

PRACE NAUKOWE

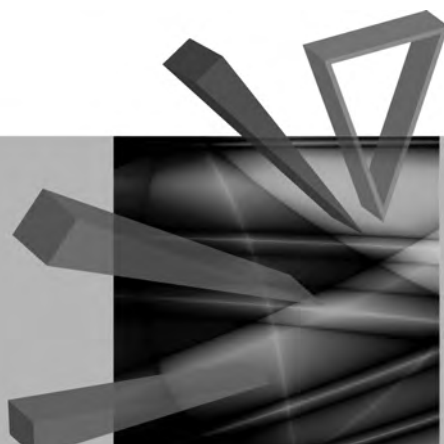
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

305

Ekonomia



Redaktorzy naukowi

Magdalena Rękas

Jerzy Sokołowski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-382-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	13
Mieczysław Adamowicz, Paweł Janulewicz: Wykorzystanie analizy czynnikowej do oceny rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej	15
Ewa Badzińska, Jakub Ryfa: Ekonomia wirtualnych światów – tendencje rozwoju	24
Tomasz Bernat: Egzogeniczne determinanty dominacji rynkowej na przykładzie Poczty Polskiej SA.....	37
Agnieszka Brelik, Marek Tomaszewski: Wybrane determinanty kształtujące współpracę innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami PAN i szkołami wyższymi na terenie Polski Północno-Zachodniej.....	50
Agnieszka Bretyn: Wybrane aspekty jakości życia młodych konsumentów w Polsce	62
Grzegorz Bywalec: Transformacja gospodarcza a regionalne zróżnicowanie ubóstwa w Indiach	73
Magdalena Cyrek: Determinanty zatrudnienia w usługach tradycyjnych i nowoczesnych – analiza regionalna.....	83
Sławomir Czech: Czy wokół państwa opiekuńczego toczy się jeszcze spór o wartości?.....	95
Sławomir Czetwertyński: Możliwości poznawcze prawa Metcalfe’a w określaniu wartości ekonomicznej sieci komunikacyjnych.....	108
Małgorzata Deszczka, Marek Wąsowicz: Polityka i strategia rozwoju Unii Europejskiej w koncepcji ekonomii zrównoważonego rozwoju	118
Karolina Dreła: Zatrudnienie nietypowe	129
Paweł Drobny: Ekonomia personalistyczna jako próba reorientacji ekonomii	142
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Koszty bankructwa państwa	154
Małgorzata Gasz: Unia bankowa – w poszukiwaniu nowego paradygmatu na europejskim rynku bankowym	163
Małgorzata Gawrycka, Anna Szymczak: Zmiana struktury dochodów w Polsce w relacji kapitał–praca z uwzględnieniem sektorów gospodarki narodowej	174
Anna Golejewska: Innowacje i sposoby ich pomiaru na poziomie regionalnym	184
Mariusz Grębowiec: Zachowania nabywcze konsumentów na rynku usług bankowych w świetle badań	195

Urszula Grzega: Oszczędności i zadłużenie polskich gospodarstw domowych.....	207
Jarosław Hermaszewski: Sytuacja finansowa gminy a wybory bezpośrednie w gminach. Wstęp do badań.....	218
Elżbieta Jantóń-Drozdowska, Maria Majewska: Wpływ globalizacji na wzrost poziomu specjalizacji w międzynarodowej wymianie handlowej..	228
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Możliwości oddziaływania na wzrost gospodarczy poprzez kontrolę poziomu ryzyka kredytowego w bankach przy wykorzystaniu systemów sztucznej inteligencji.....	240
Renata Jedlińska: Atrakcyjność inwestycyjna Polski – wybrane aspekty.....	252
Andrzej Jędruchniewicz: Inflacja jako cel polityki pieniężnej NBP.....	264
Michał Jurek: Wykorzystanie analizy duracji i wypukłości w zarządzaniu ryzykiem stopy procentowej.....	276
Sławomir Kalinowski: Znaczenie eksperymentu w metodologii nauk ekonomicznych.....	287
Teresa Kamińska: Struktura branżowa bezpośrednich inwestycji zagranicznych a kryzys finansowy.....	299
Renata Karkowska: Siła oddziaływania czynników makroekonomicznych i systemowych na wielkość globalnej płynności.....	311
Anna Kasprzak-Czelej: Determinanty wzrostu gospodarczego.....	323
Krzysztof Kil, Radosław Ślusarczyk: Analiza wpływu polityki stóp procentowych EBC na stabilność sektorów bankowych w wybranych krajach strefy euro – wnioski z kryzysu.....	334
Iwona Kowalska: Rozwój badań z zakresu ekonomii edukacji w paradygmacie interdyscyplinarności nauki.....	348
Ryszard Kowalski: Dylematy interwencjonizmu w czasach kryzysu.....	358
Jakub Kraciuk: Kryzysy finansowe w świetle ekonomii behawioralnej.....	370
Hanna Kruk: Rozwój zrównoważony w Regionie Morza Bałtyckiego na przykładzie wybranych mierników w latach 2005-2010.....	380
Kazimierz W. Krupa, Irmina Jeleniewska-Korzela, Wojciech Krupa: Kapitał intelektualny jako akcelerator nowej ekonomii (tablice korelacyjne, pracownicy kluczowi).....	391
Anna Krzysztofek: Normy i standardy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.....	401
Krzysztof Kubiak: Transakcje w procesie przepływu wiedzy w świetle nowej ekonomii instytucjonalnej.....	413
Paweł Kulpaka: Model konsumpcji permanentnej M. Friedmana a keynesowskie funkcje konsumpcji – empiryczna weryfikacja wybranych teorii na przykładzie Czech.....	423
Justyna Łukomska-Szarek, Marta Włóka: Rola kontroli zarządczej w procesie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego.....	434
Natalia Mańkowska: Konkurencyjność instytucjonalna – wybrane problemy metodologiczne.....	445

Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Percepcja zaangażowania przez adeptów zarządzania – szansą czy ograniczeniem dla współczesnych firm	457
Jerzy Mieszaniec: Innowacje nietechnologiczne w przedsiębiorstwach przemysłowych sektora wydobywczego	469
Aneta Mikula: Ubóstwo obszarów wiejskich w krajach Unii Europejskiej – demografia i rynek pracy	481
Grażyna Musialik, Rafał Musialik: Wartość publiczna a legitymizacja	492
Janusz Myszczyński: Wykorzystanie koncepcji <i>social savings</i> w określeniu wpływu sektora kolejowego na wzrost gospodarczy Niemiec w początkach XX w.	500
Aleksandra Nacewska-Twardowska: Zmiany w polityce handlowej Unii Europejskiej na początku XXI wieku	513
Anna Niewiadomska: Wydłużanie okresu aktywności zawodowej osób starszych w Polsce	524
Mariusz Nyk: Przeciętne wynagrodzenie a sytuacja na rynku pracy – przypadek województwa łódzkiego	536
Monika Pasternak-Malicka: Przesłanki ruchów migracyjnych Polaków z obszaru województwa podkarpackiego w kontekście kryzysu gospodarczego wywołanego kryzysem <i>subprime</i>	547
Jacek Pera: Budowa nowej architektury regulacyjnej w Europie jako element zarządzania ryzykiem niestabilności finansowej – rozwiązania pokryzysowe. Próba oceny i wnioski dla Polski	559
Renata Pęciak: Kryzysy w gospodarce w interpretacji Jeana-Baptiste’a Saya	573
Czesława Pilarska: Współczesny kryzys gospodarczy a napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski	584
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innowacyjna nauka a źródła jej finansowania	601
Adriana Politaj: Pomoc publiczna na subsydiowanie zatrudnienia w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej	617
Marcin Ratajczak: Odpowiedzialny biznes w aspekcie osiągniętych korzyści ekonomicznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu	628
Magdalena Rękas: Dieta w krajach Unii Europejskiej i czynniki wpływające na jej poziom – przegląd wybranych badań	638
Włodzimierz Rudny: Rozwiązania zintegrowane w modelach biznesowych	653
Krzysztof Rutkiewicz: Pomoc publiczna na działalność badawczo-rozwojową i innowacyjność przedsiębiorstw w polityce konkurencji Unii Europejskiej w latach 2004-2010	663
Katarzyna Skrzyszewska: Konkurencyjność krajów Regionu Morza Bałtyckiego w świetle międzynarodowych rankingów	675
Tadeusz Sporek: Ewolucja i perspektywy grupy BRICS w globalnej gospodarce	684

Aleksander Surdej: Inwestycje w szkolenia zawodowe w świetle teorii ekonomicznej.....	695
Piotr Szajner: Wpływ zmienności kursu walutowego na międzynarodową konkurencyjność polskiego sektora żywnościowego	706
Stanisław Ślusarczyk, Piotr Ślusarczyk, Radosław Ślusarczyk: Problem skuteczności i efektywności decyzji menedżerskich w firmie w zakresie formułowania i wdrażania strategii	716
Sylwia Talar, Joanna Kos-Łabędowicz: Polska gospodarka internetowa – stan i perspektywy	729
Monika Utzig: Aktywa finansowe gospodarstw domowych a koniunktura gospodarcza	744
Agnieszka Wałęga: Nierówności dochodowe w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej	754
Grzegorz Wałęga: Wpływ spowolnienia gospodarczego na zadłużenie gospodarstw domowych w Polsce	766
Grażyna Węgrzyn: Formy zatrudnienia pracowników w Unii Europejskiej – aktualne tendencje	778
Barbara Wieliczko: Krajowa pomoc publiczna w UE w okresie obecnego kryzysu.....	790
Artur Wilczyński: Znaczenie kosztów alternatywnych w rachunku ekonomicznym gospodarstw rolnych	802
Renata Wojciechowska: Wieloznaczności językowe współczesnej ekonomii	813
Jarosław Wojciechowski: Ewolucja koncepcji funkcjonowania rynku w społecznej nauce Kościoła Katolickiego.....	823
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: Znaczenie lokalnych grup działania w budowaniu kapitału społecznego na obszarach wiejskich.....	834
Grażyna Wolska: Kodeksy etyczne jako instrument poprawnych relacji między podmiotem gospodarczym a konsumentem.....	844
Joanna Woźniak-Holecka, Mateusz Grajek, Karolina Sobczyk, Kamila Mazgaj-Krzak, Tomasz Holecki: Ekonomiczno-społeczne konsekwencje reklamy w segmencie leków OTC	853
Gabriela Wronowska: Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów szkół wyższych w Polsce jako przykład bariery wejścia na rynek pracy... ..	861
Anna Wziętek-Kubiak, Marek Pęczkowski: Źródła i bariery ciągłości wdrażania innowacji przez polskie przedsiębiorstwa.....	872
Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec: Instytucjonalna struktura rynku pracy w Polsce	884
Małgorzata Zielenkiewicz: Upodabnianie się krajów pod względem poziomu dobrobytu w procesie integracji europejskiej	895
Mariusz Zieliński: Demografia i aktywność zawodowa ludności a poziom bezrobocia w Unii Europejskiej.....	907
Jerzy Żyżyński: Gospodarka jako spójny system strumieni pieniądza a problem racjonalności pakietu fiskalnego.....	917

Summaries

Mieczysław Adamowicz, Paweł Janulewicz: The use of factor analysis for the assessment of socio-economic development on the local scale.....	23
Ewa Badzińska, Jakub Ryfa: The economy of virtual worlds – trend of development	36
Tomasz Bernat: Exogenous determinants of market dominance – Polish Post case	48
Agnieszka Brelik, Marek Tomaszewski: Selected determinants forming innovative partnership of traditional industrial companies with units of Polish Academy of Sciences and universities in north-western Poland.....	61
Agnieszka Bretyn: Selected aspects of quality of life of young consumers in Poland	72
Grzegorz Bywalec: Economic transformation and regional disparity of poverty in India.....	82
Magdalena Cyrek: Determinants of employment in traditional and modern services – regional analysis	94
Sławomir Czech: Is the welfare state’s dispute over values still alive?	107
Sławomir Czetwertyński: Cognitive possibilities of Metcalfe’s law in defining the economic value of communication networks	117
Małgorzata Deszczka, Marek Wąsowicz: Policy and development strategy in the European Union in the conception of economics of sustainable development	128
Karolina Dreła: Untypical employment.....	141
Paweł Drobny: Personalist economics as an attempt at economics reorientation	153
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Costs of sovereign default.....	162
Małgorzata Gasz: Bank Union – in search of a new paradigm on the European banking market.....	173
Małgorzata Gawrycka, Anna Szymczak: Change of income framework in capital-labour scheme in Poland, including the sector of national economy	183
Anna Golejewska: Innovations and the way of their measure at the regional level.....	194
Mariusz Grębowiec: Purchasing behavior of consumers on banking service market in the light of research	206
Urszula Grzega: Savings and debt of Polish households.....	217
Jarosław Hermaszewski: Financial situation of a commune vs. local elections. Introduction to the study	227
Elżbieta Jantón-Drozdowska, Maria Majewska: The impact of globalization on a higher specialization level in international exchange of goods ...	239
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Banks’ possibilities of influencing macroeconomic growth by the use of neural network systems in the credit risk control	250

