

Zaangażowanie w pracę w kontekście dopasowania człowieka do pracy

Teresa Chirkowska-Smolak*

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

WORK ENGAGEMENT AND THE MATCH BETWEEN PEOPLE AND THEIR WORK

This study of 630 Polish employees working in different occupations with people, things, and data tests the relationship between work engagement (Schaufeli, Bakker, 2004) and the organizational factors that play an important part in the strain process (the development of burnout). The author hypothesizes that the same organizational factors also play the main role in the motivational process (influencing work engagement). On the basis of P-E fit theory, the author predicts that the fit between a person and an organization in such areas as workload, control, rewards, community, fairness, and values (Maslach and Leiter's "Six Areas of Worklife") – with the addition of a new area, leadership (supervisor support, open communication) – are important organizational factors that influence employees' engagement at work. The structural equation modeling analyses resulted in a model in which match in workload area (high demands) was not important for work engagement. On the other hand, job resources, especially values and good relations with supervisors, were found to be significant in the development of work engagement.

Key words: work engagement, areas of work life

Od kilkunastu lat możemy obserwować gwałtownie rosnące zainteresowanie problemem zaangażowania w pracę (*work engagement*). Praktycy zaadaptowali nowe pojęcie, włączając je do prowadzonych już wcześniej badań opinii pracowniczych. Interesuje ich nie tylko to, jaki jest poziom zaangażowania wśród załogi danej organizacji, ale przede wszystkim, jakie czynniki leżące po stronie organizacji mogą być odpowiedzialne za taki poziom i jakie działania naprawcze można podjąć na poziomie organizacyjnym, by zwiększyć efektywność pracy. Badania akademickie nad zaangażowaniem w pracę, z kolei, wyrosły z nurtu badań nad wypaleniem zawodowym, zaangażowanie jest definiowane jako jego przeciwstawny biegun a psychologowie zainteresowani tym zjawiskiem poszukują przyczyn zaangażowania po stronie zarówno jednostki (np. Langelaan, Bakker, van Doornen i Schaufeli, 2006), jak organizacji (Leiter i Maslach, 1999).

W. Schaufeli ze współpracownikami (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá i Bakker, 2002) zdefiniowali zaangażowanie jako pozytywny stan umysłu odnoszący się do pracy, który charakteryzuje wigor (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) i absorpcja (*absorption*), pochłonięcie przez pracę. Wigor cechuje wysoki poziom energii i elastyczność podczas pracy, chęć wkładania wysiłku w swoją pracę oraz wytrwałość nawet w obliczu trud-

ności. Oddanie się pracy charakteryzuje poczucie znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i ocena zdarzeń w pracy w kategoriach wyzwania. Absorpcja to pełna koncentracja na pracy, całkowite pochłonięcie przez pracę w taki sposób, że czas płynie szybko a pracownik ma trudności z oderwaniem się od swojej pracy (Schaufeli i in., 2002). Wypalenie wiąże się z obniżoną skutecznością zawodową a z kolei zaangażowanie, w ujęciu Schaufeliego i Bakker, z absorpcją, co sprawia, zdaniem tych autorów, że mamy do czynienia nie z przeciwnymi krańcami tego samego wymiaru a raczej z dwoma w miarę niezależnymi konstruktami (Schaufeli i Baker, 2004).

Badacze próbują wyjaśniać przyczyny zaangażowania w pracę, podobnie jak w przypadku wypalenia zawodowego, na gruncie teorii stresu, ale odwołują się przede wszystkim do rozszerzonego modelu Karaska (wymagań/kontroli-wsparcia a w zasadzie wymagań/zasobów, por. Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001; Schaufeli, Bakker i van Rhenen, 2009). Czołowi badacze wypalenia, Ch. Maslach i M. Leiter wykorzystywali do tego celu koncepcję dopasowania do pracy (*person-environment fit model*, P-E, van Harrison, 1987, Czarnota-Bojarska, 2010) oraz opracowali propozycje interwencji na poziomie jednostkowo-organizacyjnym, czy organizacyjnym, skierowanym przeciwko wypaleniu (Maslach i Leiter, 2008, 2010). W tym kontekście zdziwienie może budzić fakt, że do wyjaśniania zaangażowania jako „pozytywnego krańca” wypalenia nie uwzględnia się tej propozycji. Celem prezentowanych w niniejszym artyku-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Teresa Chirkowska-Smolak, Instytut Psychologii, Uniwersytet im A. Mickiewicza, ul. Szamarzewskiego 89, 60-568 Poznań.
e-mail: chirko@amu.edu.pl

le badań jest analiza zjawiska zaangażowania w pracę z punktu widzenia dopasowania człowieka do pracy, odpowiedź na pytanie, czy dopasowanie pracownika w różnych obszarach istotnych dla rozwoju wypalenia będzie wiązało się z większym zaangażowaniem w pracę.

Dla Ch. Maslach i M. Leitera, wypalenie odzwierciedla przede wszystkim niełatwe relacje pomiędzy ludźmi a pracą. Podobnie jak z relacjami pomiędzy dwójgim ludzi, tak samo między ludźmi a pracą, złe relacje wskazują raczej na niedopasowanie pomiędzy nimi aniżeli na indywidualne słabości czy złe środowisko pracy. Dokładniejsze dopasowanie pomiędzy jednostką a pracą sprzyja lepszemu przystosowaniu i mniejszemu stresowi. Model wypalenia, w którym kluczową rolę odgrywał poziom spostrzeganej zgodności, zakładał, że im lepsze dopasowanie, tym większe prawdopodobieństwo, że pracownik będzie zaangażowany w swoją pracę (i odwrotnie). Niedopasowanie jednostki do pracy występuje wtedy, gdy kompetencje pracownika są niedopasowane do wymagań środowiska, albo gdy zasoby dostępne w środowisku są niedopasowane do oczekiwań i potrzeb człowieka – niedopasowanie spowodowane jest zatem deficytem występującym u jednostki lub nadmiernymi wymaganiami środowiskowymi (ale może to być również zbyt mała złożoność pracy). Niedopasowanie nie musi być stale doświadczane, może być okresowe, zmieniać się w czasie, nie musi być też obiektywne, do wystąpienia stresu wystarczy, że pracownik spostrzega rozbieżność pomiędzy wyobrażeniami na własny temat a przekonaniem na temat środowiska, w którym wykonuje pracę.

