

# OSOBISTE A ZESPOŁOWE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

## Wprowadzenie

Zaangażowanie pracowników staje się współcześnie jednym z głównych stymulatorów sukcesu organizacji. Pracownicy przestają być elementem generującym koszty, a stają się kluczowym czynnikiem przesądzającym o zyskach organizacji [50, s. 45–46]. Najlepsze wyniki działalności uzyskują na ogół te przedsiębiorstwa, które odnotowują najwyższe wskaźniki zaangażowania swoich pracowników [76, s. 26]. Szczegółowe wyniki metaanalizy przeprowadzonej na podstawie systematycznego przeglądu literatury przez C. Bailey i in. [6, s. 31–53] wskazują, że jeśli chodzi o relacje występujące między zaangażowaniem w pracę a wyróżnionymi zmiennymi wynikowymi, to najsilniejsza korelacja występuje między zaangażowaniem w pracę i satysfakcją z pracy ( $r = 0,57$ ) oraz przywiązaniem do organizacji ( $r = 0,52$ ). Umiarowane związki korelacyjne zaobserwowano między zaangażowaniem a intencją odejścia z pracy ( $r = -0,38$ ), wynikami związanymi z realizacją zadań wpisujących się w formalnie pełnioną przez pracownika rolę ( $r = 0,36$ ) oraz wynikami związanymi z realizacją zadań wykraczających poza tę rolę ( $r = 0,36$ ), wynikami kontrproduktywnymi ( $r = -0,32$ ) oraz stresem i wypaleniem zawodowym ( $r = -0,32$ ). Nieco słabsze związki korelacyjne występują między zaangażowaniem a zdrowiem ogólnym ( $r = 0,28$ ) i satysfakcją z życia ( $r = 0,22$ ). Zaangażowanie w pracę koreluje się więc pozytywnie z zachowaniami i wynikami pracowników, które są przez pożądanymi przez organizację, negatywnie natomiast z tymi, które nie leżą w ich interesie.

W światowej literaturze przedmiotu temat zaangażowania w pracę oraz związków między zaangażowaniem pracownika i jego wynikami jest poruszany stosunkowo często [np. 83, s. 10–11; 40, s. 10–24]. Biorąc pod uwagę naukowe podejście do

\* Dr Joanna Haffer – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

\*\* Dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

zaangażowania w pracę, odniesień do tej kategorii można doszukiwać się już w klasycznych teoriach motywacyjnych, takich jak: teoria X i Y D. McGregora, teoria dwuczynnikowa F. Herzberga, teoria ERG C. Alderfera, teoria motywacji wewnętrznej J.R. Hackmana i G.R. Oldhama czy też teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa. Jednym z pierwszych badaczy koncentrujących się ściśle na zaangażowaniu pracowników był psycholog W.A. Kahn, którego pierwsza praca naukowa, podejmująca tę tematykę, została opublikowana w 1990 roku [51, s. 692–724]. Od tego czasu różni badacze poświęcili wiele uwagi temu zagadnieniu, jego konceptualizacji i operacjonalizacji, wyjaśniając je zwłaszcza na podstawie modelu JD-R (*job demands-resources model*) [8, s. 309–328], zestawiający ze sobą wymagania pracy i zasoby indywidualne. Obok badań naukowych poświęconych zaangażowaniu w pracę na poziomie indywidualnym w późniejszym czasie kilku badaczy [78, s. 43–73; 92, s. 106–112; 10, s. 464–489] zwróciło uwagę na znaczenie zaangażowania w perspektywie zespołowej, podkreślając, że zaangażowanie na poziomie zespołu pozytywnie wpływa zarówno na wyniki indywidualne, jak i ogólny dobrostan pracownika, a także na wyniki całego zespołu. Jednak dopiero w 2014 roku w artykule autorstwa P.L. Costa, A.M. Passos i A.B. Bakker [21, s. 414–436] został opisany model teoretyczny wyjaśniający proces rozwijania się zaangażowania w zespołach [21, s. 414–436].

Chociaż zdecydowana większość badań realizowanych w obszarze zaangażowania w pracę jest prowadzonych na poziomie jednostkowym, to stosunkowo mniej liczne badania zespołowego zaangażowania w pracę dowiodły, że oba te zagadnienia, choć są ze sobą ściśle powiązane, należy jednak traktować odrębnie jako dwa różne konstrukty [20, s. 34–45]. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie różnic między osobistym i zespołowym zaangażowaniem w pracę oraz przedstawienie warunkowań obu tych kategorii.

## 1. Osobiste zaangażowanie w pracę – definicja

W literaturze przedmiotu pojęcie zaangażowania w pracę definiowane jest na wiele różnych sposobów, rozbieżnych często do tego stopnia, że termin ten cały czas pozostaje dla wielu niejasny i z trudem można znaleźć dwie osoby, które potrafiłyby zdefiniować go w ten sam sposób [62, s. 3–10]. Z pewnością odmienne perspektywy postrzegania pojęcia zaangażowania w pracę będą charakteryzować różne środowiska, w których powstają, tj.: praktyków zarządzania, naukowców i konsultantów. Praktycy zarządzania widzą zaangażowanie pracowników przez pryzmat dodatkowych efektów ich pracy, oferowanych organizacji dobrowolnie, a więc poza umową o pracę, jako odpowiedź na ich indywidualne doświadczenie organizacyjne [86, s. 105]. W tym przypadku definicje zaangażowania odnoszą się do wysiłku i czasu, który pracownicy są skłonni ofiarować organizacji, poszukując sposobów dodawania wartości

i pełnego wykorzystywania swoich talentów. Środowisko akademickie, definiując zaangażowanie w pracę, koncentruje się bądź to na efektach zaangażowania w postaci poparcia, poświęcenia, dyskrejonalnego wysiłku, wsparcia dla zmian, i tu występuje duże podobieństwo do perspektywy praktyków zarządzania, bądź na stanie psychologicznym pracownika lub dwukierunkowej obustronnie korzystnej relacji między przełożonym a podwładnym [75, s. 5]. Definicje zaangażowania formułowane przez środowisko konsultingowe odnoszą się do stanu psychologicznego pracownika generującego cały szereg pozytywnych efektów dla organizacji oraz do roli, jaką organizacja pełni, aby ten stan umożliwić [75, s. 5]. Powyższe stanowiska są zgodne co do tego, że zaangażowani pracownicy odczuwają sens inwestowania nie tylko w siebie, lecz także w organizację jako całość [75, s. 5].

Zgodnie z powyższym definicje zaangażowania w pracę spotykane w literaturze wpisują się w jedną z dwóch kategorii: opisują je jako stan motywacyjny lub jako formę osiągnięć [17, s. 13]. W ramach pierwszej kategorii należy przywołać pionierską definicję W.A. Kahna oraz definicję zaproponowaną przez W.B. Schaufeliego i in., przeciwstawiającą pojęcie zaangażowania pojęciu wypalenia zawodowego. W ramach drugiej kategorii należy wspomnieć o definicji zaproponowanej przez W.H. Macey'a i B. Schneidera, która przedstawia zaangażowanie w pracę jako proces.

Definicja W.A. Kahna z 1990 roku była pierwszą propozycją zdefiniowania pojęcia osobistego zaangażowania w pracę (*personal work engagement*), do której odnosili się później inni naukowcy i badacze. Zgodnie z nią angażowanie w pracę to zaprzęganie członków organizacji do wypełniania ról zawodowych, umożliwiające im wkładanie i wyrażanie siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie [51, s. 694]. Aspekt fizyczny odnosi się do wkładu energii wykorzystywanej przez pracowników do wypełnienia swoich zadań w organizacji, aspekt poznawczy odnosi się do wiary w organizację, jej liderów i warunki pracy, natomiast aspekt emocjonalny wskazuje na stan uczuć pozytywnych bądź negatywnych pracowników wobec organizacji i jej liderów [54, s. 3].

W.A. Kahn wyjaśnił swoją definicję zaangażowania, przeciwstawiając ją definicji, która opisuje stan przeciwny do stanu zaangażowania, a więc brak zaangażowania (*personal disengagement*), rozumiany jako wyłączenie się z pełnienia swojej roli zawodowej, wycofywanie się i bronienie przed fizycznym, poznawczym i emocjonalnym jej realizowaniem [51, s. 701]. Gdy pracownicy nie są zaangażowani, są jedynie fizycznie obecni w pracy. Nie włączają swoich emocji, energii i pasji w wykonywanie pracy. Ludzie, których cechuje brak zaangażowania, wykazują małe emocjonalne przywiązanie do pełnienia swojej roli zawodowej lub całkowity jego brak, nie troszczą się o cele organizacji i rzadko są zaabsorbowani swoją pracą [31, s. 35]. Jest znacznie bardziej prawdopodobne, że czują się wypaleni [65, podano za: 31 s. 35], apatyczni lub wyłączeni [33, podano za: 31, s. 35] i wykonują swoją pracę mechanicznie, nie wkładając w nią wysiłku [37, podano za: 31, s. 35].

W.A. Kahn twierdzi, że zaangażowanie można zwykle poznać po tym, co faktycznie ludzie robią. Najbardziej wyraźnymi, dającymi się zaobserwować zachowaniami, które wskazują na zaangażowanie, są ludzkie starania. Istnieje przekonanie o tym, że ludzie są zaangażowani, gdy widać ich ciężką pracę, wysiłek oraz obecność, gdy prawdziwie wykazują się w pracy, gdy pozostają skoncentrowani na tym, co robią i dążą do tego, by „posuwać swoją pracę do przodu”. Jednak zaangażowanie nie polega jedynie na ciężkiej pracy [52, s. 21]. Według W.A. Kahna zaangażowanie polega na wkładaniu samych siebie – „całych prawdziwych siebie” – w pracę. Cały ten proces, owszem, zaczyna się od wysiłku, jednak na nim się nie kończy. Zdaniem W.A. Kahna „całych prawdziwych siebie” objawiamy, gdy mówimy, myślimy i czujemy, że realizujemy swoją pracę w sposób najlepszy, jaki znamy; gdy głęboko troszczymy się o to, co robimy i czujemy się zobowiązani do robienia wszystkiego, co w naszej mocy, gdy zabieramy głos zamiast pozostawiania cicho.

