

#### Część 4

Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania

Magdalena Chałupczak\*

Justyna M. Bugaj\*\*

# 4.4

## Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego

### Streszczenie

Termin „zaangażowanie” jest różnie rozumiany. Z perspektywy pracowników można mówić o ich określonym zachowaniu, czyli „zaangażowaniu w pracę”. Z perspektywy organizacji można zaangażowanie rozpatrywać przynajmniej w trzech wymiarach: struktury i procesów, kierownictwa i pracowników oraz kultury organizacyjnej i wartości. W tym rozumieniu zaangażowanie organizacyjne jest wsparciem pracowników w rozwoju, inicjowaniem określonych zachowań, kreowaniem procesów i działań wspierających to zaangażowanie itd. Stąd głównym celem tekstu jest: opracowanie własnej definicji zaangażowania organizacyjnego oraz wymiarów do jego badania. Pierwsza część pracy została przygotowana na podstawie krytycznej analizy literatury polskiej i zagranicznej, a druga w następstwie syntezy z analizowanych badań. Na końcu zostały przedstawione wyzwania stojące przed organizacjami w kontekście budowania przez nie zaangażowania organizacyjnego.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie organizacyjne, model zaangażowania, definicja zaangażowania

---

\* Akademia WSB, ORCID: 0000-0002-5149-7200.

\*\* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-0652-4134.

## Challenges of organizational engagement – research dimensions

### Abstract

The term 'engagement' is understood differently. From the employees' perspective, we can talk about their specific behavior, i.e. "commitment to work". From an organizational perspective, "involvement" can be seen in at least three dimensions: structure and processes, management and employees, and organizational culture and values. In this sense, "organizational engagement" is to support employees in development, initiating specific behaviors, creating processes and activities supporting this commitment, etc. Hence, the main goals of the text are to develop your own definition of organizational engagement and the dimensions for testing organizational engagement. The first part of the work was prepared on the basis of a critical analysis of Polish and international literature. The second part was created following the synthesis of assumptions from the analyzed studies. Finally, challenges are presented to organizations in the context of building organizational engagement.

**Keywords:** commitment, organizational engagement, involvement

---

### 1. Wprowadzenie

Pojęcie zaangażowania organizacyjnego nie jest nowe, jednak szczególnie w ostatnich latach obserwuje się wzrost zainteresowania nim na gruncie nauk o zarządzaniu. Jedną z najwcześniejszych koncepcji zaangażowania organizacyjnego została opracowana przez H. Beckera w 1960 roku, w której zostało ono określone jako „niepisany kontrakt” pomiędzy pracownikiem a organizacją<sup>1</sup>. W tym ujęciu oznacza ono, że pracownicy są zaangażowani organizacyjnie, ponieważ oczekują określonych ukrytych korzyści<sup>2</sup>, czyli zaangażowanie organizacyjne jest rodzajem ekonomicznej relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, "Amiemi Journal" 2016, no. 4(3), s. 47.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 47.

<sup>3</sup> I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2014, nr 27(4), s. 131.

W literaturze podkreśla się znaczenie „zaangażowania” jako postawy silnego utożsamienia się jednostki z wykonywaną profesją<sup>4</sup>. Wykracza ono poza zobowiązania wobec konkretnej organizacji i implikuje indywidualne spojrzenie jednostek na ich zawód i motywację. Konstrukcja „zaangażowania” jest ważna, ponieważ przyczynia się do zrozumienia, jak ludzie rozwijają się zawodowo i integrują swoje liczne zobowiązania związane z pracą, w tym te, które wykraczają poza granice organizacyjne<sup>5</sup>. Zatem zaangażowanie odnosi się do jednostek dumnych ze swojej kariery, wierzących w cele i wartości kariery oraz skłonnych do wkładania znacznego wysiłku w działalność zawodową<sup>6</sup>.

W latach 80. XX wieku R.T. Mowaday wraz ze współpracownikami zaproponowali koncepcję zaangażowania organizacyjnego jako efektu psychicznego przywiązania pracownika do organizacji<sup>7</sup>. Proklamowali oni credo głoszące: „bądź lojalny w stosunku do organizacji, a organizacja będzie lojalna w stosunku do ciebie”. Z punktu widzenia tych autorów, zaangażowanie organizacyjne charakteryzują trzy czynniki: wiara w cele i wartości organizacji i ich akceptacja, chęć wywarcia znacznego wpływu na sprawy organizacji oraz silne pragnienie utrzymania członkostwa w organizacji<sup>8</sup>. To z kolei umożliwia przedstawienie trzech możliwych uzasadnień uczestnictwa w organizacji: chęć, konieczność i powinność. Pracownik może być członkiem organizacji ze względu na: stan wewnętrznej identyfikacji z jej wartościami, poczucie konieczności wynikające z braku alternatywnych możliwości zatrudnienia oraz poczucie powinności ukształtowane w toku wzajemnych relacji w organizacji<sup>9</sup>.

