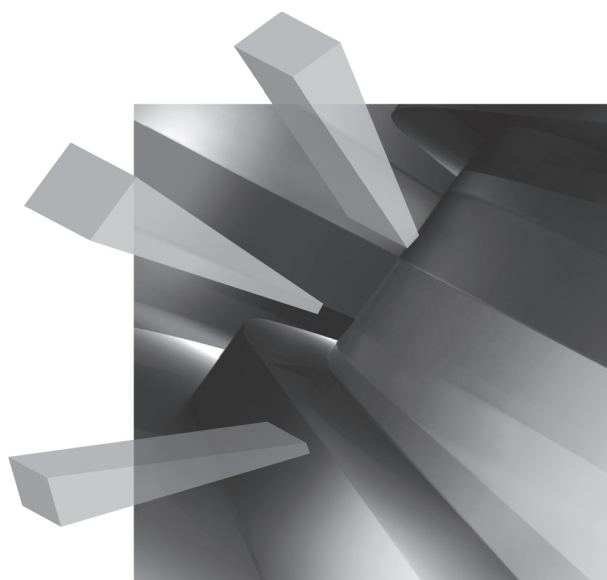


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych

www.noz.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000

e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasiński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

e-mail: krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl

UWARUNKOWANIA ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO PRACOWNIKÓW (PRZYKŁAD INŻYNIERÓW)

DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT (ON THE EXAMPLE OF ENGINEERS)

DOI: 10.15611/noz.2016.2.07

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena zaangażowania organizacyjnego inżynierów oraz identyfikacja czynników mających na niego wpływ. W opracowaniu, po analizie problemów terminologicznych w zakresie zaangażowania organizacyjnego, przyjęto do badań koncepcję zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyer i N.J. Allen, składającego się z trzech wymiarów: emocjonalnego, trwania i normatywnego. Następnie na podstawie badań pracowników na stanowiskach inżynierskich (próba 453 osoby) dokonano oceny poziomu ich zaangażowania organizacyjnego oraz zbadano zależność między zaangażowaniem organizacyjnym a cechami socjodemograficznymi oraz elementami zarządzania zasobami ludzkimi. W ankietowanej grupie inżynierów zaangażowanie organizacyjne wykazuje statystycznie istotny związek z wiekiem pracowników oraz formą zatrudnienia. Na tę kategorię ma także wpływ zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: zaangażowanie organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, inżynierowie.

Summary: The paradox of the modern labor market which relies on the talent deficit in conditions of high unemployment rate tends to have a closer look at the category of *organizational commitment*. It is a specific relationship between an employee and an organization employing them, which means the identification with the goals and values of organizational readiness to act on its behalf and desire to stay in it. The aim of the article is to assess the organizational commitment of engineers and identify the factors affecting it. In the theoretical part of the article an analysis of terminology problems occurring in relation to the category of organizational commitment have been presented. For the studies the concept of organizational commitment by J.P. Meyer and N.J. Allen has been adopted. The concept consists of three dimensions: emotional, duration and normative. In the research part the results of research on the assessment of the level of organizational commitment of staff members in engineering (sample of 453 subjects) have been discussed and the relationship between organizational commitment and socio-demographic characteristics and evaluation of human resource management elements has been examined. The studies have shown that in a group of engineers the organizational commitment shows a significant statistical relationship with age of employees and a form of employment. This category is also affected by human resource management in a company.

Keywords: organizational commitment, human resources management, engineers.