Propozycja W.B. Schaufeliego i in. również należy do najczęściej przytaczanych definicji zaangażowania w pracę. Zgodnie z nią zaangażowanie to pozytywny, wyrażający się w spełnieniu stan umysłu związany z pracą, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem [84, s. 74]. Wigor przejawia się wysokim poziomem energii podczas wykonywania pracy oraz odpornością w sytuacji konieczności skonfrontowania się z nowymi wyzwaniami. Oddanie się pracy wiąże się ściśle z przekonaniem o jej znaczeniu i wartości oraz doświadczaniem pozytywnych emocji podczas jej wykonywania, takich jak entuzjazm czy np. duma. Warto zaznaczyć, że w przypadku pracowników zaangażowanych wykazywany przez nich entuzjazm i wysoki poziom energii pojawia się również poza pracą, np. w czasie wykonywania ćwiczeń fizycznych, zajmowania się kreatywnym hobby czy wolontariatem. Pracownicy ci nie są jednak „supermenami”, czują się zmęczeni po długim dniu ciężkiej pracy, jednak opisują swoje zmęczenie raczej jako stan przyjemny, ponieważ związany z dobrym wykonaniem zadań [9, s. 229]. Zaabsorbowanie pracą odnosi się natomiast do pełnej koncentracji i skupienia na wykonywanej pracy, co może się łączyć z uczuciem szybkiego upływu czasu [55, s. 82], charakterystycznego dla czynności motywowanych wewnątrznie, prowadzących do specyficznego stanu umysłu, nazywanego poczuciem przepływu (*flow*), będącego doznaniem uniesienia, uskrzydlenia. Poczucie przepływu zostało opisane przez M. Csikszentmihalyi jako wrażenie odczuwane przez ludzi, którzy w trakcie podejmowania działań identyfikują się z pracą w sposób całkowity [23, s. 36]. Zwykle poczucie przepływu pojawia się przy wykonywaniu zadań stanowiących wyzwanie, które całkowicie pochłaniają uwagę i czas osoby, która je wykonuje. Osoby, które są w stanie *flow* nie potrzebują motywacji w postaci bodźców zewnętrznych ani celów, ponieważ działanie, które wykonują, samo w sobie jest dla nich ciągłym wyzwaniem [68, s. 12]. Osoby takie są skupione na wykonywanym zadaniu i czerpią przyjemność z samej aktywności. Stan *flow* tym różni się od zaangażowania, że odnosi się zasadniczo jedynie do aspektu poznawczego (poznawcza

identyfikacja z działaniem) i przedstawia unikatowe „szczytowe” doświadczenie całkowitej absorpcji poznawczej [68, s. 13].

W.B. Schaufeli i in. podkreślali, że zaangażowanie nie jest cechą czy chwilową emocją, ale ma charakter rozproszony i jest utrzymującym się oraz wszechobecnym stanem afektywno-poznawczym, który nie jest skupiony na żadnym konkretnym przedmiocie, zdarzeniu, jednostce czy zachowaniu [82, s. 702]. To, co najwyraźniej łączy obie definicje zaangażowania, zarówno tę podaną przez W.A. Kahna, jak i tę autorstwa W.B. Schaufeliego i in., to skupienie uwagi na trzech podobnych przejawach zaangażowania: poznawczym – zaabsorbowanie, emocjonalnym – oddanie i fizycznym – wigor [93, s. 333] oraz podkreślenie, że zaangażowanie jest stanem, który fluktuuje w czasie, w szczególności w odpowiedzi na zmiany sytuacyjne (np. zmiany strukturalne w organizacji) [48, s. 74].

Z kolei W.H. Macey i B. Schneider argumentowali, że pojęcie zaangażowania można rozpatrywać w kategoriach stanu, ale także zachowania oraz cechy. Rozwiñeli więc następujące pojęcia: 1) zaangażowanie jako stan psychologiczny (*psychological state engagement*), 2) zaangażowanie behawioralne (*behavioural engagement*) oraz 3) zaangażowanie jako cecha (*trait engagement*) [62, s. 3–30]. Z tej perspektywy przytoczone wcześniej definicje W.A. Kahna, W.B. Schaufeliego i in. wpisują się w pojęcie zaangażowania jako stanu psychologicznego [69, s. 63]. Zaangażowanie behawioralne jest określane, według W.H. Macey’a i B. Schneidera, jako zachowanie adaptacyjne, ukierunkowane na realizację celów organizacji. To obrona i ochrona *status quo* w odpowiedzi na aktualne i przewidywane zagrożenia lub zmiana i/lub jej promowanie w odpowiedzi na aktualne lub przewidywane wydarzenia [62, s. 18]. Z kolei zaangażowanie jako cecha jest definiowane jako skłonność pracownika do doświadczania pracy w sposób pozytywny, aktywny i dynamiczny oraz do zachowań adaptacyjnych [62, s. 21]. Zgodnie z tym podejściem, oprócz oddziaływań środowiskowych, które można kształtować, możliwe jest określenie cech, które predysponują pracownika do angażowania się [69, s. 64]. Zaangażowanie jako cecha jest zwykle wypadkową innych cech osobowościowych, takich jak: sumienność, proaktywność i pozytywne usposobienie. Zaangażowanie jako stan psychologiczny jest utożsamiane z odczuwanym wysokim poziomem energii, zaabsorbowania, satysfakcji, integracji, przywiązania i upełnomocnienia. Zaangażowanie behawioralne zwykle jest związane z zachowaniami wykraczającymi poza pełnioną rolę zawodową (*extra-role behaviour*), a więc oznacza jej rozszerzanie, a ponadto z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi, osobistą inicjatywą czy wspomnianymi zachowaniami adaptacyjnymi [48, s. 75].

## 2. Zespołowe zaangażowanie w pracę – definicja

Jak wspomniano na wstępie, stosunkowo niewiele uwagi poświęca się w literaturze przedmiotu zagadnieniu zespołowego zaangażowania w pracę (*team work engagement*). Pomimo to odkryto ważne prawidłowości pokazujące, że zespołowe zaangażowanie w pracę prowadzi do poprawy wyników jednostek biznesowych, poziomu realizacji zadań w zespołach studenckich, wyników pracowników świadczących usługi, a także zwiększa zakres pozytywnych oddziaływań w zespole i jego skuteczność oraz wzmacnia zaangażowanie w pracę na poziomie jednostkowym [1, s. 9].

Zespół rozumiany jest tutaj jako zbiór dwóch lub większej liczby osób, które wchodziły we wzajemną interakcję w sposób dynamiczny, adaptacyjny i polegający na współzależności, na rzecz realizacji wspólnego celu [79, s. 4]. Krytycznymi elementami, które mają wpływ na wyniki zespołu, są praca zadaniowa oraz praca zespołowa. Chociaż zespoły dążące do osiągnięcia konkretnego celu zwykle są skupione na pracy zadaniowej, to właśnie praca zespołowa jest tym, co umożliwi skuteczną realizację zadań zespołu. Praca zespołowa jest procesem adaptacyjnym, dynamicznym oraz epizodycznym, który obejmuje myśli, uczucia i zachowania zachodzące między członkami zespołu w czasie, gdy oddziałują na siebie wzajemnie, dążąc do realizacji celu [80, s. 600].

Definicję zespołowego zaangażowania w pracę można wyprowadzić wprost z definicji osobistego zaangażowania w pracę W.B. Schaufeliego i in. W tym przypadku zespołowe zaangażowanie w pracę będzie oznaczać pozytywny, dający satysfakcję, współodczuwany przez członków zespołu stan, charakteryzujący się wigorem w pracy zespołowej, oddaniem i zaabsorbowaniem, które są rezultatem interakcji i współdzielonych doświadczeń członków zespołu [91, s. 338–339]. Wigor zespołu to współodczuwany wysoki poziom energii i wyrażanej gotowości do inwestowania wysiłku oraz odporności na pojawiające się trudności. Oddanie zespołu to współodczuwane silne przywiązanie do pracy i towarzyszące jej poczucie sensu jej wykonywania, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania. Zaabsorbowanie zespołu to współdzielone skupienie uwagi na pracy, sprawiające, że członkom zespołu trudno oderwać się od niej, co przejawia się w tym, że np. rozmawiają o swojej pracy w trakcie przerw, spostrzegają, że w trakcie pracy czas płynie bardzo szybko oraz nie angażują się w inne aktywności [22, s. 6].

Uzupełnieniem powyższej definicji może być propozycja, według której zespołowe zaangażowanie w pracę to współodczuwany i samorzutnie wyłaniający się, pozytywny, motywujący i dający satysfakcję, stan dobrostanu związanego z pracą [22, s. 5].

Stan zaangażowania zespołowego jest współodczuwany, ponieważ aby stwierdzić występowanie zaangażowania w pracę na poziomie zespołowym, członkowie zespołu muszą podobnie postrzegać ten stan. W sytuacji, gdy członkowie zespołu mają odmienną percepcję poziomu zaangażowania występującego w zespole, można mówić jedynie o indywidualnym, nie zaś zespołowym zaangażowaniu [20, s. 35].

Członkowie zespołu mogą wzajemnie oddziaływać na swoje samopoczucie i być skłonni do dzielenia się doświadczeniami, jako że wszyscy są częścią tego samego miejsca pracy [91, s. 339].

