

Izabela Marzec*

ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE POLSKICH PRACOWNIKÓW – ASPEKTY FUNKCJONALNE I DYSFUNKCJONALNE

Wstęp

Szybkie, często nieprzewidywalne zmiany, silna presja otoczenia i coraz większa złożoność pracy powodują, że współczesne organizacje potrzebują pracowników zdolnych do samodzielnego, krytycznego myślenia, a jednocześnie silnie zaangażowanych w realizację celów i interesów organizacji. Zachodzącym przemianom społeczno-gospodarczym towarzyszą zmiany demograficzne, przebiegające nie tylko na poziomie społecznym, lecz także grupowym i indywidualnym [J. Szymańczak, 2000, s. 12]. Trudna sytuacja na rynku pracy i niskie dochody ludności sprawiają, że praca stała się szczególnie cenną wartością dla Polaków [CBOS, 2005, s. 8]. Coraz trudniejsze staje się utrzymanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a rodzinnym. Zwiększa się przeciętny wiek zawierania pierwszych małżeństw i coraz większa jest liczba osób pozostających w stanie wolnym [J. Szymańczak, 2000, s. 10]. Rośnie aktywność zawodowa kobiet, które próbują godzić duże wymagania pracodawców z obowiązkami rodzinnymi. Wysokie bezrobocie, niechęć pracodawców do zatrudniania młodych, pozbawionych doświadczenia zawodowego pracowników oraz niskie zarobki skutkują podnoszeniem się wieku uzyskiwania niezależności ekonomicznej przez ludzi młodych. Mimo, że poziom wykształcenia w Polsce rośnie, to jednak wzrost ten w niewystarczającym stopniu zaspokaja aspiracje edukacyjne Polaków [CBOS, 2009, s. 1]. Niepokojąco rośnie liczba osób, które nie odczuwają satysfakcji z osiągniętego wykształcenia [CBOS, 2009, s. 4]. Co gorsza, badania wskazują, że w ostatnich latach następuje silna dewaluacja wartości wykształcenia [CBOS, 2009, s. 5].

Jednocześnie zmieniają się oczekiwania, postawy i zachowania polskich pracowników. Zmiany te powodują konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na oddziaływanie czynników demograficznych na procesy i zjawiska zachodzące w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Aby móc

* Dr, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfantego w Katowicach.

w pełni sprostać wysokim wymaganiom stawianym przez współczesne środowisko pracy, pracownik powinien być prawdziwie zaangażowany w sukces organizacji. Dla realizacji celów współczesnych organizacji ważne jest wzmacnianie zaangażowania organizacyjnego pracowników i łączenie powodzenia organizacji z indywidualnym sukcesem zawodowym jej pracowników. Podstawę tych działań stanowi rozpoznanie uwarunkowań indywidualnych i organizacyjnych oddziałujących na poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytania: czy czynniki demograficzne istotnie różnicują poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników w polskich przedsiębiorstwach oraz czy poziom zaangażowania organizacyjnego jest powiązany z sukcesem zawodowym polskich pracowników? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących m.in. zaangażowania organizacyjnego i oddziaływania cech demograficznych pracowników na jego poziom oraz związków występujących pomiędzy sukcesem zawodowym a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników w polskich przedsiębiorstwach.

Zaangażowanie organizacyjne pracowników i jego uwarunkowania

Zaangażowanie organizacyjne pracowników było przedmiotem zainteresowania badaczy już od lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Jednak w literaturze z zakresu zarządzania problematyka zaangażowania organizacyjnego stała się popularna dopiero w latach dziewięćdziesiątych jednocześnie z rosnącym znaczeniem kapitału ludzkiego [I. Marzec, 2010, s. 92]. Zaangażowanie organizacyjne uważane jest bowiem za jeden z kluczowych czynników, które wpływają na postawy i zachowania pracowników w organizacji [L. Wang et al., 2002, s. 226].

Zaangażowanie organizacyjne jest konstruktem różnym od motywacji i satysfakcji z pracy [A. Spik, K. Klincewicz, 2008, s. 473-477]. W literaturze przedmiotu istnieje wiele, różnorodnych definicji zaangażowania organizacyjnego (organizational commitment). W polskiej literaturze pojęcie to jest także różnie ujmowane i tłumaczone. Zwykle stosowane jest bezpośrednie tłumaczenie terminu „organizational commitment” jako „zaangażowanie organizacyjne” [A. Spik, K. Klincewicz, 2008, s. 471-492; I. Marzec, 2010, s. 93]. Przez niektórych autorów bywa jednak tłumaczone także jako „przywiązanie do organizacji” [A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołoska, 2002, s. 65-74; I. Marzec, 2010, s. 93].