*Potrzeba mi wielu ludzi,
którzy dysponują nieograniczonymi zasobami niewiedzy
na temat rzeczy niemożliwych.*

H. Ford

1. Wstęp

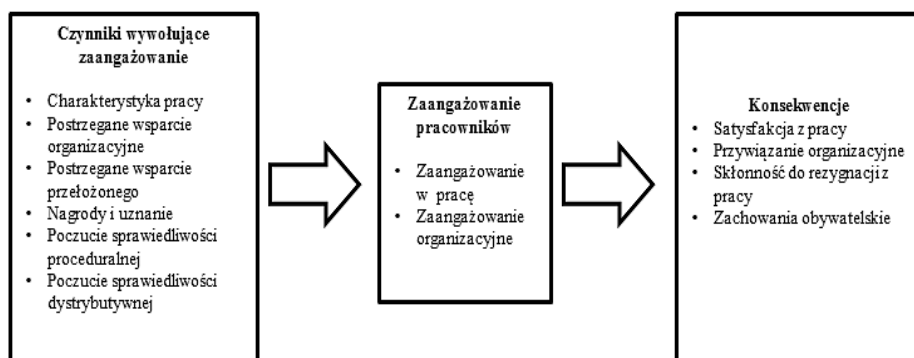
W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rośnie zapotrzebowanie ze strony przedsiębiorstw na dobrych specjalistów, która w praktyce prowadzi do „wojny o talenty”. Paradoksem naszych czasów jest deficyt talentów w sytuacji wysokiego poziomu stopy bezrobocia. Pracodawcy narzekają na brak wykwalifikowanych rąk do pracy, szczególnie w odniesieniu do stanowisk inżynierskich. Szacuje się, że w Niemczech brakuje 90 tys. inżynierów, a w Polsce braki te dotyczą ok. 12 tys. inżynierów w wielu branżach, m.in. motoryzacyjnej, lotniczej czy energetycznej [*Największy paradoks...* (2015)].

Obserwacja ta skłania do bliższego przyjrzenia się kategorii zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*), które odnosi się do identyfikacji pracownika z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowości do dołożenia wszelkich starań na rzecz organizacji i chęci kontynuacji uczestnictwa w niej [Mathieu, Zajac 1990]. W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: co firmy mogą zrobić, aby zatrzymać u siebie inżynierów, konieczne staje się rozeznanie czynników wpływających na to zaangażowanie. Zatem za cel prezentowanych badań przyjęto ocenę zaangażowania organizacyjnego inżynierów oraz identyfikację czynników mających na niego wpływ.

2. Definicje i ujęcia zaangażowania organizacyjnego

Badanie relacji między pracownikiem a organizacją, określanej mianem zaangażowania organizacyjnego, od wielu już lat stanowi przedmiot zainteresowania zarówno praktyków, jak i badaczy akademickich. W literaturze polskiej spotkać można prace zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym, poświęcone temu wątkowi. Polscy autorzy [Juchnowicz 2012; Stankiewicz, Moczulska 2013; Syper-Jędrzejak, Michałkiewicz 2015] definiują zaangażowanie organizacyjne (*organizational engagement*) zgodnie z interpretacją A.M. Saksy [Saks 2006]. Autor ten zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) traktuje jako dwustronną relację między pracodawcą a pracownikiem i argumentuje, że 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. Pracownik decyduje, w jakim stopniu będzie wypełniał przyjęte role czy też jak wiele swojej poznawczej, emocjonalnej i fizycznej energii poświęci wykonywanej pracy. Zda-

niem tego autora, bardziej prawdopodobne jest, że pracownik, otrzymując od organizacji odpowiednie środki pracy i korzyści, których oczekuje, będzie odpowiadał na to swoim zaangażowaniem [Saks 2006]. W koncepcji A.M. Saks zaangażowanie organizacyjne (*organizational engagement*) razem z zaangażowaniem w pracę (*job engagement*) tworzą zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) (rys. 1).



Rys. 1. Model zaangażowania A.M. Saks

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Saks 2006].

