-81; J. Samul, S. Saczyńska-Sokół, *Tworzenie i pomiar zaangażowania kadry kierowniczej w małych firmach*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. nauk. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 356-363; D. Lewicka, J. Michniak, *Relacje pomiędzy zaufaniem, zaangażowaniem oraz jakością środowiska pracy w firmach sektora MŚP*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. nauk. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 344-355; M. Gojny, *Znaczenie zaangażowania i intencji odejścia dla retencji pracowników w kontekście postrzeganego wsparcia organizacji (POS)*, „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 2013, Nr 51, s. 127-138; M. Chrupała-Pniak, D. Grabowski, *Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 82-91; M. Michalak, *Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 261-271; M. Łąguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji...*, op.cit., s. 277-284; Ł. Baka, *Stresory w pracy...*, op.cit., s. 25-42; M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 85; A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji...*, op.cit., s. 105 i 121.

Załącznik 2.

Kwestionariusz badania zaangażowania w miejscu pracy inżynierów

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6
Mając na myśli firmę, w której pracujesz, wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z poszczególnymi opiniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 6 – zdecydowanie się zgadzam)						
Sprawia mi przyjemność, kiedy mogę porozmawiać o mojej firmie z ludźmi z zewnątrz						
Moja firma ma dla mnie duże znaczenie osobiste						
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z mojej firmy, nawet gdybym chciał						
Wiele zawdzięczam mojej firmie						
Mogę powiedzieć, że w mojej firmie czuję się jak w rodzinie						
Czuję, że problemy mojej firmy są także moimi problemami						
Lepiej było, gdy ludzie większość swojego życia zawodowego związali z jedną firmą						
Sądzę, że odchodząc z mojej firmy, mam zbyt mało innych możliwości wyboru						
Zbyt wiele bym stracił, decydując się teraz na odejście z mojej firmy						
Jedną z wielu negatywnych konsekwencji odejścia z mojej firmy mógłby być brak możliwości zatrudnienia						
Byłbym bardzo zadowolony, gdybym do emerytury mógł pracować w mojej firmie						
Mam poczucie, że pozostanie w firmie jest dla mnie koniecznością						
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z mojej firmy						
Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z firmy						
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojej firmy						
Ta firma zasługuje na to, abym był wobec niej w porządku						
Wiara w znaczenie lojalności dająca mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w firmie jest jednym z głównych powodów, dla których wciąż pracuję w tej firmie						
Nie odszedłbym teraz z mojej firmy, ponieważ mam zobowiązania w stosunku do ludzi, którzy w niej pracują						

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6
Mając na myśli swoją obecną pracę, wskaż w jakim stopniu zgadzasz się z poszczególnymi opiniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 6 – zdecydowanie się zgadzam)	1	2	3	4	5	6
Cenię sobie to, że mogę pracować na sukces firmy						
Jestem gotowy zrobić wszystko, czego wymaga ode mnie firma						
Bardzo lubię swoją pracę						
Moja praca sprawia mi przyjemność						
Praca ma dla mnie duże znaczenie						
Czuję, że mam niewielki wybór, mogę robić jedynie to, czego firma ode mnie oczekuje						
Nie mogę ryzykować, starając się mniej niż tego wymaga ode mnie firma						
Czuję się zobowiązany wobec firmy do robienia tego, co konieczne, aby realizować jej cele						
Czuję się w obowiązku dobrze pracować każdego dnia na rzecz firmy						
Wykonuję swoją pracę, bo taka jest konieczność						
W zasadzie praca to dla mnie obowiązek						
Mając na myśli swoich najbliższych współpracowników, wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z poszczególnymi opiniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 6 – zdecydowanie się zgadzam)	1	2	3	4	5	6
Sprawia mi przyjemność, że mogę porozmawiać o moim zespole z ludźmi z zewnątrz						
Mój zespół ma dla mnie duże znaczenie osobiste						
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z zespołu, nawet gdybym chciał						
Wiele zawdzięczam mojemu zespołowi						
Mogę powiedzieć, że w moim zespole czuję się jak w rodzinie						
Czuję, że problemy mojego zespołu są także moimi własnymi problemami						
Dobrze jest, kiedy ludzie mogą pracować przez dłuższy okres w jednym zespole						
Sądzę, że odchodząc z zespołu, mam zbyt mało innych możliwości wyboru						
Zbyt wiele bym stracił, decydując się teraz na odejście z mojego zespołu						
Gdybym odszedł teraz z zespołu, trudno by mi było znaleźć drugą taką samą grupę						
Byłbym bardzo zadowolony, gdybym jak najdłużej mógł pracować z tymi ludźmi						
Mam poczucie, że pozostanie w tym zespole jest dla mnie koniecznością						
Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z mojego zespołu						
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojego zespołu						
Ten zespół zasługuje na to, żebym był wobec niego w porządku						

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6
Mając na myśli swoich najbliższych współpracowników, wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z poszczególnymi opiniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 6 – zdecydowanie się zgadzam)	1	2	3	4	5	6
Jednym z głównych powodów, który trzyma mnie w tym zespole, jest lojalność i poczucie moralnego obowiązku						
Nie odszedłbym teraz z mojego zespołu, ponieważ mam zobowiązania wobec niego						
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z zespołu						
Mając na myśli wykonywany zawód, wskaż, w jakim stopniu zgadzasz się z poszczególnymi opiniami (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 6 – zdecydowanie się zgadzam)	1	2	3	4	5	6
Bycie ekspertem jest bardzo ważne dla mojego wizerunku						
Myślę, że dobrze wybrałem swój zawód						
Jestem dumny, że wykonuję taki zawód, jaki wykonuję						
Lubię swój zawód						
Identyfikuję się ze swoim zawodem						
Jestem entuzjastycznie nastawiony do swojego zawodu						
Włożyłem zbyt dużo wysiłku, żeby teraz rozważać zmianę zawodu						
Zmiana zawodu teraz byłaby dla mnie bardzo trudna						
Zmiana zawodu w tym momencie spowodowałaby dużo komplikacji w moim życiu						
Zmiana zawodu byłaby dla mnie kosztowna						
Czuję, że jestem w zasadzie skazany na swój zawód						
Zmiana zawodu obecnie wymagałaby ode mnie znacznego poświęcenia						
Jestem przekonany, że ludzie, którzy byli kształceni w swoim zawodzie, czują się odpowiedzialni wykonywać potem ten zawód przez stosowny okres						
Czuję swego rodzaju zobowiązanie, żeby pozostawać w swoim zawodzie						
Muszę być odpowiedzialny i kontynuować pracę w swoim zawodzie						
Nawet jeśli byłoby to dla mnie korzystne, nie czuję, żeby to był najlepszy pomysł, aby zmieniać teraz swój zawód						
Czułbym się winny, gdybym teraz zmienił zawód						
Czuję swego rodzaju lojalność wobec zawodu						

Proszę o wypowiedź, jak Państwo oceniacie praktyki z zakresu zarządzania w firmie i ich ogólną ocenę, przy czym 1 oznacza bardzo źle, a 6 – bardzo dobrze.

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	6
Możliwości rozwoju zawodowego						
Polityka firmy z zakresu szkoleń						
Atmosfera w pracy						
System ocen (jeżeli jest)						
Sposób przeprowadzania ocen (jeżeli są przeprowadzane)						
Przepływ informacji w firmie						
Dostęp do informacji dotyczących istotnych spraw w funkcjonowaniu zakładu pracy						
Polityka firmy z zakresu zatrudniania nowych pracowników						
Zasady przyjęć i wprowadzania do pracy nowych pracowników						
Zasady motywowania pracowników						
Możliwości docenienia i uznania bardzo dobrze wykonanej pracy						
Polityka firmy z zakresu zwolnień pracowników						
Swoja pewność, stabilność zatrudnienia						

Metryczka

- I. Płeć:
 Kobieta Mężczyzna
- II. Rok urodzenia:
- III. Stan cywilny:
 Wolna/-y Zamężna/zonaty
- IV. Wykształcenie:
 inżynierskie/licencjat
 magisterskie
 podyplomowe/doktorat
- V. Proszę podać staż pracy (w latach) ogółem:
- VI. Pracuje Pani/Pan na stanowisku
 Wykonawczym
 Specjalistycznym
 Kierowniczym
- VII. Czy kiedykolwiek pozostawała/pozostawał Pani/Pan bez pracy:
 Tak Nie
- VIII. Czy pracuje Pani/Pan w zespołach projektowych?
 Tak Nie

IX. Na jakiej podstawie jest Pani/Pan zatrudniona/-y:

- Umowa o pracę na czas nieokreślony
- Umowa o pracę na czas określony (w tym także na okres próbny, zastępstwo, czas wykonywania określonej pracy)
- Umowy cywilnoprawne (zlecenia, o dzieło, kontrakt menedżerski, samozatrudnienie)

X. Branża:

- Informatyczna
- Przemysł lotniczy
- Przemysł samochodowy
- Przemysł maszynowy
- Inne, jakie.....