Prekursorem badań nad zaangażowaniem organizacyjnym był amerykański socjolog H.S. Becker [1960, s. 32-42], który wyróżnił jego dwa rodzaje, tj. zaangażowanie wykalkulowane (calculative commitment) i zaangażowanie odnoszące się do postawy (attitudinal commitment). W odróżnieniu od

H.S. Beckera w swoich wczesnych pracach nad zaangażowaniem organizacyjnym R. Kanter [1968, s. 507] akcentuje emocjonalny aspekt zaangażowania i przywiązania jednostki do grupy. W nieco późniejszych pracach L.W. Porter et al. [1974, s. 603-609] ujmują zaangażowanie organizacyjne jako siłę zaangażowania i identyfikacji jednostki z organizacją. W ich opinii, zaangażowanie organizacyjne polega na akceptacji i wierze pracowników w organizacyjne cele, ich gotowości do włożenia znaczącego wysiłku na rzecz dobra organizacji i silnym pragnieniu bycia członkiem organizacji [L.W. Porter et al., 1974, s. 603-609]. Również B. Buchanan [1974, s. 533-546] podkreśla emocjonalny aspekt zaangażowania organizacyjnego. Jego zdaniem, zaangażowanie organizacyjne to „afektywne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do czyjejs roli odnośnie tych celów i wartości oraz do organizacji (...)” [B. Buchanan, 1974, s. 533]. Y. Wiener [1982, s. 421] twierdzi, że zaangażowanie organizacyjne jest normatywną, zinternalizowaną, wewnętrzną presją odczuwaną przez pracownika, aby działać w sposób pozwalający realizować cele i interesy organizacji.

W opinii J.P. Meyera i N.J. Allen [1991, s. 62], można wyróżnić dwa podejścia badawcze do zaangażowania organizacyjnego, tj. podejście od strony do postaw i podejście behawioralne. Podejście od strony postaw traktuje zaangażowanie organizacyjne jako pewnego rodzaju postawę, nastawienie pracowników wobec organizacji, jej celów i wartości. Podejście to skupia się na identyfikacji czynników, które wpływają na zaangażowanie organizacyjne i zachowania pracowników, które są wynikiem ich zaangażowania [N.J. Allen, J.P. Meyer, 1990, s. 2]. Podejście behawioralne natomiast koncentruje się na zachowaniach, ich uwarunkowaniach i mechanizmach oraz różnorodnych efektach zaangażowania organizacyjnego pracowników [N.J. Allen, J.P. Meyer, 1990, s. 63; R.T. Mowday et al., 1982, s. 26]. A. Spik i K. Kłincewicz [2008, s. 480-488] ujmują zaangażowanie organizacyjne jako indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i jego identyfikację z nią. Przyjmują trójelementowy model zaangażowania organizacyjnego, zaproponowany przez J.P. Meyera i N.J. Allen [1991, s. 61-89], który integruje podejście behawioralne i podejście skupiające się na postawach. Model ten obejmuje trzy komponenty zaangażowania organizacyjnego [J.P. Meyer, N.J. Allen, 1991, s. 65-69]:

- zaangażowanie afektywne (affective commitment), które jest przywiązaniem emocjonalnym pracownika do organizacji, jego identyfikacją i więzią emocjonalną z nią – pracownik pozostaje w organizacji, ponieważ tego pragnie,
- zaangażowanie trwania (continuance commitment) odnosi się do świadomości szeroko rozumianych kosztów, jakie poniesie pracownik, jeżeli opuści organizację; jest przekonaniem pracownika, że pozostaje on w organizacji, gdyż „musi to zrobić”; ten rodzaj zaangażowania bywa również określany jako zaangażowanie wykalkulowane (calculative commitment),

- zaangażowanie normatywne (normative commitment) dotyczy odczuwanego przez pracownika poczucia obowiązku pozostania w organizacji, jest wyrazem jego lojalności wobec organizacji – pracownik pozostaje w organizacji, bowiem uważa, że „powinien to zrobić”.

Wymienione w modelu elementy zaangażowania organizacyjnego nie stanowią odmiennych jego rodzajów, lecz są raczej jego specyficznymi wymiarami, które składają się na całość zaangażowania odczuwanego przez pracownika [N.J. Allen, J.P. Meyer, 1990, s. 4]. Model ten został zweryfikowany i zastosowany w licznych badaniach empirycznych dotyczących zaangażowania organizacyjnego pracowników.

Zaangażowanie organizacyjne przejawia się w chęci pracownika włożenia znacznego wysiłku na rzecz organizacji [J.K. Sager, M.W. Johnston, 1989, s. 31]. Wysiłek ten skutkuje zazwyczaj lepszymi niż w przypadku pracowników o niskim poziomie zaangażowania wynikami działania. Warto zauważyć, że mimo wielu dysfunkcji i patologii w dzisiejszym środowisku pracy, wyniki badań empirycznych sugerują, że ogólnie polscy pracownicy odznaczają się raczej wysokim poziomem zaangażowania organizacyjnego [I. Marzec, 2010, s. 97-98; R. Sienkiewicz, M. Warzybok, 2010, s. 25]. Jednak poziom ten może się znacznie różnić w zależności od cech badanej grupy pracowników i specyfiki organizacji, w której są zatrudnieni. Poziom zaangażowania organizacyjnego uwarunkowany jest bowiem zarówno licznymi czynnikami organizacyjnymi, jak i indywidualnymi. Do najczęściej wymienianych czynników organizacyjnych, które wpływają na zaangażowanie organizacyjne pracowników, należą: specyficzne cechy wykonywanej pracy określone przez J.R. Hackmana i G.R. Oldhama [1975, s. 161-2], tj.: znaczenie zadania, zakres autonomii, samoistość zadania, wymagana różnorodność umiejętności i otrzymywana informacja zwrotna o wynikach działania [D.M. Flynn, S.I. Tannenbaum, 1993, s. 103-116; J.E. Mathieu, D.M. Zajac, 1990, s. 171-194]. Ponadto zdaniem badaczy, na poziom zaangażowania organizacyjnego oddziałują również, takie czynniki organizacyjne, jak: postrzegane przez pracowników organizacyjne wsparcie i sprawiedliwość proceduralna, klimat i kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, system doskonalenia i rozwoju zawodowego, system nagradzania i oceniania pracowników, udział pracowników w procesach podejmowania decyzji i stosowany styl kierowania [J.P. Meyer, N.J. Allen, 1991, s. 68; J.R. Ogilvie, 1986, s. 335; J.P. Meyer, C.A. Smith, 2000, s. 320, 324; I. Marzec, 2005, s. 69; W.R. Darden, R. Hampton, R.D. Howell, 1989, s. 80].