Renata Jedlińska: Investment attractiveness of Poland – selected issues	263
Andrzej Jędruchniewicz: Inflation as a target of monetary policy of NBP ...	275
Michał Jurek: Use of duration and convexity analysis in interest rate risk management.....	286
Sławomir Kalinowski: The role of the controlled experiment in the methodology of economy	298
Teresa Kamińska: Economic activity structure of foreign direct investment and financial crisis	310
Renata Karkowska: The impact of macroeconomic and systemic factors on the global liquidity	322
Anna Kasprzak-Czelej: Determinants of economic growth	333
Krzysztof Kil, Radosław Ślusarczyk: The analysis of influence of the ECB interest rates' policy on a stability of bank sectors in selected countries of the eurozone – conclusions from the crisis.....	347
Iwona Kowalska: Development of research in the field of economics of education within the paradigm of interdisciplinarity of science	357
Ryszard Kowalski: The dilemmas of interventionism in times of crisis	369
Jakub Kraciuk: Financial crises in the light of behavioural economics.....	379
Hanna Kruk: Sustainable development in the Baltic Sea Region based on chosen indices in years 2005-2010	390
Kazimierz W. Krupa, Irmína Jeleniewska-Korzela, Wojciech Krupa: Intellectual capital as an accelerator of the new economy (correlation tables, key employees)	400
Anna Krzysztofek: Norms and standards of social responsibility in enterprises	412
Krzysztof Kubiak: Transactions in the flow of knowledge in the light of new institutional economics	422
Paweł Kulpaka: M. Friedman's permanent consumption model and Keynesian consumption functions – empirical verification of selected theories on the example of Czech.....	433
Justyna Łukomska-Szarek, Marta Włóka: The role of management control in management process of local self-government units.....	444
Natalia Mańkowska: Institutional competitiveness – selected methodological issues	456
Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Understanding the engagement by management adepts – a chance or a limitation for contemporary business	468
Jerzy Mieszaniec: Non-technological innovations in the industrial enterprises of mining sector.....	480
Aneta Mięka: Poverty of rural areas in the European Union member states – demography and labor market	491
Grażyna Musialik, Rafał Musialik: Public value and legitimacy	499

Janusz Myszczyzyn: Use of social savings concept in defining the role of railway sector on the economic growth in Germany in the early twentieth century	512
Aleksandra Nacewska-Twardowska: Changes in trade policy of the European Union at the beginning of the twenty-first century	523
Anna Niewiadomska: Extending the period of professional activity of the elderly in Poland	535
Mariusz Nyk: Average salary and the situation on the labour market – case of Łódź Voivodeship	546
Monika Pasternak-Malicka: Reasons form migration of Poles from Subcarpathian Voivodeship in the context of the economic crisis caused by the subpreme crisis	558
Jacek Pera: Construction of a new regulatory architecture in Europe as an element of financial instability risk management – post-crisis solutions. Attempt of assessment and implications for Poland.....	572
Renata Pęciak: Crises in the economy in the interpretation of Jean-Baptiste Say	583
Czesława Pilarska: The contemporary economic crisis and foreign direct investment inflow into Poland	600
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innovations in science and their financial sources	616
Adriana Politałaj: State aid for subsidizing of employment in Poland and in selected countries of the European Union	627
Marcin Ratajczak: Responsible business in the context of economic benefits gained on the example of agribusiness enterprises.....	637
Magdalena Rękas: Fertility rate in the European Union states and factors influencing the rate – review of selected surveys	652
Włodzimierz Rudny: Solution-based business models.....	662
Krzysztof Rutkiewicz: State aid for Research & Development & Innovation activities of enterprises in the European Union’s competition policy in the period 2004-2010.....	674
Katarzyna Skrzyszewska: Competitiveness of the Baltic Region countries in the context of international rankings	683
Tadeusz Sporek: Evolution and perspectives of BRICS group in the global economy.....	694
Aleksander Surdej: Investments in VET programmes: framework for an economic analysis	705
Piotr Szajner: The impact of exchange rated volatility on the competitiveness of Polish food sector on international markets	715
Stanisław Ślusarczyk, Piotr Ślusarczyk, Radosław Ślusarczyk: The problem of efficacy and effectiveness in the formulating and implementing of strategy decision making process	728

Sylwia Talar, Joanna Kos-Łabędowicz: Polish Internet economy – current state and future perspectives	743
Monika Utzig: Households’ financial assets and economic prospect.....	753
Agnieszka Wałęga: Income inequality in the context of accession of Poland to the European Union	765
Grzegorz Wałęga: Impact of economic slowdown on households’ debt in Poland	777
Grażyna Węgrzyn: Employment forms in the European Union – current trends.....	789
Barbara Wieliczko: State aid in the European Union in the period of the current crisis.....	801
Artur Wilczyński: The impact of opportunity costs on farms profitability.....	812
Renata Wojciechowska: Linguistic ambiguities of contemporary economics	822
Jarosław Wojciechowski: Evolution of free market concept in social teaching of the Catholic Church.....	833
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: The significance of local action groups in formation of social capital in rural areas	843
Grażyna Wolska: Ethical codes as a tool of correct relations between a firm and a consumer	852
Joanna Woźniak-Holecka, Mateusz Grajek, Karolina Sobczyk, Kamila Mazgaj-Krzak, Tomasz Holecki: Marketing of OTC medicines in Poland on the example of television advertising	860
Gabriela Wronowska: Expectations of employers towards graduates of universities in Poland as an example of barriers to enter the labor market	871
Anna Wziętek-Kubiak, Marek Pęczkowski: Sources and barriers of persistence of innovation of Polish manufacturing companies	883
Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec: Institutional structure of the labor market in Poland	894
Małgorzata Zielenkiewicz: Convergence of the countries in terms of social welfare in the process of European integration	906
Mariusz Zieliński: Demography and economically active population vs. the level of unemployment in the European Union.....	916
Jerzy Żyżyński: Economy as a consistent system of money flows vs. the issue of fiscal pact rationality	931