Zarówno zaangażowanie w pracę, jak i organizacyjne A.M. Saks interpretuje w kategoriach zaangażowania definiowanego przez W.A. Kahna jako psychologiczną obecność, odpowiednio, podczas wykonywanej pracy i w organizacji. W koncepcji A.M. Saks pojawia się jeszcze jedno określenie, które w języku polskim może być tłumaczone również jako zaangażowanie organizacyjne, a które stanowi w omawianym modelu rezultat zaangażowania pracownika, dla odróżnienia nazwane na rys. 1 przywiązaniem organizacyjnym (*organizational commitment*), terminem stosowanym głównie w obszarze psychologii [Chirkowska-Smolak 2012; Bańka i in. 2002]. Dla A.M. Saks dwa analizowane terminy, w języku polskim tak samo tłumaczone, stanowią odrębne kategorie. Zaangażowanie organizacyjne (*organizational engagement*) jako składowa zaangażowania pracownika oznacza stopień, w jakim dana osoba jest zaabsorbowana i skoncentrowana na wykonywaniu pracy (wypełnianiu ról organizacyjnych). Natomiast zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*) jako rezultat zaangażowania pracownika określa podejście do organizacji i siłę więzi pracownika z zatrudniającą go firmą [Saks 2006].

W literaturze angielskiej obie te kategorie są rozróżniane i dotyczą dwóch różnych koncepcji. Zaangażowanie organizacyjne, określane jako *organizational engagement*, odnosi się do dorobku naukowego powstałego na gruncie koncepcji zaangażowania W.A. Kahna, który stosuje określenie *engagement* dla opisanego sytuacji, w której członkowie organizacji z własnej woli podporządkowują się rolom związanym z wykonywaną pracą i jednocześnie wypełniając je, wyrażają samych siebie w trzech aspektach: fizycznym, poznawczym i emocjonalnym. W takim ujęciu role

oznaczają możliwości poświęcenia, oddania się w odniesieniu do swoich zachowań energii i uczuć, w sposób równoczesny i holistyczny [Christian i in. 2011]. Natomiast termin *organizational commitment* odnosi się do koncepcji mającej swe początki w pracach H.S. Beckera, E. Etzioniego, R. Kantera i D.R. Saundersa i dotyczy ono opisanie więzi pracownika z organizacją [Zangaro 2001]. Najczęściej badane jest i interpretowane w rozumieniu koncepcji J.P. Meyer i N.J. Allen jako psychologiczny stan, który wiąże osobę z organizacją i czyni odejście z niej mniej prawdopodobnym [Allen, Meyer 1990]. Taka interpretacja zaangażowania organizacyjnego jest także spotykana w literaturze polskiej [Spik, Klincewicz 2012; Borkowska 2014; Chrupała-Pniak, Grabowski 2014] i ta interpretacja zaangażowania stanowi podstawę do prezentowanych badań przez autorkę.

Model J.P. Meyer i N.J. Allen obejmuje trzy wymiary zaangażowania organizacyjnego [Allen, Meyer 1990]: emocjonalny, trwania i normatywny. Zaangażowanie emocjonalne wiąże się z pozytywnymi uczuciami związanymi z organizacją i pracą dla niej, zaangażowanie trwania oznacza związanie pracownika z organizacją ze względu na korzyści, jakie osiąga, będąc jej uczestnikiem, natomiast zaangażowanie normatywne odzwierciedla poczucie obowiązku pozostania w organizacji. S. Borkowska [2014] 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, czego efektem są pozytywne stosunki międzyludzkie w organizacji, brak lub niewielka fluktuacja i absencja pracowników. W porównaniu do pozostałych dwóch rodzajów to właśnie zaangażowanie emocjonalne niesie ze sobą najwyższą efektywność pracy i inicjatywność pracowników, stosunki między pracownikami oparte na współpracy, troskę o własny rozwój i o klientów oraz lojalność pracowników wobec zatrudniającej ich organizacji, a ponadto, bardziej niż dwa pozostałe, pozytywnie wpływa na kreatywność i innowacyjność pracowników i przywiązanie do firmy.