ZAŁĄCZNIK 3.

Wyniki analizy czynnikowej

Stwierdzenie	Czynnik	Czynnik	Czynnik
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z mojej firmy	0,59218	0,025153	0,313994
Sprawia mi przyjemność, kiedy mogę porozmawiać o mojej firmie z ludźmi z zewnątrz	0,3629	0,449859	-0,07539
Moja firma ma dla mnie duże znaczenie osobiste	0,56562	0,412557	0,125498
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z mojej firmy, nawet gdybym chciał	0,5418	0,169941	0,362428
Wiele zawdzięczam mojej firmie	0,46521	0,418279	0,209608
Mogę powiedzieć, że w mojej firmie czuję się jak w rodzinie	0,63204	0,319822	-0,02326
Czuję, że problemy mojej firmy są także moimi problemami	0,55064	0,328582	0,157032
Lepiej było, gdy ludzie większość swojego życia zawodowego wiązali z jedną firmą	0,42581	0,043202	0,305956
Sądzę, że odchodząc z mojej firmy, mam zbyt mało innych możliwości wyboru	0,03403	-0,00566	0,003487
Zbyt wiele bym stracił, decydując się teraz na odejście z mojej firmy	0,32907	0,154692	0,577361
Jedną z wielu negatywnych konsekwencji odejścia z mojej firmy mógłby być brak możliwości zatrudnienia	0,08981	-0,09748	0,623684
Byłbym bardzo zadowolony, gdybym do emerytury mógł pracować w mojej firmie	0,50862	0,327622	0,315356
Mam poczucie, że pozostanie w firmie jest dla mnie koniecznością	0,24717	-0,08023	0,659759
Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z firmy	0,66966	0,184666	0,228554
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojej firmy	0,64604	0,133851	0,151356
Ta firma zasługuje na to, abym był wobec niej w porządku	0,45693	0,512243	0,002328
Wiara w znaczenie lojalności dająca mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w firmie jest jednym z głównych powodów, dla których wciąż pracuję w tej firmie	0,71122	0,158657	0,168923
Nie odszedłbym teraz z mojej firmy, ponieważ mam zobowiązania w stosunku do ludzi, którzy w niej pracują	0,68755	0,124168	0,094546

Stwierdzenie	Czynnik	Czynnik	Czynnik
Cenię sobie to, że mogę pracować na sukces firmy	0,25343	0,625325	0,154721
Jestem gotowy zrobić wszystko, czego wymaga ode mnie firma	0,34086	0,446727	0,293313
Czuję, że mam niewielki wybór, mogę robić jedynie to, czego firma ode mnie oczekuje	0,08341	-0,04178	0,546168
Nie mogę ryzykować, starając się mniej niż tego wymaga ode mnie firma	0,04309	0,168359	0,512991
Czuję się zobowiązany wobec firmy do robienia tego, co konieczne, aby realizować jej cele	0,21928	0,558231	0,301375
Czuję się w obowiązku dobrze pracować każdego dnia na rzecz firmy	0,13912	0,66864	0,203124
Bardzo lubię swoją pracę	0,25092	0,744133	-0,04849
Moja praca sprawia mi przyjemność	0,26539	0,770828	-0,04295
Praca ma dla mnie duże znaczenie	0,15309	0,68146	0,13118
Wykonuję swoją pracę, bo taka jest konieczność	-0,0414	-0,12195	0,587589
W zasadzie praca to dla mnie obowiązek	-0,05802	-0,07782	0,564132
Sprawia mi przyjemność, że mogę porozmawiać o moim zespole z ludźmi z zewnątrz	0,35857	0,453093	-0,08336
Mój zespół ma dla mnie duże znaczenie osobiste	0,62717	0,314343	-0,047
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z zespołu, nawet gdybym chciał	0,72652	0,143087	0,134313
Wiele zawdzięczam mojemu zespołowi	0,64226	0,263889	0,039523
Mogę powiedzieć, że w moim zespole czuję się jak w rodzinie	0,66067	0,270193	-0,07364
Czuję, że problemy mojego zespołu są także moimi własnymi problemami	0,66324	0,253207	0,035373
Dobrze jest, gdy ludzie mogą pracować przez dłuższy okres w jednym zespole	0,28433	0,37954	0,129903
Sądzę, że odchodząc z zespołu, mam zbyt mało innych możliwości wyboru	0,33322	-0,15515	0,606088
Zbyt wiele bym stracił, decydując się teraz na odejście z mojego zespołu	0,46047	-0,03782	0,547083
Gdybym odszedł teraz z zespołu, trudno by mi było znaleźć drugą taką samą grupę	0,49491	0,171962	0,282703
Byłbym bardzo zadowolony, gdybym jak najdłużej mógł pracować z tymi ludźmi	0,53927	0,328912	0,161036
Mam poczucie, że pozostanie w tym zespole jest dla mnie koniecznością	0,40286	-0,1467	0,559936
Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z mojego zespołu	0,74331	0,091918	0,235034
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojego zespołu	0,70157	0,041944	0,24142
Ten zespół zasługuje na to, żebym był wobec niego w porządku	0,38696	0,436927	0,032238
Jednym z głównych powodów, który trzyma mnie w tym zespole, jest lojalność i poczucie moralnego obowiązku	0,62292	0,11491	0,184931
Nie odszedłbym teraz z mojego zespołu, ponieważ mam zobowiązania wobec niego	0,69802	0,04459	0,234253

Stwierdzenie	Czynnik	Czynnik	Czynnik
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z zespołu	0,71708	0,019738	0,210966
Bycie ekspertem jest bardzo ważne dla mojego wizerunku	0,00127	0,622896	0,058588
Myślę, że dobrze wybrałem swój zawód	0,03038	0,814668	0,036401
Jestem dumny, że wykonuję taki zawód, jaki wykonuję	0,02281	0,814802	-0,02291
Lubię swój zawód	0,05413	0,860785	-0,01319
Identyfikuję się ze swoim zawodem	0,12787	0,827089	0,007002
Jestem entuzjastycznie nastawiony do swojego zawodu	0,09623	0,809513	-0,07081
Włożyłem zbyt dużo wysiłku, żeby teraz rozważać zmianę zawodu	0,06218	0,519214	0,38717
Zmiana zawodu teraz byłaby dla mnie bardzo trudna	0,18706	0,232441	0,66531
Zmiana zawodu w tym momencie spowodowałaby dużo komplikacji w moim życiu	0,12005	0,223694	0,675777
Zmiana zawodu byłaby dla mnie kosztowna	0,0851	0,19544	0,703161
Czuję, że jestem w zasadzie skazany na swój zawód	0,19078	-0,01302	0,738027
Zmiana zawodu obecnie wymagałaby ode mnie znacznego poświęcenia	0,08096	0,188418	0,599647
Jestem przekonany, że ludzie, którzy byli kształceni w swoim zawodzie, czują się odpowiedzialni, aby wykonywać potem ten zawód przez stosowny okres	0,18201	0,203388	0,451961
Czuję swego rodzaju zobowiązanie, żeby pozostawać w swoim zawodzie	0,35851	0,190004	0,493838
Muszę być odpowiedzialny i kontynuować pracę w swoim zawodzie	0,39643	0,240573	0,533231
Nawet jeśli byłoby to dla mnie korzystne, nie czuję, żeby to był najlepszy pomysł, aby zmieniać teraz swój zawód	0,42589	0,199618	0,426282
Czułbym się winny, gdybym teraz zmienił zawód	0,54641	0,076893	0,397327
Czuję swego rodzaju lojalność wobec zawodu	0,4955	0,242239	0,296872
War. wyj.	12,30752	9,8641	8,277349
Udział	0,18935	0,151755	0,127344