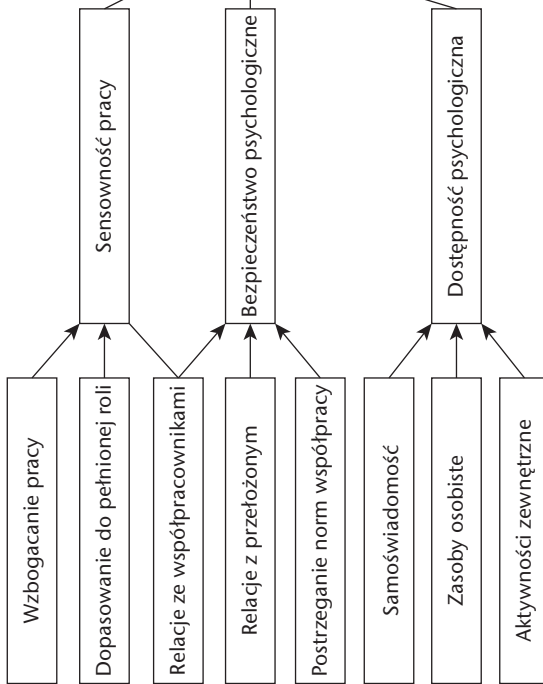
Zespołowe zaangażowanie w pracę jest postrzegane jako wyłaniający się stan, ponieważ jego zbiorowa struktura jest formowana przez charakter interakcji między członkami zespołu w trakcie procesów zespołowych i zachodzącą w zespole dynamikę [20, s. 35]. Według definicji M.A. Marksa i in. stany wyłaniające się to takie właściwości zespołu, które zwykle mają dynamiczną naturę i zmieniają się w zależności od czynników kontekstowych, takich jak: wejścia, procesy i wyjścia zespołu [64, s. 357]. Zespoły kształtują pewien poziom zespołowego zaangażowania jako konsekwencję konkretnej konfiguracji wejść (wcześniejsze wyniki, struktura pracy, zachowania lidera, wydarzenia w pracy i inne), procesów zespołowych (np.: analiza misji, planowanie, koordynowanie) i w szczególności procesów interpersonalnych (takich jak zarządzanie motywacją, konfliktem i emocjami). Wysoki poziom zespołowego zaangażowania prowadzi zespoły do inwestowania czasu i wysiłku w planowanie i stawianie celów, koordynowanie sekwencji i czasu trwania działań, śledzenie zasobów zespołu oraz zapewnianie wsparcia (takiego jak: pomoc członkom zespołu w wykonaniu ich zadań, dostarczanie werbalnej informacji zwrotnej lub coaching). Członkowie zaangażowanych zespołów inwestują również swoje wysiłki w regulację emocji w zespole, właściwe zarządzanie konfliktem i budowanie zaufania, zgodnie ze swoimi pozytywnymi stanami emocjonalnymi [20, s. 35].

### 3. Czynniki determinujące osobiste zaangażowanie w pracę

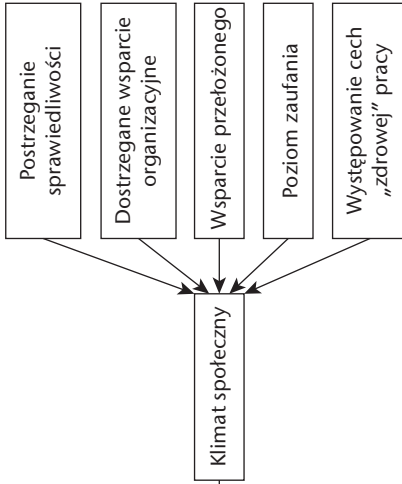
W literaturze można znaleźć różne ujęcia systematyzujące czynniki determinujące osobiste zaangażowanie w pracę [6, s. 31–53]. W niniejszym artykule przywołane zostaną dwa spośród nich: podejście zaproponowane przez P.R. Sparrowa i C.L. Coopera [88, podano za: 89, s. 286], identyfikujące uwarunkowania klimatu społecznego w organizacji, który determinuje możliwość wystąpienia osobistego zaangażowania w pracę, oraz podejście zaproponowane przez W.A. Kahna [51, s. 286], identyfikujące uwarunkowania psychologiczne osobistego zaangażowania w pracę. Zaprezentowano je na rysunku 1. Te dwie próby wyjaśnienia uwarunkowań zaangażowania w pracę nie są wobec siebie konkurencyjne, nie są też w pełni komplementarne, bowiem posiadają pewne części wspólne. Podejście W.A. Kahna koncentruje się na czynnikach psychologicznych odnoszących się do jednostki, choć w sposób oczywisty dotyka również środowiska pracy, na gruncie którego tworzy się klimat społeczny. Propozycja P.R. Sparrowa i C.L. Coopera odnosi się do uwarunkowań organizacyjnych, koncentrując ściśle na uwarunkowaniach klimatu społecznego.

Rysunek 1. Czynniki determinujące osobiste zaangażowanie w pracę

W.A. Kahn (1990)



P.R. Sparrow i C.L. Cooper (2003)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [51, 68, 88].



Według P.R. Sparrowa i C.L. Coopera można wyróżnić pięć czynników, które tworzą klimat społeczny (*social climate*), który decyduje o tym, czy jakiegokolwiek znaczące zaangażowanie między jednostką a organizacją ma szansę się wykształcić, lub jeśli aktualnie występuje, czy ma szansę być utrzymane [89, s. 286]. Do czynników tych należy zaliczyć: postrzeganie sprawiedliwości (*justice perceptions*), wsparcie organizacyjne postrzegane przez pracownika (*perceived organisational support*), wsparcie przełożonego (*supervisor support*), poziom zaufania (*level of trust*) występujący w stosunku pracy oraz występowanie cech „zdrowej” pracy (*sound job characteristics*), dzięki którym pracownicy uzyskują konieczną różnorodność pracy, odpowiedni poziom wyzwań, autonomii, kontroli i uprawnień, aby realizować strategię, w którą organizacja chce, aby się zaangażowali [88, podano za: 89, s. 286].

Sprawiedliwość jest ważnym mechanizmem regulującym zachowania człowieka w każdym systemie społecznym i jako subiektywny walor psychologiczny wpływa na decyzje jednostki o pełnym zaangażowaniu się w organizację, gdy ta jest postrzegana jako atrakcyjny partner wymiany [63, s. 12]. W tym kontekście postrzeganą sprawiedliwość organizacyjną należy rozpatrywać w trzech wymiarach: sprawiedliwości dystrybucyjnej (ludzie postrzegają dystrybucję wyników w postaci np. płacy jako sprawiedliwą w takim stopniu, w jakim odzwierciedla ona proporcjonalnie wniesiony wkład pracy), sprawiedliwości proceduralnej (ludzie postrzegają procedury, będące podstawą podejmowania decyzji, jako sprawiedliwe, gdy są one konsekwentnie stosowane, niezależne od osobistych interesów, gdy bazują na ważnych, aktualnych informacjach, są regularnie korygowane, odzwierciedlają sprawy ludzi, których dotyczą i uwzględniają obowiązujące standardy etyczne) oraz sprawiedliwości interakcyjnej (chodzi o sprawiedliwość interakcji międzyludzkich w miejscu pracy) [36, s. 182]. Sprawiedliwość interakcyjna jest postrzegana przez pryzmat ośmiu podstawowych zasad rządzących relacjami międzyludzkimi w środowisku pracy, mianowicie: 1) zasady uczciwej komunikacji, zgodnie z którą przełożeni, informujący o stosowanych procedurach decyzyjnych i ich wynikach dla pracowników, powinni wykazywać się szczerością i otwartością oraz, gdy jest to wskazane, również poufnością, dbając przy tym, aby unikać jakichkolwiek przekłamań i manipulacji; 2) zasady klarownych wyjaśnień, wedle której przełożeni zobowiązani są zapewnić zrozumiałe i adekwatne wyjaśnienia odnośnie do sposobu podejmowania decyzji oraz ich następstw; 3) zasady szacunku zakładającej, że władze firmy powinny traktować pracowników z szacunkiem i poszanowaniem dla ich godności osobistej; 4) zasady poprawności politycznej odnoszącej się do zakazu wygłaszania opinii lub zadawania pytań wynikających ze stereotypizacji, uprzedzeń i tendencji do naruszania prywatności; 5) zasady zapewnienia informacji zwrotnej; 6) zasady uwzględnienia opinii oraz tolerancji dla prywatnych poglądów pracownika; 7) zasady spójności komunikacji, czyli zgodności między wypowiedziami i decyzjami a faktycznymi działaniami i zachowaniami oraz 8) zasady

neutralności, która sprowadza się do powstrzymywania się od stronniczości [13; 32, podano za: 63, s. 50].

W.A. Kahn dostrzegł, że wsparcie i zaufanie w relacjach interpersonalnych pozwala budować psychiczne poczucie bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo w perspektywie psychologicznej jest związane z poczuciem możliwości angażowania się w zadania, bez obaw o negatywne konsekwencje [51, s. 708]. Członkowie organizacji czują się bezpiecznie, gdy środowisko ich pracy charakteryzuje się otwartością i udzielaniem wsparcia. Środowisko, w którym występuje wsparcie organizacyjne, w tym wsparcie przełożonego, stwarza warunki do podejmowania nowych zadań, próbowania i eksperymentowania bez strachu o negatywne konsekwencje takich działań.

