

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNICZE A PRZYWIĄZANIE ORGANIZACYJNE – PRÓBA USYSTEMATYZOWANIA POJĘĆ

Wprowadzenie

Za determinanty rozwoju technologicznego i techniczno-organizacyjnego warunkującego sukces uznaje się przede wszystkim ludzi zatrudnionych w organizacji, wraz z ich szerokim wachlarzem kompetencji: wiedzą, umiejętnościami, postawami i cechami osobowościowymi [Lewicka, 2013: 217; Lewicka, Rakowska, 2016; Flaszewska, 2016; Kostera, Glinka, 2016]. Kompetencje pracowników można uznać za jeden z najważniejszych zasobów, którymi dysponuje organizacja. Szczególną rolę przypisuje się postawom i zachowaniom pracowników, w tym zaangażowaniu, wychodząc z założenia, że pozostałe składowe kompetencje, takie jak wiedza i umiejętności, są stosunkowo łatwe do nabycia przez pracownika przy zapewnieniu mu odpowiedniego rodzaju wsparcia, chociażby szkoleniowego. Organizacje coraz częściej zdają sobie sprawę, że zaangażowani pracownicy odgrywają kluczową rolę w każdego typu organizacjach [Albrecht et al., 2015]. Zaangażowanie pracowników i przywiązanie organizacyjne generują wartość dla organizacji, wpływając na postawy pracowników przejawiające się w skłonności do zachowań obywatelskich, niskiej absencji, lepszej obsługi klienta. W efekcie przyczyniają się do sukcesu organizacji [Rich et al., 2010] i pomagają w uzyskiwaniu przez organizacje wysokiej wydajności, jakości i innowacyjności [Lewicka, Glińska-Neweś, 2018]. Dlatego organizacje coraz większą uwagę poświęcają praktykom i procesom zarządzania zasobami ludzkimi, kulturze organizacyjnej czy klimatowi, kształtującym środowisko pracy sprzyjające

* **Monika Pec, mgr inż.** – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. ORCID: 0000-0002-3060-4572.

** **Dagmara Lewicka, prof. dr hab.** – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. ORCID: 0000-0002-6955-7371.

przyciąganiu i utrzymaniu kreatywnych, oddanych swojej pracy, pełnych energii, entuzjazmu i ciągle rozwijających się pracowników [Kmiotek, 2013]. Wobec tego także rozumienie natury, przyczyn i konsekwencji „psychicznego” związku pracownika z organizacją pozostaje ważnym celem badań [Bakker et al., 2011; Schaufeli, Taris, 2014].

Praktycy chcą wiedzieć, czy ich pracownicy są wystarczająco zaangażowani w pracę i sprawy organizacji. Badacze natomiast próbują wyjaśnić i opisać fenomen tego zjawiska i jego antecedencje [Gallagher, McLean Parks, 2001] oraz zaproponować narzędzia wpływu na zachowania i postawy pracowników, a tym samym na wyniki ich pracy.

Za cel niniejszego opracowania przyjęto więc próbę zidentyfikowania relacji pomiędzy dwoma konstruktami określającymi postawy wobec pracy i organizacji: zaangażowania pracowniczego i przywiązania organizacyjnego, pod kątem specyfiki relacji, jej rozwoju w czasie elementów składowych i teorii wyjaśniających.

1. Wielowymiarowość konstruktów dotyczących postaw wobec pracy

W literaturze opisano wiele konstruktów dotyczących postaw wobec pracy i organizacji. Jednakże w literaturze anglojęzycznej i na gruncie polskiej literatury, pojęcie zaangażowania jest rozumiane niejednolicie. Zarówno praktycy, jak i akademicy nie wypracowali jednoznacznej definicji pojęcia zaangażowania pracowników. Zrodziło się ono w odpowiedzi na zapotrzebowanie biznesu i miało być konstruktem powiązonym ściśle z wynikami ekonomicznymi organizacji. Można zauważyć, że badane pod szyldem zaangażowania konstrukty się nakładają, a autorzy testują je pod innymi nazwami, co doprowadza do nieporozumień i błędów. Zamienne używanie terminów „zaangażowanie” i „przywiązanie” do pracy zdarza się praktykom, ale również badaczom. Zastosowanie zróżnicowanych podejść powoduje, że prowadzone badania – mierzące w różny sposób rozumiane zaangażowanie – są ze sobą praktycznie nieporównywalne i w związku z tym nie ma wypracowanego uniwersalnego wskaźnika, miary zaangażowania pracowników [Mrówka, 2010]. Testowanie zależności pomiędzy różnie nazywanymi konstruktami powoduje chaos. Według Shaw [2009] zaangażowanie to emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji. Podobnie Corporate Leadership Council [2004: 4] definiuje zaangażowanie jako stopień, w jakim pracownicy przywiązują się do czegoś lub kogoś w organizacji, jak ciężko pracują i jak długo pozostają w wyniku tego zobowiązania.