Dotychczas prowadzone badania dotyczące identyfikacji czynników wpływających na zaangażowanie organizacyjne pozwoliły wyodrębnić: wynagrodzenie i motywację, dzielenie się wiedzą, sprawiedliwość organizacyjną, zadaniową orientację pracy, szkolenie i rozwój<sup>10</sup> oraz kulturę bezpieczeństwa pracy<sup>11</sup>. Badano także związki pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a sukcesem zawodowym<sup>12</sup>.

<sup>4</sup> D.T. Otley, B.J. Pierce, *The Operation of Control Systems in Large Audit Firms, Auditing*, “A Journal of Practice and Theory” 1996, vol. 15, no. 2, s. 65–84.

<sup>5</sup> K. Lee, J.J. Carswell, N.J. Allen, *A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-related Variables*, “Journal of Applied Psychology” 2000, no. 85(5), s. 799–811.

<sup>6</sup> N. Drey, D. Gould, T. Allan, *The Relationship between Continuing Professional Education and Commitment to Nursing*, “Nurse Education Today” 2009, no. 29(7), s. 740–745.

<sup>7</sup> S. Ghosh, D.R. Swamy, *A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary*, “International Journal of Engineering Research and Applications” 2014, vol. 4, iss. 12(1), s. 5.

<sup>8</sup> S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review on Organizational Commitment...*, *op.cit.*, s. 48.

<sup>9</sup> M. Adamska-Chudzińska, *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe” 2015, nr 8, s. 49.

<sup>10</sup> C. Chew Sze, C. Venny Sin Woon, Y. Sook Fern, P. Kwee Wei, *An Empirical Study on Factors Affect in Organizational Commitment Among Generation X*, “Procedia Social and Behavioral Sciences” 2016, no. 219, s. 170.

<sup>11</sup> A. Wołpiuk-Ochocińska, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2016, nr 1(12), s. 135.

<sup>12</sup> I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne...*, *op.cit.*, s. 141.

Utrudnienia w definiowaniu zaangażowania organizacyjnego oraz określaniu założeń badawczych pociągają za sobą problemy w rozróżnieniu używanych przez różnych badaczy sformułowań związanych z bezpośrednim tłumaczeniem następujących pojęć:

- „commitment” – zaangażowanie we współpracę, stanowi o pozytywnym nastawieniu, oddaniu i przywiązaniu pracownika do organizacji; jest uwarunkowane czynnikami subiektywnymi (wynikającymi z indywidualnych cech pracownika i jego sytuacji zawodowej) oraz kulturowymi (wynikającymi z norm i zwyczajów społecznych, a także ze sposobu wychowania i modelu życia rodziny). Ten rodzaj zaangażowania przejawia się często poprzez dumę z faktu przynależności do organizacji, a także poprzez lojalność i wysoki poziom identyfikacji pracownika z celami przedsiębiorstwa<sup>13</sup>;
- „involvement” – zaangażowanie pracownika w pracę, powiązane z motywacją wewnętrzną, która motywuje pracownika do zwiększenia wpływu na otoczenie, chęci działania i podejmowania inicjatywy oraz identyfikacji z wartościami organizacyjnymi;
- „engagement” – zaangażowanie rozumiane najszerszej, także jako zaangażowanie organizacyjne, z perspektywy pracownika powiązane jest bardziej z bodźcami zewnętrznymi; w tym znaczeniu praca dla pracownika stanowi istotną wartość.

Dlatego też celem głównym rozdziału jest opracowanie własnej definicji zaangażowania organizacyjnego oraz wymiarów niezbędnych do badania zaangażowania organizacyjnego (zidentyfikowana luka badawcza). Na początku skupiono się na krytycznym przeglądzie literatury polskiej i zagranicznej, w wyniku którego przygotowano główną część przedstawionych rozważań. Następnie zaproponowano trzy wymiary badań, które podsumowano, określając wyzwania stojące przed różnymi organizacjami<sup>14</sup>.

## 2. Definiowanie zaangażowania organizacyjnego

Zaangażowanie organizacyjne w najogólniejszym ujęciu oznacza „indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikację z nią”<sup>15</sup>. Zaangażowani w swoją pracę pracownicy stanowią fundament organizacji. Organizacje te z kolei osiągają znacznie wyższą wydajność i rentowność oraz uzyskują wyższe pozytywne oceny ze strony

<sup>13</sup> R. Scholl, *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island, [www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm](http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm).

<sup>14</sup> Organizacje są tutaj rozumiane szeroko, zarówno jako te działające dla zysku, jak i instytucje publiczne, stowarzyszenia, fundacje itd.