W różnych badaniach autorzy identyfikowali podobne czynniki organizacyjne prowadzące do wypalenia: wysokie wymagania ilościowe i jakościowe, brak autonomii i wsparcia, złe relacje interpersonalne, konflikt ról i konflikt wartości (Cherniss, 1993; Golembiewski, 1993). W niniejszym badaniu wykorzystana została propozycja Ch. Maslach i M. Leitera, którzy wyróżnili sześć grup czynników organizacyjnych w największym stopniu związanych, ich zdaniem, z relacjami, jakie zawiązują się pomiędzy człowiekiem a jego pracą: (1) obciążenie pracą, (2) kontrola, (3) wynagradzanie i docenianie, (4) relacje ze współpracownikami (wspólnotowość), (5) sprawiedliwość i (6) wartości (Leiter i Maslach, 2004).

Przeciążenie pracą (za dużo pracy, niewystarczające zasoby) to najczęściej wymieniane źródło wypalenia, zwiększone obciążenie pracą ma silny związek z wypaleniem, zwłaszcza z wymiarem wyczerpania. Zmniejsza ono zdolność jednostki do sprostania wymaganiom pracy. Gdy przeciążenie jest stałym warunkiem pracy a jednostka nie może odpocząć, odzyskać sił i równowagi, to dochodzi do utraty zaangażowania. W przypadku czynnika kontroli (drobiazgowa kontrola, brak wpływu, odpowiedzialność bez władzy) – problem powstaje szczególnie wtedy, gdy pracownik doświadcza konfliktu ról, tzn. kiedy trudno jest spełnić wymagania lub są one wzajemnie sprzeczne a także gdy role są niejednoznaczne, pracownik nie dysponuje wystarczającymi informa-

cjami na temat charakteru bądź wymagań swojej roli w pracy. Z drugiej strony, aktywny udział w podejmowaniu decyzji wiąże się z wyższym poziomem skuteczności i niższym poziomem wyczerpania, zwiększa energię pracownika oraz poczucie jakości pracy. Niewystarczające wynagradzanie (finansowe, poza finansowe) i niedocenianie zwiększają podatność na wypalenie, gdyż obniżają poczucie wartości jednostki i jej pracy i są silnie związane z poczuciem nieefektywności, niekompetencji. Relacje z innymi (izolowanie, konflikty, brak szacunku) są kolejnym czynnikiem prowadzącym do utraty zaangażowania. Im większe wsparcie i bardziej pozytywne relacje w pracy, tym większe zaangażowanie i mniejsze wypalenie. Poczucie sprawiedliwości wiąże się z byciem traktowanym uczciwie i na równi z innymi. Pracownicy, którzy nie są odpowiednio wynagradzani za swoją pracę, bądź nie dostrzegają równowagi w procesie wymiany społecznej, są bardziej narażeni na wypalenie. Wartości z kolei są motywatorem, który sprawia, że praca jest dla danej osoby atrakcyjna nie tylko dlatego, że jest źródłem dochodów. Lista tych czynników została uzupełniona w tym badaniu o kolejny – relacje z przełożonymi. Maslach i Leiter wprawdzie uwzględnili ten rodzaj relacji, biorąc pod uwagę ogólne relacje społeczne w pracy (*community*), jednak przeprowadzone przez mnie wywiady (grupowe pogłębione wywiady w organizacjach, w których przeprowadzałam pomiary zaangażowania pracowniczego w latach 2005-2009) pokazały, że pracownicy ustosunkowujący się do stwierdzeń kwestionariuszy dotyczących współpracowników, mieli na myśli swoich kolegów z tego samego szczebla, nie swoich przełożonych. Wskazywali z kolei na dobre relacje z przełożonymi, oparte na wzajemnym zaufaniu i wsparciu z ich strony jako ważnym czynnikiem dla utrzymania/rozwoju zaangażowania (Chirkowska-Smolak, 2009).

Celem badań tu prezentowanych była analiza związku pomiędzy zaangażowaniem a czynnikami organizacyjnymi. Przyjęłam założenie, że dopasowanie do pracy (w obszarach wyróżnionych jako istotne z punktu widzenia samopoczucia w pracy) będzie dobrze wyjaśniać zjawisko zaangażowania w pracę. Zakładam, że dotyczy to osób pracujących nie tylko w zawodach społecznych (zatem w zawodach tradycyjnie wiązanych ze zjawiskiem wypalenia), ale też pracujących z rzeczami (w zawodach, których istotą jest posługiwanie się narzędziami, obsługa maszyn i urządzeń oraz w kontakcie z przyrodą) i danymi (w zawodach, których istotą jest organizowanie i przetwarzanie danych).

Hipoteza 1: Im większy poziom dopasowania pomiędzy pracownikiem a pracą (we wszystkich obszarach pracy), tym wyższy poziom zaangażowania w pracę.

Hipoteza 2: Nie ma różnic pomiędzy rodzajem wykonywanej pracy (praca z ludźmi, rzeczami i danymi) pod względem poziomu dopasowania do pracy i zaangażowania w pracę.

