

Zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku

Małgorzata Jakubowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail:jakubowska.m@onet.pl

Joanna A. Jończyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail:j.jonczyk@pb.edu.pl

Streszczenie

Obecnie nikt nie ma wątpliwości, że zasoby ludzkie mają strategiczne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Przy czym w kontekście wykorzystania potencjału ludzi nie chodzi tylko o przyciągnięcie i zatrudnienie właściwych pracowników, ale również ich motywowanie i angażowanie w realizację celów organizacji. O ile motywowanie personelu jest niemalże od zawsze tematem zajmującym badaczy, o tyle problem zaangażowanie organizacyjne jest dość nowy. Podejmując próbę zdefiniowania zaangażowania organizacyjnego należy podkreślić wielostronność tego pojęcia, które można definiować na różnych płaszczyznach naukowych. Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja zaangażowania organizacyjnego pracowników przedsiębiorstwa transportowego północnej Polski. Badanie przedsiębiorstwa poprzedzono analizą teoretycznych koncepcji zaangażowania organizacyjnego prezentowanych przez wybranych autorów.

Słowa kluczowe

Zaangażowanie organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo

Wstęp

Zaangażowanie organizacyjne jest stosunkowo nową koncepcją, która obecnie jest przedmiotem analiz wielu badaczy zajmujących się głównie problematyką zachowań organizacyjnych czy zarządzania zasobami ludzkimi [Moczydłowska, 2013; Moczydłowska, 2016; Budzisz i inni, 2008; Rogozińska, 2014]. Jednakże podejście do tego zagadnienia w literaturze przedmiotu charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Jednocześnie autorzy są zgodni, że zaangażowanie pracownika jest strategicznym elementem sukcesu przedsiębiorstwa i w związku z tym należy ponieść wysiłek związany z jego budowaniem.

Celem artykułu jest przede wszystkim identyfikacja zaangażowania organizacyjnego pracowników przedsiębiorstwa transportowego północnej Polski.

1. Zaangażowanie organizacyjne w świetle wybranej literatury przedmiotu

Przedsiębiorstwa obecnie działające na rynkach lokalnych czy międzynarodowych muszą być szeroko otwarte na otoczenie, nowe idee oraz zmiany, które w znaczny sposób wpływają na działanie oraz postawy zatrudnionego personelu. Wszystko to powoduje, że przed pracownikami stawiane są nowe cele oraz wymagania, do których każdy pracujący powinien jak najlepiej się dostosować. Związane jest z tym jego zaangażowanie, entuzjazm czy chęć wykonywania danych czynności. Przegląd wybranej polskiej literatury przedmiotu wskazuje na ważność koncepcji, których autorami są m.in. J. M. Moczydłowska, K. Kmiotek, H. Król oraz A. Ludwicyński, A. Żurek, M. Adamska-Chudzińska czy M. Juchnowicz [Moczydłowska, 2014; Moczydłowska, 2015; Kmiotek, 2016; Król i Ludwicyński, 2014; Żurek, 2015; Adamska-Chudzińska, 2015; Juchnowicz, 2013; Juchnowicz, 2010].

Według J. M. Moczydłowskiej najlepszym rozwiązaniem będzie pogrupowanie definicji zaangażowania organizacyjnego w trzy główne podejścia, obszary [Moczydłowska, 2014, s. 92]. Pierwszy z nich odnosi się do zaangażowania rozumianego jako emocjonalne przywiązanie do firmy. Osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją i są zadowolone z tego, że mogą być uczestnikami danej wspólnoty. Drugie podejście mówi o tym, że jest to wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Odejście z przedsiębiorstwa wiąże się ze stratami, kosztami jakie ponosi pracownik, natomiast kontynuowanie pracy z korzyściami. Ostatnie natomiast nawiązuje do

tego, że pracownik czuje się zobowiązany do pracy w organizacji, w której został zatrudniony [Moczydłowska, 2014, s. 96].

Bardzo często można połączyć zaangażowanie z satysfakcją, lojalnością, dumą z faktu przynależności do organizacji oraz poczuciem osobistej odpowiedzialności pracownika. Świadczą o tym aspekty psychologiczne i organizacyjne, które mówią, że zaangażowanie to emocjonalne przywiązanie do danej organizacji, do jej celów i misji [Moczydłowska, 2014, s. 94]. Należy też nadmienić, że jest to proces trudny do zmierzenia [Kulikowski i Madej, 2014; Kulikowski, 2016]. Zaangażowanie w pracę to nic innego jak gotowość pracownika do robienia więcej niż się od niego oczekuje. Pracownik sam powinien identyfikować się z pracą i firmą, w której jest zatrudniony. Jego psychiczne zdefiniowanie związków między nim a przedsiębiorstwem pozwoli aby satysfakcja z pracy cały czas rosła [Król i Ludwiczynski, 2014, s. 697]. Zaangażowanie to intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika. Jest to stan, w którym pracownik udziela się w pracy, jest wobec niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony. Pozytywne nastawienie pracownika do firmy i do przełożonych oraz zadowolenie z pracy są warunkami niezbędnymi, ale niewystarczającymi do zaangażowania [Juchnowicz, 2010, s. 35].