<sup>15</sup> A. Spik, K. Klineciewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: M. Kostera, B. Glinka (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 449.

klientów. Dzięki zaangażowaniu organizacyjnemu obniżeniu ulega poziom fluktuacji kadr, absencji i liczba wypadków przy pracy<sup>16</sup>, wzrasta natomiast poziom i chęć identyfikacji pracowników z organizacją<sup>17</sup>. Gdy zaangażowanie organizacyjne jest wysokie, członkowie zespołu cenią sobie wzajemne relacje i są gotowi do podjęcia dodatkowych wysiłków. Są także gotowi pomagać innym i być odpowiedzialni za ich pracę<sup>18</sup>.

Jest to widoczne szczególnie w kontekście potrzeby osiągnięcia wysokiej jakości i efektywności działania<sup>19</sup>, wzrostu wydajności i wyników pracy, akceptacji zmian, produktywności<sup>20</sup>, innowacyjności, kreatywności, uczenia się<sup>21</sup>, ale także obniżenia kosztów operacyjnych. Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego obniża wskaźnik retencji pracowników, a także podnosi wskaźnik ich satysfakcji<sup>22</sup>, lojalności oraz poczucia bezpieczeństwa.

T. Britt uznaje, że zaangażowanie to poczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej<sup>23</sup>. Na poziom zaangażowania członków zespołu mają jednak wpływ nie tylko indywidualne cechy jednostek, ale i specyficzny charakter organizacji oraz dostarczane przez nią bodźce<sup>24</sup>. Zaangażowanie odnosi się do stanu motywacyjnego, nacechowanego wysokim poziomem aktywności, natomiast satysfakcja z pracy rozumiana jest jako postawa pracownika wynikająca z jego opinii i przekonań o pracy<sup>25</sup>. Stąd satysfakcja stanowi ważny czynnik zaangażowania. Pracownik usatysfakcjonowany jest zadowolony, ale jego poziom energii jest niższy. Autorzy prowadzonych w tym obszarze badań: Z.Y. Yalabik, P. Popaitoon, J.A. Chowne i B.A. Rayton wykazali, że satysfakcja z pracy oddziałuje na poziom zaangażowania w pracę, ale dopiero zaangażowanie

<sup>16</sup> Gallup Report, *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 2013, s. 9.

<sup>17</sup> M. Riketta, R. Van Dick, *Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-group versus Organizational Commitment and Identification*, "Journal of Vocational Behavior" 2005, no. 67, s. 490–510.

<sup>18</sup> K.C. Chang, H.W. Yen, C.C. Chiang, N. Parolia, *Knowledge Contribution in Information System Development Teams: an Empirical Research from a Social Cognitive Perspective*, "International Journal of Project Management" 2013, no. 31, s. 252–263.

<sup>19</sup> R.C. Tolentino, *Organizational Commitment...*, *op.cit.*, s. 51.

<sup>20</sup> A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 25–26.

<sup>21</sup> D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2009, no. 82, s. 183–200.

<sup>22</sup> I.B.A. Dharmanegara, N.W. Sitiari, M.E. Adelina, *The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar*, "IOSR Journal of Business and Management" 2016, vol. 18 iss. 2, s. 41–50.

<sup>23</sup> T.W. Britt, *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1999, no. 25, s. 696–706.

<sup>24</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 100.

<sup>25</sup> B. Shuck, T. Reio, *Employee Engagement and Wellbeing: A Moderation Model and Implications for Practice*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2014, no. 21(1).

wiąże się z efektywnością pracy<sup>26</sup>. Pracownik zaangażowany to taki, który koncentruje się na swojej pracy, jest entuzjastycznie nastawiony do jej wykonywania oraz wykracza swoimi działaniami poza stawiane przed nim cele<sup>27</sup>. Dodatkowo cechuje się on zadowoleniem i wysokim poziomem energii. Czyli zaangażowanie pracowników to wiara w zawodowe cele i wartości oraz ich akceptacja, to chęć podejmowania znaczących wysiłków w pracy, przynależność do zawodu, poczucie dumy z kariery i dążenie do działalności zawodowej<sup>28</sup>.

Z kolei zaangażowanie organizacyjne odnosi się do stanu psychologicznego członka organizacji, który pośredniczy we wpływie zasobów pracy i zasobów indywidualnych na wynik osiągnięty przez organizację<sup>29</sup>. Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie jest postrzegane przez badaczy jako konstrukt odmienny od motywacji i zadowolenia z pracy. Dlatego poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników zależy zarówno od czynników organizacyjnych, jak i indywidualnych.

W tabeli 4.4.1 przedstawiono wybrane definicje zaangażowania organizacyjnego według subiektywnego kryterium zróżnicowanego podejścia do formułowania pojęć. Wymienieni w niej autorzy wskazują i podkreślają postawy pracowników wobec organizacji jako istotny i główny element zaangażowania organizacyjnego.