METODA

ORGANIZACJA BADAŃ I PRÓBA BADAWCZA

Badanie zostało przeprowadzone w latach 2010-2011 w ramach szerszego projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹. Do przedstawionych w tym artykule analiz wykorzystano kompletne dane pochodzące od 630 osób, które pracowały w trzech przedsiębiorstwach produkcyjno-handlowych na różnych stanowiskach, uzyskane w ramach przeprowadzanego pomiaru opinii pracowniczych. Zostali oni przydzieleni do trzech grup: osób pracujących z rzeczami (118 osób wykonujących pracę, której istotą jest obsługa maszyn i urządzeń, jak np. operatorzy maszyn, pracownicy produkcyjni), z danymi (162 osoby wykonujące pracę, której istotą jest organizowanie i przetwarzanie danych, jak np. pracownicy administracyjni) oraz z ludźmi (270 osób wykonujących pracę, której istotą jest wywieranie wpływu na zachowania innych ludzi, jak np. sprzedawcy, doradcy klienta, menedżerowie), część osób badanych nie zaznaczyło rodzaju wykonywanej pracy. Ponieważ badanie odbywało się na terenie przedsiębiorstw, w których osoby badane były zatrudnione a wyniki po opracowaniu były przekazywane w postaci raportu, część respondentów, z obawy przed utratą anonimowości, nie podawało informacji, które ich zdaniem pozwały na ich identyfikację, jak np. staż pracy na obecnym stanowisku czy wiek w latach.

Próba badawcza była zrównoważona ze względu na płeć, 44% badanych to kobiety a 46% mężczyźni. Badani byli w wieku od 19 do 65 lat ($M=35$, $SD=11.7$). Staż pracy ogółem wahał się w przedziale od 1 roku do 45 lat ($M=7.29$, $SD=8.09$) a na obecnym stanowisku pracy od 1 roku do 37 lat ($M=5.54$, $SD=6.09$).

NARZĘDZIA BADAWCZE

Do pomiaru zaangażowania w pracę wykorzystano kwestionariusz UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) opracowaną przez Schaufeliego i Bakker'a w 2003 r. Narzędzie składa się z trzech podskal, mierzących składowe konstrukty zaangażowania. Na skalę Wigoru składa się 6 pozycji, m.in. „W pracy czuję, że rozpięra mnie energia”, na skalę Oddania się pracy 5 pozycji (m.in. „Jestem dumny z pracy, którą wykonuję”) a na skalę Absorpcji 6 pozycji (m.in. „Zapominam się, kiedy pracuję”). Badani ustosunkowują się do poszczególnych stwierdzeń na 7-punktowej skali Likerta, zaznaczając jak często czują się w określony sposób (od 0 – nigdy do 6 – zawsze/każdego dnia). Potwierdzona została rzetelność narzędzia w różnych wersjach językowych (α Cronbacha przekraczała krytyczną wartość .7, dla poszczególnych skal wahała się w przedziale .8 – .9) (Schaufeli i Bakker, 2004), rzetelność testu została potwierdzona w badaniach w ramach realizowanego projektu badawczego ($N=1448$) a wyniosła .82 (dla absorpcji .77, wigoru .79 a oddania się pracy .88).

Do pomiaru dopasowania do pracy wykorzystano kwestionariusz opracowany przez M. Leitera AWLS (*The Areas of Worklife Survey*), w wersji rozszerzonej AWLS+. Mierzy ono dopasowanie pomiędzy aspiracjami i oczekiwaniami pracownika a określonymi czynnikami organizacyjnymi na skalach: Obciążenia pracą (6 pozycji), Kontroli (3), Doceniania i wynagradzania (4), Relacji ze współpracownikami (5), Sprawiedliwości (6) i Wartości (5). W oryginalnej wersji składa się ono z 36 pozycji, dotyczących sześciu obszarów pracy (29 pozycji) i pozycji dotyczących zmiennych demograficznych (7, np. płeć, staż pracy, stanowisko itp). Badani ustosunkowują się do poszczególnych stwierdzeń na 5-punktowej skali (od 1 – zupełnie się nie zgadzam do 5 – w pełni się zgadzam). Narzędzie to zostało zmodyfikowane na potrzeby niniejszego badania, została dodana dodatkowa skala Relacje z przełożonymi, składająca się z 6 pozycji testowych (np. „W mojej firmie pracownicy mogą rozmawiać otwarcie z przełożonymi, bez obawy o negatywne konsekwencje”, czy „Mój szef wspiera nas i ujmuje się za nami w razie potrzeby”). Rzetelność polskiej wersji narzędzia ($N=996$) jest zadowalająca, dla całej skali $\alpha=.82$, aczkolwiek współczynnik zgodności wewnętrznej jest niższy od wymaganego poziomu .7 w przypadku dwóch podskal: obciążenia pracą (.63) i kontroli (.66). W tym ostatnim przypadku może to wynikać z tego, że składają się na nią jedynie trzy pozycje testowe, podobne wyniki uzyskał również M. Leiter (Leiter i Maslach, 2006). Rzetelność nowo utworzonej skali Relacje z przełożonymi była najwyższa, wyniosła .86.

ANALIZY

Do zweryfikowania założeń dotyczących roli poszczególnych czynników organizacyjnych dla zjawiska zaangażowania przeprowadzono analizy korelacyjne. W celu weryfikacji oszacowania dobroci dopasowania proponowanego modelu zależności przeprowadzono modelowanie strukturalne (SEM) za pomocą oprogramowania AMOS 20 (Arbuckle, 2003), wykorzystana została metoda szacowania największego podobieństwa. Dobroć dopasowania była oceniana za pomocą wskaźników dopasowania χ^2 , GFI (*Goodness of fit*), AGFI (*Adjusted goodness of fit*) oraz RMSEA (*Root mean square error of approximation*). Ze względu na rozmiar próby (prawdopodobieństwo odrzucenia proponowanego modelu rośnie wraz z wielkością próby) wykorzystany został też wskaźnik CFI (*Comparative fit index*).