2.1. Inżynierowie jako specjaliści i pracownicy wiedzy

Duża konkurencja na rynkach oraz warunki gospodarki opartej na wiedzy kierują uwagę menedżerów na te grupy pracowników, które odgrywają szczególną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa, za których uważa się obecnie pracowników aktywnie uczestniczących w procesie tworzenia, dystrybucji i wykorzystywania wiedzy, czyli pracowników wiedzy [Maruta 2012]. W kontekście gospodarki opartej na wiedzy pojawia się także inne określenie odnoszące się do pracowników, którym także przypisuje się istotną rolę w sukcesie przedsiębiorstwa, a którymi są profesjonaliści. Cechą charakterystyczną wyróżniającą profesjonalistów, oprócz poziomu kwalifikacji, jest aspekt kulturowy związany z postawami wobec pracy i wykonywanego zawodu oraz akceptacją norm i wartości obowiązujących w danym zawodzie [Sikorski 1995].

W literaturze inżynierowie są traktowani zarówno jak pracownicy wiedzy [Hofaidhllaoui, Chhinzer 2014], jak i profesjonalści [Farr-Wharton i in. 2011]. Dlatego też istnieje zapotrzebowanie na wiedzę niezbędną do właściwego zarządzania tą grupą pracowników. 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 deficytowe. Po drugie, umiejętności inżynierskie są stosunkowo łatwe do przeniesienia do innych warunków organizacyjnych, dlatego też inżynierowie łatwiej mogą zmieniać swoją ścieżkę kariery aniżeli pracownicy posiadający umiejętności bardziej związane ze specyfiką określonej firmy [Hofaidhllaoui, Chhinzer 2014]. 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 przyjmując role quasi-menedżerskie. W interesie organizacji, będącej w posiadaniu znaczącej części wiedzy niezbędnej do działalności i zarządzania przedsiębiorstwem, leży podejmowanie działań zmierzających do ich zatrzymania przez dłuższy czas [Kennedy 2009].

3. Zaangażowanie organizacyjne inżynierów – wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań była ocena zaangażowania organizacyjnego inżynierów i identyfikacja czynników mających na niego wpływ. Badania prowadzono w okresie od listopada 2013 r. do marca 2014 r. w formie ankiety. Dobór próby miał charakter celowy, a za kryteria doboru przyjęto dwa wymagania, tj. posiadanie wykształcenia wyższego oraz zatrudnienie na stanowisku inżynierskim. Kryterium dodatkowe stanowiła dostępność pracowników, a więc 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 453 osoby, z czego 15% stanowiły kobiety, 85% zaś mężczyźni, a średnia wieku wśród badanych to 37 lat. Ze względu na wykształcenie struktura grupy badawczej przedstawiała się następująco: 43% posiada wykształcenie wyższe inżynierskie, 47% – wyższe magisterskie i 10% – podyplomowe lub doktorat. Na stanowiskach wykonawczych pracowało 20% respondentów, na stanowiskach specjalistycznych 53%, a pozostałe 27% na stanowiskach kierowniczych. W badanej grupie inżynierów 92% to osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę (61% na czas nieokreślony i 31% na czas określony), zaledwie 8% współpracowało z firmami na zasadach określonych przez kodeks cywilny.

Pomiar zaangażowania organizacyjnego oparto na 6 stwierdzeniach odnoszących się do zaangażowania każdego z wymiarów zaangażowania [Allen, Meyer 1990; Bańka i in. 2002], tj. zaangażowania emocjonalnego, zaangażowania (trwania) oraz zaangażowania normatywnego (tab. 1). W badaniach zastosowano 6-stopniową skalę, w której 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 6 zdecydowanie się zgadzam.

Tabela 1. Ocena zaangażowania organizacyjnego w wymiarze emocjonalnym, trwania i normatywnym (średnia)

