

Bogdan Kontek, Izabela Kontek

Zaangażowanie – istotna wartość dla studenta i przyszłego pracownika

Wprowadzenie

Definicja pojęcia zaangażowania pracowników (*employee engagement*) nasyca wielu problemów. Pojęcie to spopularyzowało się w ciągu ostatnich lat, głównie za sprawą firm doradczych, które promują zaangażowanie jako prosty środek zwiększania efektywności organizacji, jednak analiza pokazuje, że pod tym pojęciem kryć się może wiele różnych znaczeń. Przede wszystkim należy odróżnić praktyczne podejście do zaangażowania, które reprezentują właśnie firmy doradcze i badawcze, od podejścia reprezentowanego przez naukowców [Mrówka 2010]. Pojęcie to stworzone zostało przez praktyków biznesu, a dopiero później zainteresowali się nim naukowcy, odpowiadając w ten sposób na jego popularność [Bhatnagar 2007; Ferguson 2007].

Pierwszą koncepcję wykorzystania zaangażowania pracowników stworzył Instytut Gallupa (międzynarodowa organizacja badawcza) w roku 1985. W roku 1988 firma opatentowała narzędzie składające się z 12 wyselekcjonowanych pytań o nazwie Q12. Narzędzie to powstało na podstawie badań, w których wyodrębniono kluczowe czynniki budujące zaangażowanie i wpływające na pewne wskaźniki świadczące o efektywności organizacji (satysfakcja klientów, rotacja pracowników, produktywność, zyski) [Buckingham, Coffman 1999].

Pojęcie i formy zaangażowania

Pod pojęciem zaangażowania rozumiemy pozytywny, satysfakcjonujący stan umysłu charakteryzujący się energią, oddaniem i zaangażowaniem daną czynnością [Schaufeli *et al.* 2002]. Zdaniem Rabindry

N. Kanungo [1982], pojęcie „zaangażowanie w pracę” (*job involvement*) jest zbyt bogate w znaczenia, co skutkuje obniżeniem trafności technik skonstruowanych do mierzenia tego konstruktu. Jako rozwiązanie tego problemu Kanungo proponuje rozróżniać zaangażowanie w zawód (*job*) i pracę (*work*). Pojęcie zaś zaangażowania w zawód definiuje jako przekonanie opisujące aktualnie wykonywany zawód, które zwykle jest funkcją stopnia, w jakim zawód odpowiada obecnym potrzebom danej osoby. Do tej pory zaangażowanie w pracę zawodową rozważano głównie w kontekście zadowolenia z niej i jej wydajności.

A. M. Saks oraz T. J. Erickson [za: Juchnowicz 2010b: 35] definiują zaangażowanie jako wysiłek wkładany w pracę, który – wiążąc się z poświęceniem – stanowi wyraz intelektualnego i emocjonalnego „oddania” organizacji. B. Kowalski [za: Smythe 2009: 234] twierdzi, że zaangażowanie wyraża się w „stopniu, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska”. Można zatem mówić o kierunku zaangażowania – praca, organizacja – oraz jego stopniowości. Zaangażowanie w pracę wiąże się z wykonywaniem codziennych zadań, obowiązków, a w organizację z udziałem w jej funkcjonowaniu lub uczestnictwem w zespole / dziale. Intensywność zaangażowania, zdaniem L. A. Witta, K. M. Kacmara i M. C. Andrews [za: Bugdol 2006], przejawia się w utrzymującym się i stałym wysiłku bądź nawet przewyższającym go. Pierwszy oznacza dobrze wykonywaną pracę, lecz nie przyczynia się do wytworzenia wartości dodanej. Drugi odznacza się podejmowaniem działań wykraczających poza przyjęte plany, wyznaczone cele i w następstwie służy powstaniu wartości dodanej – jest efektywny.

Wiedząc, że sposób wykonywania zadań odzwierciedla nastawienie pracownika wobec przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na stopień dobrowolności uczestnictwa w organizacji i formy zaangażowania wyróżnione przez T. Bragga [za: Bugdol 2006: 86]. Zdaniem autora niektórzy pracownicy uznają, że „są uwięzieni” w przedsiębiorstwie.

Kierunki zaangażowania

Uwzględniając kierunek zaangażowania Ch. Boshoff i G. Mels wymieniają [za Juchnowicz 2010b: 37] zaangażowanie w pracę, organizację, zawód oraz środowisko społeczne. Zdaniem W. B. Schaufelego i B. Bakera [Gorgievski, Bakker 2010] zaangażowanie w pracę charakteryzują energia, poświęcenie i oddanie. S. Baldev i R. Anupama [2010] podkreślają z kolei entuzjazm, z jakim zaangażowany pracownik wykonuje swoje

zadania oraz wskazują, że stanowi on odzwierciedlenie pozytywnego postrzegania przez pracownika pracy, warunków jej wykonywania, organizacji oraz innych pracujących. Kwestia powiązania przekonań jednostki z jej działaniami ujawnia się poprzez trzy główne cechy charakteryzujące silne zaangażowanie organizacyjne [Cohen 2007: 338]:

- pełną akceptację celów i wartości organizacyjnych,
- wysoką skłonność do podejmowania dużego wysiłku na rzecz organizacji,
- silne pragnienie przynależności do organizacji.

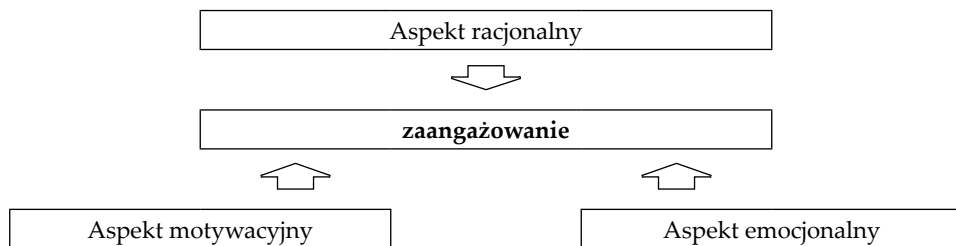
Zgodnie z tak rozumianą koncepcją zaangażowania organizacyjnego istotne jest wykształcenie pozytywnych emocji pracownika wobec organizacji, prowadzących do osobistego przywiązania i identyfikacji z nią. Relacje pracownika z organizacją można interpretować jako ciąg interakcji, w których obie strony definiują i stopniowo poszerzają swoje uprawnienia, doprecyzowując w działaniu ustalenia wynikające z formalnych umów i regulaminów. Jest to istotne poszerzenie wcześniejszej koncepcji tzw. pracy emocjonalnej [Hochschild 2003], opisującej mechanizmy przekształcania i ujawniania emocji pracowników tak, by były zgodne z rolą i oczekiwaniami organizacji (np. wymuszony uśmiech stewardess czy kelnerów przy obsłudze klientów).