REZULTATY

STATYSTYKI OPISOWE I INTERKORELACJE

W Tabeli 1 przedstawione zostały statystyki opisowe i wyniki korelacji pomiędzy poszczególnymi wymiarami zaangażowania i dopasowania w siedmiu obszarach pracy. Średnie dla poszczególnych obszarów dopasowania różniły się w istotny sposób od średnich uzyskanych w badaniach normatywnych dla Europy (Włochy, Finlan-

¹ Projekt badawczy nr NN106 056437

Tabela 1
Statystyki opisowe i interkorelacje dla składowych zaangażowania i dopasowania

Zmienna	M	SD	oddanie się	absorpcja	obciążenie	kontrola	wynagrodzenie i docenianie	relacje zw. współpracownikami	sprawiedliwość	wartości	relacje z przełożonymi
wigor	4.10	.86	.72**	.65**	.04	.36**	.30**	.24**	.30**	.47**	.41**
oddanie się	3.90	1.15		.69**	.01	.34**	.46**	.28**	.38**	.52**	.44**
absorpcja	3.81	.89			-.15**	.23**	.24**	.15**	.28**	.41**	.32**
obciążenie	3.20	.65				.20**	.20**	.17**	.26**	.07	.18**
kontrola	3.57	.70					.50**	.36**	.49**	.45**	.46**
wynagrodzenie i docenianie	3.42	.73						.37**	.51**	.43**	.42**
relacje ze współpracownikami	3.76	.55							.39**	.35**	.39**
sprawiedliwość	3.33	.63								.48**	.61**
wartości	3.58	.64									.52**
relacje z przełożonymi	3.66	.73									

Korelacja jest istotna na poziomie .01 (dwustronnie)

dia, Hiszpania, Turcja), przeprowadzonych przez Leitera i innych badaczy (Leiter i Maslach, 2006) w przypadku trzech obszarów pracy: relacji ze współpracownikami, sprawiedliwości i wartości. Poziom dopasowania do pracy był wyższy wśród polskich pracowników – dla relacji ze współpracownikami d Cohena=.40, wielkość efektu wynosiła r =-.20; dla sprawiedliwości d =-.50, r =-.24 a dla wartości d =-.55, r =-.20. Jeżeli chodzi o poszczególne składowe zaangażowania, wyniki uzyskane w tych badaniach były istotnie niższe od średnich wyników na kluczowych skalach zaangażowania uzyskanych przez badaczy współpracujących z autorami testu (Schaufeli i Bakker, 2004), dla wigoru d Cohena=.24, wielkość efektu r =.12, dla oddania się pracy d =.38, r =.19 a dla zaangażowania ogółem d =.23, r =.11, jedynie dla absorpcji różnice nie okazały się istotne.

Można powiedzieć na podstawie wyników analizy korelacji (potwierdzają to również wyniki dalszych analiz), że hipoteza 1 w większości uzyskała swoje potwierdzenie. Korelacje pomiędzy dopasowaniem w siedmiu obsza-

wymiarze (ale już nie w przypadku zaangażowania ogółem). Różnice te, jak pokazały analizy *post hoc*, dotyczyły w zasadzie dwóch grup: osób pracujących z ludźmi i osób przetwarzających i organizujących dane (poza wynagrodzeniem, gdzie osoby pracujące z ludźmi różniły się od obu pozostałych grup, a zatem też od osób pracujących z rzeczami).

Obszary dopasowania, w których różnice okazały się istotne, to wynagrodzenie i docenianie: $F(3, 539)=5.03$, $p<.01$ oraz wartości: $F(3, 539)=4.17$, $p<.01$. Dla oddania się pracy $F(3, 539)=2.72$, $p<.05$. Pracownicy, istotą pracy których jest wywieranie wpływu na zachowania innych ludzi, czują się lepiej wynagradzani i doceniani aniżeli osoby pracujące z danymi ($p=.023$) i rzeczami ($p=.005$), mają większe poczucie, że to, co robią, jest zgodne z ich wartościami i sensowne aniżeli osoby pracujące z danymi ($p=.016$), w nieco większym stopniu identyfikują się też ze swoją pracą ($p=.047$). Statystyki opisowe dla obu grup zawodowych, pomiędzy którymi wystąpiły istotne statystycznie różnice prezentuje Tabela 2.

Tabela 2

Statystyki opisowe dla grup dotyczące obszarów pracy i wymiaru zaangażowania pomiędzy grupami zawodowymi, w których wystąpiły różnice

	Wynagrodzenie i docenianie		Wartości		Oddanie się pracy	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
praca z ludźmi	3.60	.65	3.69	.58	4.08	1.13
praca z danymi	3.40	.72	3.50	.65	3.78	1.15
praca z rzeczami	3.32	.68	3.60	.61	3.83	1.24

rach pracy a poszczególnymi wymiarami zaangażowania okazały się istotne na co najmniej umiarkowanym poziomie, za wyjątkiem jedynie obszaru obciążenie pracą (wysokie wyniki oznaczają dopasowanie w tym obszarze). Odmiennie aniżeli w przypadku wypalenia zawodowego (Leiter i Maslach, 2006), obciążenie pracą okazało się nieistotne dla kluczowych wymiarów zaangażowania. Występuje jedynie słaba (choć istotna statystycznie) ujemna zależność pomiędzy obciążeniem a absorpcją, wskazująca na niedopasowanie w tym obszarze. Wskazuje to, że absorpcja może oznaczać nie tylko zapominanie się w interesujących czynnościach, może mieć inny wymiar – ztracania się w nużących zajęciach, z którymi nie dajemy sobie rady.