Dla organizacji istotne znaczenie ma również określenie cech indywidualnych pracowników, które mogą wpływać na poziom ich zaangażowania organizacyjnego. Identyfikacja tych cech pozwala bowiem na lepsze dostosowanie działań ukierunkowanych na wzmacnianie zaangażowania

organizacyjnego do wymagań określonej grupy pracowników. Do cech na poziomie indywidualnym, które w opinii badaczy wpływają na zaangażowanie organizacyjne, należą np.: cechy osobowości i indywidualne potrzeby pracownika (np. umiejscowienie kontroli (locus of control), poczucie własnej skuteczności, potrzeby osiągnięć, afiliacji i autonomii), jak również satysfakcja pracownika z jakości jego relacji z przełożonym, jego alternatywne możliwości zatrudnienia, poprzednie doświadczenia socjalizacji, indywidualna etyka pracy, itd. [B.S. O'Neil, M.A. Mone, 1998, s. 805-816; J.K. Sager, M.W. Johnston, 1989, s. 31; J.P. Meyer, N.J. Allen, 1991, s. 68-70]. Wyniki licznych badań empirycznych sugerują, że na poziom zaangażowania organizacyjnego mogą także istotnie oddziaływać charakterystyki demograficzne pracowników takie jak: wiek, płeć, staż pracy, wykształcenie, itd. [N.S. Bruning, R.A. Snyder, 1983, s. 485-491; J.K. Sager, M.W. Johnston, 1989, s. 31; M. S. Taylor, G. Audia, A.K. Gupta, 1996, s. 632]. Przeprowadzone studia literatury przedmiotu doprowadziły do postawienia następującej hipotezy badawczej:

H1: Cechy demograficzne pracowników istotnie różnicują ich poziom zaangażowania organizacyjnego w polskich organizacjach.

Zaangażowanie pracowników – efekty organizacyjne i indywidualne

Zaangażowanie organizacyjne pracowników przynosi przedsiębiorstwu liczne korzyści. Zaangażowanie organizacyjne pracowników uznawane jest obecnie za jeden z kluczowych czynników wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji [Z.A. Kamarul, A.B. Raida, 2003, s. 167]. W badaniach empirycznych odkryto, że zaangażowanie organizacyjne dodatnio wpływa na ilość wkładanego w pracę wysiłku i produktywność pracy [J.K. Sager, M.W. Johnston, 1989, s. 34-35; M. Riketta, 2002, s. 261-263]. Należy zauważyć, że zaangażowani pracownicy odczuwają jednocześnie wyższy poziom satysfakcji z wykonywanej pracy [R.C. Rose, N. Kurnar, O.G. Pak, 2009, s. 59]. Zdaniem G.J. Blau'a i K.B. Boala [1987, s. 290-297], zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę są kluczowymi czynnikami, które negatywnie wpływają na poziom rotacji personelu i absencję pracowników. Ponadto, zaangażowani pracownicy chętniej podejmują się nowych wyzwań, wykazują większe zainteresowanie wykonywaną pracą i zazwyczaj osiągają lepsze wyniki w pracy [M. Csikszentmihalyi, J. LeFevre, 1998, s. 815-822; J.K. Sager, M.W. Johnston, 1989, s. 30; W.R. Darden, R. Hampton, R.D. Howell, 1989, s. 80]. Wyniki badań dostarczyły przekonujących dowodów empirycznych, że zaangażowanie organizacyjne jest dodatnio powiązane z organizacyjnym uczeniem się [R.C. Rose, N. Kurnar, O.G. Pak, 2009, s. 59]. Zaobserwowano także istnienie wyraźnych, dodatnich zależności pomiędzy zaangażowaniem afektywnym a zachowaniami innowacyjnymi pracowników [M.H. Jafri, 2010, s. 62]. Badacze wskazują

również na związek zaangażowania organizacyjnego pracowników z intensywnością ich zachowań obywatelskich [J.P. Meyer, N.J. Allen, 1991, s. 68].

Niewątpliwie takie postawy i zachowania powinny zwiększać szanse pracowników na sukces zawodowy. Sukces zawodowy dotyczy zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych osiągnięć jednostki w jej karierze zawodowej [I. Marzec, 2008, s. 83]. Sukces obiektywny (objective success), określany również jako sukces zewnętrzny (extrinsic success), zwykle jest mierzony za pomocą liczby awansów, wysokości wynagrodzenia lub dochodów osiąganych przez jednostkę [S.E. Seibert, M.L. Kraimer, R.C. Liden, 2001, s. 227]. Należy jednak zauważyć, że „spłaszczenie” struktur organizacyjnych, tymczasowość dzisiejszych relacji zatrudnienia i duża złożoność ścieżek kariery pracowników powodują, że coraz częściej obiektywny sukces zawodowy staje się trudny do określenia. Dla wielu pracowników równie ważny jest tak zwany subiektywny czy też wewnętrzny sukces zawodowy (subjective, intrinsic success), który może być ujęty jako możliwość realizacji pragnień, celów i zamierzeń jednostki odnośnie jej kariery zawodowej [M. Adamiec, B. Kożusznik, 2001, s. 50-55; I. Marzec, 2009, s. 85].