Joanna Mesjasz, Martyna Michalak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PERCEPCJA ZAANGAŻOWANIA PRZEZ ADEPTÓW ZARZĄDZANIA – SZANSĄ CZY OGRANICZENIEM DLA WSPÓŁCZESNYCH FIRM

Streszczenie: W artykule przedstawiono związek pomiędzy zmianami w otoczeniu organizacji a formowaniem postaw pracowniczych i ich wpływem na wyniki ekonomiczne. Zagadnieniem badawczym stało się zdiagnozowanie tego, jak pracownicy (i przyszli pracownicy) rozumieją zaangażowanie. W efekcie postawiono pytanie, czy rozumienie postawy zaangażowania przez adeptów zarządzania może być szansą czy ograniczeniem dla organizacji, w których będą pracować. Według badanych osób kluczowymi elementami składającymi się na postawę zaangażowania są udzielanie się w pracy, chęć przyczynienia się do sukcesu organizacji oraz troska o wysoką jakość świadczonych usług. Najczęściej wskazywane jako niemające związku z zaangażowaniem były stwierdzenia: mający zaufanie do przełożonych, wykonujący polecenia przełożonego, samodzielny na stanowisku, wykonujący swoje obowiązki określone w umowie. Najwięcej wątpliwości budziło natomiast poczucie dumy z pracy w organizacji, zaufanie do przełożonych oraz zadowolenie z pracy.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, zarządzanie oparte na zaangażowaniu, postawy pracowników.

1. Wstęp

Współczesny świat nie jest wolny od konsumpcyjnego widzenia rzeczywistości, redukcjonizmu, alienacji i chaosu aksjologicznego. Z jednej strony oferuje płytkie relacje, minimalizując zaangażowanie i zobowiązania, z drugiej zaś stwarza szansę na samodoskonalenie i rozwój własnych potencjałów. Jednostka dotąd nie była tak świadoma własnych możliwości i nie była zdolna w takim stopniu panować nad światem. Nie była również tak poddana zmianom, nadmiarowi stymulacji i informacji, a także wszechogarniającej presji czasu. Można postawić tezę, że są to czasy dla ludzi twórczych i innowacyjnych. Twierdzeniu temu towarzyszy jednak paradoks, gdyż tworzenie wymaga zaangażowania, któremu nie sprzyja przyspieszenie.

Współczesne społeczeństwo stawia wymagania nie tylko jednostkom, ale i organizacjom. Są one zmuszone nieustannie reagować na wyzwania zmiennego oto-

czenia, konkurować na dynamicznie rozwijających się rynkach, zarządzać wirtualnymi pieniędzmi, dywersyfikować działalność, lokując swe zasoby w obszarach niszowych czy jeszcze nieeksplorowanych. Organizacje skazane są więc na ewolucję w kierunku elastyczności, proaktywności, nieustannego uczenia się i innowacji. Żeby osiągać tak postawione cele, organizacje potrzebują zaangażowanych pracowników. Pojawia się jednak wątpliwość, czy poddana stymulacji jednostka, żyjąca raczej w świecie epizodów niż opartych na zaangażowaniu historii, zdolna będzie do wytrwałej pracy i oddania na rzecz organizacji. Rodzi się wątpliwość, czy zechce zaangażować cały swój potencjał w celu pomnażania wartości organizacji. Autorki postawiły sobie za cel opisanie sposobu, w jaki współcześni adepci zarządzania rozumieją zaangażowanie w pracę w organizacji, oraz tego, czy to rozumienie stanowić może w przyszłości szansę czy zagrożenie dla wzrostu wartości firm.

2. Otoczenie organizacji a postawy pracowników

Bauman pisze¹, że życie współczesnego człowieka przypomina życie biegacza, które może być przyjemne, ale z pewnością jest wyczerpujące. „Ceną jest nieustający strach przed potknięciem, utratą oddechu lub wypadnięciem poza bieżnię”². Nie każdy może, a nawet chce, wdrapać się na szczyt. Wola gromadzenia i indywidualne dążenia są ostatecznie kształtowane przez środowisko, w którym żyje jednostka. System wartości cenionych przez daną społeczność odgrywa ogromną rolę w kształtowaniu tych postaw. Ewolucja społeczna naszego kręgu cywilizacyjnego doprowadziła do powstania fenomenu kultury industrialnej – kultury podporządkowanej procesowi wytwarzania, podziału i spożycia dóbr materialnych. Bauman³ wyjaśnia ten fenomen zmiany kulturowej na podstawie kapitału lęku. Autor twierdzi, że przemysł konsumpcyjny znalazł w lęku samowolną żyłę złota. Lęk uzależnienia, a ludzie uzależnieni od lęku potrzebują go coraz więcej, więc popyt na nowe, silniejsze lęki nigdy nie osłabnie. Dlatego przemysł lęku jest autentycznym, „w pełni odnawialnym źródłem energii”⁴. Lęk stał się *perpetuum mobile* rynku konsumpcyjnego, a co za tym idzie – współczesnej gospodarki. Udział lęku w tworzeniu zrębów kulturowych poruszył już w swoich pracach Freud.⁵ Jego zdaniem ludzkie cierpienie oraz lęk ma trzy zasadnicze źródła:

- przewagę natury,
- ułomność naszego ciała,
- niedoskonałość instytucji regulujących stosunki międzyludzkie w rodzinie, państwie i społeczeństwie.

¹ Z. Bauman, *Europa niedokończona przygoda*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2005.

² Tamże, s. 169.

³ Tamże.

⁴ Tamże, s. 142.