Mnogość znaczeń spotykana w literaturze polskiej może wynikać z dwóch powodów. Po pierwsze, problem zaangażowania wchodzi w skład więcej niż jednej dyscypliny naukowej i jest analizowany z punktu widzenia różnych nauk: ekonomii, zarządzania, socjologii oraz psychologii, a także przy zastosowaniu różnych metod

badawczych [Sudoł, 2016]. Po drugie, z różnic w tłumaczeniu terminów przynależnych do obu koncepcji w publikacjach polskojęzycznych z języka angielskiego, co wprowadza do literatury pewien chaos terminologiczny i nastrocza wielu problemów. O ile w publikacjach anglojęzycznych badacze mogą skupić się na teoretycznej i empirycznej analizie tych dwóch wymiarów funkcjonowania zawodowego, o tyle polscy badacze tracą czas na zrozumienie intencji swoich poprzedników opisujących podobne zjawiska przy zastosowaniu różnego nazewnictwa.

Wśród badaczy istnieje oczekiwanie, aby ograniczyć zamieszanie związane z nakładającą się terminologią [Juchnowicz, 2010: 34–54].

W temacie związków pracownika w obrębie wykonywanej przez niego pracy (na linii pracownik–pracodawca) spotykamy się z trzema pojęciami angielskojęzycznymi: *engagement*, *commitment*, *involvement*.

W języku angielskim zaangażowanie (*engagement*) jest uzupełnianie pojęciem *commitment* oraz *involvement*, jednakże pojęcia te służą do opisywania zróżnicowanych zjawisk. Wydaje się, że język polski jest niewystarczająco bogaty, jeśli chodzi o synonimy tego terminu, a ich tłumaczenie bywa nieprecyzyjne i niejednoznaczne.

Autorki niniejszego opracowania rozumieją te pojęcia następująco:

- *engagement* – zaangażowanie, wykorzystywane do opisu relacji w szerszym ujęciu, np. „generalnie w pracę”, i wszystko co z nią związane,
- *involvement* – zaangażowanie, wykorzystywane do opisu relacji w węższym znaczeniu, w stosunku do wykonywanej obecnie pracy czy tylko w stosunku do zawodu,
- *commitment* – przywiązanie, oddanie organizacji.

Kwestia powiązania tych pojęć z konkretnym przedmiotem/obiektem relacji, tj. pracą (*work*), zawodem (*job*), profesją (*profession*), organizacją (*organisation*) nie wywołuje już tak wielu trudności czy niejednoznaczności. Wszystkie pojęcia odnoszą się do relacji pracownika (*employee*) z wyróżnionymi obiektami (pracą, zawodem, profesją, organizacją).

Najczęściej przywoływane w literaturze przedmiotu rodzaje zaangażowania ze względu na przedmiot (obiekt) relacji to: zaangażowanie pracownicze (*work engagement*), zaangażowanie w pracę (*job involvement*), zaangażowane w zawód (*professional commitment*), przywiązanie organizacyjne (*organisational commitment*). Zdaniem badaczy uzasadnione jest rozróżnianie tych zjawisk na poziomie teoretycznym oraz empirycznym [Hallberg, Schaufeli, 2006], co na podstawie mechanizmów je wyjaśniających, wskazuje prawdopodobne zachowania pracowników czy podejmowane przez nich decyzje.

W literaturze funkcjonują trzy pojęcia określające zaangażowanie w pracę: *work engagement*, *employee engagement* i *job engagement* [Lewicka, 2019; Kowalczyk, 2014]. *Employee engagement* jest pojęciem wykorzystywanym przez firmy konsultingowe (np. Instytut Galuppa) i obejmuje zarówno stosunek pracownika do jego pracy/zawodu (zaangażowanie zawodowe), jak i do jego organizacji (zaangażowanie

organizacyjne). Zaangażowanie pracownicze (*work engagement*) jest najczęściej używanym terminem w literaturze naukowej i dotyczy głównie zadań wykonywanych w pracy oraz poznawczego i emocjonalnego stosunku do nich [np. Maslach et al., 2001; Saks, 2006]. Można więc zauważyć, że zaangażowanie pracownicze jest wyraźnie odmienne od *employee engagement* pod względem zarówno desygnatów zaangażowania, jak i definicji.

Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu funkcjonuje także pojęcie zaangażowania w pracę (*job involvement*), tłumaczone także jako identyfikacja z pracą [Chirkowska-Smolak, 2012a]. Osoby o wysokim poziomie zaangażowania w pracę uważają, że najważniejsze rzeczy spotykają ich właśnie w pracy, ich samopoczucie zależy od tego, jak dobrze oceniają jej wykonanie, a praca stanowi bardzo istotną część ich życia.