Zaangażowani i ambitni pracownicy bez wątpienia pragną odnieść sukces w wykonywanej pracy. W badaniach empirycznych J.R. Ogilvie [1986, s. 335] odkrył, że percepcja pracowników sprawiedliwości otrzymywanych awansów jest silniejszym predyktorem zaangażowania organizacyjnego niż relacje z przełożonym, cechy środowiska społecznego organizacji, czy też charakterystyki pracy i cechy demograficzne pracowników. Badania wskazują, że utrzymywanie i pobudzanie zaangażowania organizacyjnego powiązane jest silnie z jego odpowiednim nagradzaniem np. wyższym wynagrodzeniem, premią, awansem, itd. [W.R. Darden, R. Hampton, R.D. Howell, 1989, s. 95]. J.P. Meyer i C.A. Smith [2000, s. 323-326] w badaniach empirycznych zaobserwowali istnienie wyraźnych, dodatnich zależności pomiędzy afektywnym i normatywnym zaangażowaniem pracowników a rozwojem ich kariery zawodowej, jak i zależności pomiędzy afektywnym a normatywnym zaangażowaniem pracowników oraz postrzeganą przez pracowników proceduralną sprawiedliwością. Stwierdzono również, że satysfakcja z awansów jest dodatnio powiązana z zaangażowaniem organizacyjnym pracowników [J.K. Sager, M.W. Johnston, 1989, s. 34].

Niewątpliwie właściwie skonstruowany system motywacyjny, a szczególnie sprawiedliwy i spójny system nagradzania powinien pozwalać na skuteczne budowanie zaangażowania pracowników organizacji. Zgodnie z teorią oczekiwań, jak również teorią wymiany społecznej zaangażowany pracownik wkładając większy niż przeciętnie wysiłek w powodzenie organizacji z reguły spodziewa się dodatkowych korzyści np. oczekuje, że w zamian za swoją lojalność, przywiązanie i dodatkowy wysiłek organizacja zapewni mu większe

możliwości awansu, wyższe wynagrodzenie i premie, uogólniając – możliwość odniesienia obiektywnego sukcesu zawodowego. Można zatem przypuszczać, że przy właściwie skonstruowanym w organizacji systemie nagradzania, wyższemu poziomowi zaangażowania organizacyjnego pracowników będzie odpowiadał ich większy sukces zawodowy. Podsumowując, analiza literatury doprowadziła do postawienia następującej hipotezy badawczej:

H2: Obiektywny sukces zawodowy jest dodatnio powiązany z poziomem zaangażowania organizacyjnego polskich pracowników.

Metodyka i wyniki badań

Badania ankietowe prowadzone były w organizacjach południowej Polski na przełomie 2008 i 2009 roku. Z dostarczonych 350 ankiet zwrócono około 200 ankiet, z których część wykluczono ze względu na braki danych. W efekcie ostateczna próba objęła 155 pracowników. Ze względu na specyfikę badanego zjawiska wykorzystano celową metodę doboru próby. Przed badaniem ankietowym, z osobami, które zgodziły się wziąć w nim udział, przeprowadzone zostały krótkie wywiady. Ich celem było zidentyfikowanie pracowników silnie ukierunkowanych na rozwój i sukces zawodowy [I. Marzec, 2009, s. 89]. Zaangażowanie organizacyjne mierzone było wielowymiarową skalą zaangażowania organizacyjnego, skonstruowaną przez N.J. Allen i J.P. Meyera [1990, s. 7; 1996, s. 252-276] i opracowaną w polskiej wersji przez A. Bańkę, R. Bazińską i A. Wołoską [2002, s. 70]. W odpowiedziach zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta. Do pomiaru sukcesu zawodowego wykorzystano skalę obiektywnego sukcesu zawodowego S.E. Seiberta, M.L. Kraimera i R.C. Lidena [2001, s. 227], która objęła takie wyznaczniki obiektywnego sukcesu zawodowego jak: liczbę awansów w organizacji, liczbę awansów w całej karierze zawodowej, wysokość premii, wysokość wynagrodzenia brutto oraz wysokość dochodów brutto. W celu testowania postawionych hipotez wykorzystano statystyki opisowe, analizę ANOVA i analizę korelacji Pearsona.