Psychiczne poczucie sensu pociąga za sobą poczucie zwrotu z inwestycji związanej z wkładaniem samego siebie w pełnioną rolę [53, s. 321–349]. Według W.A. Kahna psychiczne poczucie sensu może być osiągnięte dzięki takiej pracy, która charakteryzuje się następującymi cechami: jest ambitna i stanowi wyzwanie, jest wyraźnie określona, jest różnorodna, jest kreatywna, pozwala na osobistą swobodę w podejmowaniu decyzji oraz stwarza możliwości do wnoszenia znacznego wkładu [51, s. 692–724; 53, s. 321–349]. Cechy te są spójne z pięcioma cechami wyróżnionymi przez J.R. Hackmana i G.R. Oldhama [37], mianowicie: 1) różnorodnością umiejętności, oznaczającą stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań; 2) tożsamością zadań, oznaczającą stopień, w jakim praca wymaga wykonywania usług lub produktów jako całości, od początku do końca; 3) znaczeniem pracy, oznaczającym stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie innych osób oraz szeroko rozumianego społeczeństwa; 4) autonomią, oznaczającą stopień, w jakim praca daje swobodę i niezależność w zakresie podejmowania decyzji; 5) informacjami zwrotnymi, które oznaczają stopień, w jakim praca dostarcza bezpośrednich i jasnych informacji na temat efektywności działań [43, s. 135–153]. Trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności, podczas gdy informacje zwrotne zwiększają świadomość odnośnie do rezultatów działań [43, s. 135–153]. Praca, która charakteryzuje się powyższymi cechami, dostarcza bodźców do wysokiego angażowania się. Również w modelu wypalenia zawodowego C. Maslach i in. podkreśla się znaczenie cech pracy, w tym informacji zwrotnych i autonomii dla zaangażowania pracowników [67, s. 397–422].

Zaufanie definiowane jest jako element kapitału społecznego, jako zasób organizacyjny, będący fundamentem interakcji społecznych w organizacji, jako stan psychiczny wyrażający się pozytywnymi oczekiwaniami co do motywów postępowania innych osób oraz wyniku interakcji, jako gotowość do akceptowania zachowań drugiej strony, zakład [16, s. 12]. Zaufanie odnosi się do stopnia, w jakim ludzie czują się bezpiecznie pośród innych (współpracowników, przełożonych) i w swoich organizacjach całościowo, w takim sensie, iż czują, że: 1) inni nie zachowują się oportunistycznie,

a więc w sposób, który mógłby ich zranić; 2) inwestowanie swojej energii w realizację celów organizacji będzie skutkować pozytywnymi konsekwencjami. W odpowiedzi na okazane zaufanie czują się bezpiecznie i angażują we współpracę z innymi, którym ufają [85, s. 165]. Zaangażowani pracownicy inwestują swoją energię, czas i własne zasoby, ufając, że inwestycja ta zostanie sensownie wynagrodzona. Zaufanie (w organizacji, lidera, menedżera, w zespole) zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia zaangażowanego zachowania pracowników [62, s. 22].

Według W.A. Kahna występowanie trzech uwarunkowań psychologicznych, tj.: poczucia sensowności pracy (*meaningfulness of work*), bezpieczeństwa psychologicznego (*psychological safety*) i dostępności psychologicznej (*psychological availability*), ma wpływ na osobiste zaangażowanie się pracowników w pracę, z kolei ich brak powoduje brak zaangażowania [51, s. 692–724]. Ludzie są bardziej skłonni do tego, by się angażować, gdy czują, że ma to sens, że jest to bezpieczne oraz że jest to dla nich osiągalne [52, s. 22].

Jest bardziej prawdopodobne, że organizacje będą miały zaangażowanych pracowników, jeśli zbudują kulturę „poczucia sensu” [60, s. 1–12]. Stopień, w jakim pracownicy mają poczucie sensu swojej pracy, ma zasadniczy wpływ na to, co w ujęciu ogólnym czują odnośnie do swojego życia zawodowego. Pracownicy mający przekonanie o tym, że ich praca jest ważna, dużo bardziej pozytywnie ją postrzegają, a także swoje środowisko pracy. Wyniki wielu badań naukowych dowodzą, że poczucie sensu pracy jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na poziom zaangażowania pracowników [5, s. 23]. Na sensowność pracy wpływa między innymi jej charakter. W zależności od charakteru wykonywanej pracy poczucie jej sensowności może być różne. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii ujawniły na przykład, że pracownicy sektora publicznego, dla których praca często wiąże się z poczuciem realizacji pewnej życiowej misji, mają większe poczucie sensu swojej pracy niż pracownicy sektora prywatnego [5, s. 23].

D.R. May i in. [68, s. 14–16] wyróżnili trzy czynniki psychologiczne warunkujące poczucie sensowności pracy, a mianowicie: zakres wzbogacenia pracy (*job enrichment*), zakres dopasowania do pełnionej roli (*work role fit*) oraz relacje ze współpracownikami (*co-worker relations*).

Wzbogacanie pracy to pojęcie wprowadzone przez F. Herzberga, które odnosi się do istotnej zmiany zadań w pracy przez „jakościowe powiększenie jednoosobowego pola pracy” [14, s. 78]. Stanowi podejście wertykalne, które obejmuje dodawanie zadań i decyzji, które przypisane są osobom zajmującym wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej [19, s. 379]. Wzbogacanie pracy polega między innymi na: zwiększaniu zaufania do pracowników przez ograniczanie albo likwidację pewnych form kontroli pracy, zwiększaniu poziomu odpowiedzialności przez zlecanie bardziej złożonych zadań oraz zakresu kompetencji, powiększaniu swobody decyzyjnej w obrębie stanowiska pracy i uelastycznianiu czasu pracy na rzecz rozliczeń zadaniowych,

bezpośrednim udostępnianiu niektórych raportów okresowych pracownikom oraz informowaniu o położeniu ekonomicznym i planach strategicznych organizacji, zwiększaniu kompetencji pracownika przez powierzanie trudniejszych zadań oraz uczestnictwo w procesach ustawicznego uczenia się [35, s. 236]. Z kolei podejście J.R. Hackmana i G. R. Oldhama do wzbogacania pracy jest nastawione na wyzwolenie lub umocnienie takich stanów psychicznych, które prowadzą do wewnętrznej motywacji, satysfakcji z pracy oraz lepszych wyników pracy [29, s. 390]. Zgodnie z przywołanym wcześniej modelem charakterystyk pracy J.R. Hackmana i G.R. Oldhama pod wpływem wskazanych w nim cech „zdrowej” pracy u pracownika kształtują się trzy rodzaje stanów psychologicznych: trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności pracy, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności za wynik, podczas gdy informacje zwrotne zwiększają świadomość rezultatów działań – znajomość wyniku, pobudzając procesy wyznaczania samemu sobie celów ich monitorowania i oceny oraz zachowań wzmacniających [12, podano za: 29, s. 390]. J.R. Hackman i G.R. Oldham zauważając, że występują osobnicze różnice w potrzebie wewnętrznej motywacji oraz samorozwoju, zasugerowali, że pozytywne efekty wzbogacania pracy powinny być większe w przypadku osób, które odczuwają raczej silną, aniżeli słabą potrzebę rozwoju osobistego [29, s. 390].

Dopasowanie w relacji człowiek – praca rozumiane jest jako „zgodność szeroko ujmowanych kompetencji i celów osobistych z możliwościami, jakie stwarza wykonywany zawód” [24, s. 8]. Zakłada się, że „każdą osobę można opisać jako jednostkę o określonych cechach (zainteresowaniach, umiejętnościach, zdolnościach itp.), różne warianty dalszej nauki lub pracy zawodowej można opisać jako możliwości wymagające określonej ilości i właściwej konfiguracji takich cech, a wybór zostanie dokonany poprzez dopasowanie indywidualnych cech do wymagań zawodowych, na drodze procesu tzw. realnego rozważania” [44, s. 20]. Dowiedziono, że dopasowanie pracownika do pełnionej roli zawodowej ma istotne znaczenie dla jego poczucia sensu pracy [68, s. 11–37] oraz wpływa korzystnie na wiele zmiennych odnoszących się do jego wyników, wśród których należy wymienić między innymi: realizację zadań [18, s. 648], rozwiązywanie problemów [41, s. 329–358], satysfakcję [46, s. 959–982], przejawianie innowacyjnych zachowań w pracy [2, s. 112] oraz zaangażowanie [15, s. 697].

W ogólnym ujęciu relacje interpersonalne w miejscu pracy można podzielić na relacje z przełożonymi oraz relacje ze współpracownikami. Zarówno relacje z przełożonymi, jak i ze współpracownikami istotnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę [3, s. 99]. Zgodnie ze zwalidowanym w Finlandii kwestionariuszem badania stresu zawodowego *Occupational Stress Questionnaire* [27] relacja z przełożonym stanowi wypadkową pięciu elementów odnoszących się do poziomu wsparcia od przełożonego oraz sposobu kontroli pracy przez przełożonego, natomiast relacje między współpracownikami stanowią wypadkową czterech elementów odnoszących się do wzajemnej współpracy i konfliktów [3, s. 93]. Prawidłowe relacje w miejscu pracy

powodują, że człowiek czuje się bezpieczniej, chętniej pracuje, czerpie przyjemność ze spotkań z ludźmi i z wykonywania zadań zawodowych, ma możliwość kształtowania środowiska pracy [49, s. 49]. Satysfakcjonujące relacje interpersonalne ze współpracownikami powinny prowadzić zwłaszcza do większego poczucia sensu pracy, natomiast wspierająca postawa przełożonego wpływa głównie na postrzeganie bezpieczeństwa pracy [68, s. 15–16].

Bezpieczeństwo psychologiczne dotyczy warunków pracy, które sprawiają, że pracownicy czują, iż mogą swobodnie wypowiadać się i angażować się, nie obawiając się negatywnych dla własnego wizerunku, statusu lub kariery konsekwencji swojego zachowania. Ludzie są skłonni angażować się w sytuacjach, które postrzegają jako bezpieczne, przewidywalne i czytelne w kontekście możliwych do wystąpienia konsekwencji swoich zachowań [51, s. 692–724]. Według Ł. Baka bezpieczeństwo psychologiczne to subiektywne przekonanie pracownika o tym, na ile może on uzewewnętrznić swoje stany psychologiczne bez obawy o negatywne tego konsekwencje dla obrazu siebie, pozycji w grupie lub kariery [7, s. 425]. Zdaniem D.R. May'a i in. [68, s. 16–17] trzy czynniki warunkują odczuwane przez pracownika bezpieczeństwo psychologiczne, a mianowicie opisane wyżej relacje ze współpracownikami (*co-worker relations*) i relacje z przełożonym (*supervisor relations*) oraz postrzeganie norm współpracy (*co-worker norm adherence*).