Podstawowy nurt badań dotyczących zaangażowania organizacyjnego oraz jego związku z zachowaniami pracowników koncentruje się na modelu Meyera i Allen [1991], wyróżniającym trzy komponenty (rys. 1):

1. Emocjonalny – decyduje on o *zaangażowaniu afektywnym* i identyfikacji z wartościami organizacyjnymi. Odzwierciedla to, na ile pracownik wiąże swoją obecność w organizacji z treścią wykonywanych czynności i możliwością urzeczywistniania walorów własnej osobowości (chce być w organizacji).

2. Racjonalny – wpływa na *zaangażowanie trwania*, czyli uświadomioną przez pracownika potrzebę kontynuowania pracy dla organizacji ze względu na pewne koszty i straty, związane z odejściem z niej (dodatki za staż, specjalne uprawnienia, inne) oraz z ograniczonymi alternatywami na rynku pracy (potrzebuje być w organizacji).

3. Normatywny – wyznacza *zaangażowanie normatywne*, uwarunkowane przez normy społeczne oraz poczucie zobowiązania i lojalności.



Rys. 1. Model zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie tekstu Meyer, Allen [1991: 61–89]

Motywacja

Słowo „motywacja” pochodzi od *movere*, co oznacza *poruszać się*, a dokładniej od łacińskich słów: *moveo movi, motum*, które znaczą *poruszać, wprawić w ruch*, lecz także od *se movere* – *gotować się do czegoś, zabierać się do czegoś, wzruszać, wywoływać, powodować* itp. [Gasiul 2007]. Podobną definicję można znaleźć we *Współczesnym Słowniku Języka Polskiego*, który określa ją jako czynnik powodujący czyjeś działanie, zachęcający do robienia czegoś, uzasadniający czyjeś postępowanie [Dunaj 1996]. Także Pielachowski [2004] definiuje motywację jako to, co skłania do podjęcia wysiłku w dążeniu do celu. Z psychologicznego punktu widzenia motywacja to zespół procesów psychicznych i fizjologicznych, które określają i warunkują ludzkie zachowania i ich ewentualne zmiany mające na celu osiągnięcie wyznaczonych celów [Strelau 2000].

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Celowo tworzony w przedsiębiorstwie układ, będący kompozycją instrumentów pobudzania pracowników, jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy. Stanowi to układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i zarazem dający im osobiste zadowolenie. Instrumenty motywowania można nazywać inaczej narzędziami motywowania oraz zdefiniować je jako zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania, a także rozwiązań organizacyjnych. Powinny one w odpowiedni sposób rozwiązywać problemy związane z motywowaniem [Juchnowicz 2010b].

Przeciwieństwem motywacji jest demotywacja. Waldemar Stelmach [2005] na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wyodrębnił

takie przyczyny demotywacji, jak niejasność przepisów, wywieranie presji na pracowników do wykonywania prac nie w pełni zgodnych z przepisami i etyką zawodową, praca ponad siły, pozorantstwo, nierówny podział obowiązków, brak kursów dokształcających, niedocenywanie pracowników z wieloletnim stażem i praktyką zawodową, presja i obawa przed utratą pracy.

Czynniki motywacji

W przypadku motywacji mamy do czynienia z:

- **czynnikami zewnętrznymi** (czyli konfiguracją systemu kar i nagród) oddziałującymi na zachowania ludzi i decydującymi o ich sile oraz trwałości. Czynniki owe pobudzają motywację pracowników.

Środki przymusu przyjmują we współczesnych organizacjach postać rozkazów, nakazów, zakazów, poleceń i zaleceń. Środki zachęty, czyli nagrody funkcjonują w postaci materialnej, takiej jak płace, premie, nagrody, deputaty, ryczałty, świadczenia socjalno-bytowe, bądź też w postaci niematerialnej jako np. awanse, uznanie, pochwały, wyróżnienia, szkolenia, rozwój zawodowy, udział w zarządzaniu, autonomia w realizacji zadań, sposób organizacji pracy czy też opieka medyczna.

Nagroda wzbudza zainteresowanie pracą, skłania do aktywności i wywołuje efekt integracji z celami firmy, pod warunkiem że jest ona odebrana przez pracownika jako sprawiedliwa. W innym przypadku może przynieść bowiem efekt odwrotny i działać demotywująco.

- **czynnikami wewnętrznymi motywacji**, które są formą budowania zaangażowania i odwołują się do naturalnych cech człowieka wpływających na jego zachowanie i postawę, takich jak poczucie odpowiedzialności, swoboda działania, możliwość wykorzystania zdolności, poczucie wykonywania interesującej pracy. Są one siłą pobudzającą do działania, które ma wartość samą w sobie, jej przykładem jest zainteresowanie lub zamiłowanie do czegoś.

Środki perswazji, na które warto zwrócić uwagę, to: apele, prośby, informowanie, doradzanie, sugerowanie bądź negocjacje, które odwołują się właśnie do wewnętrznej motywacji pracowników. Środki perswazji są pozbawione elementu nakazu i dlatego stawiane cele czy wyznaczone zadania uzgadniane są z pracownikami. Zakłada się w tym procesie partnerstwo przełożonych i podwładnych. Dzięki temu środki perswazji prowadzą do zmiany nawyków i postaw. Znaczenie ich jako narzędzia motywacji rośnie wraz ze wzrostem wykształcenia i kwalifikacji pracowników oraz ich uczestnictwa w procesie decyzyjnym danej organizacji, a więc najczęściej wiąże się ze zmianą miejsca w strukturze.