Bibliografia

1. *2014 trends in global employee engagement*, AON Hewitt 2014.
2. Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
3. Adamska-Chudzińska M., *Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy: Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, Z. 31, s. 372-382.
4. *A handbook of essential theory and reaserach*, ed. A.B. Bakker, M.P. Leiter, „Psychology Press”, New York 2010.
5. Ahmad S., Schroeder R.G., *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*, „Journal of Operations Management”, 2003, No. 21, s. 19-43.
6. Allen M.R., Ericksen J., Collins Ch.J., *Human resource management, employee exchange, relationships, and performance in small businesses*, „Human Resource Management”, March–April 2013, Vol. 52, No. 2, s. 153-173.
7. Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, 1990, No. 63, s. 1-18.
8. Amar A.D., *Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents*, „European Journal of Innovation Management”, 2004, Vol. 7, No. 2, s. 89-101.
9. Armstrong M., *Strategic Human Resource Management. A guide to action*, 3th edition, Kogan Page, London–Philadelphia 2006.
10. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
11. Arthur M.B., DeFillippi R.J., Lindsay V.J., *On being a knowledge worker*, „Organizational Dynamics”, 2008, Vol. 37, No. 4, s. 367-377.
12. Atkinson J., *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management”, 1984, Vol. 16, No. 8, s. 28-3.
13. Attridge M., *Measuring and managing employee work engagement review of the research and business literature*, „Journal of Workplace Behavioral Health”, 2009, No. 24, s. 383-398.
14. Bagraim J.J., *The dimensionality of professional commitment*, „South Africa Journal of Industrial Psychology”, 2003, Vol. 29, No. 2, s. 6-9.

15. Bailey C., Madden A., Alfes K., Fletcher L., Robinson D., Holmes J., Buzzeo J., Currie G., *Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS Staff a narrative synthesis of the literature*, „Health Service and Delivery Research”, 2015, Vol. 3, Issue 26, s. 26.
16. Baka Ł., *Stresory w pracy a zachowania nieproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu w pracy, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę*, „Studia Psychologiczne”, 2012, Nr 50(2), s. 25-42.
17. Bakker A.B., Demerouti E., *The job demand-resources model: state of the art*, „Journal of Managerial Psychology”, 2007, Vol. 22, Issue 3, s. 309-328.
18. Bakker A.B., Schaufeli W.B., *Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, 2008, No. 29, s. 147-154.
19. Bańka A., Wołowska A., *Geneza i rozwój przywiązania w koncepcjach funkcjonalności – dysfunkcjonalności przystosowania do środowiska oraz organizacji*, [w:] *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Seria Psychologia i Pedagogika, Nr 138, Poznań 2007.
20. Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., *Polska wersja Meyera i Allen skali przywiązania do organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2002, T. 8, Nr 1, s. 65-74.
21. Baugh S.G., Roberts R.M., *Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?* IEEE Transactions on Engineering Management, 1994, Vol. 41, No. 2, s. 108-114.
22. Becker H.S., *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology”, 1960, Vol. 66, No. 1, s. 32-40.
23. Becker T.E., *Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?* „Academy of Management Journal”, 1992, Vol. 35, No. 1, s. 232-244.
24. Becker T.E., *Interpersonal commitments*, [in:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009.
25. Becker T.E., Billings R.S., *Profiles of commitment: an empirical test*, „Journal of Organizational Behavior”, 1993, Vol. 14, No. 2, s. 177-190.
26. Becker T.E., Randall D.M., Riegel C.D., *The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation*, „Journal of Management”, 1995, Vol. 21, No. 4, s. 617-638.
27. Bedarkar M., Pondita D., *A study on a drivers of employee engagement impacting employee performance*, „Procedia – Social and Behavioral Science”, 2014, No. 133, s. 106-115.
28. Bedyńska S., Cypryńska M., *Zaawansowane metody tworzenia wskaźników – eksploracyjna analiza czynnikowa i testowanie rzetelności skali*, [w:] *Statystyczny drogowskaz, 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. S. Bedyńska, M. Cypryńska, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013.
29. Bergman M.E., *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, Vol. 27, No. 5, s. 645-663.

30. Bergman M.E., Benzer J.K., Henning J.B., *The role of individual differences as contributors to the development of commitment*, [in:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009.
31. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
32. Bishop J.W., Scott K.D., Burroughs S.M., *Support, commitment, and employee outcomes in a team environment*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 6, s. 1113-1132.
33. Blau G., *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*, „Journal of Vocational Behavior”, 1989, Vol. 35, Issue 1, s. 88-103.
34. Blau G.J., *The measurement and prediction of career commitment*, „Journal of Occupational Psychology”, 1985, No. 58, s. 277-288.
35. Blau G., Boal K., *Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism*, „Academy of Management Review”, Vol. 12, No. 2, 1987, s. 288-300.
36. Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, Nr 3-4, s. 39-56.
37. Boone L.E., Kurtz D.L., *Contemporary business*, The Dryden Press, Chicago 1990.
38. Borkowska S., *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, Nr 2, s. 9-26.
39. Bredillet C., Dwivedula R., *The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: implications for project management*, „Project Management Journal”, 2010, Vol. 41, No. 4, s. 79-88.
40. Brooks G., *Knowledge-based structures and organizational commitment*, „Management Decision”, 2002, Vol. 40, Issue 6, s. 566-573.
41. Brown S.P., *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*, „Psychological Bulletin”, 1996, Vol. 120, No. 2, s. 235-255.
42. Buckingham M., Coffman C., *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*, The Gallup Organization, Simon & Schuster, New York 1999.
43. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
44. Busch P., Venkitachalam K., Richards D., *Generational differences in soft knowledge situations: status, need for recognition, workplace commitment and idealism*, „Knowledge and Process Management”, 2008, Vol. 15, No. 1, s. 45-58.
45. Camelo-Ordaz C., García-Cruz J., Sousa-Ginel E., Valle-Cabrera R., *The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2011, Vol. 22, No. 7, s. 1442-1463.
46. Cappelli P., *Managing without commitment*. „Organizational Dynamics”, 2000, Vol. 28, No. 4, s.11-24.
47. Carver L., Candela L., *Attaining organizational commitment across different generations of nurses*, „Journal of Nursing Management”, 2008, No. 16, s. 984-991.
48. Chang J.Y., Choi J.N., *The dynamic relation between organizational and professional commitment of highly educated research and development (R&D) professionals*, „The Journal of Social Psychology”, 2007, Vol. 147, No. 3, s. 299-315.

49. Chęłpa S., *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.
50. Chirkowska-Smolak T., *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2012.
51. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E., *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, „Personnel Psychology”, 2011, No. 64, Issue 1, s. 89-136.
52. Chrupała-Pniak M., Grabowski D., *Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
53. Clugston M., Howell J.P., Dorfman P.W., *Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?*, „Journal of Management”, 2000, Vol. 26, No. 1, s. 5-30.
54. Coetzee M., Mitonga-Monga J., Swart B., *Human resource practices as predictors of engineering staff's organisational commitment*, „SA Journal of Human Resource Management”, 2014, Vol. 12, Issue 1, s. 1-9.
55. Cohen A., *Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 2007, No. 17, s. 336-354.
56. Cohen A., *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey–London 2003.
57. *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009.
58. Cooper-Hakim A., Viswesvaran C., *The construct of work commitment: testing an integrative framework*, „Psychological Bulletin”, 2005, Vol. 131, No. 2, s. 241-259.
59. Correia de Sousa M., van Dierendonck D., *Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations*, „On the Horizon”, 2010, Vol. 18, Issue 3, s. 230-239.
60. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstłuchu*, PWE, Warszawa 1993.
61. Czop K., Leszczyńska A., *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, Nr 3, s. 27-41.
62. D'Amato A., Herzfeldt R., *Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations*, „Journal of Managerial Psychology”, 2008, Vol. 23, Issue 8, s. 929-953.
63. da Silva R.C., Dutra J.S., Veloso E.F.R., Fischer A.L., Trevisan L.N., *Generational perceptions and their influences on organizational commitment*, „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management”, 2015, Vol. 13, Issue 1, s. 5-30.
64. Dabić M., Ortiz-De-Urbina-Martinez M., *Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review*, „International Journal of Manpower”, 2011, Vol. 32, s. 14-33.
65. Dalal R.S., Brummel B.J., Wee S., Thomas L.L., *Defining employee engagement for productive research and practice*, „Industrial and Organizational Psychology”, No. 1, 2008, s. 52-55.