D. Feldman zdefiniował normy zespołu jako nieformalne reguły, przyjmowane przez grupy w celu regulowania i porządkowania zachowań członków grupy, twierdząc, że odgrywają one istotną rolę w określaniu właściwych zachowań, ustalaniu zasad współpracy oraz unikaniu błędów, które mogłyby determinować wyniki grupy i/lub jej przetrwanie [30, s. 47]. Z drugiej jednak strony odczuwana przez pracowników konieczność przestrzegania normatywnych zasad przyjętych w zespołach może prowadzić do odczuwania mniejszego bezpieczeństwa psychologicznego niż w przypadku sytuacji pozwalającej na większą elastyczność zachowań [68, s. 17]. Jest to wynikiem wysokiej spójności i homogeniczności zespołu (będącej rezultatem przestrzegania norm), która, mimo wielu pozytywnych efektów, może również obniżać gotowość do zajmowania stanowisk i wyrażania poglądów przeciwstawnych powszechnie obowiązującym oraz budzić obawy co do konsekwencji takich odmiennych zachowań, a tym samym obniżać poczucie bezpieczeństwa.

Poziom dostępności psychologicznej w pracy, który odnosi się do konkretnej osoby, zdaniem D.R. May'a i in. [68, s. 18–19], jest zależny od osobistych zasobów (*personal resources*), którymi ta osoba dysponuje, jej samoświadomości (*self-consciousness*) oraz jej aktywności zewnętrznych (*outside activities*), w tym zdolności do regeneracji podczas wypoczynku. Aktywności zewnętrzne związane są z uczestnictwem w aktywnościach poza pracą (np. inna praca, kościół, szkoła, wolontariat itd.). Uczestnictwo to może odwracać uwagę od pracy i koncentrować ją na innych sprawach, zmniejszając tym samym osobiste zaangażowanie się w pracę [51, s. 692–724].

Umiejętność właściwej regeneracji sił podczas wypoczynku wspiera fizyczny i psychiczny dobrostan (*well-being*) i wyposaża pracowników w zasoby potrzebne do tego, by móc się angażować i wykazywać poświęcenie, wigor i zaabsorbowanie pracą [87, s. 519]. W tym miejscu warto podkreślić, że ludzie nie mogą przez cały czas wydławić energii na najwyższym poziomie, w związku z czym istnieje uzasadniona potrzeba regeneracji i odnowy sił, aby zapewnić kontynuację poczucia dobrostanu pracowników [61, s. 80]. W rzeczywistości bowiem stały stan „wysokiego zaangażowania” może mieć negatywne osobiste i organizacyjne konsekwencje przejawiające się w wyczerpaniu i utracie kreatywności [4, s. 8].

Zgodnie z teorią zachowania zasobów (*Conservation of Resources Theory*) S. Hobfolla człowiek posiada pewne zasoby, czyli to, co ceni, uważa za wartościowe i ważne, co stara się pozyskać, zachować i ochronić i co traci (jako efekt ponoszonych kosztów), starając się przystosować do wymagań środowiska, na skutek czego może pojawić się stres [45, s. 513–524]. Zasoby pracy (*job resources*) dotyczą z kolei fizycznych, społecznych, psychicznych i/lub organizacyjnych aspektów pracy, które są istotne dla osiągnięcia celów zawodowych, redukują wymagania pracy i koszty związane z nadmiernym obciążeniem pracą oraz stymulują rozwój osobisty [25, s. 501]. Zasoby te obejmują czynniki związane z samą pracą (np. wynagrodzenie, możliwości rozwoju), czynniki organizacyjne (np. uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, poczucie kontroli, ilość i jakość informacji zwrotnych), jak również czynniki społeczne (np. wsparcie w miejscu pracy, klimat psychologiczny) [25, s. 501]. Zasoby pracy mogą być jednak widziane w szerszym ujęciu, z uwzględnieniem także zasobów osobistych w postaci pozytywnych przekonań na temat samego siebie i świata [57, s. 9]. R.H. Moos i J.A. Schaefer zdefiniowali zasoby osobiste (*personal resources*) jako złożony układ czynników osobowościowych, dyspozycyjnych i poznawczych, które stanowią część psychologicznego kontekstu radzenia sobie [70, s. 234]. Jako przykłady zasobów osobistych można wskazać: wsparcie społeczne, poczucie osobistej kontroli nad stresującymi wydarzeniami, pozytywną, lekko zawyżoną samoocenę i samoakceptację, wiarę w siebie, optymizm, poczucie własnej skuteczności, umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami [73, s. 101–136]. Wyniki różnych badań dowodzą, że zarówno zasoby pracy, takie jak np. autonomia, wsparcie socjalne, coaching, informacja zwrotna o wynikach i efektach pracy, możliwości rozwoju zawodowego [39, s. 507; 77, s. 602; 94, s. 121–141], jak i zasoby osobiste pozytywnie wpływają na zaangażowanie w pracę [95, s. 242].

Drugi z czynników warunkujących dostępność psychologiczną pracownika, samoświadomość, to wiedza na temat własnych uczuć oraz ich wykorzystanie do kierowania własnym procesem decyzyjnym, realistyczna ocena własnych zdolności i dobrze uzasadniona wiara we własne możliwości [34, s. 440]. Samoświadomość istotnie wpływa na poziom dostępności psychologicznej, a także na poczucie bezpieczeństwa psychologicznego w pracy. Pracownicy, którzy stale martwią się o to, co inni

o nich myślą, mają większą skłonność do doświadczania braku poczucia bezpieczeństwa psychologicznego w pracy, są też powściągliwi w testowaniu nowych sposobów wykonywania swoich zadań. Samoświadomość może mieć szczególne znaczenie dla odczuwanego poziomu dostępności psychologicznej i bezpieczeństwa psychologicznego w pracy w przypadku pracy wymagającej wchodzenia w liczne interakcje, jak np. praca zespołowa czy związana z obsługą klienta [68, s. 31].

## 4. Czynniki determinujące zespołowe zaangażowanie w pracę

Model kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę, określający jego determinanty, został zaproponowany przez P.L. Costa i in. Autorzy modelu potraktowali zaangażowanie zespołowe jako stan współdzielony przez członków zespołu, kształtujący się pod wpływem procesów innych niż te, które determinują zaangażowanie osobiste. Oparli go na założeniach schematu IMOI (*input – mediator – output – input framework*), według którego zespoły są postrzegane jako kompleksowe, wielowymiarowe systemy funkcjonujące w czasie, zadaniach i określonym kontekście [47, s. 517–543]. Zgodnie z tym podejściem: 1) zespołowe procesy i wyłaniające się stany psychologiczne członków zespołu są rozpatrywane jako mechanizmy mediujące między wejściami i wyjściami zespołu (o których mowa była w punkcie 3 niniejszego artykułu); 2) wyjścia zespołu mogą być jednocześnie przyszłymi wejściami (np. wyniki pracy ukończonego zadania jako czynniki wejściowe nowego zadania). Model kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę zaprezentowano na rysunku 2. Użyte na rysunku strzałki w postaci linii ciągłych sygnalizują efekty bezpośrednie, natomiast strzałki w postaci linii kropkowanych wskazują na przebieg reakcji zwrotnych, z kolei strzałka w postaci linii przerywanej wskazuje na relację korelacyjną. W modelu uwzględniono wejścia, procesy zespołowe, zespołowe zaangażowanie w pracę (które może stanowić wejście, jak również wyjście) oraz wyjścia utożsamiane ze skutecznością zespołu.

Na wejścia w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę składają się: cechy indywidualne (*individual characteristics*), cechy zespołu (*team characteristics*), charakterystyki zadania (*task characteristics*) oraz struktura pracy (*work structure*) w zespole [21, s. 421]. Cechy indywidualne obejmują orientację zespołową (skłonność do zwracania uwagi na zachowania innych w trakcie interakcji oraz przekonanie o nadrzędności celów zespołu względem celów osobistych) [81, s. 555–599], osobowość ekstrawertyczną [58, s. 63–77] (ekstrawersja istotnie koreluje się z pozytywnymi stanami afektywnymi [28, s. 1211–1215], a te ostatnie z wysokim poziomem aktywizacji członków zespołu [56, s. 1053–1059]) oraz indywidualny poziom zaangażowania (im wyższa indywidualna skłonność poszczególnych