Podstawową zaletą odwoływania się do motywacji wewnętrznej jest fakt, że motywacja pracownika wynika z jedności jego osobistych celów i wartości z celami i wartościami organizacji. Podnosi lojalność pracowników poprzez czynienie ich odpowiedzialnymi członkami zespołu i daje długoterminowy efekt [Borkowska 2006].

Zaangażowanie i kreatywność

Pojęcie „zarządzanie przez zaangażowanie” spopularyzowała w Polsce M. Juchnowicz [Juchnowicz 2012a]. Rozwijając teorię dynamicznego zaangażowania J. A. F. Stonera, R. E. Freedmana i D. R. Gilberta [1997] autorka definiuje je jako

kompleksowy i dynamiczny system wpływania na zaangażowanie pracowników przez zestaw świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych, opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywacji, wynikających z wspólnych celów i wspólnych wartości, a także na wzajemnym szacunku i zaufaniu [Juchnowicz, 2012a].

Rezultatem zarządzania przez zaangażowanie jest w tym ujęciu współdziałanie oparte na współodpowiedzialności i wzajemnych korzyściach. Taka filozofia zarządzania wymaga, by dać pracownikom większą samodzielność i ograniczyć kontrolę, jednocześnie uczynić ich odpowiedzialnymi bardziej za jakość niż za ilość pracy.

W czasach, w jakich przyszło nam żyć, każdy człowiek, który chce coś osiągnąć i dążyć do wyznaczanych sobie celów, musi wykazać się **zaangażowaniem i kreatywnością**. Pomiedzy firmami na rynku pracy, a także wśród studentów i naukowców występuje ciągła konkurencja. W każdym z wymienionych segmentów panuje zwykle wysoka podaż. Aby umocnić swoją pozycję na rynku i efektywnie konkurować należy w każdy dzień pracy wkładać wiele wysiłku. Tylko naprawdę zaangażowani i kreatywni mają szansę osiągnąć sukces!

W praktyce zaangażowani pracownicy pracują lepiej. W naturalny sposób wysoka jakość i efektywność ich pracy przekłada się na sukces finansowy firmy. Dbają o jakość swojej pracy, produktów i usług, czują się związani z firmą, więc zależy im np. na rozwoju oferty, wysokiej jakości obsługi klienta czy budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Powszechnie wiadomo, że niezaangażowani pracownicy to istotny problem w miejscu pracy. Jeszcze poważniejszym wyzwaniem są jednak osoby zaangażowane, które nie mogą przełożyć swojego entuzjazmu na konkretne działania. Sytuacja ta ma wymierny wpływ na koszty – wpływa na rotację kadr i niższą efektywność pracowników. Tymczasem badania

efektywności są naprawdę skuteczne wtedy, gdy skupiają się również na diagnozie tych czynników, które stanowią przeszkody uniemożliwiające pracownikom osiągnięcie najlepszych wyników, na jakie ich stać.

Praktycy, definiując zaangażowanie, wskazują na postawy i zachowania, jakie pracownik powinien prezentować w sposób stały w odniesieniu do organizacji. Według Hewitt Associates zaangażowany pracownik:

mówi – wypowiada się pozytywnie na temat organizacji w rozmowach ze współpracownikami, potencjalnymi pracownikami oraz klientami;

pozostaje – chce być częścią organizacji i wiąże z nią swoją przyszłość; oraz

działa – wkłada dodatkowy wysiłek w swoją pracę, aby firma odniosła sukces [Guryn 2009].

Natomiast Gallup Organization wyróżnia trzy typy pracowników w zależności od stopnia zaangażowania. Według niej pracownik zaangażowany pracuje z pasją i jest bardzo przywiązany do swojej firmy. Tacy pracownicy napędzają innowacje i powodują, że organizacja się rozwija. Pracownik niezaangażowany jest w gruncie rzeczy „nieobecny”. „Lunatykuje” w czasie pracy, to znaczy poświęca czas, ale nie wkłada energii i pasji w swoje działanie. W końcu pracownik aktywnie niezaangażowany nie tylko nie jest zadowolony ze swojej pracy, ale dodatkowo jest zajęty wyrażaniem swojego niezadowolenia. Taki pracownik każdego dnia podważa osiągnięcia zaangażowanych współpracowników [Gallup Organization 2006; Ferguson 2007].

W związku z powyższym pracodawcy poszukują studentów zaangażowanych w pracę na uczelni. Tacy studenci są bardzo ważni dla uczelni i przyszłego pracodawcy, który dostaje świadomego pracownika. Studenci natomiast otrzymują możliwość odbycia stażu, który pokaże im, że praca w małej lub dużej firmie może być ciekawa i pasjonująca. Studenci mają możliwość wyboru i poznania ciekawej ścieżki rozwoju. Otrzymują w ten sposób także możliwość porównania swoich wyobrażeń o pracy zawodowej z rzeczywistością. Jest to dla nich bardzo dobry moment, żeby zdobyć tak cenne doświadczenie i podzielić się nim w CV.

Zaangażowanie studentów w działania firmy to nie lada wyzwanie. Warto zastanowić się nad tym, jak sobie z nim poradzić!? Obserwacje wszak dowodzą, że odpowiednia wiedza, umiejętności i komunikacja, służące do wymiany doświadczeń, potrafią zaangażować studentów w zajęcia, a później w chęć poznania firmy potencjalnego pracodawcy i uczestniczenia w jej życiu. Pamiętać jednak należy o tym, że ta komunikacja musi być przemyślana i od początku do końca powinna wpisywać się w charakter grupy docelowej. W trakcie zajęć / praktyk studenci mogą podzielić się z prowadzącym swoimi problemami czy poprosić o radę.

Mogą też zobaczyć, że nie są sami, a ich opiekun może pomóc w rozwiązywaniu różnych problemów. W trakcie pracy grupowej można szlifować formy współpracy i rozwiązywania problemów.

Stan pozytywnych więzi emocjonalnych między pracownikami i organizacją jest możliwy do osiągnięcia dzięki daleko idącej indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych, dostarczeniu pracownikom atrakcyjnych dla nich produktów i świadczeń personalnych [Stotz 2007]. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić znaczenie w tym procesie czynników pozamaterialnych [Moczydłowska 2013].