**Tabela 4.4.1.**

Wybrane definicje zaangażowania organizacyjnego

Autorzy	Definicja
H. Becker	Indywidualna dyspozycja do angażowania się w spójny ciąg działań, prowadzących do określonego celu <sup>30</sup>
R.T. Mowday et al.	Indywidualne absorbowanie pracownika organizacją, jej celami i wartościami oraz identyfikacja z nią <sup>31</sup>
W.A. Kahn	Stan psychiczny, który umożliwia pracownikom wyrażanie siebie podczas wykonywanej pracy, zaprzężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy <sup>32</sup>

<sup>26</sup> Z.Y. Yalabik, P. Popaitoon, J.A. Chowne, B.A. Rayton, *Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes*, "The International Journal of Human Resource Management" 2012, no. 24(14), s. 3–9.

<sup>27</sup> R. Harris, *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2018, s. 234.

<sup>28</sup> E.O. Llapa-Rodriguez, M.A. Trevizan, G.T. Shinyashiki, *Conceptual Reflections about Organizational and Professional Commitment in the Health Sector*, "Revista Latino-Americana de Enfermagem" 2008, no. 16(3), s. 484–488.

<sup>29</sup> A. Wołpiuk-Ochocińska, *Zaangażowanie w pracę...*, *op.cit.*, s. 138.

<sup>30</sup> M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951), s. 47.

<sup>31</sup> S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, "Amiemi Journal" 2016, no. 4(3), s. 47–48.

<sup>32</sup> M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty...*, *op.cit.*, s. 48.

Autorzy	Definicja
A. Pocztowski	Stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów <sup>33</sup>
R.W. Griffin	Postawa odzwierciedlająca utożsamianie się danej osoby z organizacją i przywiązanie do niej <sup>34</sup>
J. Fiorito et al.	Więź psychiczna, którą członkowie organizacji rozwijają w kierunku organizacji <sup>35</sup>
R.C. Tolentino	Stan, w którym pracownik identyfikuje się z konkretną organizacją i jej celami i chciałby utrzymać członkostwo w tej organizacji <sup>36</sup>
S. Booth-Kewley et al.	Stan psychiczny mający silny wpływ na prawdopodobieństwo pozostania pracownika w organizacji <sup>37</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jak wynika z tabeli 4.4.1 zaangażowanie organizacyjne nie jest pojęciem homogenicznym. Najczęściej cytowana praca w tym zakresie autorstwa J. Meyera i N. Allen wskazuje na trzy niezależne składniki zaangażowania organizacyjnego<sup>38</sup>:

- „zaangażowanie afektywne” (ang. *affective commitment*) rozumiane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Zaangażowanie to odzwierciedla stopień, w jakim jednostka czuje potrzebę podejmowania działań w ramach danej organizacji i wyraża wobec niej pozytywny emocjonalny stosunek. Wynika z wewnętrznych przekonań (np. pasji, satysfakcji), jest długotrwałe i autentyczne. Osoby o wysokim poziomie zaangażowania afektywnego utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z realizowania swoich ról zawodowych w danej organizacji;
- „zaangażowanie trwania” (ang. *continuance commitment*) traktowane jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Jest tendencją do włączania się w ciąg aktywności ze względu na ewentualne koszty związane z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Może oznaczać, iż pracownik pozostaje w organizacji ze względu na realizację własnych potrzeb. Zadania wykonuje poprawnie, zgodnie ze standardami, ale nie identyfikuje się z celami firmy;
- „zaangażowanie normatywne” (ang. *normative commitment*) zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne określające poziom lojalności wobec organizacji oraz przez poczucie zobowiązania i wierność pracownika wobec danej organizacji.

<sup>33</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 429.

<sup>34</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 492.

<sup>35</sup> S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature...*, op.cit., s. 48.

<sup>36</sup> R.C. Tolentino, *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, “International Journal of Information Technology and Business Management” 2013, vol. 15, no.1, s. 51.

<sup>37</sup> S. Booth-Kewley, R.G. Dell’Acqua, C.J. Thomsen, *Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen*, “Military Medicine” 2017, no. 182, s. 1794–1800.

<sup>38</sup> N.J. Allen, J.P. Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, “Journal of Occupational Psychology” 1990, no. 63, s. 3–4.

Ukazuje ono, jak bardzo człowiek czuje, że powinien pozostać w organizacji. Zaangażowanie normatywne nie tworzy wartości dodanej, a pracownicy pozostają w firmie wyłącznie z powodu pewnego rodzaju przymusu. Angażują się oni w wykonywane zadania, ale poziom tego zaangażowania jest umiarkowany.

Zaangażowanie organizacyjne może być mierzone także w trzech wymiarach<sup>39</sup>:

- „kulturowym” – zaangażowanie związane z funkcjonowaniem w kulturze organizacyjnej, w pewnym klimacie organizacyjnym. Przywiązanie do stylu przywództwa, wizji, misji i wartości placówki, komunikacji, strategii działania i polityki personalnej;
- „współpracy” – zaangażowanie oparte na wzajemnych relacjach w organizacji (z przełożonymi, ze współpracownikami), chęć do współdziałania w grupie na rzecz osiągnięcia celów organizacji;
- „przyjmowania odpowiedzialności” – zaangażowanie związane z podejmowaniem inicjatywy, wzięciem odpowiedzialności za działanie i poczuciem wpływu na kształtowanie rzeczywistości oraz lojalności względem organizacji.