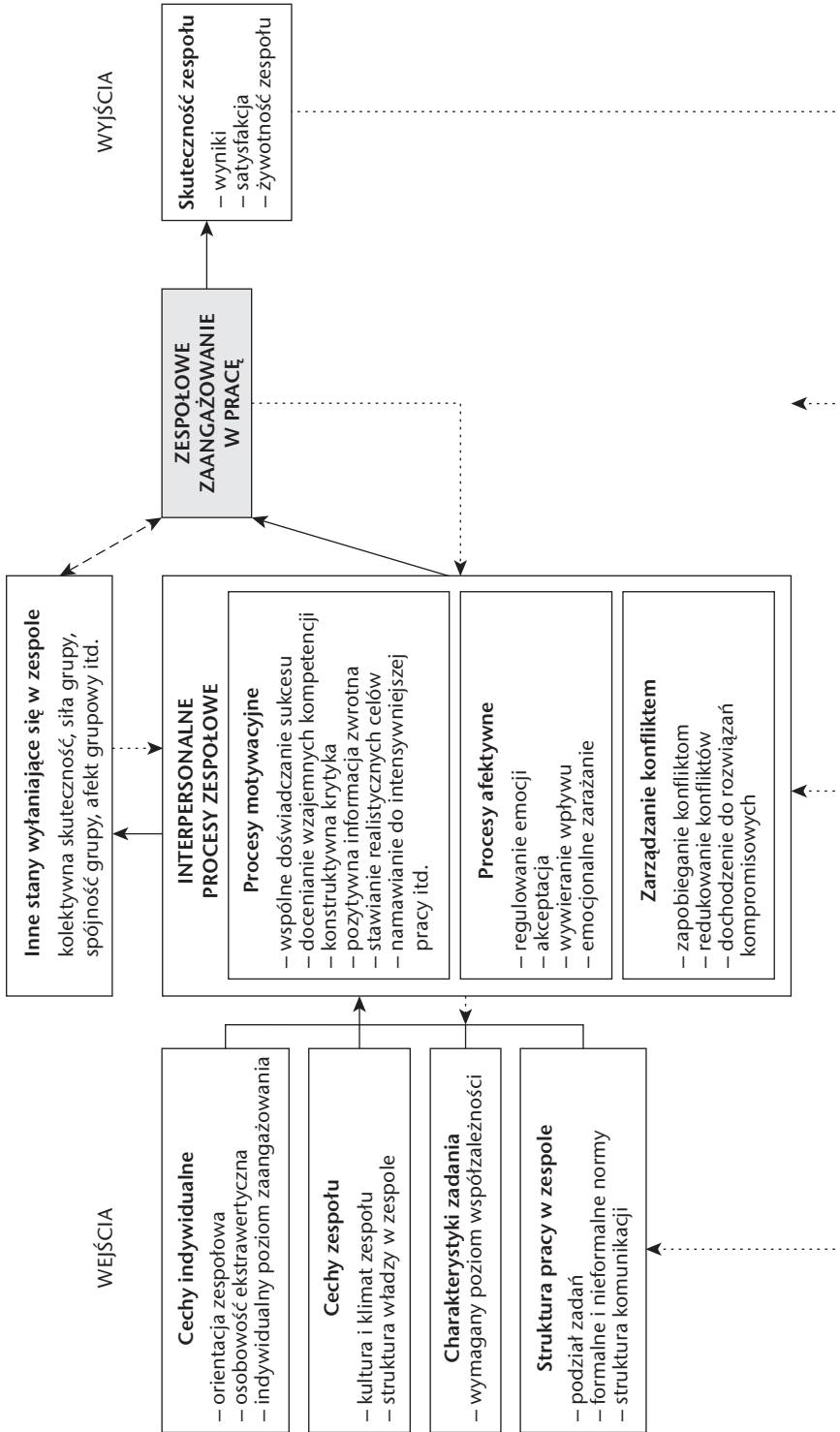
członków zespołu do odczuwania i okazywania wigoru, oddania i zaabsorbowania pracą, tym wyższy poziom zespołowego zaangażowania w pracę) [21, s. 421]. Z kolei cechy zespołu obejmują kulturę i klimat zespołu oraz strukturę władzy w zespole. Istnienie angażującego klimatu w zespole będzie sprzyjać kolektywnemu angażowaniu się. Angażujący klimat ma miejsce, gdy w zespole jest podzielane postrzeganie środowiska pracy jako przedsiębiorczego, stawiającego wysokie wymagania i wspierającego. Klimat taki obejmuje sześć obszarów życia zawodowego, mianowicie: realistyczne i ambitne obciążenie pracą, kontrolę, nagrody, wspólnotę i współpracę, sprawiedliwość oraz wartości [66, s. 500]. Uwzględnienie w modelu charakterystyk zadania jako czynnika wejściowego wynika z faktu, iż różne zadania mogą wymagać różnego poziomu współzależności między członkami zespołu, co istotnie determinuje występowanie stanów wyłaniających się, takich jak zespołowe zaangażowanie. Uczestnictwo w procesach zespołowych wymaga bowiem interakcji między członkami zespołu, a im jest ona większa, tym większe jest prawdopodobieństwo, że pojawią się wśród nich współdzielone kognitywne, afektywne i motywacyjne stany, takie jak zespołowe zaangażowanie w pracę. Ostatnim, ważnym czynnikiem wejściowym w modelu jest struktura pracy w zespole. Odnosi się ona do podziału zadań, formalnych i nieformalnych norm, na podstawie których działa zespół, oraz do struktury komunikacji. Struktura pracy definiuje kto, kiedy i do jakich informacji ma dostęp oraz jakie zachowania w zespole są właściwe, a te dwa czynniki będą z kolei kształtować naturę interakcji między członkami zespołu [21, s. 422].

M.A. Marks i inni [64, s. 356–376] dzielą procesy zespołowe na trzy kategorie: procesy fazy przejściowej (np. analiza misji, specyfikacja celów), procesy fazy działania (np. monitorowanie postępu) oraz procesy interpersonalne (np. budowanie motywacji i zaufania, zarządzanie emocjami, zarządzanie konfliktem), które występują przez cały czas trwania fazy działania i fazy przejściowej. Ze względu na naturę wyjaśnianych zjawisk, to jest współodczuwanych stanów psychologicznych członków zespołu, w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę uwzględniono jedynie procesy interpersonalne. Zaliczono do nich procesy motywacyjne (*motivational processes*), procesy afektywne (*affective processes*) i zarządzanie konfliktem (*conflict management*).

Procesy motywacyjne mogą obejmować np.: wspólne doświadczanie sukcesu, wzajemne uświadamianie uzyskiwanych postępów, docenianie kompetencji członków zespołu, udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej (np. „Dobra robota!”), dzielenie się konstruktywną krytyką, ustalanie konkretnych, ambitnych i osiągalnych celów zespołowych, namawianie do intensywniejszej pracy, czy to w sposób nieformalny (np. „Weźcie się w garść, a jeszcze dziś ukończymy to zadanie!”), czy to w sposób formalny przez ustalanie norm w odniesieniu do oczekiwanych wyników i konsekwentne wspólne ich monitorowanie.



Rysunek 2. Czynniki determinujące zespołowe zaangażowanie w pracę



Źródło: opracowanie własne na podstawie [21].

Jako że zespołowe zaangażowanie w pracę jest współdzielonym przez członków zespołu dobrostanem, który wyłania się jako rezultat interakcji, jaka zachodzi między nimi w związku z wykonywaną pracą, ów dobrostan będący pozytywnym stanem emocjonalnym może być świadomie zarządzany przez członków zespołu. W tym celu będą oni uruchamiać procesy afektywne obejmujące regulowanie emocji członków zespołu [64, podano za: 21, s. 423]. Regulacja afektywna jest procesem inicjowania, podtrzymywania, modulowania lub zmiany występowania, intensywności lub czasu trwania wewnętrznych stanów emocjonalnych [26, s. 136–157, podano za: 21, s. 424]. Istnieje kilka podejść, które w tym zakresie mogą być wykorzystywane w zespole, mianowicie: strategia regulacji interpersonalnych emocji [72, s. 498–509] (pozytywne angażowanie i akceptacja), wywieranie wpływu na postawy i zachowania członków zespołu, a tym samym na kształt stosunków między nimi oraz emocjonalne zarażanie [10, s. 464–489; 92, s. 106–112].

Jeśli chodzi o regulowanie emocji w drodze pozytywnego angażowania, polega ono na tym, że członkowie zespołu mogą podejmować świadome wysiłki na rzecz zwiększenia zaangażowania współpracowników, jeśli sytuacja tego wymaga. Jeśli, na przykład, w zespole są osoby, które czują, że zadania są dla nich za trudne, pozostali członkowie zespołu mogą próbować zmienić ich sposób postrzegania zaistniałej sytuacji, oddziałując na ich emocje, sugerując, że są zdolni poradzić sobie z zadaniem, radząc, w jaki sposób należy postąpić co do dalszego biegu spraw oraz wskazując pozytywne cechy tych osób i całego zespołu. Podobnie w sytuacji, gdy jeden ze współpracowników jest poirytowany, reszta zespołu może go wysłuchać, pozwalając na to, aby dał upust swoim negatywnym emocjom i rozładował je. W przypadku regulowania emocji w drodze akceptacji członkowie zespołu okazują swoją troskę o zespół i jego członków oraz starają się sprawić, aby współpracownicy mogli poczuć się wyjątkowo (np. celebując indywidualne i zespołowe osiągnięcia, angażując się we wspólne działania poza pracą, używając humoru).

Wywieranie wpływu na kształt stosunków między członkami zespołu przez oddziaływanie na ich postawy i zachowania może odbywać się w drodze ustanowienia zestawu niepisanych i/lub jasno sprecyzowanych norm mówiących o tym, jakie emocje powinny być okazywane w sytuacjach związanych z pracą [74, s. 23–37].

Z kolei emocjonalne zarażanie opiera się na wysyłaniu niewerbalnych sygnałów niosących w sobie emocje, takich jak: ton głosu, wyraz twarzy czy tempo prowadzonej rozmowy, które są automatycznie i nieświadomie naśladowane przez pozostałych członków zespołu, co skutkuje doświadczeniem przez nich podobnych stanów emocjonalnych [42]. Jeśli taka ekspresja skupiona jest na pozytywnych emocjach, poziom zespołowego zaangażowania wzrośnie.

Czynnikiem, który może istotnie wpłynąć na pogorszenie się klimatu afektywnego w zespole, uruchamiając wiele negatywnych emocji i prowadząc do braku, obniżenia lub zaniku zespołowego zaangażowania w pracę, są konflikty interpersonalne. Z tego

względu ostatni spośród procesów interpersonalnych, uwzględnionych w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę, który może być uruchamiany przez zespół, to zarządzanie konfliktami. Polega on na wypracowaniu i wdrożeniu mechanizmów zapobiegania konfliktom interpersonalnym lub redukowaniu ich w zespołach, lub wypracowaniu umiejętności dochodzenia do rozwiązań kompromisowych, akceptowania innych opcji i próbowania nowych rozwiązań [21, s. 422–425]. Zapobieganie konfliktom interpersonalnym lub redukowaniu ich może przyjąć postać ustanowienia norm współpracy, promowania proceduralnej sprawiedliwości [71, s. 881–889] (sprawiedliwości wpisanej w procedury organizacyjne), ustanowienia reguł radzenia sobie z konfliktem oraz wspomnianego wcześniej wypracowania w zespole umiejętności dochodzenia do rozwiązań kompromisowych, akceptowania innych opcji i próbowania nowych rozwiązań.