Emocjonalne relacje między pracownikami i firmą mogą wynikać z wielu różnorodnych przesłanek. Zalicza się do nich: zgodność osobistego systemu wartości z systemem wartości występującym w firmie, poczucie złamania norm społecznym w przypadku odejścia z firmy, chęć wzmacniania relacji zaufania, poczucie sprawstwa i efektywności zawodowej [Lipka 2011].

Uwarunkowania, jakie nakłada na nas dzisiejszy rynek pracy, powinny skłaniać studentów do podejmowania wszelkich możliwych kroków, aby już w trakcie realizacji studiów prezentować swoje dokonania i umiejętności, które później przydadzą się w pozyskiwaniu potencjalnych pracodawców. Obecne czasy wymuszają na młodych ludziach wykazanie się kreatywnością i dążeniem do wcześniej założonych celów. Tylko angażowanie się w naukę, interesowanie się nowinkami dzisiejszego świata, włączanie się w różnego rodzaju projekty i nowe działania, korzystanie ze szkoleń, staży i konferencji pozwoli studentom odnaleźć się w świecie po otrzymaniu upragnionego dyplomu stwierdzającego ukończenie studiów wyższych. Osobom zdolnym, zaangażowanym i kreatywnym zdecydowanie łatwiej jest otrzymać etat lub podjąć własną działalność gospodarczą. Osoby takie z pewnością szybko urzeczywistnią swoje poczucie szczęścia zawodowego oraz prywatnego.

Profesor D. Gilbert w wywiadzie dla „Harvard Business Review Polska” [R1201E, 2012] stwierdził, że gdyby miał jednym słowem podsumować całą literaturę naukową na temat źródeł ludzkiego szczęścia, a przez to zwiększonej kreatywności i produktywności, użyłby przymiotnika „społeczny”. Wskazuje on, że pozytywne kontakty międzyludzkie silniej pobudzają do działania niż relacje oparte na strachu i zagrożeniu. Stąd też kultura organizacyjna zbudowana na poczuciu przynależności do społeczności organizacyjnej i respektująca podstawowe wartości społeczne odgrywa istotną rolę w stymulowaniu zaangażowania pracowników. Poczucie przynależności do danej społeczności sprawia, że pracownicy poważnie traktują obowiązki zawodowe, wykazują się koleżeństwem i lojalnością wobec siebie, szanują swoją rolę w grupie,

a to pobudza ich zaangażowanie we wspólne projekty. Dowodzą tego przykłady wiodących firm, takich jak np. Toyota, Semco, Mondragon, które dzięki tętniącej życiem społeczności pracowników i ich wzajemnej lojalności osiągają wzrost kreatywności zespołowej i znaczące sukcesy [R0907V, 2012].

Zagrożeniem dla omawianego szczęścia, przy nadmiernie zaangażowanych pracownikach, może być jednak ich wypalenie bądź pracobolizm. Schaufeli i Bakker [2003] uważają wypalenie i zaangażowanie za dwie oddzielne koncepcje. W minionych latach wzrosła liczba prac dotyczących oceny zaangażowania w pracę pracowników wykonujących różne zawody [Shimazu *et al.* 2010]. Współcześnie instytucje zatrudniające pracowników szukają energicznych i oddanych ludzi, oczekując od nich aktywności, inicjatywy i odpowiedzialności, a zatem chcą pozyskać osoby zaangażowane, entuzjastycznie nastawione do pracy. Poziom zaangażowania w pracę, mimo stosunkowo stałego stanu, może ulegać pewnej fluktuacji z tygodnia na tydzień lub z dnia na dzień, stąd też istotne jest powtarzanie ocen w dłuższych odstępach czasu [Bakker i Xanthopoulou 2009]. Zaangażowanie wiąże się z lepszym wykonaniem pracy przez pracowników, a w przypadku studentów z lepszymi ocenami. Istnieje również możliwość wystąpienia nadmiernego zaangażowania w pracę, co zakłóca równowagę między życiem osobistym a pracą zawodową (np. pracownik zabiera pracę do wykonania w domu) i może prowadzić do pracobolizmu [Halbesleben *et al.* 2009].

Aktywność kształceniowa studentów i pracowników

Aby zwiększyć swoje szanse rynkowe studenci muszą podjąć szereg trudnych, często niełatwych do pogodzenia decyzji. Jedną z nich jest decyzja o zaangażowaniu się w pracę zawodową lub bardziej intensywną aktywność edukacyjną. W niniejszym podrozdziale będziemy rozpatrywać stopień zaangażowania studentów w kształcenie, doszkalać oraz inne działania, które powinny zwiększyć ich atrakcyjność jako przyszłych pracowników.

Aby w odpowiedni sposób motywować studentów i pracowników, najpierw trzeba się dowiedzieć, z jakim typem człowieka będziemy współpracować i jaką rolę będzie on odgrywał w przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby umieścić go w odpowiednim miejscu w hierarchii potrzeb. Inaczej motywuje się ludzi, którzy wykonują rutynowe zadania, a w zupełnie inny sposób osoby, których zadania są związane z kreatywnym myśleniem i tworzeniem nowych rzeczy [Pink 2011].

Zmieniająca się rzeczywistość stawia obecnie przed systemem edukacji nowe wyzwania. Jednym z nich jest zmiana roli nauczyciela z osoby przekazującej wiedzę na osobę stwarzającą takie warunki, w których uczniowie mogą elastycznie rozwijać swoje zainteresowania i talenty. Takie podejście wymusza na nauczycielach m.in. konieczność szerszej i częstszej współpracy między sobą. Państwo reguluje tę kwestię od strony prawnej nakładając na nauczycieli od strony formalnej wymagania pracy w zespołach. Wymóg ten jest spójny z trendem powszechnym w całej Europie.

W szeregu krajów od nauczycieli oczekuje się pracy zespołowej, definiowanej jako współpraca z innymi nauczycielami przy wykonywaniu niektórych zadań. Takie zadania mogą obejmować np. opracowywanie dokumentów szkolnych, prowadzenie zajęć międzyprzedmiotowych, udział w wewnętrznej ocenie szkoły lub ocenianiu uczniów. W wielu krajach przepisy prawne lub oficjalne wytyczne zobowiązują bądź zachęcają nauczycieli do uczestnictwa w pracy zespołowej. Na ogół takie rozwiązania nie określają szczegółowo liczby godzin, jaką nauczyciele powinni przeznaczyć na pracę zespołową [Desurmont *et al.* 2008].