Założono, że do podstawowych cech demograficznych, które mogą istotnie wpływać na poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników należą: wiek, płeć i poziom wykształcenia. W celu testowania hipotezy H1 w pierwszej kolejności analizowano różnice w poziomie zaangażowania organizacyjnego pracowników w trzech grupach wiekowych – grupie juniorów (poniżej 35 roku życia), grupie w średnim wieku (od 35 do 46 roku życia) oraz grupie starszych pracowników (od 47 roku życia). W analizie wykorzystano statystyki opisowe i analizę ANOVA (tabela nr 1 i tabela nr 2). Analiza wykazała, że najwyższy poziom zaangażowania cechuje grupę najstarszych pracowników – średnio ocenili oni swoje zaangażowanie na 4,78 punktu w skali siedmiopunktowej. Ta grupa odznaczała się również największym zróżnicowaniem ocen (odchylenie

standardowe wynosiło aż 1,28 punktu). Najniższe zaangażowanie organizacyjne wystąpiło w grupie najmłodszych pracowników – średnia ocen wynosiła 4,09 punktu w skali siedmiopunktowej, przy najmniejszym zróżnicowaniu przyznanych ocen (odchylenie standardowe wynosiło 0,85 punktu).

Tabela nr 1. Poziom zaangażowania organizacyjnego w różnych grupach wiekowych – statystyki opisowe

Grupy wiekowe	N	Średnia	Odchylenie stand.	Minimum	Maksimum
juniorzy	107	4,089	0,854	1,944	6,44
w średnim wieku	32	4,451	0,92	2,667	6,44
seniorzy	16	4,781	1,28	2,222	6,61
Całość	155	4,24	0,94	1,944	6,61

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie zastosowano analizę ANOVA, aby zbadać czy średnie poziomu zaangażowania organizacyjnego w trzech, badanych grupach wiekowych różnią się istotnie. Analiza ujawniła występowanie istotnych statystycznie różnic pomiędzy badanymi grupami wiekowymi pod względem średniego poziomu zaangażowania organizacyjnego (tabela nr 2).

Tabela nr 2. Istotność różnic poziomu zaangażowania pomiędzy badanymi grupami wiekowymi – wyniki analizy ANOVA

Zmienna		Suma kwadr.	df	Śred. kwad.	F	Istotność
Zaangażowanie organizacyjne	między grupami	8,544	2	4,272	5,065	0,007
	w grupach	128,204	152	0,843		
	Ogółem	136,747	154			

Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ test F okazał się być znaczący, przeprowadzono dalszą analizę post hoc dla prób niezależnych, aby określić, które z badanych wartości średnich w wyróżnionych grupach wiekowych różnią się od siebie istotnie (tabela nr 3).

Stwierdzono występowanie znaczących różnic w poziomie zaangażowania organizacyjnego między grupą juniorów i grupą seniorów. Najmłodszych respondentów cechował istotnie statystycznie niższy poziom zaangażowania organizacyjnego od poziomu zaangażowania organizacyjnego grupy starszych pracowników (tabela nr 3).

Tabela nr 3. Różnice pomiędzy poziomem zaangażowania organizacyjnego w wyróżnionych grupach wiekowych

Wiek (I)	Wiek (J)	Różnica średnich (I-J)	Błąd standard.	Istotność
juniorzy	w średnim wieku	-0,362	0,185	0,127
	seniorzy	-0,692	0,246	0,015*
w średnim wieku	juniorzy	0,362	0,185	0,127
	seniorzy	-0,330	0,281	0,471
seniorzy	juniorzy	0,692	0,246	0,015*
	w średnim wieku	0,330	0,281	0,471

* Różnica średnich jest istotna na poziomie 0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie zbadano poziom zaangażowania organizacyjnego kobiet i mężczyzn (tabela nr 4). Średni poziom zaangażowania organizacyjnego mężczyzn okazał się być nieco wyższy (4,4 punktu w skali siedmiopunktowej) niż zaangażowania kobiet (4,125 punktu w skali siedmiopunktowej), przy czym oceny zaangażowania organizacyjnego kobiet cechowała również nieco większa zmienność (odchylenie standardowe wynosiło 0,991 punktu).

Tabela nr 4. Poziom zaangażowania organizacyjnego kobiet i mężczyzn – statystyki opisowe

Płeć	N	Średnia	Odchylenie stand.	Minimum	Maksimum
mężczyźni	62	4,400	0,845	1,944	6,22
kobiety	93	4,125	0,991	2,222	6,61
Całość	155	4,24	0,94	1,944	6,61

Źródło: Opracowanie własne.

Za pomocą analizy ANOVA zbadano istotność występujących pomiędzy tymi grupami różnic (tabela nr 5). Analiza ta wykazała, że przy przyjętym poziomie istotności 0,05 różnice te nie są istotne statystycznie. Jednak należy zauważyć, że przy możliwym do przyjęcia poziomie istotności 0,10 różnice te należałoby już uznać za znaczące. Dodatkowo przeprowadzono analizę istotności różnic w średnim poziomie zaangażowania organizacyjnego mężczyzn i kobiet za pomocą testu t dla zmiennych niepowiązanych, która dała zbliżone rezultaty.

Tabela nr 5. Istotność różnic pomiędzy średnim poziomem zaangażowania organizacyjnego kobiet i mężczyzn

Zmienna		Suma kwadr.	df	Śred. kwadr.	F	Istotność
Zaangażowanie organizacyjne	między grupami	2,815	1	2,815	3,216	0,0749
	w grupach	133,932	153	0,875		
	Ogółem	136,747	154			

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym badanym, indywidualnym czynnikiem różnicującym był poziom wykształcenia (tabela nr 6). W wyróżnionych według poziomu wykształcenia pięciu grupach (tj. pracowników z wykształceniem podstawowym, średnim, wyższym zawodowym, niepełnym wyższym magisterskim i wyższym magisterskim) najwyższy poziom wykształcenia cechował pracowników o wykształceniu wyższym zawodowym (4,312 punktu w skali siedmiopunktowej), a najniższy o wykształceniu podstawowym (3,93 punktu w skali siedmiopunktowej).