Przywiązanie emocjonalne	(średnia)*
Sprawia mi przyjemność, kiedy mogę porozmawiać o mojej firmie z ludźmi z zewnątrz	3,95
Moja firma ma dla mnie duże znaczenie osobiste	3,81
Byłoby mi bardzo ciężko odejść teraz z mojej firmy, nawet gdybym chciał	3,43
Wiele zawdzięczam mojej firmie	3,95
Mogę powiedzieć, że w mojej firmie czuję się jak w rodzinie	3,62
Czuję, że problemy mojej firmy są także moimi problemami	4,49
Przywiązanie trwania	
Lepiej było, kiedy ludzie większość swojego życia zawodowego wiązali z jedną firmą	3,17
Sądzę, że odchodząc z mojej firmy, mam zbyt mało innych możliwości wyboru	3,17
Zbyt wiele bym stracił, decydując się teraz na odejście z mojej firmy	3,69
Jedną z wielu negatywnych konsekwencji odejścia z mojej firmy mógłby być brak możliwości zatrudnienia	3,35
Byłbym bardzo zadowolony, gdybym do emerytury mógł pracować w mojej firmie	3,60
Mam poczucie, że pozostanie w firmie jest dla mnie koniecznością	3,06
Przywiązanie normatywne	
Czułbym się winny, gdybym teraz odszedł z mojej firmy	3,13
Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z firmy	3,17
Gdybym dostał ofertę lepszej pracy, czułbym się nie w porządku, odchodząc z mojej firmy	3,04
Ta firma zasługuje na to, abym był wobec niej w porządku	3,97
Wiara w znaczenie lojalności dająca mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w firmie jest jednym z głównych powodów, dla których wciąż pracuję w tej firmie	3,14
Nie odszedłbym teraz z mojej firmy, ponieważ mam zobowiązania w stosunku do ludzi, którzy w niej pracują	3,01

* Skala od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 6 (zdecydowanie się zgadzam).

Źródło: obliczenia na podstawie przeprowadzonych badań.

Średnie wartości dla poszczególnych wymiarów zaangażowania oraz całkowitego zaangażowania organizacyjnego przedstawia tab. 2. Zaangażowanie organizacyjne w badanej grupie można ocenić na poziomie średnim, ponieważ wynosi średnio 3,41. Przy tym najwyższy poziom odnotowano w odniesieniu do zaangażowania emocjonalnego (3,70), a najniższy w odniesieniu do zaangażowania normatywnego (3,24).

W odniesieniu do zaangażowania emocjonalnego najwyższe średnie uzyskała identyfikacja z problemami firmy (ocena 4,49), czerpanie radości z rozmów o firmie z osobami z zewnątrz (3,95) oraz poczucie wdzięczności wobec zatrudniającej ich organizacji (3,95). W zakresie zaangażowania (trwania) najwyżej zostały ocenione: świadomość strat w przypadku rezygnacji z pracy (3,69), ale także oczekiwanie

Tabela 2. Poziom zaangażowania badanych inżynierów (średnia)

Rodzaj zaangażowania	[średnia] *
Zaangażowanie emocjonalne	3,70
Zaangażowanie trwania	3,35
Zaangażowanie normatywne	3,24
Zaangażowanie organizacyjne	3,41

* Skala od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 6 (zdecydowanie się zgadzam).

Źródło: na podstawie przeprowadzonych badań.

możliwości pracy w firmie aż do emerytury (3,60). Obawy badanej grupy pracowników co do braku możliwości zatrudnienia w sytuacji odejścia z obecnej pracy można ocenić na poziomie średnim (3,35). Jednakże wynik ten nie daje podstaw do stwierdzenia, że respondenci nie obawiają się trudności w znalezieniu nowej pracy. W zakresie zaangażowania normatywnego najwyższą średnią uzyskały stwierdzenia: *Firma zasługuje na to, abym był wobec niej w porządku* (3,97) oraz *Nawet, gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku, odchodząc teraz z firmy* (3,17).

Biorąc pod uwagę wszystkie stwierdzenia składające się na zaangażowanie organizacyjne, można stwierdzić, że o podejściu badanych inżynierów do zatrudniających ich organizacji w największym stopniu decydują: identyfikacja z jej problemami (4,49 – zaangażowanie emocjonalne), poczucie zobowiązania (3,97 – zaangażowanie normatywne) oraz dumą i poczucie wdzięczności wobec firmy (3,95 – zaangażowanie emocjonalne).