Zespołowe zaangażowanie w pracę to tylko jeden ze stanów psychologicznych kształtujących się pod wpływem procesów zespołowych. Zgodnie z modelem, zaprezentowanym na rysunku 2, stan ten może być traktowany zarówno jako wyjście, jaki i wejście tych procesów (linia przerywana na rysunku 2). Te same procesy interpersonalne mogą być również odpowiedzialne za rozwój innych stanów psychologicznych wyłaniających się w zespole. Wśród nich wymienić można: kolektywną skuteczność (*collective efficacy*) (współdzielone przekonanie członków grupy o tym, że są oni w stanie z powodzeniem realizować swoje zadania [11, podano za: 21, s. 426]) i siłę grupy (*group potency*) (gdzie podobne przekonanie rozciąga się na każde zadanie, przed którym mogłaby stanąć grupa [90, s. 814–828]), spójność grupy (*cohesion*) (właściwość grupy charakteryzująca się występowaniem w jej obrębie indywidualnych oznak uczucia przynależności lub pociągu do grupy [59, s. 337]) oraz afekt grupowy (*group affect*) (współdzielony przez członków grupy stan emocjonalny). Zgodnie z modelem, przedstawionym na rysunku 2, zespołowe zaangażowanie w pracę jest powiązane z wymienionymi powyżej stanami psychologicznymi w sposób dynamiczny i rekurencyjny (strzałki w postaci linii kropkowanej na rysunku 2), co oznacza, że stany te mogą się wzajemnie wzmacniać.

Wyjścia w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę są utożsamiane ze skutecznością zespołu (*team effectiveness*). Według J.R. Hackmana skuteczność zespołu jest konstruktem trzyczęściowym obejmującym trzy kryteria: wyniki, satysfakcję oraz żywotność zespołu [38, s. 315–342, podano za: 21, s. 427]. Pierwsze kryterium dotyczy tego, czy zespół jest w stanie osiągnąć lub przekroczyć standardowe poziomy wyników zdefiniowane dla podejmowanych zadań. Drugie kryterium odnosi się do stopnia zaspokojenia potrzeb osobistych członków zespołu. Trzecie kryterium dotyczy zdolności członków zespołu podjęcia wspólnej pracy nad kolejnymi zadaniami. Dobre wykonanie zadań, poczucie satysfakcji oraz ochota do dalszej współpracy umożliwią kolejne zmotywowane interakcje, oparte na pozytywnych reakcjach afektywnych [21, s. 427].

## Podsumowanie

Chociaż osobiste zaangażowanie w pracę oraz zespołowe zaangażowanie w pracę są funkcjonalnie równoważne, nie są równoważne strukturalnie: mają podobne funkcje (wspierają indywidualne i zespołowe wyniki i skuteczność), lecz różne struktury [21, s. 429]. Fakt ten należy brać pod uwagę zarówno w realizacji badań empirycznych poświęconych zagadnieniu zaangażowania w pracę, jak i w praktyce gospodarczej, podejmując świadome działania na rzecz poprawy wyników pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym.

Podczas gdy osobiste zaangażowanie w pracę jest zasadniczo zależne od zasobów i wymagań pracy, zespołowe zaangażowanie w pracę jest konstruktem zdecydowanie bardziej złożonym, kolektywnym, zależnym od indywidualnych działań i cykli interakcji między członkami zespołu, odpowiedzialnych za tworzenie podzielanego schematu zachowań. Z tego też względu, mając do dyspozycji podobne zasoby oraz działając w podobnym środowisku, jedne zespoły mogą zbudować wyższy poziom zaangażowania niż inne, ponieważ rezultaty procesów afektywnych, poznawczych i motywacyjnych w tych zespołach będą przypuszczalnie różne [21, s. 416]. Potwierdzenie tej tezy wymaga jednak dalszych badań.

Na gruncie rozważań podjętych w niniejszym artykule rysuje się również inny interesujący problem badawczy. Otóż zasadne byłoby zmierzenie w tej samej próbie badawczej poziomu zaangażowania indywidualnego i zespołowego, sprawdzenie, czy występuje między nimi zależność, a jeśli tak, to jakiego kierunku, oraz rozpoznanie, które spośród antecedenencji zespołowego zaangażowania w pracę mogą stanowić zmienne mediujące w tej zależności. Tak zaprojektowane badanie pozwoliłoby na dalsze testowanie składowych konstruktu, jakim jest zespołowe zaangażowanie w pracę. Wyniki takich badań mogłyby dostarczyć bardziej precyzyjnej odpowiedzi na pytanie, czy faktycznie, biorąc pod uwagę dynamikę grupy, wyzwalenie motywacji zespołowej i indywidualnej wymaga od menedżerów podejmowania różnych działań, a jeśli tak, to jakich.

## Bibliografia

- [1] Acosta H., Salanova M., Llorens S., *How Organizational Practices Predict Team Work Engagement: The Role of Organizational Trust*, „Ciencia & Trabajo” 2012, Year 14, Special Issue.
- [2] Afsar B., Badir Y., Muddassar Khan M., *Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust*, „Journal of High Technology Management Research” 2015, Vol. 26(2).

- [3] Airilaa A., Hakanena J.J., Schaufelieb W.B., Luukkonenc R., Punakalliod A., Lusads S., *Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement*, „Work & Stress” 2014, Vol. 28, No. 1.
- [4] Albrecht S.L., *Employee engagement: 10 key questions for research and practice*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham & Northampton Massachusetts 2010.
- [5] Alfes K., Truss C., Soane E.C., Rees Ch., Gatenby M., *Creating an engaged workforce. Findings from the Kingston employee engagement consortium project*, CIPD, London 2010.
- [6] Bailey C., Madden A., Alfes K., Fletcher L., *The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis*, „International Journal of Management Reviews” 2017, Vol. 19, Issue 1.
- [7] Baka Ł., *Relacje społeczne w pracy jako moderator zależności: wymagania w pracy – zdrowie psychiczne i fizyczne nauczycieli*, „Psychologia Społeczna” 2013, tom 8, nr 4(27).
- [8] Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands-resources model: State of the art*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, Vol. 22, Issue 3.
- [9] Bakker A.B., *Engagement and „job crafting”: engaged employees create their own great place to work*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham & Northampton Massachusetts 2010.
- [10] Bakker A.B., van Emmerik H., Euwema M.C., *Crossover of burnout and engagement in work teams*, „Work and Occupations” 2006, Vol. 33, No. 4.
- [11] Bandura A., *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York 1997.
- [12] Bandura A., *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1986.
- [13] Bies R.J., Moag J.S., *Interactional justice: Communication criteria of fairness*, [in:] *Research on Negotiations in Organizations*, Lewicki R.J., Sheppard B.H., Bazerman M.H. (eds.), CT: JAI Press, Greenwich 1986.
- [14] Bombała B., *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2011, vol. 14, nr 1.
- [15] Britt T.W., *Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1999, No. 25.
- [16] Bugdol M., *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
- [17] Byrne Z.S., *Understanding employee engagement. Theory, research and practice*, Routledge Taylor and Francis Group, New York–London 2015.
- [18] Caldwell D.F., O'Reilly C.A., *Measuring person–job fit with a profile-comparison process*, „Journal of Applied Psychology” 1990, Vol. 75, No. 6.

- [19] Champion M.A., Mumford T.V., Morgeson F.P., Nahrgang J.D., *Work redesign: eight obstacles and opportunities*, „Human Resource Management” 2005, Vol. 44, No. 4.
- [20] Costa P., Passos A.M., Bakker A., *Empirical Validation of the Team Work Engagement Construct*, „Journal of Personnel Psychology” 2014, Vol. 13(1).
- [21] Costa P.L., Passos A.M., Bakker A.B., *Team work engagement: A model of emergence*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2014, No. 87.
- [22] Costa P.L., Passos A.M., Bakker A.B., *Team work engagement: Considering team dynamics for engagement* [working paper], Business Research Unit, Lisbon, Portugal 2012.
- [23] Csikszentmihalyi M., *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1975.
- [24] Czerw A., Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowieka – środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych*, „Psychologia Społeczna” 2016, nr 1(36).
- [25] Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands-resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, Vol. 86(3).
- [26] Eisenberg N., Fabes R.A., Guthrie I.K., Reiser M., *Dispositional emotionality and regulation: Their role in predicting quality of social functioning*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2000, Vol. 78(1).
- [27] Elo A.L., Leppänen A., Lindström K., Ropponen T., *OSQ Occupational stress questionnaire: User’s instructions*, Institute of Occupational Health, Helsinki 1992.
- [28] Emmons R.A., Diener E., *Influence of impulsivity and sociability on subjective well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, Vol. 50(6).
- [29] Erez M., *Culture and job design*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, Vol. 31, Issue 2–3.
- [30] Feldman D., *The development and enforcement of group norms*, „Academy of Management Review” 1984, Vol. 9, No. 8.
- [31] Flevk S., Inceoglu I., *A comprehensive framework for understanding and predicting engagement*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [32] Folger R., Bies R.J., *Managerial responsibilities and procedural justice*, „Employee Responsibilities and Rights Journal” 1989, Vol. 2, Issue 2.
- [33] Goffman E., *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Bobbs-Merrill, Indianapolis 1963.
- [34] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
- [35] Gospodarek T., *Biała księga zarządzania*, WSB Wrocław, Kamieniec Wrocławski 2017.
- [36] Greenberg J., *Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it*, „Industrial and Organizational Psychology” 2009, No. 2.