S. Cook uzależnia zaangażowanie organizacyjne od czterech czynników (a właściwie obszarów, które zawierają zbiory czynników) – dobrego samopoczucia pracowników (*well-being*), zapewnienia dostępu do informacji (*information*), poczucia sprawiedliwości (*fairness*) oraz chęci działania (*involvement*)<sup>40</sup>. Według J.M. Moczydłowskiej najlepszym rozwiązaniem będzie pogrupowanie definicji zaangażowania organizacyjnego w trzy główne obszary<sup>41</sup>. Pierwszy z nich odnosi się do zaangażowania rozumianego jako emocjonalne przywiązanie do firmy. Osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją i są zadowolone z tego, że mogą być uczestnikami danej wspólnoty. Drugi obszar mówi o tym, że jest to wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Odejście z przedsiębiorstwa wiąże się ze stratami i innymi kosztami, jakie ponosi pracownik, natomiast kontynuowanie pracy z korzyściami. Ostatni natomiast nawiązuje do tego, że pracownik czuje się zobowiązany do pracy w organizacji, w której został zatrudniony<sup>42</sup>.

W tabeli 4.4.2 przedstawiono najbardziej popularne modele zaangażowania opisywane dotychczas w literaturze. Tabela ta przedstawia zarówno modele ukazujące uproszczone podejście (np. Gallupa), jak i bardziej złożone (np. AON Hewitt).

W dalszej części tekstu zaangażowanie organizacyjne jest rozumiane jako gotowość organizacji do wsparcia procesów stymulujących pracowników (i kierowników) do określonego działania. Ta gotowość jest rozpatrywana w trzech wymiarach:

<sup>39</sup> W. Harasim, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 54.

<sup>40</sup> S. Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London–Philadelphia 2008, s. 59–61.

<sup>41</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Koncepcja zaangażowania. Zarządzanie przez zaangażowanie*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2014, s. 92.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 96.



- organizacyjnym (*commitment*), akceptacja i identyfikacja z celami, misją i strategią organizacji, struktura i procesy wewnętrzne;
- pracowniczym (*involvement* i *engagement*), zaangażowanie w pracę i współpracę, relacje, przywództwo, angażowanie się w proces decyzyjny, tworzenie zespołów samoorganizujących się, *empowerment*;
- kulturowym (*commitment*, *involvement* i *engagement*), uznawanie wartości organizacyjnych, takich jak szacunek, utożsamianie się z grupą, budowanie wizerunku.

Tabela 4.4.2.

Najbardziej popularne modele zaangażowania

Lp.	Nazwa modelu	Główne elementy modelu
1.	Gallup <sup>43</sup>	aktywny, wyłączony, zaangażowany, niezaangażowany
2.	Zinger <sup>44</sup>	osiągać wyniki, tworzyć strategie, ożywić role, wyróżniać się w pracy, łączyć się, być autentycznym, w pełni angażować się, identyfikować się z organizacją, obsługiwać klientów, rozwijać się osobiście, osiągać szczęście
3.	Hewitt <sup>45</sup>	analiza pracy, poczucie realizacji, autonomia, wyniki, procesy, kierownictwo wyższego szczebla, bezpośredni menedżer, współpracownicy, docenianie ludzi, kariera i możliwości, szkolenia i rozwój, płace i świadczenia, uznanie, różnorodne wyniki, reputacja firmy, marka, dostosowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, fizyczne środowisko pracy
4.	Burke/EEI <sup>46</sup>	firma, menedżer, praca, zespół, kariera, klienci
5.	Talent Keeper <sup>47</sup>	wiarygodne przywództwo, wspierający współpracownicy, satysfakcja z pracy zawodowej, wysokie wyniki organizacji, zaangażowani pracownicy, wysoka wydajność pracy, produktywna i rentowna organizacja, zadowoleni i lojalni klienci
6.	CARE <sup>48</sup>	oczekiwania wobec pracy, pozytywne poczucie własnej wartości, pozytywne nastawienie, poczucie dumy, pasja z pracy i pasja w pracy, inspirowanie innych, efektywność organizacyjna
7.	AON Hewitt <sup>49</sup>	elastyczność: współpraca, koncentracja na kliencie, podejmowanie decyzji, włączanie różnorodności, umożliwianie rozwoju infrastruktury, zaangażowanie w przywództwo: koordynator, menedżer, koncentracja na talentach: marka, kariera i rozwój, zarządzanie wydajnością, nagroda i uznanie, praca: autonomia/inicjacja, zadania robocze, praca/równowaga życia, satysfakcja z pracy, podstawa: bezpieczeństwo w pracy, ochrona w pracy, ryzyko

<sup>43</sup> Gallup, *Employee Disengagement Plagues Germany*, "Gallup Business Journal" 2008, pozyskano z: <http://businessjournal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2> [data dostępu 28.01.2020].