Nie ma recepty na wykształcenie idealnych pracowników, a dobry rezultat wynika głównie z zaangażowania się studentów w naukę i pracę. Proces uczenia się zależy od tego, czy studenci postrzegają przedmiot jako interesujący, ciekawy. Nie bez znaczenia jest również sposób przekazywania wiedzy przez wykładowców.

W odniesieniu do nauki szkolnej pojęcie motywacji stosowane jest do wyjaśnienia, w jakim stopniu uczący się poświęcają uwagę i wysiłek na rozmaite przedsięwzięcia związane z procesem uczenia się. Motywacja dotyczy subiektywnych doznań uczącego się, zwłaszcza jego chęci angażowania się w lekcję i czynności uczenia się oraz powodów takiego zaangażowania. Najnowsze poglądy na motywację [Brophy 2004] do uczenia się podkreślają, że motywacja jest nie tylko odpowiedzią na bodźce (wewnętrzne, zewnętrzne), ale także wynika z chęci poznawczej i jest efektem decyzji jednostki. Koncepcje te ilustrują, jak dalece odstąpiono od wcześniejszych teorii behawioralnych, przedstawiających ludzi jako istoty reagujące na podstawowe popędy lub potrzeby. Behawioryści na plan pierwszy wysuwają wzmocnienie jako główny mechanizm wywołujący dane zachowanie. Wzmocnieniem może być każdy bodziec, który podnosi albo utrzymuje częstość zachowania, zachowania zaś niezgodne z pożądanym wzorcem są wygaszane przez brak wzmocnień lub tłumione za pomocą kar. Ostatnie badania podważają dotychczasowy pogląd, że kary i nagrody stymulują motywację. Małą skuteczność kar udowodniono wielokrotnie, okazuje się jednak, że i nagrody mogą działać destruktywnie w tworzeniu trwałej motywacji do uczenia się, zwłaszcza tam, gdzie

uczenie się przybiera formę działalności długotrwałej. Skuteczne uczenie się dla nagrody występuje jedynie w sytuacji podejmowania zadań do-
rażnych (uczenie się studenta przed sesją – nagrodą jest pozytywna ocena
z egzaminu). Trwałość i praktyczność takiej wiedzy jest jednak na ogół
bardzo niska. Po osiągnięciu nagrody motywacja spada.

Kształcenie w szkole wyższej polega na stopniowym nabywaniu przez
studenta wiedzy, umiejętności i kompetencji, prowadząc do uzyskania dy-
plomu potwierdzającego gotowość do podjęcia samodzielnej pracy. Stu-
denci uczestniczą w zajęciach przewidzianych programem studiów, zdają
kolokwia i egzaminy w określonych terminach, dokumentując nabytą
wiedzę. W czasie studiów mogą odczuwać objawy wypalenia, które jest
definiowane jako zespół emocjonalnego wyczerpania, cynizmu i zmniej-
szonej skuteczności [Salmela-Aro *et al.* 2009; Salmela-Aro, Kunttu 2010].

Głównym celem procesu kształcenia jest opanowanie przez oso-
bę kształcąca się odpowiednich wiadomości i umiejętności. Kształcenie
przebiega efektywnie, gdy aktywnie uczestniczy w nim zarówno osoba
kształcona, jak i nauczyciel. Dzieje się tak poprzez dobór odpowiedniego
materiału oraz ciekawe środki przekazu i metody nauczania. Proces po-
znawania wiedzy jest bardzo złożony. Rolą nauczyciela jest dostarczenie
studentom potrzebnej teorii, a w jej opanowaniu, szczególnie tej, która jest
trudna, takie kierowanie i stymulowanie procesu nauczania, żeby zachę-
cić studentów do jej aktywnego poznawania i utrwalania [Bujanowska,
Tomczuk-Zajac 2002; Brudnik *et al.* 2000].

Uczelnie wspierają kreatywność i zaangażowanie studentów. Za-
angażowanie to jest wzmacniane przez działania takie, jak dni otwarte,
wolontariat wewnętrzny i imprezy integracyjne. Studenci mają możli-
wość uczestnictwa w licznych organizacjach, towarzystwach czy kołach
naukowych [Jelonek 2011]. Zapisując się np. do Akademickiego Związku
Sportowego mogą rozwijać swoje zdolności sportowe w wielu dyscypli-
nach i odnosić sukcesy w zawodach krajowych czy międzynarodowych.
W maju każdego roku obchodzone jest także święto studentów – Juwenalia.
Są to imprezy i koncerty organizowane przez uczelnie lub samorządy
studentów, integrujące środowisko akademickie przez zabawę i przyczy-
niające się do tworzenia przyjaznej atmosfery na uczelni (w firmie).

Zaangażowanie studentów i pracowników to siła napędowa każdej
uczelni i firmy odnoszącej sukces. Mówimy o nim, gdy studenci, pracow-
nicy są mocno związani z uczelnią, firmą, współdzielą wizję pracodawcy
i angażują się w osiąganie całościowych celów, często wykraczając poza
oczekiwania. Korzyści finansowe płynące z zaangażowania są bezsporne,
jednak wiele organizacji koncentruje się na osiąganiu krótkoterminowych
zysków, zamiast inwestować w rozwój pracowników w dłuższej perspek-

tywie. Niestety wydatki na rozwój pracowników są często pierwszą pozycją w budżecie, która podlega cięciom, szczególnie w trudniejszej sytuacji ekonomicznej, tymczasem wspieranie pracowników w budowaniu silnych relacji na każdym poziomie organizacji przekłada się na efekty finansowe.