⁵ Z. Freud, *Kultura jako źródło cierpień*, Wydawnictwo KR, Warszawa 1998, s. 182.

Od natury i cielesności nie można się oddzielić, zatem lęk staje się nieodłączną składową ludzkiego bytowania, jednocześnie odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu nowego systemu wartości. Lęk skutkuje podejrzliwością wobec innych, nieufnością w stosunku do instytucji oraz niezdolnością uwierzenia w stałość i wiarygodność pogłębionych relacji międzyludzkich. Takie warunki zewnętrzne sprzyjać będą postawom rywalizacji, nastawieniu na przetrwanie, manipulacji, jednocześnie są to trudniejsze warunki dla współpracy, otwartości, zaufania i zaangażowania. Warto jest więc się zastanowić, jakie skutki dla efektywności organizacji mogą mieć ukształtowane przez nowoczesne społeczeństwo postawy obecnych i przyszłych pracowników.

3. Postawy pracowników a efekty biznesowe

Współczesna organizacja może i powinna być miejscem sprzyjającym promowaniu takich kompetencji u pracowników, które zapewnią rozwój zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych jej członków. Zadowolenie, przywiązanie i zaangażowanie pracowników, wyrażające się w określonych zachowaniach, wpływają na efektywność organizacyjną. Z takiego punktu widzenia „kierowanie ludźmi” zyskuje nowy wymiar, który Drucker⁶ określa jako „przewodzenie” lub „kierowanie do działania”, zaś głównym celem organizacji jest jak najpełniejsze wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy i dynamicznego rozwoju firmy. Przewodzenie jest pojęciem węższym niż zarządzanie i zdecydowanie bardziej zorientowanym na człowieka, na kształtowanie postaw, nie zaś ćwiczenie wybranych zachowań.

Współczesna nauka o zarządzaniu dostarcza coraz więcej niezbitych dowodów na to, że postawy pracowników współtworzą wartość przedsiębiorstwa. Hill pisze⁷, że emocjonalny klimat w firmie może być odpowiedzialny za 30% jej wydajności. Autor przytacza również badanie, które ujawniło, że co trzeci Amerykanin uważa, że pracuje w pasywno-agresywnym przedsiębiorstwie, w którym normą jest fałszywy uśmiech. Ten obraz odpowiada szacunkom, z których wynika, że firmy mogą nie wykorzystywać aż 40% swojej produktywności. Jednym z czynników, który ogranicza ją najskuteczniej, jest strach, wskazuje go aż 28% pracowników. Zatem, aby osiągnąć sukces, firmy muszą uwzględniać naturę ludzką, ponieważ emocje przetwarzają 20% bodźców, które przyswaja nasz świadomy, poznawczy mózg. W nadawaniu znaczenia sytuacjom i zdarzeniom rozsądek zawsze odwołuje się więc będzie do emocji.

Cascio i Boudreau⁸ zwracają uwagę na związek postawy zaangażowania pracowników z wynikiem, przytaczając zrealizowane w USA badania, piszą, że pod-

⁶ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005.

⁷ D. Hill, *Emocjonika*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2010, s. 326-330.

⁸ W. Cascio, J. Boudreau, *Inwestowanie w ludzi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2011, s. 193-195.

wyższenie poziomu przywiązania pracowników do organizacji o 10% zwiększa ich wysiłek na rzecz wykonywania obowiązków i może prowadzić do 2-procentowego wzrostu skuteczności. Stwierdzono również, jak podają autorzy, że pracownicy przywiązani do firmy wykazują się skutecznością większą o 20% od tych, którzy tak się nie czują, w efekcie organizacje zatrudniające więcej zaangażowanych pracowników osiągają lepsze efekty ekonomiczne. To kilka wybranych przykładów, które pozwalają powiązać miary postaw pracowniczych z procesami pośrednimi, a ostatecznie z zachowaniami klientów i wynikami finansowymi.

Cascio⁹ zwraca szczególną uwagę na kalkulację kosztów zachowań, która wyrasta pojęciowo z teorii oczekiwań Vrooma. Zgodnie z nią zachowanie pracownika jest rezultatem wyborów dotyczących tego, czy pojawić się w miejscu pracy i jak się zachować. Metoda ta zakłada, że jeśli pracownicy są zadowoleni ze swego stanowiska, to istnieje większe prawdopodobieństwo, że przyjdą do pracy i będą się bardziej starać oraz efektywniej pracować, wiedząc, że ich wysiłki zostaną nagrodzone. Dzięki tej metodzie możliwe jest nie tylko teoretyczne łączenie postaw z efektami, ale i precyzyjne ich wyliczenie. Przytoczone powyżej prace z controllingu personalnego jednoznacznie wskazują na to, że można wyrazić w pieniądzu wartość postaw pracowników organizacji, tym bardziej więc zasadna jest ich diagnoza.

4. Zarządzanie oparte na zaangażowaniu

W świetle zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym organizacji oraz będących ich następstwem zmian postaw pracowniczych obserwuje się przejście od koncepcji zasobowej do koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, w którym traktuje się pracowników jako kapitał. W związku z tym pracownicy przestają być elementem generującym koszty, a stają się kluczowi w przynoszeniu zysków organizacji¹⁰. Dodatkowo stwierdzono, że praktyka zarządzania ludźmi oparta na kontroli, pomiarach produktywności czy egzekwowaniu procedur nie jest skuteczna. Dlatego w amerykańskich organizacjach w latach 80. XX wieku zaobserwowano rosnącą rolę zarządzania opartego na zaangażowaniu. Podejście takie ma na celu przygotowanie pracownikom „warunków oraz sposobów oddziaływania, dzięki którym będą oni mogli uzyskać nadzwyczajne rezultaty”¹¹. R.E. Walton twierdzi, że kluczowe w zarządzaniu opartym na zaangażowaniu są działania rozwijające współzależność. Służą temu wspólne cele, wpływy, szacunek, korzyści i odpowiedzialność¹². Z kolei J. Smythe twierdzi, że „zaangażowanie pracowników jest (...) koncepcją zarządzania opartą na idei włączania właściwych ludzi w odpowiednie decyzje podejmowane w stosow-

⁹ Tamże.

¹⁰ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 45-46.

¹¹ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 50.