<sup>44</sup> D. Zinger, *13 Powerful Guidelines for Employee Engagement Programs*, 2009, [www.davidzinger.com](http://www.davidzinger.com).

<sup>45</sup> A. Hewitt, *Trends in Global Employee Engagement Highlights*, pozyskano z: [www.aonhewitt.com](http://www.aonhewitt.com) [data dostępu 28.01.2020].

<sup>46</sup> J.W. Wiley, *Using Employee Opinions about Organizational Performance to Enhance Employee Engagement Surveys: Model Building and Validation*, "People and Strategy" 2013, vol. 36, no. 4, s. 38–49.

<sup>47</sup> M. Jasiulewicz-Kaczmarek, W. Prussak, *Modele doskonałości w zarządzaniu jakością*, "Journal of Management and Finance" 2012, vol. 3, no. 1, s. 127–128.

<sup>48</sup> K. Blanchard, K. Cuff, V. Hasley, *The Key is to Care*, MT Biznes, Warszawa 2016.

<sup>49</sup> A. Hewitt, *2012 Total Rewards Survey: Transforming Potential into Value*, AON Hewitt, 2012.

cd. tabeli 4.4.2

Lp.	Nazwa modelu	Główne elementy modelu
8.	Mercer <sup>50</sup>	plan strategiczny, który ustanawia jasne cele, struktury i obowiązki zwiększające wydajność, realizacja strategii dzięki elastycznym i partycypacyjnym systemom, procesom, narzędziom i zasobom, praktyki przywództwa i zarządzania poprzez zapewnienie liderom i menedżerom życia zgodnie z wartościami i modelowaniem zachowań, które promują kulturę opartą na partnerstwie, potencjał siły roboczej i podtrzymywanie zaangażowania pracowników poprzez zapewnienie liderom i menedżerom zaspokojenia potrzeb ich ludzi w zakresie osiągnięć, koleżeństwo i równość

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych źródeł.

### 3. Zaangażowanie organizacyjne – wymiary badania

Organizacje tworzą własną kulturę w wieloletnim procesie realizacji swej misji, a także w sposobie budowania norm i wartości, które powstrzymują lub zachęcają pracowników do angażowania się w realizację celów swojego zespołu i firmy<sup>51</sup>. Identyfikacja pracowników i kierownictwa z organizacją przejawia się w określonym sposobie myślenia i sposobie działania. Zaangażowanie organizacyjne skutkuje chęcią przynależenia do grupy oraz zadowoleniem z realizacji swojej roli w danej organizacji.

Tabela 4.4.3 przedstawia autorską propozycję analizy zaangażowania organizacyjnego z perspektywy trzech wymiarów:

- pracowników, w tym kierownictwa;
- zarządzania, w tym procesów, struktury i strategii organizacyjnej;
- kultury organizacyjnej, w tym wartości.

**Tabela 4.4.3.**

Wymiary i przykładowe kryteria do badania zaangażowania organizacyjnego

Wymiary	Przykładowe kryteria do badań
Pracowniczy, w tym kierowniczy	Przywództwo Budowanie relacji Współpraca Zaangażowanie w pracę pracowników Równowaga praca-życie Możliwość rozwoju Możliwość uczenia się Jakość pracy

<sup>50</sup> W.H. Macey, B. Schneider, *The Meaning of Employee Engagement*, "Industrial and Organizational Psychology" 2008, no. 1, s. 3–30.

<sup>51</sup> M. Bugdol, *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 17.

Wymiary	Przykładowe kryteria do badań
Zarządzania, w tym procesów, struktury i strategii organizacji	Realizacja przydzielonych zadań Wsparcie procesów inicjujących zaangażowanie w pracę Empowerment Wykorzystanie zasobów Wynagradzanie i nagradzanie za zaangażowanie Budowanie wizerunku Kształtowanie reputacji organizacji Praktyki HR Realizacja zadań dotyczących realizacji procesów i strategii
Kultury organizacyjnej, w tym wartości	Zaufanie Lojalność Autonomia Satysfakcja Kompetencje

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z wymienionych w tabeli 4.4.3 wymiarów wymaga przyjęcia z jednej strony grupy wspólnych założeń badawczych, określających m.in. badaną organizację oraz inne ogólne warunki badania, z drugiej strony brania pod uwagę specyfiki poszczególnych wymiarów. To oznacza, że najlepiej będzie wykorzystać mieszane metody i narzędzia badawcze. Przy czym należy dodatkowo pamiętać o złożoności wskaźników do wymiarów (np. kultura organizacyjna) oraz braku możliwości ich uogólniania i przenoszenia. Właściwe zbadanie wskaźników do wymienionych wymiarów, a następnie określenie poziomu zaangażowania w poszczególnych wymiarach (np. poziomu zaangażowania pracowników, oceny struktury, strategii i procesów, oceny identyfikacji kierownictwa i pracowników z wyznawanymi wartościami) może pomóc określić ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego. Stąd badanie poziomu zaangażowania organizacyjnego jest bardzo złożone nie tylko dlatego, że wymaga skutecznego i efektywnego doboru metod i narzędzi badawczych, które będą adekwatne dla trzech proponowanych wymiarów, ale także dlatego, że na początku prac badawczych wymaga prawidłowego określenia założeń do modelu badawczego.