Jak wynika z badań prowadzonych przez Instytut Gallupa, firmy zatrudniające zaangażowanych pracowników czerpią z tego realne korzyści. W grupie niezaangażowanych pracowników występowało o 60% więcej wypadków niż wśród pracowników zaangażowanych. Produktywność firm, w których dominowali pracownicy zaangażowani była niemal o 1/5 większa niż firm, w których znaczącą część załogi stanowiły osoby niezaangażowane w wykonywaną pracę. Co więcej, pracownicy zaangażowani mieli o 27% mniej dni absencji niż ich niezaangażowani koledzy [Gallup 2006]. Co szczególnie ważne, niezaangażowani pracownicy mogą obniżać efektywność działania firmy, w której pracują. Gallup stwierdza, że aż 18% niezaangażowanych mogło świadomie działać na niekorzyść swojej firmy, a niemal 90% z nich nie poleciłoby produktów własnej firmy znajomym. Ponadto jedynie 17% niezaangażowanych pracowników rozumiało potrzeby swoich klientów [Gallup 2008]. Corporate Leadership Council [2004] podaje, że wśród pracowników niezaangażowanych występuje o 87% wyższe prawdopodobieństwo opuszczenia firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy w porównaniu z pracownikami wysoce zaangażowanymi.

Pracownik zaangażowany

Wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim staje się zaangażowany pracownik, czyli taki, którego charakteryzują trzy równocześnie występujące cechy:

- 1) identyfikacja z celami i wartościami firmy,
- 2) pragnienie przynależności do organizacji,
- 3) podejmowanie działań wykraczających poza standardy.

Dążenie do ukształtowania takiej postawy jest dowodem wzrastającej świadomości, że pełni energii, kreatywni, nastawieni entuzjastycznie pracownicy są głównym źródłem tworzenia wartości firmy i to oni decydują o przewadze konkurencyjnej w większym stopniu niż czynniki technologiczne lub finansowe. Tymczasem w długim okresie eksperci sygnalizują zjawisko spadku poziomu zaangażowania pracowników, a także duże potencjalne rezerwy w tym zakresie. Równocześnie liczne badania prowadzone na świecie ukazują wiele korzyści wysokiego zaangażowania, jak większa produktywność, wysoki poziom kreatywności i innowacyjności, większe poczucie lojalności w stosunku do organizacji, a tym samym niż-

szy poziom fluktuacji kluczowych pracowników oraz stabilizacja talentów. Firmy z niezaangażowanymi pracownikami cechuje duża absencja, wysoki poziom stresu, trudności w podejmowaniu decyzji, brak efektywnej komunikacji, rozgrywki polityczne. S. Cook [2008] wskazuje dwa główne powody rosnącego w skali światowej znaczenia zaangażowania pracowników. Są to coraz większa siła klienta i siła pracownika. Dlatego zaangażowanie pracowników stało się obowiązującym standardem w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Świadome budowanie w organizacji efektywnego zaangażowania wymaga systematycznego badania poziomu i czynników determinujących, a także podejmowania działań kreujących odpowiednie postawy i zachowania pracowników [Juchnowicz 2010b; 2012a].

Według badań McGee i Rennie [2004],

emocjonalne zaangażowanie definiuje się jako stopień, w jakim pracownicy odczuwają dumę, radość i inspirację w związku z czymś lub kimś w przedsiębiorstwie, a racjonalne zaangażowanie określa się jako stopień, w jakim pracownicy mają poczucie, że coś lub ktoś w ich firmie zapewnia im finansowe, rozwojowe lub zawodowe korzyści, które leżą w ich interesie.

Często stosowanym sposobem ujmowania zaangażowania jest propozycja wysunięta przez Schaufelego i Bakker [2003]. Na zaangażowanie podczas wykonywania pracy składają się tutaj trzy czynniki:

- doświadczanie przez pracownika uczucia wigoru,
- oddanie się pracy,
- zaabsorbowanie pracą.

Wigor rozumiany jest jako doświadczanie wysokiego poziomu energii i wytrzymałości psychicznej podczas pracy. Łączy się to z chęcią wykonywania powierzonej pracy nawet w obliczu pojawiających się przeciwności i trudności. Oddanie się pracy jest entuzjastyczne, z doświadczaniem poczucia jej znaczenia, a także dumy z możliwości jej wykonywania. Z kolei zaabsorbowanie pracą dotyczy uczucia pełnej koncentracji i pogrążenia się w swojej pracy, czemu może towarzyszyć doświadczanie nienaturalnie szybkiego upływu czasu. Co interesujące, zaangażowanie jest określane jako specyficzny stan poznawczy, inny niż postawa czy przekonania pracownika.

Odminnym sposobem ujmowania zaangażowania jest koncepcja wigoru Shiroma [2003; 2011], który koncentruje się tylko na jednym wymiarze zaangażowania – wigorze, uważając go za jedyny czysty czynnik z omawianej wcześniej koncepcji Schaufelego.

Wigor odzwierciedla, zdaniem Shiroma, uczucie siły fizycznej (*physical strength*), energii psychicznej (*emotional energy*) oraz stanu umysłowego – poznawczego ożywienia (*cognitive liveliness*). Jakkolwiek nie uznaje on

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

Britt [1999], w odróżnieniu od wcześniej omawianych autorów, definiuje zaangażowanie jednoskładnikowo. W tym ujęciu zaangażowanie rozumiane jest jako uczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej. Zaangażowany pracownik czuje osobistą odpowiedzialność za wynik swojej pracy. Britt postrzega wymieniane w dwóch poprzednich koncepcjach składniki zaangażowania, takie jak wigor, zaabsorbowanie czy uważność, jako efekt – wynik zaangażowania, a nie jego część składową.

Analizując kwestie zaangażowania (*work engagement*) warto wspomnieć o przywiązaniu do organizacji (*organization commitment*). Często bowiem przywiązanie utożsamiane bywa z zaangażowaniem. Niektórzy badacze [Kanste 2011; Andrew, Sofian 2012] wskazują jednak, że jest to podejście niewłaściwe i są to pojęcia odrębne.

Większe zaangażowanie pracowników wiąże się również z ich większą motywacją do wykonywania obowiązków zawodowych i angażowania się w sprawy organizacji w szerszym wymiarze [<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1330.htm>].

Silny związek występował między poziomem zaangażowania pracowników a możliwościami nieformalnego i formalnego uczenia się w pracy. Blisko 60% pracowników organizacji o wysokim stopniu zaangażowania przeszło w ostatnich 12 miesiącach szkolenia, natomiast w organizacjach o małym zaangażowaniu pracowników odsetek ten wyniósł niewiele ponad 42.