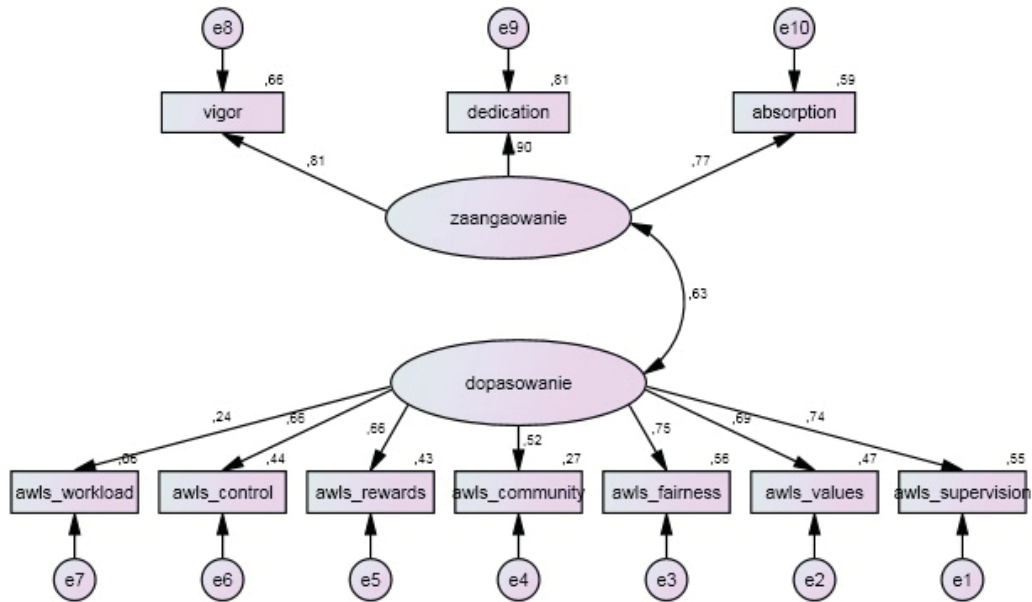
PORÓWNIANIA POMIĘDZY GRUPAMI

W celu zweryfikowania hipotezy 2 przeprowadzona została jednoczynnikowa analiza wariancji (ANOVA). Wbrew wstępnym przypuszczeniom, pomiędzy grupami osób wykonujących pracę różnego rodzaju (praca z ludźmi, praca z rzeczami i praca z danymi) wystąpiły różnice ze względu na poczucie dopasowania do pracy, jednak tylko w dwóch obszarach i różnice ze względu na zaangażowanie w pracę na jednym, aczkolwiek kluczowym

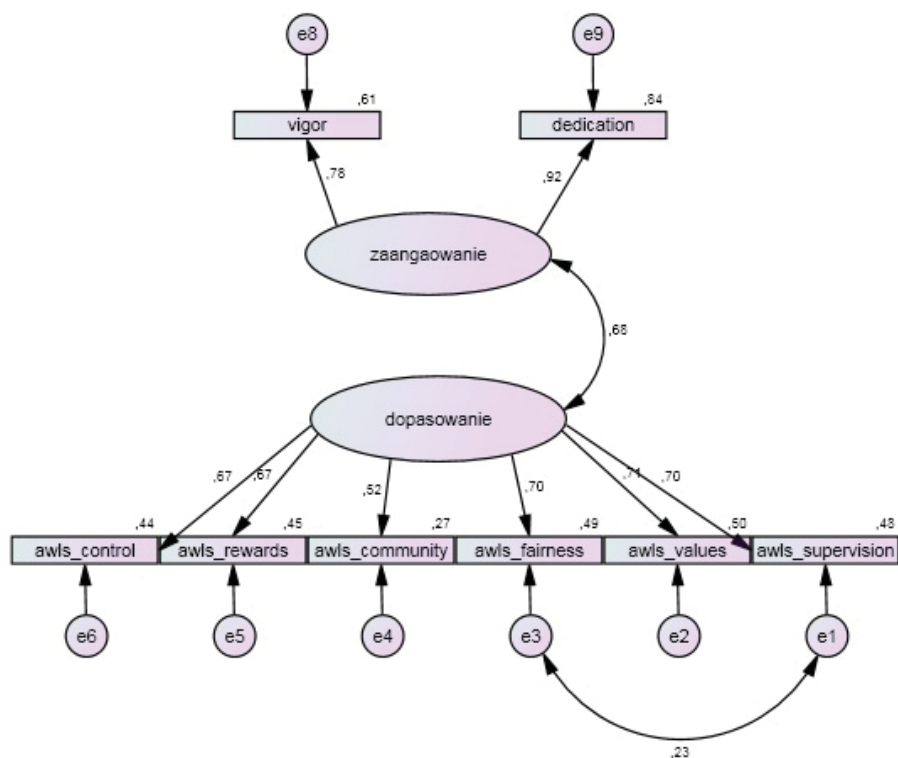
TESTOWANIE MODELI

Dla sprawdzenia kształtu zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę a dopasowaniem, skonstruowane zostały różne modele wyjaśniające a następnie przeprowadzone zostały analizy dobroci ich dopasowania. Poszczególne modele przedstawiają Ryciny 1–5. Model 1 prezentuje zależności pomiędzy dopasowaniem w siedmiu obszarach a zaangażowaniem, na które składają się trzy wymiary. W modelu 2 usunięty został najsłabszy (o najniższym ładunku czynnikowym) obszar dopasowania, jakim było obciążenie pracą. W modelu 3 usunięta została najsłabsza zmienna składowa zaangażowania, absorpcja, pozostały jedynie kluczowe wymiary wigoru i oddania się pracy. W modelu 4 uwzględniono najbardziej prawdopodobne kowariancje pomiędzy niektórymi obszarami dopasowania do pracy. W modelu 5 zaproponowano nieco inny schemat zależności pomiędzy obszarami dopasowania.