## 4. Podsumowanie

Zaangażowanie organizacyjne ma wpływ na różnorodne obszary aktywności pracowników i efektywność ich działania. Dlatego należy pamiętać, że niemożliwe jest opracowanie jednego przepisu na zmianę poziomu zaangażowania organizacyjnego<sup>52</sup> bez oferowania odpowiednich warunków pracy i wsparcia organizacyjnego.

W związku z rozważaniami przedstawionymi wcześniej, wyzwania dotyczące badania zaangażowania organizacyjnego należy podzielić na:

- metodologiczne – ustalenie zakresu rozumienia pojęć, w tym zaangażowania organizacyjnego; opracowanie procesu badawczego podkreślającego sposób postępowania przy badaniu trzech proponowanych wymiarów zaangażowania organizacyjnego; opracowanie sposobu prezentacji wyróżnionych wymiarów oraz efektów ich badania; wybór metod i narzędzi badawczych odpowiednich do badania zróżnicowanych wskaźników w trzech proponowanych wymiarach; opracowanie zbiorczych (generalnych) wskaźników mówiących o poziomie zaangażowania organizacyjnego (np. braku zaangażowania organizacyjnego, niskim, średnim, wysokim);
- zarządcze – ustalenie procesów wspierających/utrudniających organizacyjne uczenie się; zastosowanie technologii wspierających budowanie więzi międzyorganizacyjnych, umożliwiających uczenie się organizacyjne na podstawie działań własnych i praktyk innych organizacji, wspierających pracę nad przejrzystością informacji, umożliwiających transparentność działań, dialog w praktyce;
- pracownicze – określenie niezbędnych umiejętności i kompetencji pracowników na różnym szczeblu organizacyjnym; identyfikacja działań wspierających rozwój przywództwa jako formy zarządzania zespołem pracowniczym nie tylko poprzez koncentrację na cechach indywidualnych pracownika stanowiących o podmiotowości i skuteczności jego działań; budowanie kompetencji przywódczych, doskonalenie jakości pracy w organizacji;
- kulturowe – określenie listy wartości kluczowych dla zaangażowania organizacyjnego, które można modyfikować i rozszerzać zgodnie z kierunkiem rozwoju badanej organizacji.

Regularny pomiar poziomu zaangażowania pozwala na zwrócenie uwagi na sukcesy i porażki zespołu oraz daje możliwość analizy różnic pomiędzy oczekiwaniami a rze-

---

<sup>52</sup> D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, 2004, s. 23; S. Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London–Philadelphia 2008, s. 64.

czywistymi zdarzeniami. Stąd, aby proponowane zmiany mogły zaistnieć w organizacji, kierujący nią powinni zadbać o:

- budowę przyjaznego środowiska pracy (dobrą atmosferę, kulturę organizacyjną) i dobrych warunków pracy (możliwość rozwoju, pracy w dobrych zespołach);
- modyfikację procesów zarządzania organizacją, w tym szczególnie zarządzaniem rozwojem (stymulowanie do rozwoju, inspirowanie, zatrudnianie ludzi zmotywowanych wewnątrz, nastawionych na cel);
- budowanie lojalności względem organizacji i satysfakcji z pracy;
- swobodny przepływ wiedzy i pozytywne nastawienie do zmian organizacyjnych (likwidacja różnego rodzaju barier, z których wiele – np. syndrom NIH – ma podłoże kulturowe<sup>53</sup>).

Organizacje są dla pracowników nie tylko źródłem dochodów, lecz także miejscem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, takich jak ambicja, chęć rozwoju czy potrzeba akceptacji<sup>54</sup>. Wskazane wyzwania stanowią fundament do budowy wspólnych wartości, do których zaliczyć można także wzajemne relacje i zachowania zachodzące zarówno pomiędzy pracownikami, jak i kierownictwem, we wzajemnych kontaktach, co oddziałuje bezpośrednio na efektywność pracy pracowników i działania całej organizacji.

W rozdziale omówiono przemyślenia autorek na temat „zaangażowania organizacyjnego”. Zostały przedstawione definicje „zaangażowania” i wymiary „zaangażowania organizacyjnego”. Zwrócono uwagę na złożoność problemu badawczego wynikającą nie tylko z różnego rozumienia opisanych pojęć i z odmiennego ich tłumaczenia, ale także z różnorodnego ich stosowania i braku spójności badaczy co do ich znaczenia. Nie rozwiązano jednak wszystkich problemów dotyczących badania przedstawionych zagadnień. Podjęta problematyka jest złożona i zdecydowanie wymaga dalszych badań, zarówno w kontekście zaangażowania samej organizacji, jak i jej pracowników.