Tabela nr 6. Zaangażowanie organizacyjne w różnych grupach o różnym poziomie wykształcenia – statystyki opisowe

Płeć	N	Średnia	Odchylenie stand.	Minimum	Maksimum
podstawowe	8	3,930	0,613	2,722	4,61
średnie	108	4,280	0,945	2,278	6,61
licencjat	16	4,312	0,771	2,944	5,56
niepełne wyższe magist.	9	3,988	1,146	2,556	5,89
wyższe magisterskie	14	4,139	1,155	1,944	6,22
Całość	155	4,24	0,94	1,944	6,61

Źródło: Opracowanie własne.

Jednak dalsza analiza ANOVA wykazała, że występujące różnice nie są istotne statystycznie (tabela nr 7). Należy jednak uwzględnić fakt, że ze względu na stosunkowo nieduże rozmiary całej próby, niektóre z wyróżnionych grup są niewielkie, co może również wpływać na uzyskane wyniki.

Tabela nr 7. Istotność różnic pomiędzy średnim poziomem zaangażowania organizacyjnego w grupach pracowników o różnym poziomie wykształcenia

Zmienna		Suma kwadr.	df	Śred. kwadr.	F	Istotność
Zaangażowanie organizacyjne	między grupami	1,736	4	0,434	0,482	0,749
	w grupach	135,013	150	0,900		
	Ogółem	136,747	154			

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując należy stwierdzić, że analiza wariancji ANOVA wykazała, że jedynie wiek wyraźnie różnicuje poziom zaangażowania organizacyjnego badanych pracowników. Niejednoznaczne wyniki dała analiza istotności różnic w poziomie zaangażowania organizacyjnego kobiet i mężczyzn. Jednocześnie poziom wykształcenia okazał się być czynnikiem, który nie oddziałuje znacząco na poziom zaangażowania organizacyjnego badanych pracowników. Uzyskane wyniki zatem jedynie częściowo potwierdzają hipotezę H1.

W celu testowania hipotezy H2 wykorzystano analizę korelacji Pearsona. Zbadano związki występujące pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym pracowników a ich obiektywnym sukcesem zawodowym (tabela nr 8).

Analiza korelacji Pearsona, która wykazała brak występowania istotnych statystycznie korelacji pomiędzy dwoma z trzech wymiarów zaangażowania organizacyjnego a badanymi wyznacznikami obiektywnego sukcesu zawodowego (tabela nr 8). Jedynie wymiar zaangażowania afektywnego okazał się być słabo, lecz istotnie statystycznie skorelowany z wysokością premii i wysokością dochodów brutto badanych (odpowiednio korelacje wynosiły: 0,196* i 0,157*). Nie stwierdzano również istnienia istotnych zależności między ogólnym poziomem zaangażowania organizacyjnego (reprezentowanych przez zmienną, będącą średnią arytmetyczną poszczególnych wymiarów) a obiektywnym sukcesem zawodowym badanych. Podsumowując, otrzymane wyniki analizy korelacji dają podstawy do odrzucenia sformułowanej hipotezy H2.

Tabela nr 8. Współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy wymiarami zaangażowania organizacyjnego a wyznacznikami obiektywnego sukcesu zawodowego

	Zaangażowanie afektywne	Zaangażowanie trwania	Zaangażowanie normatywne	Zaangażowanie całość	L. awansów w organizacji	L. awansów w całej karierze	Wysokość wynagrodzenia	Wysokość premii	Wysokość dochodów
Zaangażowanie afektywne									
Zaangażowanie trwania	0,417**								
Zaangażowanie normatywne	0,655**	0,431**							
Zaangażowanie całość	0,844**	0,729**	0,875**						
L. awansów w organizacji	0,131	-0,018	-0,013	0,039					
L. awansów w całej karierze	-0,036	-0,039	-0,007	-0,031	0,402**				
Wysokość wynagrodzenia	0,106	0,013	0,082	0,084	-0,006	0,176*			
Wysokość premii	0,196*	0,068	0,046	0,122	- 0,0001	0,047	-0,029		
Wysokość dochodów	0,157*	0,032	0,092	0,115	-0,006	0,183	0,961**	0,250**	

** p < 0.01, * p < 0.05

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie i wnioski

Za pomocą analizy wariancji ANOVA wykazano występowanie istotnych statystycznie różnic między badanymi grupami wiekowymi a średnimi wartościami zaangażowania organizacyjnego pracowników. Jednak analiza nie potwierdziła jednoznacznie różnic w poziomie zaangażowania organizacyjnego kobiet i mężczyzn. Nie zaobserwowano również różnicującego oddziaływania wykształcenia na poziom zaangażowania organizacyjnego badanych pracowników. Podsumowując, uzyskane wyniki jedynie częściowo potwierdzają hipotezę H1, że cechy demograficzne pracowników istotnie różnicują ich poziom zaangażowania organizacyjnego.