¹² Tamże, s. 47.

nym czasie i w adekwatny sposób”¹³. W literaturze dostępne są liczne badania dotyczące zaangażowania pracowników i ich roli dla sukcesu rynkowego organizacji¹⁴:

- organizacje zatrudniające zaangażowanych pracowników osiągają większe zyski. Firmy z rankingu „100 najlepszych pracodawców w Ameryce” opracowanego przez magazyn „Fortune” uzyskują stopę zwrotu z kapitału własnego o 3,5% wyższą niż podobne przedsiębiorstwa spoza rankingu,
- zaangażowani pracownicy współtworzą silniejsze organizacje, lepiej wykonują swoją pracę i dłużej zostają w jednej firmie,
- Instytut Gallupa podaje, że w organizacjach osiągających najlepsze wyniki proporcja pracowników zaangażowanych do pracowników aktywnie niezaangażowanych wynosi niemal 10:1 (9,57:1). W przypadku przeciętnych organizacji analogiczna proporcja wynosi niemal 2:1 (1.83:1),

Tabela 1. Podejście definicyjne do postawy zaangażowania

Aspekt emocjonalny	Aspekt poznawczy	Aspekt behawioralny
<ul style="list-style-type: none"> • emocjonalne oddanie organizacji • poziom energii do działania i motywacji do pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • intelektualne zgłębianie problemów organizacji • otwartość poznawcza • aktywne poszukiwanie rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • wielkość wysiłku włożonego w pracę • gotowość do podejmowania dobrowolnych wysiłków, wykraczających poza formalne obowiązki, • poświęcenie – podejmowanie nadzwyczajnego wysiłku (dodatkowy czas, wysiłek intelektualny) w celu osiągnięcia celów organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • pozytywny, związany z pracą stan umysłu, który charakteryzuje: wigor, poświęcenie i oddanie • pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości • zadowolenie z pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • decyzja pracownika, aby pozostać w danej organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • stan, w którym pracownik udziela się w pracy • współpraca z innymi, mająca na celu zwiększenie wydajności na rzecz dobra organizacji • włączanie się do pracy
<ul style="list-style-type: none"> • zainteresowanie i zaabsorbowanie swoją pracą, pasjonowanie się pracą • entuzjizm 	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznanie potrzeb biznesu 	<ul style="list-style-type: none"> • czas poświęcony na wykonywanie obowiązków

Źródło: opracowanie własne (J. Mesjasz, M. Michalak na podstawie: M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 34-36).

¹³ J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 18.

¹⁴ Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynoszą efekty, Raport Fierce, Inc. 2012/02.

- pracownicy o najwyższym poziomie zaangażowania osiągają wyniki lepsze o 20%, a ich odejście z firmy jest o 87% mniej prawdopodobne w porównaniu z pracownikami o niższym poziomie zaangażowania.

Powyższe wyniki wskazują na fakt, że zaangażowanie pracowników w dużym stopniu decyduje o ich gotowości do pozostania w organizacji przez dłuższy czas oraz przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników przez organizację.

W związku z rosnącą rolą zarządzania opartego na zaangażowaniu kluczowe stało się zdefiniowanie tego pojęcia. Najbardziej kompleksową z obecnych w literaturze definicji jest ujęcie zaangażowania w kategorii postawy zakładające, że obejmuje ona element behawioralny, poznawczy i emocjonalny¹⁵. Takie podejście do zaangażowania pozwala odróżnić je od motywacji (która dotyczy zwłaszcza sfery emocjonalno- poznawczej) czy od zadowolenia i satysfakcji (które mogą być predyktorami zachowania pracowników, w formie zaangażowania)¹⁶. Praktycy biznesu definiują zaangażowanie jako: „rodzaj energii, ale też uczuć. Energii obecnej najpierw u każdego pracownika, później w zespołach, a na końcu w całej organizacji”¹⁷.

W dotychczasowych rozważaniach teoretycznych zarysowany został związek pomiędzy zmianami w otoczeniu organizacji a formowaniem postaw pracowniczych i ich wpływem na wyniki ekonomiczne. Ważnym zagadnieniem badawczym staje się więc zdiagnozowanie tego, jak pracownicy (i przyszli pracownicy) rozumieją zaangażowanie, gdyż znaczenie tego pojęcia może zaowocować w warstwie emocjonalnej i behawioralnej, przejawiając się w konkretnych zachowaniach pracowniczych, wpływających na efektywność osobistą, a w konsekwencji efektywność organizacyjną.

5. Metodyka badań

Badaniem objęto adeptów sztuki zarządzania z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Postawiono pytanie, czy sposób percepcji zaangażowania przez adeptów zarządzania może być szansą czy zagrożeniem dla organizacji, w których pracują lub będą pracować po zakończeniu edukacji. Interesujące było również wyłonienie składowych postawy zaangażowania. W badaniach wykorzystano koncepcję zaangażowania opracowaną przez Juchnowicz¹⁸. Tabela 2 prezentuje składowe zaangażowania oceniane przez badane osoby.

¹⁵ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 34.

¹⁶ K. Czop, A. Leszczyńska, *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2012 (152), s. 28.

¹⁷ P. Berłowski, *Recepta na zaangażowanie*, „Personel i Zarządzanie”, maj 2012, nr 5/266, s. 18.

¹⁸ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 34-37.

Tabela 2. Składowe zaangażowania

1	Oddany organizacji
2	Identyfikujący się z firmą intelektualnie
3	Identyfikujący się z firmą emocjonalnie
4	Wkładający duży wysiłek w pracę
5	Udzielający się w pracy
6	Wykonujący swoje obowiązki określone w umowie
7	Pozytywnie nastawiony do pracy
8	Zadowolony z pracy
9	Wykonujący zadania na wysokim poziomie
10	Chcący pozostać w organizacji na dłużej
11	Wykonujący polecenia przełożonego
12	Pasjonujący się pracą
13	Zainteresowany pracą
14	Dobrowolnie podejmujący wysiłki wykraczające poza obowiązki
15	Dyspozycyjny
16	Entuzjastycznie nastawiony do pracy
17	Chcący przyczynić się do sukcesu organizacji
18	Podejmujący odpowiedzialność za realizowane zadania
19	Poszukujący i zgłaszający sposoby udoskonalenia funkcjonowania organizacji lub pracy zespołu
20	Samodzielny na obejmowanym stanowisku
21	Wykazujący inicjatywę
22	Solidny
23	Lojalny
24	Poświęcający dodatkowy czas na pracę
25	Mający zaufanie do przełożonych
26	Troszczący się o wysoką jakość świadczonych usług/produktów
27	Pozytywnie wypowiadający się na temat organizacji
28	Kreujący dobry wizerunek organizacji w oczach potencjalnych pracowników lub klientów
29	Budujący atmosferę współpracy
30	Gotowy do dzielenia się wiedzą i przekazywania umiejętności
31	Produktywny
32	Dumni z pracy w organizacji

Źródło: opracowanie własne (M. Michalak na podstawie: M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 34-37).