66. Davenport T., *Can you boost knowledge work's impact on the bottom line?* „Harvard Management Update”, November 2002, s. 3-4.
67. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
68. Davis J.B., Pawlowski S.D., Houston A., *Work commitments of baby boomers and Gen-Xers in the it profession: generational differences or myth?*, „Journal of Computer Information Systems”, 2006, Vol. 46, Issue 3, s. 43-49.
69. Dinger M., Stepina L., Thatcher J.B., Breland J., Treadway D., *Does professionalism matter in the IT workplace? An empirical examination of IT professionals*, „Journal of the Association for Information System”, 2015, Vol. 16, Issue 4, s. 281-313.
70. Dobrowolska D., *Praca w życiu człowieka*, IW CRZZ, Warszawa 1980.
71. Dobrowolska D., *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1984.
72. Dolan S. L., Bejarano A., Tzafirir S., *Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2011, Vol. 22, No. 15, s. 3146-3167.
73. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
74. Edgar F., Geare A., O'Kane P., *The changing dynamic of leading knowledge workers*, „Employee Relations”, 2015, Vol. 37, Issue 4, s. 487-503.
75. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
76. Ellemers N., de Gilder D., van den Heuvel H., *Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work*, „Journal of Applied Psychology”, 1998, Vol. 83, No. 5, s. 717-730.
77. *Employee engagement research update January 2013, Beyond the numbers: a practical approach for individuals, managers, and executives*, Blessingwhite Research, GP Strategies Corporation, Columbia 2014.
78. Endres G.M., Mancheno-Smoak L., *The human resource craze: human performance improvement and employee engagement*, „Organizational Development Journal”, 2008, Vol. 26, No. 1, s. 69-78.
79. *Engaging employees to drive global business to success: insight from Mercer's: what's working™ research*, Mercer, New York 2007.
80. *European HR Best Practice Report 2011*, Full Report a CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe, The CRF Institute 2011.
81. Farr-Wharton R., Brunetto Y., Shacklock K., *Professionals' supervisor – subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: a leader – member exchange theory perspective*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2011, Vol. 22, No. 17, s. 3496-3512.
82. Fleck S., Inceoglu I., *A comprehensive Framework for understanding and predicting engagement*, [w:] *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts 2010.
83. Fleming J.H., Asplund J., *Employees: where employee engagement happens?*, „Business Journal”, November 2007.

84. Furtmueller E., van Dick R., Wilderom C.P.M., *On the illusion of organizational commitment among finance professionals*, „Team Performance Management”, 2011, Vol. 17, No. 5/6, s. 255-278.
85. Gadomska-Lila K., *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013.
86. Gallagher D.G., McLean Parks J., *I pledge thee my troth... contingently. Commitment and the contingent work relation*, „Human Resources Management Review”, 2001, No. 11, s. 181-208.
87. *Generation Y: what they want from work. A summary report of the „Tell it how it is” research*, London 2008, Talentsmoothie.
88. Gibson J.W., Greenwood R.A., Murphy Jr. E.F., *Generational differences in the workplace: personal values, behaviors, and popular beliefs*, „Journal of Diversity Management”, 2009, Vol. 4, No. 3, s. 1-7.
89. Glass A., *Understanding generational differences for competitive success*, „Industrial & Commercial Training”, 2007, Vol. 39, No. 2, s. 98-103.
90. Gojny M., *Znaczenie zaangażowania i intencji odejścia dla retencji pracowników w kontekście postrzeganego wsparcia organizacji (POS)*, „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, 2013, Nr 51, s. 127-138.
91. Gołaszewska M., *Internalizacja wartości*, „Etyka”, 1978, s. 81-102.
92. Grabiński T., *Metody taksonometrii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1992.
93. Gruman J.A., Saks A.M., *Performance management and employee engagement*, „Human Resource Management Review”, 2011, No. 21, s. 123-136.
94. Gunz H.P., Gunz S.P., *Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers*, „Human Relations”, 1994, Vol. 47, No. 7, s. 801-828.
95. Guo W., Xiao H., Yang X., *An empirical research on the correlation between human capital and career success of knowledge workers in enterprise*, „Physics Procedia”, 2012, No. 25, s. 715-725.
96. *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*, ed. S.L. Albrecht, New Horizons in Management, Cheltenham, Northampton 2010.
97. Handy C., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
98. Harney N.D., *Precarious migrant knowledge workers: new entrepreneurial identities in Naples*, Italy, „International Journal of Manpower”, 2006, Vol. 27, No. 6, s. 572-587.
99. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 2002, Vol. 87, No. 2, s. 268-279.
100. Hayton J.C., *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research*, „Human Resource Management Review”, 2005, Vol. 15, No. 1, s. 21-41.
101. Herrbach O., *A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, No. 27, s. 629-643.
102. Hirschfeld R.R., Field H.S., *Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work*, „Journal of Organizational Behavior”, 2000, Vol. 21, No. 7, s. 789-800.

103. Hofaidhllaoui M., Chhinzer N., *The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers*, „Engineering Management Journal”, 2014, Vol. 26, No. 2, s. 3-9.
104. *How engaged are British employees?* Annual Survey Report 2006, CIPD, London 2006.
105. Hunt S.D., Morgan R.M., *Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?* „The Academy of Management Journal”, 1994, Vol. 37, No. 6, s. 1568-1587.
106. Hutchinson K., Brown J., Longworth K., *Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review*, „Journal of Nursing Management”, 2012, Vol. 20, No. 7, s. 444-450.
107. Inceoglu I., Fleck S., *Engagement as a motivational construct*, [in:] *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts 2010.
108. *International HR best practice report. Leadership development and succession management*, A CRF Institute Benchmark Study on Top Employers, 2012.
109. Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
110. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
111. Jaremczuk K., *Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Management Forum 3, red. G. Bełz, E. Głuszek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 17-25.
112. Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 51-52.
113. Jeung Ch.-W., *The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective*, „Performance Improvement Quarterly”, 2011, No. 2, s. 49-69.
114. Jiang K., Lepak D.P., Han K., Hong Y., Kim A., Winkler A.-L., *Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance*, „Human Resource Management Review”, 2012, No. 22, s. 73-85.
115. Johnson R.E., Groff K.W., Taing M.U., *Nature of the Interactions Among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic?*, „British Journal of Management”, 2009, Vol. 20, s. 431-447.
116. Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
117. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
118. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, Nr 3-4, s. 57-66.
119. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
120. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.

121. Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, 1990, No. 33, s. 692-724.
122. Kalleberg A.L., *Organizing flexibility: the flexible firm in a new country*, „British Journal of Industrial Relation”, 2001, Vol. 39, No. 4, s. 479-504.
123. Katz D., Kahn R.L., *Spółeczna psychologia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
124. Kayakutlu G., Laurent E.M., *From knowledge worker to knowledge cultivator-effective dynamics*, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information System, 2012 IEEE, s. 1149-1153.
125. Keller R.T., *Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers*, „Journal of Applied Psychology”, 1997, Vol. 82, No. 4, s. 539-545.
126. Kennedy D.A., *Best before forty: the shelf life of an engineer*, „Engineering Management Journal”, 2009, Vol. 21, No. 1, s. 19-26.
127. Kim D., Choi Y., *Social exchange model between human resource management practices and innovation in software engineering*, „Seoul Journal of Business”, 2014, Vol. 20, No. 2, s. 49-69.
128. Kim J.W., Rowley C., *Employee commitment: a review of the background, determinants and theoretical perspectives*, „Asia Pacific Business Review”, 2005, No. 11, s. 105-124.
129. Klein H.J., *Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue*, „Human Resource Management Review”, 2013, No. 23, s. 127-130.
130. Klein H.J., Molloy J.C., Cooper J.T., *Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments*, [in:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009.
131. Kmiołek K., *Systemy motywowania do pracy a oczekiwania pracowników*, Praca doktorska, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
132. Kmiołek K., *The Generation Y approach to flexibility of employment*, „The Journal of American Academy of Business”, Cambridge 2015, Vol. 20, No. 2, s. 72-80.
133. Kmiołek K., *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MŚP*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
134. Kmiołek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa 2012.
135. Ko J.W., Price J.L., Mueller C.W., *Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea*, „Journal of Applied Psychology”, 1997, No. 82, s. 961-973.
136. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, Nr 3-4, s. 23-34.
137. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
138. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982.
139. Krajcsák Z., Jónás T., *Commitment profiles in special groups of employees in Hungary: the role of deliberate commitment*, „Acta Oeconomica”, 2014, Vol. 64, No. 3, s. 357-379.