Akademicy zadają także pytanie, czy powielanie rodzajów zaangażowania nie jest przypadkiem niczym więcej niż „starym winem w nowej butelce” [Meyer, 2016]. Ich troska wynika z chęci zapobiegania wprowadzaniu do literatury nowych konstruktów, będących w pewnym stopniu powielaniem konstruktów już istniejących. Zgodnie z tym poglądem Newman et al. [2010] twierdzą, że zaangażowanie może być konceptualizowane jako indikator/wskaźnik czynnika postawy (*indicator of higher-order attitude factor*) i składa się z: satysfakcji z pracy (*job satisfaction*), afektywnego przywiązania organizacyjnego i zaangażowania (*job involvement*), a także może służyć do opisu związku pracownik–organizacja.

Istnieją jednak dowody empiryczne wskazujące, że zaangażowanie pracownicze (*work engagement*), zaangażowanie w pracę (*job involvement*) i przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*) są odrębnymi, ale powiązаныmi konstruktami [Hallberg, Schaufeli, 2006; Schaufeli, Bakker, 2010]. Christian et al. [2011] po przeanalizowaniu ponad 90 publikacji wykazali, że zaangażowanie pracownicze różni się od satysfakcji z pracy, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w zawód (*job involvement*). Autorzy wykazali również, że konstrukty te stanowią predykatory dla zróżnicowanego zestawu zachowań związanych zarówno z wymogami roli (*in role behaviour*), jak i wykraczających poza wymogi roli (*extra role behaviour*). Wiele badań skupia się więc na testowaniu wzajemnych związków tych konstruktów [Byrne et al., 2014; Vigoda-Gadot et al., 2012].

2. Zaangażowanie pracownicze a przywiązanie organizacyjne

Zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) jest pozytywnym – związanym z pracą – stanem umysłu, który charakteryzuje się wysokim poziomem energii w pracy, pasją, poświęceniem oraz pełnym skoncentrowaniem na pracy, przejawia-

jącym się niekiedy w niechęci do oderwania się od niej. Towarzyszą mu pozytywne emocje, takie jak poczucie dumy i znaczenia, entuzjazmu, inspiracji i wyzwań związanych z pracą [Schaufeli et al., 2002]. Maslach ze współpracownikami [2001: 403] zasugerowali, że zaangażowanie pracowników jest pozytywnym przeciwieństwem wypalenia zawodowego. Według nich wymiarami wypalenia zawodowego są wyczerpanie, nieefektywność i cynizm, a zaangażowanie pracowników cechuje energia i skuteczność. Zgodnie z tym podejściem czynnikami prowadzącymi do wypalenia zawodowego lub zaangażowania są np. obciążenie pracą i kontrola, a na przeciwnym biegunie są nagrody, uznanie, wsparcie społeczne, postrzegana sprawiedliwość i wartości [Maslach et al., 2001]. Podejście to sugeruje, że zaangażowanie pośredniczy w związku między czynnikami: praca–życie rodzinne (*work–life factors*), stres–jego wpływ na zdrowie (*stress–related health outcomes*) [May et al., 2004; Kular et al., 2008: 5; Saks, Gruman, 2014: 161].

Także na potrzeby pomiaru zaangażowania pracowniczego Halbesleben [2003] definiuje je jako kategorię przeciwstawną wypaleniu zawodowemu, która oznacza uporczywy, pozytywny, afektywno-motywacyjny stan spełnienia odczuwany przez pracowników i charakteryzuje się wysokim poziomem pobudzenia i zadowolenia. Zaangażowanie pracownicze jest operacjonalizowane na podstawie trzech wymiarów: wigor, absorpcja i dedykacja¹. Co interesujące, zaangażowanie jest określane tu bardziej jako specyficzny stan poznawczy niż postawa. Schaufeli et al. [2008] badania przeprowadzali na kadrze menedżerskiej średniego szczebla, dowodząc, że zaangażowani menedżerowie wykazywali się wyższym poziomem energii, dobrym zdrowiem i wysoko rozwiniętymi kompetencjami społecznymi. Byli skłonni do poświęceń dla organizacji, tj. pracy po godzinach. Jednak dla powstania zaangażowania pracowniczego konieczne jest wystąpienie wszystkich trzech wymiarów.

Innym sposobem ujmowania zaangażowania pracowniczego może być koncepcja wigoru Shiroma [2011]. Autor koncentruje się tylko na jednym wymiarze zaangażowania – wigorze, uważając go za jedyny czysty czynnik z omawianej wcześniej koncepcji Schaufeliego. Wigor odzwierciedla, zdaniem Shiroma, uczucie siły fizycznej (*physical strength*), energii psychicznej (*emotional energy*) oraz stanu umysłowego – poznawczego ożywienia (*cognitive liveliness*). Jakkolwiek nie uznaje on wigoru za

¹ • Wigor (*vigour*) oznacza wysoki poziom energii i elastyczność podczas pracy, a także chęć wkładania wysiłku w swoją pracę i wytrwałość w obliczu pojawiających się trudności, odnosi się do poziomu energii i odporności psychicznej, zdolności do zachowania czujności i wytrwałości.