## Bibliografia

- Adamska-Chudzińska M., *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951).
- Adamska-Chudzińska M., *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8(944).

<sup>53</sup> NIH – *Not-Invented-Here* – „nie wynalezione tutaj”. Termin ten oznacza brak akceptacji dla wiedzy pochodzącej z zewnątrz. Zob. J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1(53), s. 57.

<sup>54</sup> M. Lindgren, *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012, s. 118–119.

- 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.
- Blanchard K., Cuff K., Hasley V., *The Key is to Care*, MT Biznes, Warszawa 2016.
- Booth-Kewley S., Dell'Acqua R.G., Thomsen C.J., *Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen*, "Military Medicine" 2017, no. 182.
- Britt T.W., *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1999, no. 25.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Bugdol M., *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010.
- Chang K.C., Yen H.W., Chiang C.C., Parolia N., *Knowledge Contribution in Information System Development Teams: an Empirical Research from a Social Cognitive Perspective*, "International Journal of Project Management" 2013, no. 31.
- Chew Sze C., Venny Sin Woon C., Sook Fern Y., Kwee Wei P., *An Empirical Study on Factors Affect in Organizational Commitment Among Generation X*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2016, no. 219.
- Cook S., *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London–Philadelphia 2008.
- Dharmanegara I.B.A., Sitiari N.W., Adelina M.E., *The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar*, "IOSR Journal of Business and Management" 2016, vol. 18, iss. 2.
- Drey N., Gould D., Allan T., *The Relationship between Continuing Professional Education and Commitment to Nursing*, "Nurse Education Today" 2009, vol. 29(7).
- Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1(53).
- Gallup, *Employee Disengagement Plagues Germany*, "Gallup Business Journal" 2008, pozyskano z: <http://businessjournal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2> [data dostępu 28.01.2020].
- Gallup Report, *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 2015.
- Ghosh S., Swamy D.R., *A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary*, "International Journal of Engineering Research and Applications" 2014, vol. 4, iss. 12(1).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015.
- Harasim W., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Harris R., *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2018.
- Hewitt A., *Total Rewards Survey: Transforming Potential into Value*, AON Hewitt, 2012.
- Hewitt A., *Trends in Global Employee Engagement Highlights*, pozyskano: [www.aonhewitt.com](http://www.aonhewitt.com) [data dostępu 28.01.2020].
- Jasiulewicz-Kaczmarek M., Prussak W., *Modele doskonałości w zarządzaniu jakością*, "Journal of Management and Finance" 2012, vol. 3, no. 1.
- Lee K., Carswell J.J., Allen N.J., *A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-related Variables*, "Journal of Applied Psychology" 2000, no. 85(5).
- Lindgren M., *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012.

- Llapa-Rodríguez E.O., Trevizan M.A., Shinyashiki G.T., *Conceptual Reflections about Organizational and Professional Commitment in the Health Sector*, "Revista Latino-Americana de Enfermagem" 2008, no. 16(3).
- Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, "Industrial and Organizational Psychology" 2008, no. 1.
- Marzec I., *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowych pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2014, nr 27(4).
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Koncepcja zaangażowania. Zarządzanie przez zaangażowanie*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2014.
- Otley D.T., Pierce B.J., *The Operation of Control Systems in Large Audit Firms, Auditing*, "A Journal of Practice and Theory" 1996, vol. 15, no. 2.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Riketta M., Van Dick R., *Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-group versus Organizational Commitment and Identification*, "Journal of Vocational Behavior" 2005, no. 67.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, 2004, s. 23.
- Samudi S., Slamolchi A., Mobarakabadi H., *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, "Amiemt Journal" 2016, no. 4(3).
- Scholl R., *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island. [i.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm](http://i.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm).
- Shuck B., Reio T., *Employee Engagement and Wellbeing: A Moderation Model and Implications for Practice*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2014, vol. 21(1).
- Spik A., Kłincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, M. Kostera, B. Glinka (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Tolentino R.C., *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, "International Journal of Information Technology and Business Management" 2013, vol. 15, no. 1.
- Wiley J.W., *Using Employee Opinions about Organizational Performance to Enhance Employee Engagement Surveys: Model Building and Validation*, "People and Strategy" 2013, vol. 36, no. 4.
- Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
- Wołpiuk-Ochoćńska A., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2016, nr 1(12).
- Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2009, no. 82.
- Yalabik Z.Y., Popaitoon P., Chowne J.A., Rayton B.A., *Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes*, "The International Journal of Human Resource Management" 2012, no. 24(14).
- Zinger D., *13 Powerful Guidelines for Employee Engagement Programs*, 2009, [www.davidzinger.com](http://www.davidzinger.com).