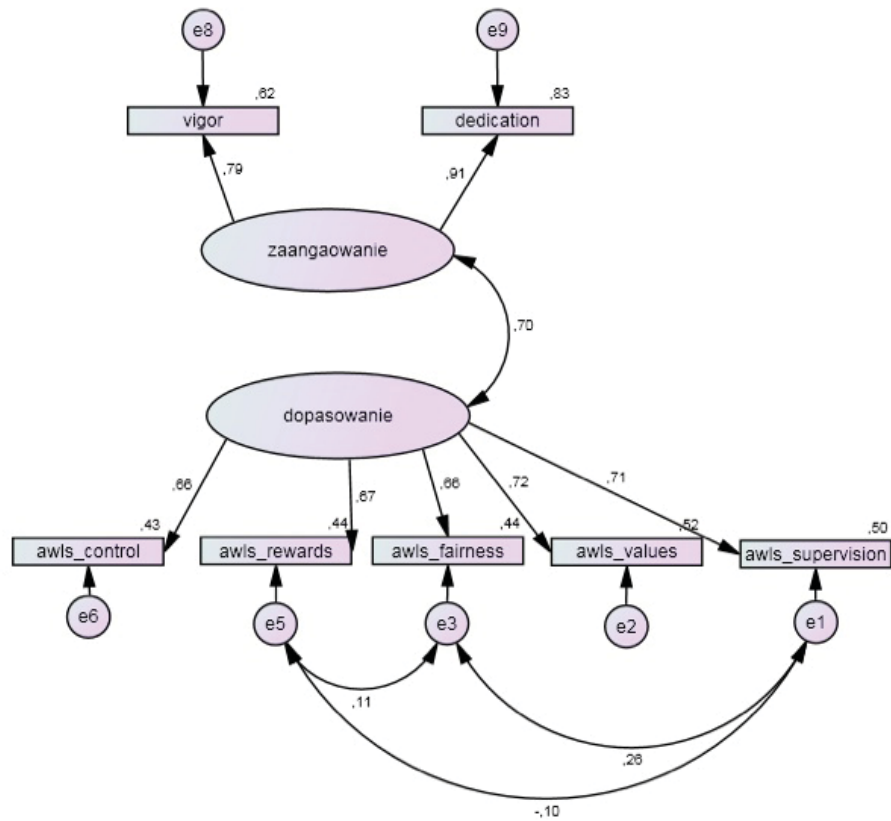
Wartości liczbowe na rycinach przedstawiają zależności w postaci standaryzowanych wartości β oraz wartości standaryzowanego R^2 (ponieważ są przedstawione wartości standaryzowane, na rycinach nie zostały umieszczone wartości błędów oraz wariancji dla zmiennych latentnych, które w tym przypadku wynoszą 1).