- Oddanie (*dedication*) cechuje poczucie znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy oraz podejście do zdarzeń czy prac w firmie w kategoriach wyzwań, a nie problemów czy trudności, pracownikowi bardzo zależy na pracy; uważa ją za ważną, celową, a jednocześnie inspirującą i pełną wyzwań; odczuwa dumę z wykonywanych zadań [Wołpiuk-Ochocińska, 2016: 139].
- Absorpcja (*absorption*), jest scharakteryzowana jako pełna koncentracja na pracy, całkowite pochłonięcie prowadzące do trudności w oderwaniu się od swojej pracy, powierzonych zadań przez danego pracownika [Chirkowska-Smolak, 2012b; Schaufeli, Taris, 2014].

bezpośredni odpowiednik zaangażowania, to jednak niektórzy badacze sugerują [m.in. Wefald et al., 2012], że wigor w ujęciu Shiroma może być po prostu innym sposobem ujmowania zaangażowania.

Termin przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*) odnosi się do koncepcji mającej swe początki w pracach Beckera, Etzionego, Kanter i Saundersa i dotyczy więzi pracownika z organizacją [Zangaro, 2001]. Zdaniem Saksa przywiązanie organizacyjne różni się od zaangażowania pracowniczego, ponieważ określa ono podejście do organizacji i przywiązanie do niej, wyraża stosunek pracownika do samej organizacji i jej celów, którego naturalną konsekwencją są adekwatne zachowania pracownika [Kmiotek, 2015]. Meyer i Allen [1991] wyróżniają trzy komponenty zaangażowania: afektywny, trwania i normatywny. Afektywny komponent oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikowanie się z nią. Osoby z silnym afektywnym przywiązaniem pozostają w organizacji z wyboru. Zaangażowanie trwania (użytkowe) jest związane z niechęcią pracownika do ponoszenia kosztów ewentualnego rozstania się z organizacją. Pracownicy, których podstawą zaangażowania jest ten właśnie komponent, pozostają w organizacji, ponieważ tego potrzebują. Natomiast komponent normatywny zaangażowania to poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. W tym przypadku motywatorem jest powinność. W literaturze wyróżnia się także zaangażowanie kalkulacyjne (instrumentalne), które jest powiązane z pakietem korzyści związanych z zatrudnieniem, otrzymywanymi przez pracownika benefitami, które sprawiają, że pozostanie w organizacji jest dla niego opłacalne. Warto zauważyć, że ten rodzaj związku z organizacją staje się coraz bardziej powszechny.

Obecnie na przywiązanie patrzy się w sposób holistyczny, biorąc pod uwagę związki pracownika z zespołem, przełożonym, klientami, a nawet w stosunku do określonych działań, aktywności, inicjatyw, programów [Blau, 2001; Klein et al., 2012; Meyer, 2016]. Kategoryzację przywiązania można zastosować również w stosunku do miejsca [Williams, Vaske, 2003], ludzi [Bowlby, 1978] czy marki produktu itd. Warto wspomnieć o badaniach przywiązania w kontekście procesu decyzyjnego [Staw, 1981], motywacji [Locke, 1968], zawodu i profesji [Blau, 1985, 1989; Wallace, 1995], kariery [Hall, 1971; Bishop, Scott, 2000].

Podsumowanie kluczowych podobieństw i różnic między zaangażowaniem pracowniczym (*work engagement*) i przywiązaniem organizacyjnym (*organizational commitment*) zawarto w tabeli 1.

W literaturze pojawiają się modele integrujące opisane konstrukty. Badania Meyera [2010] przeprowadzone zgodnie z teorią autodeterminacji wykazały, że poziomy zaangażowania (wycofanie się, warunkowe zaangażowanie i pełne zaangażowanie) są w różny sposób powiązane z różnymi formami motywacji (wewnętrzzną lub zewnętrzną) oraz przywiązaniem (afektywnym, normatywnym i trwania). Zdaniem tego autora kluczem do przesunięcia z poziomu braku zaangażowania i braku

przywiązania do całkowitego przywiązania jest stworzenie środowiska pracy, które pozwala na zaspokojenie potrzeb, szczególnie autonomii i relacji, oraz wywołanie naturalnych stanów zadowolenia.