6. Percepcja zaangażowania – wyniki badania

Ankiety wypełniły łącznie 104 osoby, w tym 80 kobiet i 24 mężczyzn. Badani oceniali na 3-stopniowej skali (tak, nie, nie mam zdania), które z podanych stwierdzeń można uznać za składową zaangażowania. Tabele 3-5 prezentują uzyskane rezultaty, grupując je w trzech obszarach:

- charakteryzujących zaangażowanie w najwyższym stopniu (tab. 3),
- niebędących składowymi zaangażowania (tab. 4),
- wyrażających brak zdania w odniesieniu do danego stwierdzenia (tab. 5).

Tabela 3. Twierdzenia najczęściej wskazywane jako charakteryzujące zaangażowanie

W najwyższym stopniu charakteryzujące zaangażowanie	Procent wskazań
Udzielający się w pracy	93
Chcący przyczynić się do sukcesu organizacji	91
Troszczący się o wysoką jakość świadczonych usług/produktów	90

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Twierdzenia najczęściej wskazywane jako te, które nie charakteryzują zaangażowania

Twierdzenia, które nie charakteryzują zaangażowania	Tak [%]	Nie [%]	Nie mam zdania [%]
Mający zaufanie do przełożonych	22%	61%	17%
Wykonujący polecenia przełożonego	49%	47%	5%
Samodzielny na obejmowanym stanowisku	43%	46%	12%
Wykonujący swoje obowiązki określone w umowie	48%	45%	7%
Zadowolony z pracy	43%	40%	17%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Twierdzenia najczęściej wskazywane jako te, w których przypadku badani zaznaczyli opcję „nie mają zdania”

Nie mam zdania	Tak [%]	Nie [%]	Nie mam zdania [%]
Dumny z pracy w organizacji	55%	26%	19%
Mający zaufanie do przełożonych	22%	61%	17%
Zadowolony z pracy	43%	40%	17%

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wyniki pokazują, że według badanych kluczowymi elementami składającymi się na postawę zaangażowania są udzielanie się w pracy, chęć przyczynienia się do sukcesu organizacji oraz troska o wysoką jakość świadczonych usług.

Stwierdzenia te zostały wskazane przez zdecydowaną większość osób badanych. Stosunkowo często badani wskazywali również takie elementy, jak: wkładający duży wysiłek w pracę (88%), wykazujący inicjatywę (86%), oddany organizacji (85%), wykonujący zadania na wysokim poziomie (84%), dobrowolnie podejmujący wysiłki wykraczające poza obowiązki (84%) oraz poszukujący i zgłaszający sposoby udoskonalenia funkcjonowania organizacji lub pracy zespołu (81%).

Dalsze analizy ujawniły, że wskazanie elementów, które zdecydowanie nie stanowią składowych zaangażowania lub też w których przypadku badani nie mają określonego zdania, nie jest tak jednoznaczne.

Najczęściej wskazywane jako niemające związku z zaangażowaniem były stwierdzenia: mający zaufanie do przełożonych (61%), wykonujący polecenia przełożonego (47%), samodzielny na stanowisku (46%), wykonujący swoje obowiązki określone w umowie (45%). Choć to właśnie te twierdzenia wskazywane były najczęściej jako takie, które nie stanowią składowych zaangażowania, znaczna część badanych była skłonna uznać je również za elementy opisujące zaangażowanie. Podobnie wyglądała sytuacja w przypadku twierdzeń, w których badani najczęściej zaznaczyli opcję „nie mam zdania”.

Najwięcej wątpliwości budziło więc poczucie dumy z pracy w organizacji, zaufanie do przełożonych oraz zadowolenie z pracy. Przeprowadzone badanie pokazało, że zaangażowanie jest złożonym konstruktem, którego percepcja zawiera wiele elementów. Jeżeli tak jest, to uznano, że warto przeanalizować, jakie konsekwencje w zachowaniach pracowniczych może rodzić tak określone rozumienie zaangażowania.

Badani identyfikują różne składowe jako elementy zaangażowania, co może wiązać się z różnorodnymi doświadczeniami własnymi, zróżnicowanym podejściem do wykonywanej pracy zawodowej oraz z naciskiem, jaki kładzie dana osoba na poszczególne elementy postawy zaangażowania, a więc na jej aspekt emocjonalny, behawioralny czy poznawczy. Analizując sposób rozumienia zaangażowania, można przewidzieć potencjalne konsekwencje w postaci zachowań pracowniczych. Jak wynika z tab. 6, diagnozowani adepci zarządzania mogą mieć najwięcej trudności w zakresie:

- podporządkowania się i zaufania swoim przełożonym,
- pozostawania dłużej w danej organizacji,
- czerpania zadowolenia z pracy,
- wytrwałości i konsekwencji w działaniu,
- niepoddawania się trudnościom i presji czasu,

Przedstawione powyżej wyniki badań własnych korespondują z przytaczanymi w literaturze przedmiotu. W pracy „Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie” autorzy przytaczają wyniki badań prowadzonych przez Zeffane i Connell, w których stwierdzono, że:

- Zmniejsza się liczba pracowników, którzy ufają swoim przełożonym.
- Brak zaufania jest przyczyną szerszenia się postawy cynizmu i opuszczania organizacji przez pracowników.