Wyniki badań CBOS pokazują, że ponad połowa Polaków (54%) pracowała kiedyś dobrowolnie i nieodpłatnie na rzecz swojego środowiska, kościoła, osiedla, wsi, miasta czy potrzebujących. Częściej są to osoby z wykształceniem wyższym (73%) niż z podstawowym [Przewłocka 2011]. W Polsce nie wzrasta jednak poziom zaangażowania w wolontariat – tylko co piąty dorosły Polak deklaruje, iż w minionym roku podejmował się dobrowolnej i nieodpłatnej pracy na rzecz dobra wspólnego czy potrzebujących [Hipsz 2012].

Podsumowanie

Pojęcie zaangażowania zostało spopularyzowane w ciągu ostatnich lat, głównie za sprawą firm doradczych, które promują zaangażowanie jako prosty środek zwiększania efektywności organizacji. W Polsce pojęcie to spopularyzowała zwłaszcza M. Juchnowicz [Juchnowicz 2012b]. Au-

torka opiera je na świadomych działaniach w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich, międzygrupowych oraz na wewnętrznych mechanizmach motywacji, wynikających ze wspólnych celów i wspólnych wartości, a także na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

Podsumowując, pracownik zaangażowany w organizację wyróżnia się następującymi cechami [Mastrangelo 2009: 14; Juchnowicz 2010a: 58]: chce dalej pracować w danej organizacji (stabilizacja), jest lojalny w odniesieniu do organizacji, czuje satysfakcję z pracy i motywację do dalszej pracy w danej organizacji, pozytywnie wypowiada się na jej temat (identyfikuje się z organizacją), utożsamia sukces organizacji ze swoim własnym i wie, co należy robić, gdyż rozumie cele i strategię, chętnie poświęca dodatkową energię dla swojej organizacji (aktywność na rzecz organizacji); podchodzi z pasją do realizowanych zadań.

Dla badaczy z Instytutu Gallupa [2006], zaangażowanie to specyficzne połączenie pozytywnych czynników emocjonalnych i poznawczych, generujące większą częstotliwość pojawiania się pozytywnych emocji, z kolei pozytywne emocje w miejscu pracy przekładają się na polepszenie jej wyników [Harter *et al.* 2002; 2006]. Wyróżnia się trzy typy pracowników w zależności od stopnia zaangażowania. Pracownik zaangażowany pracuje z pasją i jest bardzo przywiązany do swojej firmy. Tacy pracownicy napędzają innowacje i powodują, że organizacja się rozwija.

Natomiast firma Aon Hewitt [2010] zaangażowanie rozumie jako specyficzny stan emocjonalnego i intelektualnego zainteresowania, który motywuje pracowników do tego, by wykonywali swoją pracę najlepiej jak potrafią.

Zaangażowany pracownik prezentuje charakterystyczny wzorzec zachowania określany mianem 3S – *say, stay, strive*.

Say – pozytywnie wypowiada się o organizacji,

stay – chce pozostać jej częścią,

strive – chce przyczynić się do sukcesu firmy.

Zaangażowanie studentów i pracowników to siła napędowa każdej uczelni i firmy odnoszącej sukces, przynosząca wymierne korzyści firmie. Zwłaszcza wzrost kreatywności zespołowej zapewnia firmom znaczące sukcesy [R0907V, 2012]. Aby zwiększyć swoje szanse na rynku pracy, studenci muszą podjąć decyzję o zaangażowaniu się w pracę zawodową lub aktywność edukacyjną. Zaangażowanie w pracę wzrasta znacząco wraz ze wzrostem wykształcenia [Przewłocka 2011]. Według najnowszego raportu firmy Aon Hewitt [2013] poziom zaangażowania pracowników w pracę jest podobny w większości krajów na świecie – i wynosi średnio 61%. Raport opracowano na podstawie danych z badań opinii, w których wzięło udział około 7 milionów pracowników z ponad 6000 firm działających w 155 krajach.

Literatura

- Andrew O. C., Sofian S., 2012, *Individual factors and work outcomes of employee engagement*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, 40: 498–508.
- Aon Hewitt, 2010, *Engagement 2.0 employee survey U.S.*, http://www.aon.com/attach-ments/engagement_2%200_oct2010.pdf.
- Aon Hewitt, 2013, *Globalne trendy w zaangażowaniu, raport*, Aon Hewitt, Warszawa.
- Bakker A. B., Xanthopoulou D., 2009, *The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model*, „Journal of Applied Psychology”, 94, 6: 1562–1571.
- Baldev S. R., Anupama R., 2010, *Determinants of employee engagement in a private sector organization: an exploratory study*, „Advances in Management”, 3, 10: 52–59.
- Bhatnagar J., 2007, *Talent management strategy of employee engagement of Indian ITES employees: key to retention*, „Employee Relations”, 29, 6: 640–663.
- Borkowska S., 2006, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Britt T. W., 1999, *Engaging the self in the field: testing the triangle model of responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, 25: 696–706.
- Brophy J., 2004, *Motywowanie uczniów do nauki*, PWN, Warszawa.
- Brudnik E., Moszyńska A., Owczarska B., (2000), *Ja i mój uczeń pracujemy aktywnie. Przewodnik po metodach aktywizujących*, Zakł. Wydaw. SFS, Kielce.
- Buckingham M., Coffman C., 1999, *First, break all the rules*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Bugdól M., 2006, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Bujanowska D., Tomczuk-Zajac J., 2002, *Rola nauczyciela w organizowaniu twórczej aktywności uczniów*, „Forum Edukacyjne”, 2: 15–17.
- Cohen A., 2007, *Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 17, 3: 336–354.
- Cook S., 2008, *The essential guide to employee engagement*, Kogan Page, London–Philadelphia, 4.
- Corporate Leadership Council, 2004, *Driving performance and retention through employee engagement*. http://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf.
- Desurmont A., Forsthuber B., Oberheidt S., 2008, *Zakres autonomii i odpowiedzialności nauczycieli w Europie*, „Eurydice”, 88.
- Dunaj B., 1996, *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa.
- Ferguson A., 2007, *Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?*, [online] Retrieved from <http://www.lifethatworks.com/Employee-Engagement.prn.pdf>.
- Gallup Organization, 2006, *Gallup study: engaged employees inspire company innovation*, „Gallup Management Journal”, <http://gmj.gallup.com/content/24880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx>.
- Gallup Organization, 2008, *Employee disengagement plagues Germany*, „Gallup Business Journal”.
- Gasiul H., 2007, *Teorie emocji i motywacji*, Wyd. UKSW, Warszawa.
- Gorgievski M. J., Bakker A. B., 2010, *Passion for work: work engagement versus workaholism*, [w:] S. Albrecht (ed.), *Handbook of employee engagement*, http://repub.eur.nl/res/pub/22672/Gorgievski%20Bakker_RMG_NTC.pdf.
- Guryn H., 2009, *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, 4.