Tabela 1. Zaangażowanie pracownicze i przywiązanie organizacyjne

Zaangażowanie pracownicze	Przywiązanie organizacyjne
Obiekt/ cel relacji	
Obydwa konstrukty odnoszą się do psychologicznego stanu, który jest związany z dobrym samopoczuciem (<i>well-being</i>), wydajnością (<i>performance</i>); mają afektywny, poznawczy i behawioralny wymiar oraz obejmują identyfikację zawodową i organizacyjną	
Odnosi się do roli pracy lub samej pracy [Barnes, Collier, 2013; Christian et al., 2011]	Odnosi się do więzi z całą organizacją [Barnes, Collier, 2013; Christian et al., 2011]
Odwierciedla energię, jaką pracownik inwestuje w swoją pracę [Schaufeli et al., 2002]	Odnosi się do intencji do pozostania w organizacji [Mowday et al., 1982]
Poziom uwagi i energii	
Opisywane jest jako szybko aktywujący się, pozytywny stan pobudzenia związany z entuzjazmem i energią [Inceoglu, Fleck, 2010] – model <i>job-related effect</i>	Opisywane jest jako wolniej aktywujący się, pozytywny afektywny stan powiązany raczej z zadowoleniem i komfortem
Stabilność w czasie	
Pierwotnie było uważane za relatywnie stały stan [Schaufeli et al., 2002]. Nie jest chwilowym i specyficznym stanem, ale raczej jest to „bardziej trwałe afektywno-poznawczy stan, który nie skupia się na konkretnym obiekcie, zdarzeniu, osobie lub zachowaniu” [Schaufeli et al., 2002: s. 74]. Późniejsze badania pokazały, że zaangażowanie może zmieniać się w krótkich okresach, zmieniać się z minuty na minutę, z dnia na dzień [Sonnetag et al., 2010; Ouweneel et al., 2012]	Zostało rozpoznane jako stabilny konstrukt, który rozwija się powoli w perspektywie czasu [Mowday et al., 1979; Sturges et al., 2002; Solinger et al., 2014]. Codzienne doświadczenie zawodowe związane z zatrudnieniem nie sprzyja (oczywiście z wyjątkiem sytuacji kryzysowych) przewartościowywaniu swojego ogólnego przywiązania do organizacji [Mowday et al., 1979]. Za zmiany w przywiązaniu bardziej odpowiada organizacja, polityka, praktyki i procesy, które nie zmieniają się często [Becker et al., 2013]. Przywiązanie jest procesem
Wymiary i komponenty	
Pracownik musi odczuwać wszystkie wymiary zaangażowania (wigor, oddanie, absorbcję), żeby być postrzeganym jako zaangażowany [Schaufeli et al., 2002]	Wymiary przywiązania (afektywny, trwania, normatywny) mogą być doświadczane w różnym stopniu pod wpływem różnych zmiennych [Herscovitch, Meyer, 2002]
Główne teorie wyjaśniające	
Teoria wymagań/warunków, jakie praca stawia przed pracownikiem (<i>JD-R model</i>) [Bakker, Demerouti, 2007]. Teoria autodeterminacji (<i>self-determination theory</i> – SDT) [Deci, Ryan, 2000]. Teoria charakterystyki pracy (<i>job characteristics theory</i>) [Hackman, Oldhman, 1980]	Teoria wymiany społecznej (<i>social exchange theory</i> – SET) [Blau, 1964]. Teoria tożsamości społecznej (<i>social identity theory</i>) [Tajfel, 1974]. Teoria zachowania zasobów (<i>conservation of resources theory</i>) [Hobfoll, 2002]. Teoria pozytywnego potencjału organizacji [Glińska-Noweś, Glinka, 2019]

Źródło: opracowanie własne na podstawie Meyer [2016].

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie wskazuje, że analizowane konstrukty, które można określić jako aspekty zaangażowania, mimo że są odrębne, równocześnie są ze sobą powiązane. Ich powiązanie dotyczy przede wszystkim tego, iż prowadzą do pozytywnych dla organizacji efektów. Przyczyniają się także do zrozumienia sił łączących pracownika z pracą i organizacją, wskazując na prawdopodobne zachowania i decyzje pracowników w sytuacji organizacyjnej.

Także ich kształtowanie i utrzymywanie się jest związane w pewnym stopniu z praktykami organizacyjnymi. Wśród nich należy wskazać praktyki ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi) i czynniki pozostające z nimi w bezpośredniej relacji, takie jak przywództwo, wsparcie organizacji, charakterystyka wykonywanej pracy czy kultura organizacyjna.

W większości prowadzonych badań przywiązania organizacyjnego i zaangażowania pracowniczego autorzy idą osobnymi ścieżkami, koncentrując się na jednym z rozpatrywanych konstruktów. Pojawiają się jednak próby badania ich wzajemnych relacji zmierzające z jednej strony do wykazania ich odrębności, a z drugiej – oczywistego powiązania decydującego o sumarycznej postawie pracownika wobec organizacji i pracy. Dlatego też autorki opracowania starały się wyeksponować różnice pomiędzy zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem organizacyjnym, jednocześnie wskazując oczywiste podobieństwa między nimi.