W badaniach podjęto próbę określenia wpływu na zaangażowanie organizacyjne badanej grupy inżynierów trzech grup czynników, tj. cech socjodemograficznych (płci, wieku, stanu cywilnego, wykształcenia, zajmowanego stanowiska i rodzaju zatrudnienia) oraz oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (w odniesieniu do organizacji pracy, możliwości rozwoju, atmosfery pracy, systemu oceniania, komunikacji, motywowania, a także polityki w zakresie zatrudniania nowych pracowników oraz zwalniania).

Na bazie przeprowadzonego testu ANOVA KW w odniesieniu do cech socjodemograficznych stwierdzono występowanie statystycznie istotnej zależności jedynie w odniesieniu do wieku i rodzaju zatrudnienia. W odniesieniu do wieku zaangażowanie organizacyjne jest najniższe w najmłodszej grupie wiekowej (do 25 lat – 3,25), a najwyższe w grupie najstarszej (powyżej 50 lat – 3,85). Poziom zaangażowania organizacyjnego od najniższego poziomu na początku kariery zawodowej (wiek do 25 lat) rośnie i osiąga 3,41 (przedział wiekowy od 26 do 30 lat), by potem spaść do poziomu 3,32 (przedział wiekowy od 31 do 35 lat), następnie znowu wzrosnąć do 3,62 (przedział 36-40 lat) i z kolei znowu zmaleć do poziomu 3,51 (przedział wiekowy 41-50 lat) i osiągnąć najwyższy poziom 3,85 w przedziale wiekowym powyżej 50 lat.

W odniesieniu do rodzaju zatrudnienia badania wskazują, że wśród respondentów zatrudnionych na podstawie umów o pracę na czas nieokreślony zaangażowanie organizacyjne wynosi 3,5, wśród osób zatrudnionych na podstawie umów o pracę na czas określony 3,27 (najprawdopodobniej są wśród nich osoby młode, rozpoczynające karierę). Natomiast wśród osób pracujących na podstawie umów cywilnoprawnych zaangażowanie organizacyjne wyniosło 3,9. Uzyskane wyniki sugerują, że dla badanych inżynierów większe zaangażowanie organizacyjne nie wynika z posiadanej umowy o pracę. Należy zauważyć, że wśród respondentów nie pracujących na podstawie kodeksu pracy było zaledwie 8% badanych, należy zatem zachować ostrożność przy forsowaniu tak jednoznacznego wniosku.

W odniesieniu do drugiej grupy czynników, tj. zarządzania zasobami ludzkimi, przeprowadzona analiza korelacji Rang Spearmana daje podstawę do stwierdzenia występowania istotnej statystycznie zależności między wszystkimi analizowanymi elementami procesu kadrowego a zaangażowaniem organizacyjnym badanej grupy inżynierów. Zależność ta ma charakter dodatni, a więc poprawa opinii pracowników na temat poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi prowadzić będzie do wzrostu zaangażowania organizacyjnego. Zatem ocena organizacji pracy, możliwości rozwoju, atmosfery pracy, systemu oceniania pracowników, komunikacji, motywowania, a także polityki w zakresie zatrudniania nowych pracowników oraz zwalniania wpływa na zaangażowanie organizacyjne badanych pracowników.

4. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwalają wskazać na kilka wniosków ogólnych. Po pierwsze, poziom zaangażowania organizacyjnego badanej grupy inżynierów nie jest najwyższy, wynosi zaledwie 3,41 (w skali od 1 do 6). Należy przypuszczać, że występują inne powody, które sprawiają, że badani inżynierowie pozostają w swoich organizacjach i chcą pracować, chcą podejmować wysiłek, którego efekty będą służyć organizacji. Być może jest to wykonywana praca czy kariera. Ten sposób patrzenia na zaangażowanie, które może być ukierunkowane na wiele obiektów w miejscu pracy, sugerują współczesne interpretacje zaangażowania jako więzi [Cohen 2003].