W przypadku drugiej z postawionych hipotez (H2) analiza związków pomiędzy poziomem zaangażowania organizacyjnego pracowników a ich obiektywnym sukcesem zawodowym skłania do odrzucenia postawionej hipotezy. Wyniki analizy korelacji Pearsona wskazują bowiem na brak wyraźnych zależności pomiędzy badanymi wyznacznikami obiektywnego sukcesu zawodowego pracowników tj. wysokością zarobków, premii i dochodów oraz liczbą awansów a ogólnym poziomem zaangażowania organizacyjnego pracowników. Jedynie w przypadku zaangażowania afektywnego występują słabe zależności korelacyjne pomiędzy wysokością premii i dochodów badanych pracowników a ich poziomem zaangażowania afektywnego. Warto jednak podkreślić, że uzyskane wyniki należy traktować z pewną ostrożnością ze względu na fakt, że uzyskana próba jest niereprezentatywna (wykorzystano celową metodę doboru próby) i stosunkowo niewielka.

Rozpoznanie oddziaływania cech demograficznych pracowników na poziom zaangażowania organizacyjnego może zostać z powodzeniem praktycznie wykorzystane w różnorodnych procesach ZZL w polskich organizacjach np. w procesach rekrutacji i selekcji, szkolenia i motywowania pracowników [J.K. Sager, M.W. Johnston, 1989, s. 31]. Pozwala ono bowiem na lepsze „dopasowanie” działań podejmowanych w obszarze ZZL do potrzeb i wymagań grupy docelowej pracowników. Szczególnie ważne jest budowanie zaangażowania organizacyjnego młodych, rozpoczynających swoją karierę zawodową pracowników. Młodzi, pełni entuzjazmu, wykształceni i zaangażowani pracownicy powinni być „siłą napędową” rozwoju polskich organizacji. Stanowią przyszłość organizacji. Niepokojące jest fakt, że, jak na wskazują przeprowadzone badania, to właśnie grupę najmłodszych badanych cechuje najniższy poziom zaangażowania. Aby móc przeciwdziałać temu dysfunkcjonalnemu zjawisku, niewątpliwie konieczne jest zintensyfikowanie działań ukierunkowanych szczególnie na wzmocnienie zaangażowania tej grupy pracowników.

Równie ważne jest zidentyfikowanie kluczowych uwarunkowań organizacyjnych oddziałujących na poziom zaangażowania organizacyjnego polskich pracowników, co powinno stać się także przedmiotem przyszłych, szerszych badań. Spójny i logiczny system ZZL oraz właściwe wykorzystanie różnorodnych działań i narzędzi ZZL pozwala bowiem utrzymywać i wzmacniać zaangażowanie pracowników [J.P. Meyer, C.A. Smith, 2000, s. 319]. Kluczową rolę w tym procesie wydaje się pełnić prawidłowo skonstruowany system nagradzania pracowników. Jeżeli zaangażowanie pracowników, ich autentyczny wysiłek za rzecz sukcesu organizacji, lojalność i przywiązanie do organizacji nie znajdują przełożenia na możliwość awansu, premie, wynagrodzenia to istnieje poważne zagrożenie, że w dłuższej perspektywie czasowej, zaangażowanie to będzie stopniowo malało. Jednak jak wskazują uzyskane wyniki, powiązanie to w badanych organizacjach wydaje się być bardzo słabe. Niestety takie dysfunkcje nie wydają się być w polskich organizacjach zjawiskiem rzadkim [Z. Janowska, 2008, s. 7].

Dla wzmocnienia zaangażowania organizacyjnego istotne znaczenie ma łączenie celów organizacyjnych, takich jak wzrost efektywności funkcjonowania organizacji, i celów indywidualnych, takich jak sukces zawodowy pracowników. Podsumowując, rosnąca rola kapitału ludzkiego sprawia, że należy dążyć do budowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na jasnych i uczciwych zasadach, który pobudzi zaangażowanie organizacyjne pracowników, wzmocni ich lojalność wobec organizacji oraz sprawi, że praca będzie stwarzała im możliwość odniesienia sukcesu zawodowego, satysfakcję i poczucie spełnienia.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. [2001], *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa.
- Allen N.J., Meyer J.P. [1990], *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, Nr 63.
- Allen N.J., Meyer J.P. [1996], *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, „Journal of Vocational Behavior”, Nr 49.
- Bańka A., Bazińska R., Wołoska A. [2002], *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 8, Nr 0.
- Becker H.S. [1960], *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology”, Nr 66.
- Blau G.J., Boal K.B. [1987], *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*, „Academy of Management Review”, Nr 12 (2).