- Halbesleben J. R., Harvey J., Bolino M. C., 2009, *Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family*, „Journal of Applied Psychology”, 94: 1452–1465.
- Harter J. K., Schmidt F. L., Kayes C. L. M., 2002, *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes a review of the Gallup study*, Gallup, <http://media.gallup.com/documents/whitePaper—Well-BeingInTheWorkplace.pdf>.
- Harter J. K., Schmidt F. L., Killham E. A., Asplund J. W., 2006, *Q12® Meta-Analysis*. Galloup consulting, http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12MetaAnalysis_Flyer_GEN_08%2008_BP.pdf.
- Hipsz N., 2012, *Potencjał społecznikowski i zaangażowanie Polaków w wolontariat*, CBOS BS/23/2012, Warszawa, <http://www.cbos.pl>.
- Hochschild A. R., 2003, *The managed heart: commercialization of human feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Jelonek M., 2011, *Studenci – przyszłe kadry polskiej gospodarki*. Raport z badań studentów i analizy kierunków kształcenia realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”. Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa. www.bkl.parp.gov.pl.
- Juchnowicz M., 2010a, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4: 74–75.
- Juchnowicz M., 2010b, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2012a, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2012b, *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kanste O., 2011, *Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care*, „Scandinavian Journal of Caring Sciences”, 25, 4: 754–761.
- Kanungo R. N., 1982, *Measurement of job and work involvement*, „Journal of Applied Psychology”, 67, 3: 341–349.
- Lipka A., 2011, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, 9: 90.
- Mastrangelo P. M., 2009, *Will employee engagement be hijacked or reengineered?*, „OD Practitioner”, 41, 2: 13–18.
- McGee R., Rennie A., 2004, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, Wyd. Wolters Kluwer.
- Meyer J. P., Allen N. J., 1991, *A three-component conceptualization on organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 1, 1: 61–89.
- Moczydłowska J., 2013, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013: 346–355.
- Mrówka R., 2010, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 405–416.
- Organizacja pracy i zaangażowanie pracowników w Europie. Sprawozdanie, 2013, 11 czerwca, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1330.htm>.
- Pielachowski J., 2004, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, Wydawnictwo eMPI², Poznań.
- Pink D. H., 2011, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa.

- Przewłocka J., 2011, *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: Wolontariat, filantropia, 1%*, Raport z badań, Wydawnictwo Klon/Jawor, Warszawa.
- R1201E, 2012, *Naukowa teoria uśmiechu*, wywiad z D. Gilbertem, przepr.: G. Morse, „Harvard Business Review Polska”, 112.
- R0907V, 2012, *Przekształcanie firm we wspólnoty*, H. Mintzberg, „Harvard Business Review Polska”, 112.
- Salmela-Aro K., Kunttu K., 2010, *Study burnout and engagement in higher education*, „Unterrichtswissenschaft”, 38, 4: 318–333.
- Salmela-Aro K., Savolainen H., Holopainen L., 2009, *Depressive symptoms and school burnout during adolescence: Evidence from two cross-lagged longitudinal studies*, „Journal of Youth Adolescence”, 38: 1316–1327.
- Schaufeli W., Bakker A., 2003, *Utrecht work engagement scale preliminary*, „Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University”.
- Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B., 2002, *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*, „Journal of Happiness Studies”, 3: 71–92.
- Shimazu A., Schaufeli W. B., Miyanaka D., Iwata N., 2010, *Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht work engagement scale*, „BioPsychoSocial Medicine”, 4: 1–6.
- Shirom A., 2003, *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*, „Research in Organizational Stress and Well-Being”, 3: 135–165.
- Shirom A., 2011, *Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences*, „Review of General Psychology”, 15: 50–64.
- Smythe J., 2009, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Walters a Kluwer business, Kraków.
- Stelmach W., 2005, *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa.
- Stoner J. A. F., Freedman R. E., Gilbert D. R., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Stotz W., 2007, *Employee relationship management. der weg zu engagierten und effizienten mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Strelau J., 2000, *Podstawy psychologii*, Wydawnictwo Gdańskie, Gdańsk.
- Wefald A. J., Mills M. J., Smith M. R., Downey R. G., 2012, *Comparison of three job engagement measures: examining their factorial and criterion-related validity*, „Applied Psychology: Health and Well-Being”, 4: 67–90.
- <http://businessjournal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2>.

Commitment – an important value for the student and future employee (summary)

Education in a higher school is based on gradually obtaining knowledge, skills and competency by a student, who is granted a diploma on graduation, confirming the readiness to undertake an independent work. The level of student's engagement in learning process is essential. A lot depends on the personality of the student, which consists of: mo-

tivation, interests, attitudes and emotions adopted. The article presents the engagement as an important value in the study for the students and staff of the future of the company. The aim of the article is to systematize the knowledge of the issue the definitions and the level of employee engagement in various organizations and values that were considered as well as felt. There is a presentation of components and related types of workers involvement according to the model of Meyer and Allen, as well as chosen mechanisms of pro-community stimulation of this involvement. In this paper an attempt has been made to describe motivation. Motivation is an important factor for employee involvement in the implementation of the objectives of the company. There is no doubt that in the situation when innovation, efficiency and competitiveness have a decisive effect on the success of an organization, companies are looking for creative, dedicated to their work, full of energy and enthusiasm, and constantly developing employees. As a result, taking care of mutual relationships and building employee commitment is becoming not only an element of looking after the corporate image, but also a decisive influence on the overall performance of a company.