W niniejszym opracowaniu wskazano także na trudności związane z konceptualizacją niniejszych pojęć. Wypracowanie ogólnie przyjętych konceptualizacji i definicji byłoby istotne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, a sprwadzałoby się do możliwości łatwiejszego ich opisywania i mierzenia oraz bardziej efektywnego zarządzania zaangażowaniem w organizacjach.

Niniejszy artykuł przyczynia się do ugruntowania wiedzy na ich temat i uwypuklenia odrębności pomiędzy nimi, w szczególności na gruncie literatury polskojęzycznej. Uzyskane rezultaty prowadzą także do konkluzji wyznaczającej istotne wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowniczym i przywiązaniem organizacyjnym, jako odmiennymi zjawiskami wymagającymi innych narzędzi i technik oddziaływania. Istotne z punktu widzenia menedżerów jest monitorowanie czynników wpływających na wszystkie rodzaje zaangażowania pracowników i relacji pomiędzy nimi, także w kontekście właściwych proporcji.

Bibliografia

- [1] Albrecht S.L., Bakker A.B., Gruman J.A., Macey W.H., Saks A.M. [2015], Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 2(1): 735.
- [2] Bakker A.B., Albrecht S., Leiter M.P. [2011], Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20: 4–28.
- [3] Bakker A.B., Demerouti A.I. [2007], The job demands-resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology* 22(3): 309–328.
- [4] Bakker A.B., Demerouti A.I. [2014], Burnout and work engagement: The JD-R approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 389–411.
- [5] Barnes D.C., Collier J.E. [2013], Investigating work engagement in the service environment, *Journal of Services Marketing* 27(6): 485–499.
- [6] Becker T.E., Ullrich J., Van Dick R. [2013], Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters, *Human Resource Management Review* 23(2): 131–147.
- [7] Bishop J.W., Scott K.D. [2000], An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment, *Journal of Applied Psychology* 85(3): 439–450.
- [8] Blau P.M. [1964], *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- [9] Blau G. [1985], The measurement and prediction of career commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 58: 277–288.
- [10] Blau G. [1989], Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover, *Journal of Vocational Behavior* 35(1): 88–103.
- [11] Blau G. [2001], On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment, *Human Resources Management Review* 11(3): 279–298.
- [12] Blau G. [2003], Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76: 469–488.
- [13] Bowlby J. [1978], Attachment theory and its therapeutic implications, *Adolescent Psychiatry* 6: 5–33.
- [14] Byrne Z.S., Peters J.M., Drake T. [2014], *Measurement of employee engagement: The Utrecht Work Engagement Scale versus the Job Engagement Scale*, unpublished manuscript.
- [15] Chirkowska-Smolak T. [2012a], *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań: 70–71.
- [16] Chirkowska-Smolak T. [2012b], Zaangażowanie w pracę w kontekście dopasowania człowieka do pracy, *Czasopismo Psychologiczne* 18(2): 185–194.

- [17] 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* 64: 89–136.
- [18] Corporate Leadership Council [2004], Driving Performance and retention through employee engagement, Washington DC.
- [19] Deci E.L., Ryan R.M. [2000], The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behaviour, *Psychological Inquiry* 11(40): 227–268.
- [20] Flaszewska S. [2016], W kierunku doskonalenia zarządzania wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw wysokich technologii, *Zarządzanie i Finanse*: 14.
- [21] Gallagher D.G., McLean Parks J. [2001], I pledge thee my troth... contingently: commitment and the contingent work relation, *Human Resources Management Review* 11.
- [22] Glińska-Noweś A., Glinka B. [2019], Does Negativity Counterpoint Positivity, or the Other Way Round? On Positive Organizational Scholarship, *Problemy Zarządzania* 17 4(84): 24–38.
- [23] Hackman J.R., Oldham G.R. [1980], *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [24] Hall D.T. [1971], A theoretical model of career subidentity development in organizational settings, *Organizational Behavior and Human Performance* 6: 50–76.
- [25] Halbesleben J.R.B. [2003], Burnout and engagement: Correlates and measurement, Phd dissertation, unpublished.
- [26] Halbesleben J.R.B., Buckley M.R. [2004], Burnout in organizational life, *Journal of Management* 30: 859–879.
- [27] Hallberg U.E., Schaufeli, W.B. [2006], “Same Same” but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist* 11: 119–127.
- [28] Herscovitch L., Meyer J.P. [2002], Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model, *Journal of Applied Psychology* Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc. 87(3): 474–487.
- [29] Hobfoll, S.E. [1998], *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*, Plenum, New York.
- [30] Hobfoll S.E. [2002], Conservation of resource caravans and engaged settings, *Occupational and Organizational Psychology* 84(1): 116–122.
- [31] Inceoglu I., Fleck S. [2010], Engagement as a motivational construct, w: Albrecht S.L. (red.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: 74–86.
- [32] Juchnowicz M. [2010], *Zarządzanie przez zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa: 34–54.