140. Krejtz K., Krejtz I., Kopacz A., *Jedno- i wielozmiennowa analiza regresji jako narzędzie przewidywania w psychologii*, [w:] *Statystyczny drogowskaz*, 1. *Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. S. Bedyńska, M. Cypryńska, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013, s. 223-243.
141. Küçükaslan Ekmekçi A., *A study on involvement and commitment of employees in Turkey*, „Journal of Public Administration and Policy Research”, 2011, Vol. 3, No. 3, s. 68-73.
142. Kukuła K., *Metoda unitaryzacji zerowanej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
143. Kulikowski K., *Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudniania oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę*, „Economics and Management”, 2014, Nr 1, s. 171-182.
144. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
145. Laloux F., *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015.
146. Luring J., Selmer J., *Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context. The case of expatriate academics*, „Personnel Review”, 2015, Vol. 44, No. 4, s. 629-647.
147. Le H., Schmidt F.L., Harter J.K., Lauver K.J., *The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: an empirical investigation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 2010, Vol. 112, No. 2, s. 112-125.
148. Lewicka D., Michniak J., *Relacje pomiędzy zaufaniem, zaangażowaniem oraz jakością środowiska pracy w firmach sektora MŚP*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. nauk. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
149. Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
150. Lin Peng C.H., Kao D., *The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance*, „International Journal of Manpower”, 2008, Vol. 29, No. 8, s. 752-772.
151. Lipka A., *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, 2011, Vol. 9, Nr 4(34), s. 204-216.
152. Little B., Little P., *Employee engagement: conceptual issues*, „Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict”, 2006, Vol. 10, No. 1, s. 111-120.
153. Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M., Latham G.P., *Goal setting and task performance*, „Psychological Bulletin”, 1981, Vol. 90, No. 1, s. 125-152.
154. *Longman dictionary of contemporary English*. International students edition, Longman Group Ltd, 1995.
155. Lui S.S., Ngo H.-Y., Wing-Ngar Tsang A., *Socialized to be a professional: a study of the professionalism of accountants in Hong Kong*, „International Journal of Human Resource Management”, 2003, Vol. 14, No. 7, s. 1192-1205.
156. Luthans F., Peterson S.J., *Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development*, „Journal of Management Development”, 2002, Vol. 21, No. 5, s. 376-87.

157. Łąguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, 2015, Nr 66(2), s. 277-284.
158. Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology”, 2008, No. 1, s. 3-30.
159. MacLeod D., Clarke N., *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*, UK: Department of Business, „Innovation and Skills”, London 2009.
160. Marcum J.W., *Out with motivation, in with engagement*, „National Productivity Review”, Autumn 2000, s. 57-60.
161. Markos S., Sridevi M.S., *Employee engagement: the key to improving performance*, „International Journal of Business and Management”, 2010, Vol. 5, No. 12, s. 89-96.
162. Martínez-Sánchez A., Vela-Jiménez M-J., Pérez-Pérez M., de-Luis-Carnicer P., *The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness*, „Journal of Management Studies”, 2011, Vol. 48, No. 4, s. 715-736.
163. Maruta R., *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, „Knowledge-Based Systems”, 2012, No. 30, s. 35-47.
164. Maslach Ch., *Engagement research: some thoughts from a burnout perspective*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2011, Vol. 20, No. 1, s. 47-52.
165. Maslow A., *Maslow on Management*, Wiley, New York 1998.
166. Mathieu J.E., Zajac D.M., *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*, „Psychological Bulletin”, 1990, Vol. 108, No. 2, s. 171-194.
167. May D.R., Gilson R.L., Harter L.M., *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, 2004, Vol. 77, No. 1, s. 11-37.
168. Meyer J.P., *Commitment in a changing world of work*, [in:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009.
169. Meyer J.P., Herscovitch L., *Commitment in the workplace. Toward a general model*, „Human Resource Management Review”, 2001, Vol. 11, No. 3, s. 299-326.
170. Meyer J.P., Becker T.E., Van Dick R., *Social identities and commitments at work: toward an integrative model*, „Journal of Organizational Behavior”, 2006, Vol. 27, No. 5, s. 665-683.
171. Meyer J.P., Stanley L.J., Vandenberg R.J., *A person-centered approach to the study of commitment*, „Human Resource Management Review”, 2013, No. 23, s. 190-202.
172. Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L., *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, „Journal of Vocational Behavior”, 2002, No. 61, s. 20-52.
173. Michalak M., *Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

174. Miś A., *Indywidualizacja karier w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2015, Nr 39, T. 3, s. 129-142.
175. Miś A., *Interpretacja kontekstu karier pracowniczych w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, Nr 679, s. 33-46.
176. Miś A., *Kariera przed i po przelomie wieków*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, Nr 607, s. 57-66.
177. Miś A., *Rozwój koncepcji kariery*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, Nr 629, s. 37-61.
178. Moczydłowska J.M., *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2013, Nr 4(43), Uczelnia Łazarzskiego, s. 162-171.
179. Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006.
180. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
181. Morin A.J.S., Morizot J., Boudrias J.S., Madore I., *A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: a latent profile/factor mixture analysis*, „Organizational Research Methods”, 2011, Vol. 14, No. 1, s. 58-90.
182. Morrow P.C., *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment*, „The Academy of Management Review”, 1983, Vol. 8, No. 3, s. 486-500.
183. Morrow P.C., *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich JAI Press INC, Connecticut, London 1993.
184. Mowday R., Steers R.M., Porter L., *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behaviour”, 1979, Vol. 14, No. 2, s. 224-247.
185. Mrówka R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
186. Newman D.A., Harrison D.A., *Been there, bottled that: are state and behavioral work engagement new and useful construct „wines”?*, „Industrial and Organizational Psychology”, 2008, Vol. 1., s. 31-35.
187. Nusair K.K., Parsa H.G., Cobanoglu C., *Building a model of commitment for Generation Y: an empirical study on e-travel retailers*, „Tourism Management”, 2011, Vol. 32, No. 4, 833-843.
188. O’Donohue W., Sheehan C., Hecker R., Holland P., *The psychological contract of knowledge workers*, „Journal of Knowledge Management”, 2007, Vol. 11, No. 2, s. 73-82.
189. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
190. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
191. O’Reilly Ch., Chatman J., *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour*, „Journal of Applied Psychology”, 1986, Vol. 71, No. 3, s. 492-499.
192. Pai F.Y., Yeh T.M., Huang K.I., *Professional commitment of information technology employees under depression environments*, „International Journal of Electronic Business Management”, 2012, Vol. 10, No. 1, s. 17-28.