Po drugie, wśród ankietowanych inżynierów najwyższy poziom wśród składowych zaangażowania organizacyjnego odnotowano w zakresie zaangażowania emocjonalnego (3,7). Ma to istotne znaczenie dla tej grupy pracowników, ponieważ badania wskazują, iż zaangażowanie emocjonalne jest niezbędnym warunkiem do zaistnienia procesu dzielenia się wiedzą [Camelo-Ordaza i in. 2011].

Po trzecie, występująca zależność zaangażowania organizacyjnego od wieku pozwala stwierdzić, że więź badanych inżynierów zmienia się wraz z rozwojem kariery, najsłabsza jest na początku, najsilniejsza na etapie dojrzałości. Potwierdza to, co wiele lat temu stwierdził H.S. Becker [1960], że pracownicy, pozostając w danej organizacji, poświęcają swój czas i wysiłek, oczekując określonych korzyści, które

wiążą się z mechanizmami organizacyjnymi zachęcającymi i nagradzającymi długo-terminową pracę (np. system wynagrodzeń, przywilejów, nagród).

Należy jeszcze zauważyć, że badania wskazują, iż ważnym obszarem kształtowania zaangażowania organizacyjnego inżynierów jest obszar *human resources* (HR). Dobra ocena działań skierowanych do pracowników prowadzi do zwiększenia zaangażowania organizacyjnego. W praktyce oznacza to, że firmy chcące zatrzymać w pracy inżynierów i zwiększyć ich zaangażowanie, powinny dbać o jakość zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jego aspektach.

Literatura

- Allen N.J., Meyer J.P., 1990, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, no. 63, s. 1-18.
- Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., 2002, *Polska wersja Meyera i Allen skali przywiązania do organizacji*, Czasopismo Psychologiczne, tom 8, nr 1, 2002, s. 65-74.
- Becker H.S., 1960, *Notes on the concept of commitment*, American Journal of Sociology, vol. 66, no. 1, s. 32-40.
- Borkowska S., 2014, *Rola zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2, s. 9-26.
- Camelo-Ordaza C., García-Cruz J., Sousa-Ginel E., Valle-Cabrera R., 2011, *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, vol. 22, no. 7, s. 1442-1463.
- Chirkowska-Smolak T., 2012, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań, s. 70-71.
- Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E., 2011, *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, Personnel Psychology, no. 64, s. 89-136.
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., 2014, *Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników*, [w:] Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 82-91.
- Cohen A., 2003, *Multiple Commitments in the Workplace: An integrative approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ 2003.
- Farr-Wharton R., Brunetto Y., Shacklock K., 2011, *Professionals' supervisor – subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: A leader – member exchange theory perspective*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 22, no. 17, s. 3496-3512.
- Hofaidhllaoui M., Chhinzer N., 2014, *The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers*, Engineering Management Journal, vol. 26, no. 2, s. 3-9.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 34.
- Kennedy D.A., 2009, *Best before forty: The shelf life of an engineer*, Engineering Management Journal, vol. 21, no. 1, s. 19-26.
- Maruta R., 2012, *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, Knowledge-Based Systems, no. 30, s. 35-47.
- Mathieu J.E., Zajac D.M., 1990, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*, Psychological Bulletin, vol. 108, no. 2, s. 171-194.

- Największy paradoks rynku pracy. Jak mu zaradzić?*, <http://www.pulshr.pl/rekrutacja/najwiekszy-paradoks-ryнку-pracy-jak-mu-zaradzić,25573.html> (16.09.2015).
- Saks A.M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, s. 600-619.
- Sikorski Cz., 1995, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Spik A., Klineciewicz K., 2012, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolter business, Warszawa, s. 409-428.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2013, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, *Zarządzanie i Finanse*, nr 4, s. 333-345.
- Syper-Jędrzejak M., Michałkiewicz A., 2015, *Budowanie zaangażowania pracowników w sytuacji kryzysu związanego z procesem zmiany w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, *Marketing i Rynek*, nr 5, s. 386-399.
- Zangaro G.A., 2001, *Organisational commitment: A concept analysis*, *Nursing Forum*, vol. 36, no. 2, s. 14-22.