- Bruning N.S., Snyder R.A. [1983], *Sex and position as predictors of organizational commitment*, „Academy of Management Journal”, Nr 26 (3).
- Buchanan B. [1974], *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*, „Administrative Science Quarterly”, Nr 19.
- Centrum Badania Opinii Społecznej [2005], *Wartości i normy w życiu Polaków*, Komunikat z badań nr BS/133/2005, CBOS Warszawa, <http://humanizm.free.ngo.pl/relnowe.pdf> [1 maja 2010 r.].
- Centrum Badania Opinii Społecznej [2009], *Rola wykształcenia i zmiany w jej społecznym postrzeganiu w latach 1993-2009*, Komunikat z badań nr BS/163/200, CBOS Warszawa,
- http://www.cbos.pl/PL/publikacje/raporty_2009.php [1 grudnia 2010 r.].
- Csikszentmihalyi M., LeFevre J. [1989], *Optimal experience in work and leisure*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Nr 56.
- Darden W.R., Hampton R., Howell R.D. [1989], *Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples' Commitment*, „Journal of Retailing”, Nr 65 (1).
- Flynn D.M., Tannenbaum S.I. [1993], *Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector*, „Journal of Business and Psychology”, Nr 8 (1).
- Hackman J.R., Oldham G.R. [1975], *Development of the Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology”, Nr 60.
- Jafri M.H. [2010], *Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. A Study in Retail Sector*, „Journal of Management Research”, Nr 10 (1).
- Janowska Z. [2008], *Wstęp*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Uniwersyteckiego. Łódź.
- Kamarul Z.A., Raida A.B. [2003], *The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia*, „International Journal of Training and Development”, Nr 7 (3).
- Kanter R.M. [1968], *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities*, „American Sociological Review”, Nr 33.
- Marzec I. [2005], *Wykorzystanie wzmocnienia pozytywnego pracowników do ożywiania przedsiębiorczości organizacyjnej*, praca doktorska, maszynopis, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Marzec I. [2008], *Od mentoringu do sukcesu zawodowego pracowników w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, t. II, UE w Krakowie, Kraków.

- Marzec I. [2009], *Wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników*, „Nowoczesne Zarządzanie”, Nr 2.
- Marzec I. [2010], *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, Nr 19.
- Mathieu J.E., Zajac D.M. [1990], *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, „Psychological Bulletin”, Nr 108.
- Meyer J.P., Smith C.A. [2000], *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Nr 17 (4).
- Meyer J.P., Allen N.J. [1991], *A Tree-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, Nr 1.
- Mowday R.T., Porter L.W. Steers R.M. [1982], *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- O’Neil B.S., Mone M.A. [1998], *Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes*, „Journal of Applied Psychology”, Nr 83 (5).
- Ogilvie J.R. [1986], *The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment*, „Group & Organization Management”, Nr 11.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. [1974], *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, Nr 59.
- Riketta M. [2002], *Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, Nr 23 (3).
- Rose R.C., Kurnar N., Pak O.G. [2009], *The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment*, Job Satisfaction and Work Performance, „Journal of Applied Business Research”, Nr 25 (6).
- Sager J.K., Johnston M.W. [1989], *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, „Journal of Personal Selling & Sales Management”, Nr 9 (1).
- Seibert S.E., Kraimer M.L., Liden R.C. [2001], *A Social Capital Theory of Career Success*, „Academy of Management Journal”, Nr 44.
- Sienkiewicz R., Warzybok M. [2010], *Siła organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, Nr 10.
- Spik A., Kłincewicz K. [2008], *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, WAiP, Warszawa.
- Szymańczak J. [2000], *Zmiany demograficzne*, Informacje BSE nr 735 (IP - 92S), Biuro Studiów i Ekspertyz, Warszawa, biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_00/i-735.pdf [10 grudnia 2010].

Taylor M.S., Audia G., Gupta A.K. [1996], *The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers' Organizational Commitment and Turnover*, „Organization Science”, Nr 7 (6).

Wang L., Bishop J.W., Chen X., Scott K.D. [2002], *Collectivist Orientation as a Predictor of Affective Organizational Commitment: A Study Conducted In China*, „International Journal of Organizational Analysis”, Nr 3.

Wiener Y. [1982], *Commitment in Organisations: Normative View*, „Academy of Management Review”, Nr 7.

Słowa kluczowe: ZZL, zaangażowanie organizacyjne, dysfunkcje, sukces zawodowy.

Streszczenie

Duża konkurencja i trudne rynkowe warunki działania sprawiają, że polskie przedsiębiorstwa potrzebują prawdziwego, osobistego zaangażowania pracowników w sprawy firmy. Dysfunkcje pojawiające się w budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników stanowią poważne zagrożenie dla organizacji, ponieważ zaangażowanie organizacyjne jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na postawy i zachowania pracowników i jest silnie powiązane z ich wynikami działania. Zachodzące w społeczeństwie wyraźne przemiany demograficzne powodują konieczność zwrócenia również uwagi na możliwe oddziaływanie cech demograficznych pracowników na poziom ich zaangażowania organizacyjnego. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania: czy cechy demograficzne pracowników istotnie różnicują poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników w polskich przedsiębiorstwach i czy poziom zaangażowania organizacyjnego jest powiązany z sukcesem zawodowym polskich pracowników? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników badań empirycznych dotyczących m.in. zaangażowania organizacyjnego i oddziaływania cech demograficznych pracowników na jego poziom oraz związków występujących pomiędzy sukcesem zawodowym a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników w polskich przedsiębiorstwach.

Summary

Great competition and difficult market conditions create the need for Polish enterprises for real, personal commitment of employees to business of their organizations. Dysfunctions in creating organizational commitment of employees are a serious danger for an organization because organizational commitment is one of the most important factors influencing attitudes and behavior of employees and it is strongly connected with the results of their performance. Ongoing clear demographic changes occurring in the society also result in the necessity to put attention to possible impact of employees' demographic characteristics on their level of organizational commitment. This paper tries to answer the questions: do individual demographic characteristics differentiate the level of employees' organizational commitment and is the level of employees' organizational commitment connected with their career success? This aim will be reached by presenting the results of empirical research concerning, among other things, organizational commitment and moderating impact of demographic characteristics of employees on the level of their organizational commitment as well as the relationships between organizational commitment and career success of employees.