- [33] Klein H.J., Becker T.E., Meyer J.P. [red.] [2012], *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*, Routledge, New York, London.
- [34] Kmiotek K. [2013], Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników, *Zarządzanie i Finanse* 4(2): 194–198.
- [35] Kmiotek K. [2015], Uwarunkowania zaangażowania profesjonalnego pracowników na stanowiskach inżynierskich, *Marketing i Rynek* 5 (CD): 1161–1173.
- [36] Kostera M., Glinka B. [2016], *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [37] Kowalczyk E. [2014], Wybrane psychospołeczne uwarunkowania i konsekwencje zaangażowania pracowników, *Marketing i Rynek* 5 (CD): 1078–1083.
- [38] Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Trussis K. [2008], *Employee Engagement: A Literature Review*, Working Paper 19, Kingston Business School, Kingston University.
- [39] Lewicka D. [2013], Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation, *International Journal of Innovation and Learning* 14(2): 217–240.
- [40] Lewicka D. [2017], Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 3–4 (116–117): 67–87.
- [41] Lewicka D. [2019], *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, C.H. Beck, Warszawa.
- [42] Lewicka D., Glińska-Neweś A. [2018], Siła praktyk personalnych w kreowaniu zaangażowania pracowników, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 538: 204–215.
- [43] Lewicka D., Rakowska A. [2016], Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach, *Nauki o Zarządzaniu* 2(27): 92–102.
- [44] Locke E.A. [1968], Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance* 3(2): 157–189.
- [45] Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. [2001], Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52: 397–422.
- [46] May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. [2004], The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77: 11–37.
- [47] Meyer J.P. [2010], *From Workplace to Playspace: Innovating, Learning and Changing Through Dynamic Engagement*, John Wiley & Sons.
- [48] Meyer J.P. [2016], Handbook of Employee commitment, *Research Handbooks, w: Business and Management Series*.
- [49] Meyer J.P., Allen N.J. [1991], A three – component conceptualization of organizational commitment, *Human Resources Management Review* 1(1): 61–68.

- [50] Meyer J.P., Herscovitch L. [2001], Commitment in the workplace. Toward general model, *Human Resource Management Review* 11.
- [51] Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. [1982], *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.
- [52] Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. [1979], The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior* 14(1): 224–247.
- [53] Mrówka R. [2010], Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej, *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa: 405–416.
- [54] Newman D.A., Joseph D.L., Hulin C.L. [2010], Job attitudes and employee engagement: considering the attitude “A-factor”, w: Albrecht S.L. (red.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*: 43–61.
- [55] Ouweneel E., Le Blanc P.M., Schaufeli W.B., van Wijnhe C.I. [2012], Good morning, good day: a diary study on positive emotion, hope, work engagement, *Human Relations* 65: 1129, originally published online 4 April 2012.
- [56] Rich B.L., Lepine J.A., Crawford E.R. [2010], Job Engagement: Antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, 53(3): 617–635.
- [57] Saks A.M. [2006], Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619.
- [58] Saks A.M., Gruman J.A. [2014], What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly* 25(2): 155–182.
- [59] Schaufeli W.B., Bakker A.B. [2004], Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior* 25(3): 293–315.
- [60] Schaufeli W.B., Bakker A.B. [2010], Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, w: Bakker A.B., Leiter M.P. (red.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, Psychology Press Taylor & Francis Group, Hove and New York.
- [61] Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van Rhenen W. [2009], How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, *Journal of Organizational Behavior* 30: 893–917, published online 21 January 2009 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
- [62] Schaufeli W.B., Salanova M. [2007a], *Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs*, published online: 08 May 2007: 177–196.
- [63] Schaufeli W.B., Salanova M. [2007b], Work engagement: An emerging psychological concept and its implication for organizations, w: Gilliland S.W., Steiner D.D., Skarlicki D.P. (red.), *Research in social issues in management* 5: *Managing social and ethical issues in organizations* Information Age Publishers, Greenwich: CT: 135–177.