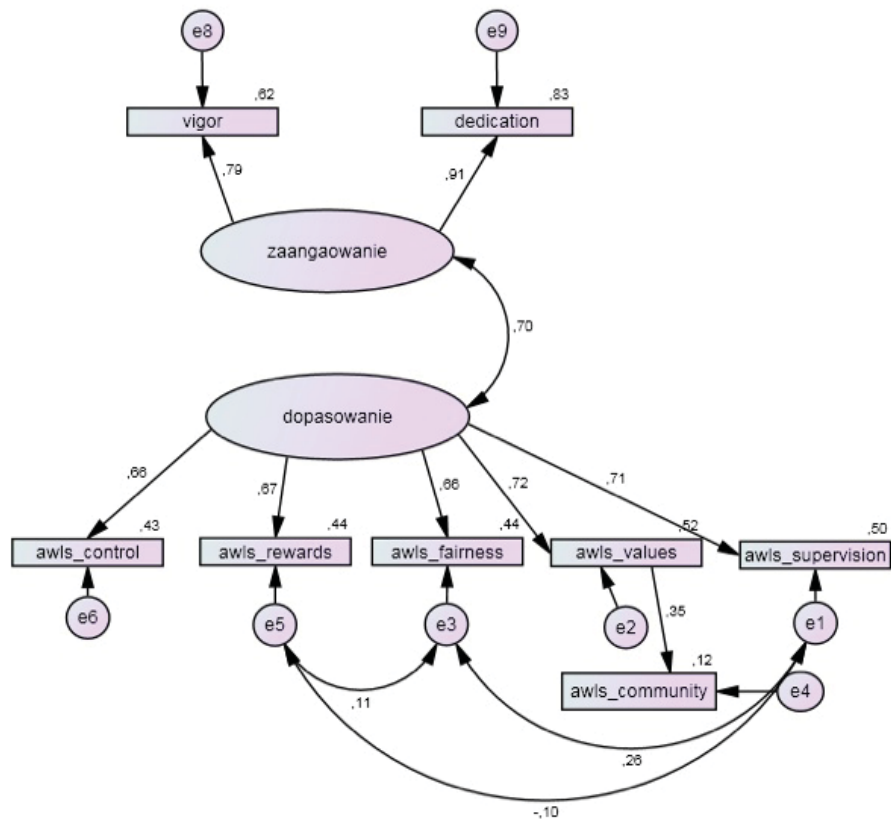
Ryc. 1. Model 1



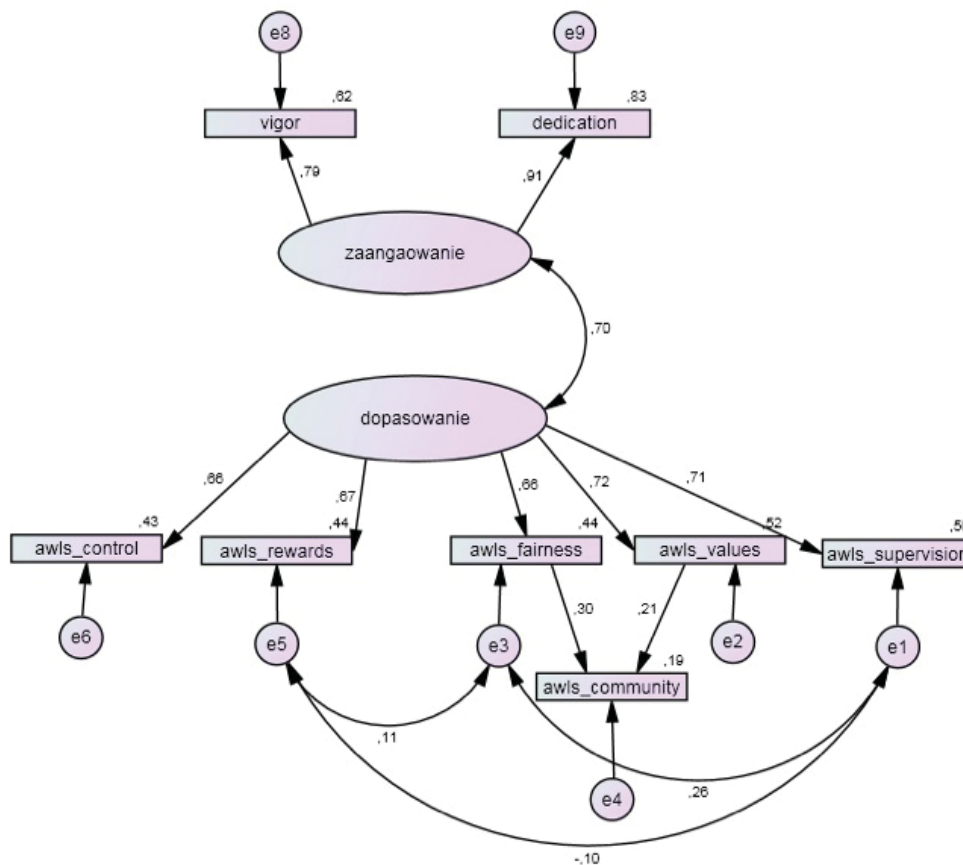
Ryc. 2. Model 2



Ryc. 3. Model 3



Ryc. 4. Model 4



Ryc. 5. Model 5

W Tabeli 3 przedstawione zostały wskaźniki dobroci dopasowania testowanych modeli. Wszystkie modele uzyskały wskaźniki dopasowania, które można uznać za akceptowalne. Najlepsze wskaźniki dopasowania uzyskał model 4 – wartości wskaźników GFI, AGFI i TLI wyniosły powyżej .9, wskaźnik uwzględniający wielkość próby CFI wyniósł nawet powyżej .95 a PSFI jest zbli-

żone do .5. W przypadku tego modelu jest też najniższy współczynnik RMSEA, wprawdzie nie jest niższy niż .5, to jednak w przypadku dużych prób badawczych zadowalająca jest jego wartość ok. .8 (Byrne, 2001). Zmiana struktury zależności pomiędzy zmiennymi obserwowalnymi dopasowania nie poprawiła jednak wartości dopasowania modelu (model 5).

Tabela 3
Dopasowanie testowanych modeli

	Model 1 (pełny)	Model 2 (bez obciążenia)	Model 3 (bez absorpcji)	Model 4	Model 5
chi kwadrat (df)	315.62 (27)	152.58 (19)	97.6 (18)	82.35 (16)	111.52 (15)
CMIN/DF	6.68	5.87	5.43	5.15	7.44
GFI	.93	.95	.96	.97	.96
AGFI	.89	.91	.92	.93	.90
CFI	.92	.95	.96	.97	.95
TLI	.90	.93	.94	.94	.95
PCF1	.70	.69	.62	.55	.51
RMSEA	.10	.09	.08	.08	.10

$p < .01$

DYSKUSJA I WNIOSKI

Podstawowym wnioskiem, jaki nasuwa się z prezentowanych w tym miejscu badań jest to, że o zaangażowaniu pracowników decyduje przede wszystkim ich poczucie dopasowania do pracy. Dla zaangażowania w pracę najbardziej istotne okazały się relacje z przełożonymi i wartości, a także, związane z nimi, sprawiedliwość oraz wynagradzanie i docenianie. Wyróżnienie dodatkowego obszaru dopasowania, w postaci relacji z przełożonymi, okazało się trafne, ponieważ ta zmienna wyjaśnia największy procent wariancji dopasowania do pracy. Relacje oparte na zaufaniu do przełożonego, z którym można komunikować się w jasny, otwarty, uczciwy sposób, który wspiera w trudnych momentach i dba o rozwój swoich podwładnych, przyczyniają się do rozwoju zaangażowania pracowników. Społeczne relacje w pracy inaczej wyglądają w przypadku relacji z kolegami, za których przez polskich pracowników nie są uważani ich przełożeni (choć na poczucie wspólnotowości składają się też dobre relacje z przełożonymi). Należy podkreślić również fakt, że często nie doceniamy roli celów i misji organizacji, roli wartości organizacyjnych dla zaangażowania pracowników. Przedstawione w tym artykule wyniki badań wskazują na wyraźne znaczenie dla zaangażowania sposobu, w jaki organizacje przeprowadzają swoje interesy i tego, w jaki sposób traktują swoich pracowników. Ważną składową kultury zaangażowania, budowanej przez menedżerów danej organizacji, był również szacunek okazany pracownikom i ich przekonanie na temat organizacyjnej sprawiedliwości, na temat tego, że istotne decyzje są w organizacji podejmowane na podstawie merytorycznego kryterium a dobrze wykonywana praca jest doceniana i odpowiednio wynagradzana. Dzięki temu pracownicy uzyskują przekonanie, że mogą ufać swojej organizacji i czuć się w niej bezpiecznie a to, co robią, jest sensowne. Wyniki te potwierdzają spostrzeżenia W. Kahna (1990), który wskazywał na psychologiczne warunki dla zaangażowania pracowników: bezpieczeństwo, sensowność i dostępność (poczucie posiadania zasobów niezbędnych do tego, by się angażować w pracę). W przypadku tego ostatniego warunku należy tylko dodać, że wyczerpanie energii pod wpływem nieadekwatnych dla pracownika obciążeń ilościowych (nadmiar obowiązków) i jakościowych (zadania zbyt trudne, zbyt odpowiedzialne itd.) prowadzi raczej do utraty zaangażowania (wypalenia zawodowego) a dla rozwoju zaangażowania nie ma takiego znaczenia. Można to wyjaśnić tym, że, nadmierne wymagania prowadzą z jednej strony do wyczerpania, ale wysokie (choć nie nadmierne wysokie) wymagania mobilizują pracowników do bardziej efektywnej pracy, zapewniają możliwość osiągania sukcesów i rozwoju poczucia własnych kompetencji.