193. Paul A.K., Anantharaman R.N., *Influence of HRM practices on organizational commitment: a study among software professionals in India*, „Human Resource Development Quarterly”, 2004, Vol. 15, No. 1, s. 77-88.
194. Pech R., Slade B., *Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?*, „Handbook of Business Strategy”, 2006, Vol. 7, Issue 1, s. 21-25.
195. Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
196. Petroni A., *Career route preferences of design engineers: an empirical research*, „European Journal of Innovation Management”, 1999, Vol. 2, Issue 2, s. 63-70.
197. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
198. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
199. Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, 1974, Vol. 59, No. 4, s. 603-609.
200. Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
201. *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, PWN, Warszawa 2010.
202. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
203. Rakowska A., *Challenges of Polish Managers in the 21st Century*, „Economics and Organization of Enterprise”, 2009, No. 1, s. 39-48.
204. Rakowska A., *Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2011, Nr 2(14), s. 5-18.
205. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
206. Redpath L., Hurst D., Devine K., *Knowledge workers, managers and contingent employment relationships*, „Personnel Review”, 2009, Vol. 38, No. 1, s. 74-89.
207. Reichers A.E., *A review and reconceptualization of organizational commitment*, „Academy of Management Review”, 1985, Vol. 10, No. 3, s. 465-476.
208. *Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies*, Hewitt Associates LLC, 2004.
209. Rich B.L., Lepine J.A., Crawford E.R., *Job engagement: antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal”, 2010, Vol. 53, No. 3, s. 617-635.
210. Riketta M., van Dick R., *Commitment's place in the Literature*, [in:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. E.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge, Taylor & Francis Group, New York–London 2009.
211. Riketta M., van Dick R., *Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment*, „Journal of Vocational Behavior”, 2005, No. 67, s. 490-510.
212. Roberts D.R., Davenport T.O., *Job engagement: why it's important and how to improve it*, „Employment Relation Today”, Willey Periodicals, Autumn 2002, s. 21-29.

213. Roehling M.V., Cavanaugh M.A., Moynihan L.M., Boswell W.R., *The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures*, „Human Resource Management”, 2000, No. 39, s. 305-320.
214. Rosmus R., *Styl przywiązania a ocean przyczyn konfliktów w związkach interpersonalnych*, [w:] Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie psychologicznej, red. K. Popiołek, A. Bańka, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2010.
215. Rothbard N.P., *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*, „Administrative Science Quarterly”, 2001, No. 46, s. 655-684.
216. Rowley C., *Employee commitment: a review of the background, determinants and theoretical perspectives*, „Asia Pacific Business Review”, 2005, No. 11, s. 105-125.
217. Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, 2006, Vol. 21, No. 7, s. 600-619.
218. Saks A.M., *The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water?*, „Industrial and Organizational Psychology”, 2008, Vol. 1, No. 1, s. 40-43.
219. Saks A.M., Gruman J.A., *What do we really know about employee engagement?*, „Human Resource Development Quarterly”, 2014, Vol. 25, No. 2, s. 155-182.
220. Samul J., Saczyńska-Sokół S., *Tworzenie i pomiar zaangażowania kadry kierowniczej w małych firmach*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, red. nauk. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
221. Sanches P., Maccauley D., *Measuring and managing engagement in a cross-cultural workforce: new insights for global companies*, „Global Business and Organizational Excellence”, 2006, Vol. 26, Issue 1, s. 41-50.
222. Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [in:] *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*, ed. A.B. Bakker, M.P. Leiter, Psychology Press Taylor & Francis Group, Hove–New York 2010.
223. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: a two confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 3, Issue 1, 2002, s. 71-92.
224. Schohat L.M., Vigoda-Gadot E., *„Engage me once again”: is employee engagement for real, or is it „same lady-different dress”?*, [in:] *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*, ed. S.L. Albrecht, Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts 2010.
225. Shirom A., *Vigor as a positive affect at work: conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences*, „Review of General Psychology”, 2011, No. 15, s. 50-64.
226. Shuck B., Wollard K., *Employee engagement and HRD: a Seminal Review of the Foundations*, „Human Resource Development Review”, 2010, Vol. 9, No. 12, s. 98-107.
227. Shuck M.B., Rocco T.S., Albornoz C.A., *Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD*, „Journal of European Industrial Training”, 2011, Vol. 35, Issue 4, s. 300-325.
228. Sikorski C., *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, red. nauk. Ł. Sułkowski, C. Sikorski, Difin, Warszawa 2014.
229. Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

230. Sikorski C., *Organizacje bez przywódców. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
231. Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
232. Sikorski C., *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, „Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych”, Warszawa 1986.
233. Simpson M.R., *Engagement at work: a review of the literature*, „International Journal of Nursing Studies”, 2009, No. 46, s. 1012-1024.
234. Singh A., Gupta B., *Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment*, „Benchmarking: An International Journal”, 2015, Vol. 22, Issue 6, s. 1192-1211.
235. Singh V., Vinnicombe S., *What does „commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers?* „Personnel Review”, 2000, Vol. 29, Issue 2, s. 228-254.
236. Sjöberg A., Sverke M., *Instrumental and ideological union commitment: longitudinal assessment of construct validity*, „European Journal of Psychological Assessment”, 2001, Vol. 17, Issue 2, s. 98-111.
237. Smola K.W., Sutton C., *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*, „Journal of Organizational Behavior”, 2002, No. 23, s. 363-382.
238. Spik A., Kłincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. nauk. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
239. Stanisław A., *Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu Statistica PL na przykładach z medycyny*, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2000.
240. Stankiewicz J., Moczulska M., *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Nr 4, s. 333-345.
241. Stanley L., Vandenberghe C., Vandenberg R., Bentein K., *Commitment profiles and employee turnover*, „Journal of Vocational Behavior”, 2013, No. 82, s. 176-187.
242. *State of the global workplace. Employee engagement insights for business leaders worldwide*, Gallup 2013.
243. Strużyna J., *Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM)*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2013, T. 22, Nr 2, s. 321-341.
244. Sullivan S.E., *The changing nature of careers: a review and research agenda*, „Journal of Management”, 1999, Vol. 25, No. 3, s. 457-484.
245. Syper-Jędrzejak M., Michałkiewicz A., *Budowanie zaangażowania pracowników w sytuacji kryzysu związanego z procesem zmiany w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „Marketing i Rynek”, 2015, Nr 5, s. 386-399.
246. Ścibor-Rylski M., *Miary związku między zmiennymi – współczynniki korelacji*, [w:] *Statystyczny drogowskaz. 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. S. Bedyńska, M. Cypryańska, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej, Warszawa 2013.
247. Thompson P., Warhurst C., Callahan G., *Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and services*, „Journal of Management Studies”, 2001, Vol. 38, No. 7, s. 924-942.

248. Tissen R.J., Lekanne Deprez F.R.E., Burgers R.G.B.M., van Montfort K., *Change or hold: reexamining HRM to meet new challenges and demands': the future of people at work: a reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2010, Vol. 21, No. 5, s. 637-652.
249. Tsui A.S., Wu J.B., *The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management*, „Human Resource Management”, 2005, Vol. 44, No. 2, s. 115-121.
250. Tucholska S., *Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, „Przegląd Psychologiczny”, 2001, T. 44, Nr 3, s. 301-317.
251. Tulgan B., *Trends point to a dramatic generational shift in the future workplace*, „Employment Relation Today”, Winter 2004, s. 23-31.
252. Ugwu F.O., *Employee work engagement: evolution, definition, controversies and meaning*, „International Journal of Research in Arts and Social Sciences”, 2010, Vol. 2, s. 529-540.
253. Urlich D., *Human resource champions*, MA Harvard Business School, Boston 1997.
254. Vance R.J., *Employee engagement and commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM Foundation, USA, Alexandria 2006.
255. Vandenberghe C., *Organizational commitments*, [in:] *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions*, ed. H.J. Klein, T.E. Becker, J.P. Meyer, Routledge Taylor & Francis Group, New York–London 2009.
256. Wallace J.E., *Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations*, „Administrative Science Quarterly”, 1995, Vol. 40, No. 2, s. 228-255.
257. Wallace J.E., *Professional and organizational commitment: compatible or incompatible?*, „Journal of Vocational Behavior”, 1993, Vol. 42, No. 3, s. 333-349.
258. Wang X., Armstrong A., *An empirical study of PM professionals – commitment to their profession and employing organizations*, „International Journal of Project Management”, 2004, No. 22, s. 377-386.
259. Wasti S.A., *Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes*, „Journal of Vocational Behavior”, 2005, No. 67, s. 290-308.
260. Wefald A.J., Downey R.G., *Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol?*, „Journal of Organizational Behavior”, 2008, No. 30, s. 141-145.
261. Welbourne T.M., Schlachter S., *Engaged in what? Creating connections in performance with rewards, recognition and roles*, Incentive Research Foundation, 2014.
262. Welbourne T.M., Johnson D.E., Erez A., *The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure*, „The Academy of Management Journal”, 1998, Vol. 41, No. 5, s. 540-555.
263. Welch M., *The evolution of the employee engagement concept: communications implications*, „Corporate Communications”, 2011, Vol. 16, Issue 4, s. 328-346.
264. Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