- [64] Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzales-Roma V., Bakker A.B. [2002], The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.
- [65] Schaufeli W.B., Taris T.W. [2014], A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health”, w: Bauer G.F., Haemming O. (red.), *Bridging Occupational Organizational and Public Health: A transdisciplinary Approach*, Springer Science + Business Media, New York: 43–68.
- [66] Schaufeli W.B., Taris T.W., Van Rhenen W. [2008], Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology* 57(2): 173–203.
- [67] Shaw J.D., Dineen B.R., Fang R., Vellella R.F. [2009], Employee Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers, *Academy of Management Journal* 52(5): 1016–1033.
- [68] Shirom A. [2007], Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work, w: Nelson D.L., Cooper C.L. (red.), *Positive Organisational Behavior*, SAGE, Londyn: 88–100.
- [69] Shirom A. [2011], Vigor as a Positive Affect at Work: Conceptualizing Vigor, Its Relations with Related Constructs, and its Antecedents and Consequences, *Review of General Psychology* 15: 50–64.
- [70] Solinger O.N., Hofmans J., van Ollfen W. [2014], The dynamic microstructure of organizational commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88: 773–796.
- [71] Sonnentag S. [2003], Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work, *Journal of Applied Psychology* 88: 518–528.
- [72] Sonnentag S., Dormann C., Demerouti E. [2010], Not all days are created equal: The concept of state work engagement, w: Bakker A.B., Leiter M.P. (red.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*, Psychology Press Taylor & Francis Group, Hove and New York.
- [73] Staw B.M. [1981], The Escalation of Commitment to a Course of Action, *The Academy of Management Review* 6(4): 577–587.
- [74] Sturges J., Guest D., Conway N., Davey K. [2002], A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work, *Journal of Organizational Behavior* 23: 731–748.
- [75] Sudół S. [2016], Zarządzanie jako dyscyplina naukowa, *Przegląd Organizacji* 4(915): 4–11.
- [76] Tajfel H. [1974], Social identity and intergroup behaviour, *Social Science Information/ sur les Sciences Sociales* 13(2): 65–93.
- [77] Wallace J.E. [1995], Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms Get access Arrow, *Social Forces* 73(3): 811–840.

- [78] Wefald A.J., Mills M.J., Smith M.R. [2012], A Comparison of Three Job Engagement Measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity, *Applied Psychology: Health and Well Being* 4(1).
- [79] Williams D.R., Vaske J.J. [2003], The Measurement of Place Attachment: Validity and Generalizability of a Psychometric Approach, *Forest Science* 49(6): 830–840.
- [80] Wołpiuk-Ochocińska A. [2016], Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach* 1(12): 135–148.
- [81] Wollard K.K., Shuck B. [2011], Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature, *Research Article*, journals.sagepub.com.
- [82] Vigoda-Gadot E., Eldor L., Schohat L.M. [2012], Engage them to public service; Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration, *American Review of Public Administration* 43(5): 518–538.
- [83] Zangaro G.A. [2001], Organisational commitment: A concept analysis, *Nursing Forum* 36(2): 14–22.

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNICZE A PRZYWIĄZANIE ORGANIZACYJNE – PRÓBA USYSTEMATYZOWANIA POJĘĆ

Streszczenie

Mimo pozytywnych rezultatów zaangażowania pracowników zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, nie ma jak dotąd jednoznacznej i uzgodnionej definicji tego pojęcia. Wobec definiowania wielorako pojęcia zaangażowania i wielości terminów używanych do jego opisu w literaturze polskiej, a także wobec zamiennego stosowania dwóch pojęć „zaangażowanie” i „przywiązanie”, artykuł poświęcono wyjaśnieniu różnic między zaangażowaniem pracowniczym (*work engagement*) a przywiązaniem organizacyjnym (*organisational commitment*) oraz ustaleniu kierunku relacji pomiędzy tymi dwoma konstruktami. Przedstawiono wybrane interpretacje tych odrębnych konstruktów, umożliwiające wyodrębnienie ich odmienności i cech charakterystycznych, co może przyczynić się do uporządkowania podejść i definicji związanych z pojęciami zaangażowania/przywiązania pracowników.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAANGAŻOWANIE PRACOWNICZE, PRZYWIĄZANIE ORGANIZACYJNE, RELACJE MIĘDZY KONSTRUKTAMI

KOD KLASYFIKACJI JEL: M12

WORK ENGAGEMENT VERSUS ORGANIZATIONAL COMMITMENT – AN ATTEMPT TO SYSTEMATIZE THE CONCEPTS

Abstract

Despite the positive results of employee attachment at both the individual and organizational level, there is to date no clear and agreed definition of this concept. In the face of multiple definitions of the notion of attachment, the multitude of terms used to describe it in the Polish literature, and the interchangeable use of the two terms "commitment" and "engagement", the article will be devoted to explaining the differences between work engagement and organizational attachment, and to determining the relation between the two constructs. Selected interpretations of these distinct constructs will be presented, allowing their dissimilarities and characteristics to be distinguished. Selected interpretations of these separate constructs will be presented, enabling the identification of their differences and characteristics, which will help to organize the approaches and definitions related to the concepts of employee engagement/organizational commitment.

KEYWORDS: WORK ENGAGEMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, RELATIONS BETWEEN CONSTRUCTS

JEL CLASSIFICATION CODE: M12