Poczucie dopasowania do pracy w poszczególnych obszarach było zbliżone u osób pracujących w różnym charakterze i wykonujących różne zawody. Różnice dotyczyły tylko dopasowania w obszarach wynagradzanie i docenianie, gdzie osoby pracujące z ludźmi uzyskiwały

wyższe wyniki dopasowania od osób z pozostałych grup i wartości, gdzie przedstawiciele zawodów społecznych czuli się lepiej dopasowani niż pracujący z danymi. Wiązało się to ze zmianą poczucia identyfikacji z pracą, która u osób pracujących z ludźmi była większa, chociaż nie zwiększało to u nich energii do pracy (wigor w dużym stopniu związany jest też z dobrymi relacjami z przełożonymi i poczuciem kontroli w pracy, czynnikami, w obrębie których różnice pomiędzy grupami pracowniczymi nie wystąpiły) i zaangażowania w pracę ogółem.

Uzyskane w niniejszych badaniach wyniki pozwalają również na sugestię, że zaangażowanie w pracę niekoniecznie musi być przeciwstawnym biegunem wypalenia zawodowego, ze względu na odmienny schemat zależności pomiędzy tymi konstruktami a dopasowaniem do pracy (Chirkowska-Smolak, 2012). Kluczowa w tym przypadku wydaje się być rola zmiennej obciążenia pracą. Wysokie wymagania (niedopasowanie w obszarze obciążenie pracą) są ważną przyczyną stresu w pracy i mogą powodować wyczerpanie organizmu i wypalenie, jednak dopasowanie w tym obszarze nie ma znaczenia dla rozwoju zaangażowania w pracę. Usunięcie z zaproponowanego modelu wyjaśniającego zaangażowanie tej zmiennej poprawiło jego wartość. Podobnie jak w przypadku usunięcia z modelu składowej zaangażowania – absorpcji. Może to sugerować, że podobnie jak to ma miejsce w przypadku wypalenia zawodowego (Chirkowska-Smolak i Kleka, 2011), dwa pierwsze wymiary są kluczowe dla tego konstruktów. Absorpcja, tak samo jak poczucie obniżonej skuteczności zawodowej w przypadku wypalenia, była wymiarem dodanym przez autorów w późniejszym etapie konceptualizacji pojęcia, na podstawie wyników wywiadów pogłębionych przeprowadzanych z osobami zaangażowanymi w pracę.

Podsumowując, należy wyraźnie podkreślić, że nie sposób wyjaśnić zjawisko zaangażowania w pracę bez uwzględnienia czynników organizacyjnych a dobre zrozumienie zależności pomiędzy poczuciem dopasowania ludzi do pracy w różnych obszarach a zaangażowaniem jest podstawą do opracowania skutecznych programów interwencji organizacyjnej skierowanej nie tylko przeciw stresowi i wypaleniu zawodowemu, ale przede wszystkim skierowanej na budowanie kultury zaangażowania w pracę, zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę niższy poziom zaangażowania polskich pracowników.

LITERATURA

- Arbuckle, J.L. (2003). *Amos 5.0 user's guide*. Chicago, IL: SPSS, Inc.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout. W: W. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 135-149). Londyn: Taylor&Francis.

- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 4, 259-274.
- Chirkowska-Smolak, T., Kleka, P. (2011). The Maslach Burnout Inventory – General Survey: Validation across occupational groups in Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 42, 2, 86-94. doi: 10.2478/v10059-011-0014-x.
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). Does work engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work. *Polish Psychological Bulletin*, 43, 2, 76-85. doi: 10.2478/v10059-012-009-2.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands/resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Golembiewski, R. (1993). A note on Leiter's study: highlighting two models of burnout. *Group Organization Management*, 14, 5-13.
- Langelaan, S.A. Bakker, L. van Doornen, W. Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Leiter, M.P., Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, 472-89.
- Leiter, M. Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. W: P. Perrewe, D. Ganster (red.), *Research in occupational stress and well being* (s. 91-134). Oxford: Elsevier.
- Leiter, M.P., Maslach, C. (2006). *The areas of worklife survey manual* (4 wyd.). Wolfville: COR&D.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 3, 498-512.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Rome, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Utrecht: Department of Psychology, Utrecht University.
- 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. doi: 10.1002/job.595.
- Van Harrison, R. (1987). Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: G. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy* (s. 260-305). Warszawa: PWN.