Tabela 6. Rozumienie zaangażowania i jego możliwe konsekwencje w postaci zachowań pracowników

Szanse percepcji zaangażowania	Możliwe zachowania
Udzielanie się w pracy	Wykonywanie własnych obowiązków, gotowość do realizacji zadań przekraczających obowiązki
Gotowość przyczyniania się do sukcesu organizacji	Angażowanie się w nowe inicjatywy, podejmowanie wyzwań
Poszukiwanie i zgłaszanie sposobów udoskonalenia funkcjonowania organizacji lub pracy zespołu	Innowacyjność, kreatywne podejście do zadań zawodowych
Troska o wysoką jakość świadczonych usług/ produktów	Stosowanie wysokich standardów jakościowych w obsłudze klienta wewnętrznego i zewnętrznego
Wykonywanie zadań na wysokim poziomie	
Wkładanie dużego wysiłku w pracę	Dobrowolne podejmowanie wysiłków wykraczających poza obowiązki
Zagrożenia percepcji zaangażowania	Możliwe zachowania
Wątpliwości dotyczące poczucia dumy	<ul style="list-style-type: none"> • Mniejsza chęć pozostania w organizacji na dłużej • Brak chęci do kreowania pozytywnego obrazu organizacji
Wątpliwości dotyczące zaufania do przełożonych	<ul style="list-style-type: none"> • Problemy z wykonywaniem poleceń i podporządkowaniem się • Opory w zakresie wdrażania zmian
Wątpliwości dotyczące samodzielności	<ul style="list-style-type: none"> • Brak chęci do zgłaszania innowacji i nowych rozwiązań • Niechęć do inicjowania samodzielnych działań
Niewiązanie zaangażowania z zadowoleniem	<ul style="list-style-type: none"> • Realizacja obowiązków zawodowych bez emocji pozytywnych, zwiększających skuteczność i utrzymujących wysiłek mimo przeszkód i ograniczeń • Trudności w radzeniu sobie ze stresem i pracą pod presją

Źródło: opracowanie własne (J. Mesjasz, M. Michalak).

- Brak poparcia pracowników pogarsza produktywność i wyniki organizacji¹⁹.
Ch. Handy²⁰, opisując koncepcje portfela karier, wskazał na to, że współcześni pracownicy są bardziej mobilni, sceptycznie oceniają wiarygodność pracodawców, w większym zakresie zajmują się rozwijaniem swojej atrakcyjności na rynku pracy, zdobywając u poszczególnych pracodawców kolejne kwalifikacje. Takie podejście sytuuje zaangażowanie zdecydowanie w perspektywie krótko-, nie długotermino-

¹⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 15.

²⁰ Ch. Handy, *Wiek przewyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.

wej. W takiej sytuacji to organizacje winny zadbać o rozwijanie zdolności swoich pracowników do zwiększania zaangażowania²¹.

7. Podsumowanie

Kształtowanie postawy zaangażowania niewątpliwie stało się wyzwaniem dla współczesnych organizacji. Zaprezentowane w pracy badania na próbie studentów zarządzania ujawniają różne podejście do tematyki zaangażowania. Według badanych kluczowymi elementami składającymi się na postawę zaangażowania są: udzielanie się w pracy, chęć przyczynienia się do sukcesu organizacji oraz troska o wysoką jakość świadczonych usług. Stosunkowo często badani wskazywali również takie aspekty, jak: wkładający duży wysiłek w pracę, wykazujący inicjatywę, oddany organizacji, wykonujący zadania na wysokim poziomie, dobrowolnie podejmujący wysiłki wykraczające poza obowiązki oraz poszukujący i zgłaszający sposoby udoskonalenia funkcjonowania organizacji lub pracy zespołu. Najczęściej wskazywane jako niemające związku z zaangażowaniem były stwierdzenia: mający zaufanie do przełożonych, wykonujący polecenia przełożonego, samodzielny na stanowisku, wykonujący swoje obowiązki określone w umowie. Najwięcej wątpliwości budziło poczucie dumy z pracy w organizacji, zaufanie do przełożonych oraz zadowolenie z pracy. Przeprowadzone badanie pokazało, że zaangażowanie jest złożonym zagadnieniem, którego percepcja zawiera wiele elementów. Percepcja rzeczywistości w znacznej mierze odpowiada za to, jakie znaczenia nadajemy własnym zachowaniom, warto jest zdaniem auterek niniejszego artykułu prowadzić dalsze badania i analizy dotyczące zaangażowania. Temat jest interesujący nie tylko z naukowego punktu widzenia, ale też dla organizacji stanowi wyzwanie. Ważne jest, aby organizacje podjęły wysiłki w zakresie tworzenia kultury miejsca pracy, która zachęciłaby ludzi do uczestnictwa w dziele firmy i zaangażowania osobistego potencjału w stu-procentowej wielkości w pomnażanie wartości organizacji.

Literatura

- Bauman Z., *Europa niedokończona przygoda*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2005.
Berłowski P., *Recepta na zaangażowanie*, „Personel i Zarządzanie”, maj 2012, numer 5/266.
Cascio W., Boudreau J., *Investowanie w ludzi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2011.
Cascio W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
Czop K., Leszczyńska A., *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 / 2012 (152).
Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp z o.o., Warszawa 2005.

²¹ J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies, Hewitt Associates LLC SR-0127-001-EN 4/04, 2004.

Freud Z., *Kultura jako źródło cierpień*, Wydawnictwo KR, Warszawa 1998.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.

Hill D., *Emocjonika*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2010.

Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.

Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynoszą efekty, Raport Fierce, Inc. 2012/02.

UNDERSTANDING THE ENGAGEMENT BY MANAGEMENT ADEPTS – A CHANCE OR A LIMITATION FOR CONTEMPORARY BUSINESS

Summary: This article presents the relationship between the changes in the environment of the organization, and the formation of employees' attitudes and their impact on economic performance. The aim of the research was to diagnose how employees (and future employees) understand the engagement. As a result, a question was raised whether understanding the engagement attitude by students of management could be an opportunity or a limitation for the organizations in which they would work. According to the respondents the key elements that comprise the engagement attitude is being active at work, to desire to contribute to the success of an organization as well as concern about high quality of services. The following statements were frequently indicated as having no connection with the engagement: having trust in superiors, performing the command of a superior who was independent in his/her position, performing obligations included in the contract. Most concerns were raised by a sense of pride in work, trust in superiors and job satisfaction.

Keywords: engagement, engagement-based management, attitudes of employees.