265. Weyland A., *Engagement and talent management of Gen Y*, „Industrial and Commercial Training”, 2011, Vol. 43, No. 7, s. 439-445.
266. Wiernek B., *Przedmiot socjologii i psychologii pracy*, [w:] *Socjologia i psychologia pracy*, red. J. Bugiel, PWN, Warszawa 1987.
267. Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
268. Wojtczuk-Turek A., *Osobowościowe predyktory zaangażowania pracowników – analizy empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie”, 2010, Nr 2, s. 21-41.
269. Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
270. *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, ed. A.B. Bakker, M.P. Leiter, Psychology Press Taylor & Francis Group, Hove–New York 2010.
271. Wu Ch.Ch., Lee W.Ch., Lin R.S.J., *Are employees more committed and willing to accept critical assignments during a crisis? A study of organizational commitment, professional commitment and willingness to care during the SARS outbreak in Taiwan*, „The International Journal of Human Resource Management”, 2012, Vol. 23, No. 13, s. 2698-2711.
272. Yahya K.K., Tan F.Y., *Enhancing career commitment: the influence of human resource management practices*, „International Journal of Business and Society”, 2015, Vol. 16, No. 2, s. 237-246.
273. Yousaf A., Sanders K., Shipton H., *Proactive and politically skilled professionals: What is the relationship with affective occupational commitment?* „Asia Pacific Journal of Management”, 2013, Vol. 30, Issue 1, s. 211-230.
274. Yuan Z., Li Y., Tetrick L.E., *Job hindrances, job resources, and safety performance: the mediating role of job engagement*, „Applied Ergonomics”, 2015, No. 51, s. 163-171.
275. Zaccaro S.T., Dobbins G.H., *Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments*, „Journal of Organizational Behavior”, 1989, Vol. 10, No. 3.
276. Zając C., *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2014, Vol. 12, No. 1, s. 195-207.
277. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
278. Zangaro G.A., *Organisational commitment: a concept analysis*, „Nursing Forum”, 2001, Vol. 36, No. 2, s. 14-22.
279. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.
280. Zigarmi D., Nimon K., Houson D., Witt D., Diehl J., *Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion*, „Human Resource Development Review”, 2009, No. 8, s. 300-326.

Źródła internetowe

281. <http://www.gallup.com/businessjournal/102496/where-employee-engagement-happens.aspx> (dostęp: 02.08.2015 r.).
282. http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf (dostęp: 30.07.2015 r.).

283. <https://barometrzaangazowania.com/definicja-zaangazowania> (dostęp: 20.08.2015 r.).
284. Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The drivers of employee engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004; <http://www.employment-studies.co.uk/report-summary-drivers-employee-engagement> (dostęp: 16.01.2015 r.).
285. *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl> (dostęp: 30.01.2015 r.).

Spis rysunków

Rys. 1.	Schemat interpretacji pojęć <i>commitment – engagement – involvement</i> ..	13
Rys. 2.	Ewolucja zaangażowania organizacyjnego	20
Rys. 3.	Model zaangażowania organizacyjnego N.J. Allen i J.P. Meyera	30
Rys. 4.	Czteroelementowa uniwersalna koncepcja zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy P.C. Morrow	34
Rys. 5.	Ogólny model zaangażowania w miejscu pracy	36
Rys. 6.	Prawdopodobieństwo pożądanых zachowań pracownika w zależności od profilu zaangażowania	41
Rys. 7.	Mechanizm tworzenia profilu zaangażowania w miejscu pracy	44
Rys. 8.	Kamienie milowe w ewolucji podejścia do zaangażowania	61
Rys. 9.	Model zaangażowania A.M. Saksa	69
Rys. 10.	Model zaangażowania S. Flecka i I. Inceoglu	69
Rys. 11.	Aspekty zaangażowania jako stanu	70
Rys. 12.	Model zaangażowania W.B. Schaufeliego i A.B. Bakker'a	71
Rys. 13.	Zakresy ukierunkowania zaangażowania	73
Rys. 14.	Model zintegrowanego zaangażowania specjalistów	99
Rys. 15.	Przykład typologii interpersonalnych obiektów zaangażowania T.E. Beckera	122
Rys. 16.	Organizacja procesu badawczego	132
Rys. 17.	Zintegrowany model zaangażowania specjalistów (uproszczony)	155

Spis wykresów

Wykres 1.	Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania organizacyjnego.....	142
Wykres 2.	Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania w pracę	144
Wykres 3.	Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania profesjonalnego	146
Wykres 4.	Średnie wartości wyrażen zastosowanych do pomiaru zaangażowania interpersonalnego	148
Wykres 5.	Model zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy badanych inżynierów	149
Wykres 6.	Profile zaangażowania badanej grupy specjalistów	152
Wykres 7.	Model zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy inżynierów pokolenia Y oraz pozostałych	162

Spis tabel

Tabela 1.	Przegląd definicji zaangażowania organizacyjnego	22
Tabela 2.	Definicje zaangażowania uwzględniające różne obiekty zaangażowania	24
Tabela 3.	Mechanizmy powstawania zaangażowania organizacyjnego	26
Tabela 4.	Kwestionariusz przywiązania do organizacji J.P. Meyera i N.J. Allen	32
Tabela 5.	Czterowymiarowy model zaangażowania organizacyjnego A. Cohena	33
Tabela 6.	Wymiary zaangażowania organizacyjnego	38
Tabela 7.	Ewolucja podejścia do zaangażowania pracowników	59
Tabela 8.	Przegląd definicji zaangażowania (<i>engagement</i>).....	63
Tabela 9.	Podobieństwa i różnice w definicjach zaangażowania pracowników...	65
Tabela 10.	Poziomy zaangażowania pracowników	76
Tabela 11.	Poziomy zaangażowania stosowane przez firmy doradcze	77
Tabela 12.	Przegląd definicji zaangażowania pracowników stosowanych w biznesie i organizacjach badawczych	79
Tabela 13.	Ewolucja podejścia do motywowania w teorii zarządzania.....	83
Tabela 14.	Różnice między podstawowymi założeniami motywowania opartego na nagrodach a budowaniem zaangażowania	86
Tabela 15.	Przegląd definicji pracowników wiedzy	101
Tabela 16.	Pojęcia związane z zaangażowaniem profesjonalnym	111
Tabela 17.	Definicje zaangażowania w pracę (<i>job involvement</i>)	118
Tabela 18.	Kategorie pracowników w modelu G. Blaua i K. Boal	120
Tabela 19.	Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania organizacyjnego	135
Tabela 20.	Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania w pracę	136
Tabela 21.	Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania profesjonalnego	137
Tabela 22.	Określenia zastosowane w badaniach do pomiaru zaangażowania wobec współpracowników	138
Tabela 23.	Struktura badanych pracowników na stanowiskach inżynierskich.....	140
Tabela 24.	Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania organizacyjnego i jego komponentów	143
Tabela 25.	Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania w pracę i jego komponentów	144
Tabela 26.	Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania profesjonalnego i jego komponentów	145
Tabela 27.	Podstawowe statystyki opisowe zaangażowania interpersonalnego i jego komponentów	147

Tabela 28. Macierz korelacji Pearsona pomiędzy cechami niezależnymi (współczynnik korelacji $r(x,y)$ wraz z prawdopodobieństwem testowym p) .	150
Tabela 29. Składowe zintegrowanego zaangażowania specjalistów zidentyfikowane w analizie czynnikowej	154
Tabela 30. Wyniki oszacowania współczynników regresji wybranego modelu ...	156
Tabela 31. Wyniki testu ANOVA KW (wartości prawdopodobieństwa testowego p)	160
Tabela 32. Wyniki testu ANOVA KW (wartości prawdopodobieństwa testowego p)	165
Tabela 33. Wyniki analizy korelacji rang Spearmana pomiędzy elementami profilu zaangażowania w miejscu pracy a oceną elementów procesu kadrowego badanych pracowników	166
Tabela 34. Praktyki kadrowe skorelowane z formami zaangażowania (według wartości współczynnika R-Spearmana)	167

Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy

Streszczenie

Ostatnie dziesięciolecie przyniosły ze sobą zmiany, jakich ludzkość nie miała okazji do tej pory doświadczyć. Zmienia się natura pracy, organizacji, ale także relacji pracownika z organizacją. W takich warunkach, bardziej niż kiedykolwiek przedtem, organizacje potrzebują zaangażowanych pracowników, ale także wiedzy, która pozwoli to zaangażowanie odpowiednio kształtować.