- [37] Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980.
- [38] Hackman J.R., *The design of work teams*, [in:] *Handbook of organizational behaviour*, Englewood Cliffs, Lorsch J.W. (eds.), Prentice Hall, New York 1987.
- [39] Hakanen J., Bakker A.B., Schaufeli W.B., *Burnout and work engagement among teachers*, „Journal of School Psychology” 2006, Vol. 43, Issue 6.
- [40] Halbesleben J.R.B., *A meta-analysis of work engagement: Relationship with burnout, demands, resources and consequences*, [in:] *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*, Bakker A.B., Leiter M.P. (eds.), Psychology Press, UK 2010.
- [41] Harinck F., de Dreu C.K., van Vianen A.E., *The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2000, Vol. 81, Issue 2.
- [42] Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson R.L., *Emotional contagion*, Cambridge University Press, New York 1994.
- [43] Hauk M., *Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama a zadowolenie telepracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 2.
- [44] Herr E.L., Cramer S.H., *Planowanie kariery zawodowej*, Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa 2001.
- [45] Hobfoll S.E., *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, „American Psychologist” 1989, Vol. 44(3).
- [46] Hon A.H., Rensvold R.B., *An interactional perspective on perceived empowerment: The role of personal needs and task context*, „The International Journal of Human Resource Management” 2006, Vol. 17, Issue 5.
- [47] Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., Johnson M., Jundt T., *Teams in Organizations: From Input-Output-Process Models to IMOI Models*, „Annual Review Psychology” 2005, Vol. 56.
- [48] Inceoglu I., Fleck S., *Engagement as a motivational construct*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [49] Jakimiuk B., *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J” 2016, vol. 29(4).
- [50] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- [51] Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, Vol. 33, No. 4.
- [52] Kahn W.A., *The essence of engagement: lessons from the field*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.

- [53] Kahn W.A., *To be fully there: psychological presence at work*, „Human Relations” 1992, Vol. 45.
- [54] Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane E., Truss K., *Employee engagement: A literature review*, Kingston University, Kingston Business School, Surrey 2008.
- [55] Kulikowski K., *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, „Nauki o zarządzaniu Management Sciences” 2015, No. 3(24).
- [56] Kuppens P., *Individual differences in the relationship between pleasure and arousal*, „Journal of Research in Personality” 2008, Vol. 42, Issue 4.
- [57] Łaguna M., *Zasoby osobiste jako potencjał w realizacji celów*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2015, vol. 20(1).
- [58] Liao F.-Y., Yang L.-Q., Wang M., Drown D., Shi J., *Team-Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference?*, „Journal of Business Psychology” 2013, Vol. 28(1).
- [59] Lieberman M.A., Yalom J.D., Miles M.B., *Encounter groups: First facts*, Basic Books, New York 1973.
- [60] Lockwood N.R., *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR’s strategic role*, „Society for Human Resource Management Quarterly” 2007, No. 1.
- [61] Macey W.H., Schneider B., *Engaged and engagement: we are delighted we did it*, „Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice” 2008, Vol. 1, Issue 1.
- [62] Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, No. 1.
- [63] Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
- [64] Marks M.A., Mathieu J.E., Zaccaro S.J., *A temporally based framework and taxonomy of team processes*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 3.
- [65] Maslach C., *Burnout: The Cost of Caring*, PrenticeHall, Englewood Cliffs, New Jersey 1982.
- [66] Maslach C., Leiter M.P., *Early predictors of job burnout and engagement*, „Journal of Applied Psychology” 2008, Vol. 93, No. 3.
- [67] Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P., *Job burnout*, „Annual Review of Psychology” 2001, Vol. 52.
- [68] May D.R., Gilson R.L., Harter L.M., *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, Vol. 77, Issue 1.
- [69] Meyer J.P., Gagne M., Parfyonova N.M., *Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.



- [70] Moos R.H., Schaefer J.A., *Coping Resources and Process: Current Concepts and Measures*, [in:] *Handbook of Stress, Theoretical and Clinical Aspects*, Goldberger L., Breznits S. (eds.), The Free Press, New York 1993.
- [71] Naumann S.E., Bennett N., *A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model*, „Academy of Management Journal” 2000, Vol. 43, No. 5.
- [72] Niven K., Totterdell P., Holman D., *A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies*, „Emotion” 2009, Vol. 9(4).
- [73] Poprawa R., *Zasoby osobiste w radzeniu sobie ze stresem*, [w:] *Elementy psychologii zdrowia*, Dolińska-Zygmunt G. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
- [74] Rafaeli A., Sutton R., *Expression of emotion as part of the work role*, „Academy of Management Review” 1987, Vol. 12, No. 1.
- [75] Robertson-Smith G., Markwick C., *Employee Engagement A review of current thinking*, Institute for Employment Studies, Brighton 2009.
- [76] Robinson D., Hooker H., Hayday S., *Engagement: The Continuing Story*, Institute for Employment Studies, UK 2007.
- [77] Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, Vol. 21, No. 7.
- [78] Salanova M., Llorens S., Cifre E., Martinez I.M., Schaufeli W.B., *Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study*, „Small Group Research” 2003, Vol. 34, No. 1.
- [79] Salas E., Dickinson T., Converse S.A., Tannenbaum S.I., *Toward an understanding of team performance and training*, [in:] *Teams: Their training and performance*, Swezey R.W., Salas E. (eds.), Ablex, Norwood, New York 1992.
- [80] Salas E., Shuffler M.L., Thayer A.L., Bedwell W.L., Lazzara E.H., *Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide*, „Human Resource Management” 2015, Vol. 54, No. 4.
- [81] Salas E., Sims D.E., Burke C.S., *Is there a Big Five in team work?*, „Small Group Research” 2005, Vol. 36, No. 5.
- [82] Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., *The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study*, „Educational and Psychological Measurement” 2006, Vol. 66, No. 4.
- [83] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Utrecht work engagement scale, Preliminary manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, The Netherlands 2003.
- [84] Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, Vol. 3, Issue 1.

- [85] Schneider B., Macey W.H., Barbera K.M., Young S.A., *The role of employee trust in understanding employee engagement*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [86] Schohat L.M., Vigoda-Gadot E., *Engage me once again: is employee engagement for real, or is it „same lady – different dress“?*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [87] Sonnentag S., *Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between non-work and work*, „Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88(3).
- [88] Sparrow P.R., Cooper C.L., *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, London 2003.
- [89] Sparrow P., Balain S., *Engaging HR strategist: do the logics match the realities?*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [90] Stajkovic A.D., Lee D., Nyberg A.J., *Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of mediation model*, „Journal of Applied Psychology” 2009, Vol. 94, No. 3.
- [91] Torrente P., Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B., *From “I” to “We”: The Factorial Validity of a Team Work Engagement Scale*, [in:] *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*, Gonçalves S.P. (ed.), Rosemead, CA 2012.
- [92] Torrente P., Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B., *Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams*, „Psicothema” 2012, Vol. 24, No. 1.
- [93] Welch M., *The evolution of employee engagement concept: communication implications*, „Corporate Communications: An International Journal” 2011, Vol. 16, No. 4.
- [94] Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *The role of personal resources in the job demands-resources model*, „International Journal of Stress Management” 2007, Vo. 14, No. 2.
- [95] Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement*, „Journal of Vocational Behavior” 2009, No. 74.

---

## OSOBISTE A ZESPOŁOWE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

### Streszczenie

Artykuł jest poświęcony zagadnieniu zaangażowania w pracę. Kreśli dwie perspektywy jego rozpatrywania: indywidualną i zespołową. Jego celem jest zaprezentowanie różnic między osobistym i zespołowym zaangażowaniem w pracę oraz przedstawienie uwarunkowań obu tych kategorii.

Artykuł ma charakter przeglądu literatury. Dla potrzeb realizacji postawionego w nim celu wykorzystano podejście P.R. Sparrowa i C.L. Coopera identyfikujące uwarunkowania klimatu społecznego w organizacji, determinującego możliwość wystąpienia osobistego zaangażowania w pracę i podejście W.A. Kahna identyfikujące uwarunkowania psychologiczne osobistego zaangażowania w pracę oraz model kształtowania się zaangażowania zespołowego autorstwa P.L. Costa, A. M Passos i A.B. Bakker.

W artykule wsparto tezę, zgodnie z którą zaangażowanie w pracę na poziomie osobistym i zespołowym to dwie odrębne kategorie, które uwarunkowane są różnymi czynnikami.

Fakt, że zaangażowanie w pracę na poziomie osobistym i zespołowym to dwie odrębne kategorie uwarunkowane różnymi czynnikami, należy brać pod uwagę zarówno w realizacji badań empirycznych poświęconych zagadnieniu zaangażowania w pracę, jak i w praktyce gospodarczej, podejmując świadome działania na rzecz poprawy wyników pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, OSOBISTE I ZESPOŁOWE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, UWARUNKOWANIA I ANTECEDENCJE ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ**

---

## PERSONAL VERSUS TEAM WORK ENGAGEMENT

### Abstract

The paper is devoted to an issue of work engagement. It draws two perspectives of its consideration: the individual and the team ones. It aims to present the differences between personal and team work engagement as well as to indicate the determinants of these two categories.

The paper is a literature review. For the purpose of implementing the goal set in it, three approaches were applied: the P.R. Sparrow & C.L. Cooper approach identifying antecedents of social climate which determines whether any personal work engagement is likely to be

developed, the W.A. Kahn approach identifying psychological conditions of personal work engagement, and the model for the emergence of team work engagement by P.L. Costa, A.M Passos and A.B. Bakker.

In the paper the thesis is supported that work engagement on the personal and team levels are two separate categories which are determined by different conditions.

The fact that work engagement on the personal and team levels are two separate categories determined by different conditions should be taken into account when conducting empirical research devoted to work engagement as well as in business practice when taking conscious actions in order to improve work performance on individual and team levels.

**KEY WORDS: WORK ENGAGEMENT, PERSONAL AND TEAM WORK ENGAGEMENT, DETERMINANTS AND ANTECEDENTS OF WORK ENGAGEMENT**

**JEL: M54**