Głównym problemem podjętym w pracy jest współczesny wymiar zaangażowania organizacyjnego, odzwierciedlający złożoność środowiska pracy i motywów działania, określany jako zaangażowanie zintegrowane. Zaangażowanie to może być ukierunkowane nie tylko na organizację, ale również na różne inne obiekty występujące w środowisku pracy, np. wykonywany zawód, współpracowników i jest traktowane jako ważna siła ukierunkująca zachowania pracowników. Za cel pracy przyjęto poznanie i wyjaśnienie mechanizmu zaangażowania pracowników, ukierunkowanego na różne obiekty oraz identyfikację czynników mających na nie wpływ.

Praca obejmuje dwie zasadnicze części. Celem pierwszej, o charakterze teoretycznym, jest przegląd, analiza i usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu zaangażowania, prezentowanego głównie w literaturze anglojęzycznej. W tej części pracy zawarto wyjaśnienie problemów terminologicznych i uzasadnienie sposobu interpretacji pojęć stosowanych w opracowaniu. Następnie zaprezentowano ewolucję podejścia do zaangażowania organizacyjnego, dokonano przeglądu definicji tej kategorii i ich interpretacji oraz scharakteryzowano modele i wymiary zaangażowania organizacyjnego spotykane w literaturze, z uwzględnieniem pojęcia profilu zaangażowania. W tej części pracy dokonano także przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej zaangażowania jako kategorii związanej z aktywnością pracowników, z uwzględnieniem analizy problemów związanych z interpretacją tej kategorii, roli konsultantów biznesowych w jej rozwoju oraz powiązań z kategorią motywowania. Część teoretyczną zamyka prezentacja własnego modelu zaangażowania w miejscu pracy specjalistów, uwzględniającego cztery formy zaangażowania, tj. zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie profesjonalne i interpersonalne, przy czym każda z tych form uwzględnia trzy wymiary (komponenty, tj. emocjonalny, trwania i normatywny).

W części o charakterze empirycznym zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród 459 osób zatrudnionych na stanowiskach inżynierskich. W badaniach tych dokonano oceny poziomu i powiązań między czterema formami zaangażowania uwzględnionymi w modelu, opracowano ekonometryczny model zaangażowania zintegrowanego, zidentyfikowano profile zaangażowania występujące w badanej grupie inżynierów oraz zbadano korelacje form zaangażowania z czynnikami o charakterze indywidualnym (tj. płeć, wiek, stan cywilny, doświadczenie bezrobocia, wykształcenie, staż pracy i zajmowane stanowisko), a także z czynnikami o charakterze organizacyjnym (tj. forma zatrudnienia, praca w zespołach projektowych, branża zatrudniającej firmy oraz zarządzanie zasobami ludzkimi).

Przeprowadzone badania wskazują, że w zaangażowaniu ankietowanej grupy pracowników ważną rolę odgrywają wszystkie cztery składowe modelu, tj. zaangażowanie profesjonalne, zaangażowanie w pracę, a także zaangażowanie organizacyjne i interpersonalne i żadnego z nich nie można pominąć w kształtowaniu zaangażowania. Są one ze sobą skorelowane dodatnio, co oznacza, że wzrostowi jednej z form towarzyszy wzrost pozostałych. W odniesieniu do wymiarów zaangażowania badania wykazały, że to zaangażowanie emocjonalne w wykonywany zawód oraz emocjonalne zaangażowanie w pracę mają największe znaczenie w badanej grupie specjalistów.

Wśród respondentów najwyżej zostało ocenione zaangażowanie profesjonalne, nieco niżej zaangażowanie w pracę, następnie zaangażowanie interpersonalne, natomiast najmniejsze było zaangażowanie organizacyjne. Ankietowani specjaliści nie stanowią jednorodnej grupy pod względem profilu zaangażowania, ponieważ badania pozwoliły zidentyfikować trzy różne profile, różniące się między sobą poziomem czterech form zaangażowania uwzględnionych w danym profilu. Różnice te są widoczne zwłaszcza w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego. Czynnikiem wykazującym korelację z wszystkimi czterema analizowanymi formami zaangażowania jest wiek pracowników. Wykazano, że badani inżynierowie pokolenia Y charakteryzują się niższym poziomem zaangażowania w porównaniu ze swoimi starszymi współpracownikami. Wnioskiem płynącym z badań jest stwierdzenie, że praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak pozyskiwanie pracowników, rozwój, oceny, motywowanie, komunikacja i zwolnienia, wykazują korelację z wszystkimi czterema formami zaangażowania. Stanowią zatem ważne organizacyjne narzędzie kształtowania zaangażowania specjalistów.

Employee commitment in the workplace

Summary

The last decades have brought changes, humanity has never faced before. The nature of work, organisation and the „employee-organisation” relationships are changing constantly. In such a versatile environment, more than ever before, organisations are in need of committed employees but also knowledge which will allow the commitment to be appropriately shaped.

The main problem addressed in the paper is a contemporary aspect of organizational commitment reflecting the complexity of work environment and motivation, known as multiple commitment in the workplace. The commitment might not be targeted at an organisation solely but also at other foci of commitment occurring in the work environment, for example career or co-workers (team) and is perceived as a driving force affecting the behaviour of employees. The aim of the paper is recognising and explaining the mechanisms of commitment directed at various foci, as well as identification of relevant shaping factors that can have an impact on the multiple commitment.

The paper is composed of two primary parts. The aim of the first, theoretical part is a review, analysis and systematization of the current scientific research on commitment/engagement/involvement presented mainly in scientific literature in English. That part of the work includes explanation of terminology issues and justification of the interpretation of the terms used in the work. The next issue tackled is presentation of the evolution of the approach to organizational commitment, a review of definitions at that category and their interpretation, characteristics of models and aspects of organizational commitment, as well as commitment profile found in the relevant literature. That part also contains a review of the literature on engagement including the analysis of problems resulting from the interpretation of that category, the role of business consultants in its development and relationship with the motivation category. The theoretical part is concluded with the presentation of the author's own model of multiple commitment in the workplace including four forms of commitment analysis, i.e. organizational commitment, professional commitment, job commitment and personal commitment, and each of the forms deals with three aspects, i.e. affective, continuance and normative ones.

In the second, empirical part, the results of research on 459 people employed as engineers are presented. The aim of the research was to evaluate the level and relationships between four forms of commitment included in the model, to design an econometric model of multiple commitment, to identify commitment profile in the researched group of engineers, and to study correlations between the forms of commitment and individual factors (i.e. sex, age, marital status, unemployment record, education, work experience (years of service) and position), as well as organizational factors (i.e. form of employment, participation in project teams, company business profile and HR management).

The conducted research has revealed that all four parts of the model, i.e. professional commitment, job commitment, organizational commitment and interpersonal commitment are important and neither of them can be ignored in the process of commitment shaping. All four parts are correlated positively, what means that an increase of one of them results

in the growth of the others. As for the aspects of commitment, the research has shown that affective professional commitment and affective job commitment are of primary importance for the researched group.

The respondents valued professional commitment most highly, job commitment was ranked at a lower position then followed by interpersonal commitment, and organizational commitment placed at the bottom of the evaluation scale. The surveyed group of specialists was not homogenous in terms of commitment profile, as the research allowed for recognizing three distinct profiles characterized by different levels of four forms of commitment (i.e. organizational commitment, career commitment, job commitment and personal commitment). The differences are particularly evident in the case of organizational commitment. The correlative factor for all four analysed forms of commitment is the age of employees. The researched Y generation engineers are less committed than their older colleagues. The research has established that HR management practices, such as recruitment, development, assessment, motivation, communication and redundancy show a correlation with all four forms of commitment. Hence, they are a very important organizational tool for shaping commitment of specialists.