W latach 90. XX wieku został opracowany model zaangażowania organizacyjnego, który opisywał zaangażowanie w trzech wymiarach: racjonalnym (poznawczym), emocjonalnym i behawioralnym. Uwzględniając różne motywy zaangażowania można wyróżnić [Moczydłowska, 2014, s. 94-95]:

- zaangażowanie emocjonalne/ afektywne, które mówi o tym, że człowiek identyfikuje się z organizacją, jej wartościami, a przyjęte w niej normy i cele uważa za własne. Ten rodzaj zaangażowania wpływa pozytywnie na jakość wykonywania zadań oraz wiąże się z emocjami pracownika, jego postawa świadczy o tym, że chce pracować w firmie, w której jest zatrudniony, a nie, że musi;
- zaangażowanie trwania, które związane jest z niższą wydajnością u pracowników. Człowiek pracuje, ponieważ mógłby dużo stracić odchodząc z firmy lub nie znalazł innych ciekawszych propozycji zatrudnienia na rynku pracy. Pracownik charakteryzujący się zaangażowaniem trwania jest mniej wartościowym pracownikiem, gdyż gorzej wykonuje swoje obowiązki w pracy.
- zaangażowanie normatywne, które sprawia, że się z powinnością moralną pracownika. Człowiek pracuje, bo czuje się zobowiązany do tego w stosunku do organizacji.

W większości polscy autorzy definiują zaangażowanie organizacyjne jako dwustronną relację między pracodawcą a pracownikiem, która polega na tym, że kiedy pracownik otrzymuje odpowiednie środki od organizacji, tj. ekonomiczne i społeczno-emocjonalne, to czuje się zobowiązany do odpowiedzi w podobnym stylu. Odpowiedź ta bardzo często jest zawarta w poziomie zaangażowania. Pracownik sam decyduje ile energii poświęci do wykonywania powierzonej mu pracy [Kmiotek, 2016, s. 82].

Zaangażowany pracownik to taki, który mówi pozytywnie o swoim pracodawcy, nie chce odejść z firmy i wykonuje dodatkowe zadania – „ekstra miłą ponad swoje obowiązki”. Wyróżnia on trzy warunki, które powinien spełnić zaangażowany pracownik [Żurek, 2015, s. 16-20]:

- pracownik utożsamia się z celami firmy (wiara),
- zachowuje się on według standardów i praktyk przyjętych w firmie (zachowanie),
- zatrudniony jest gotowy do dodatkowego wysiłku, wykraczającego poza jego zakres obowiązków (wysiłek).

Według A. Żurka wszystkie te warunki muszą być łącznie spełnione, żeby można było powiedzieć, że osoba cechuje się zaangażowaniem organizacyjnym. Ponadto pracownik może być zaangażowany w ramach konkretnej firmy. Ta sama osoba pała zaangażowaniem i oddaniem w jednym miejscu, a jest niezaangażowana lub wręcz toksyczna w drugim. Nie jest to stała cecha osoby [Żurek, 2015, s. 16-20].

Kolejną rzeczą, która odróżnia definicję Żurka od wszystkich innych autorów jest to, że według niego wszelkie czynniki motywacyjne (np.: firmowe ubezpieczenie, podwyżka, itp.) nie wpływają na podwyższenie zaangażowania pracownika. Jedynie w tym przypadku rośnie satysfakcja z pracy, która nie wpływa na to, czy podwładny utożsamia się z celami pracodawcy. Może to tylko podnieść gotowość do ekstra wysiłku, ale w przypadku krótkookresowego działania. Najbardziej na zaangażowanie oddziałuje satysfakcja. Poziom satysfakcji czy też zadowolenia ani nie jest warunkiem wystarczającym, ani koniecznym dla zaangażowania pracowników. Brak zadowolenia z panujących warunków w firmie prowadzi jednak do odejścia z pracy. Zaangażowanie nie świadczy o zadowoleniu [Żurek, 2015, s. 16-20].

Wiedza na temat zaangażowania organizacyjnego jest kluczowa dla menadżerów, którzy uważają zasoby ludzkie za bardzo ważny aspekt organizacji w porównaniu z innymi zasobami firmy [Wasiluk, 2011; Tomaszuk, 2013]. Zaangażowanie jest kategorią wielowymiarową, która powoduje, że menadżer napotka wiele trudności związanych z tworzeniem oraz zaangażowaniem

pracowników [Adamska-Chudzińska, 2015, s. 45-55]. Coraz częściej kadra menadżerska przejawia rosnące zainteresowanie zaangażowaniem pracowników, ponieważ jest to pożądana cecha z punktu widzenia zyskowności organizacji. Bardzo mocno wpływa ona na produktywność oraz innowacyjność firmy. Wkład w zaangażowanie pracowników ma menadżer, który powinien nie tylko dążyć do jego wywołania ale i troszczyć się o jego utrzymywanie [Tomaszuk, 2013].

Niezbędne będzie do tego [Jończyk, 2009, s. 167-168]:

- Dopasowanie cech osobowości i środowiska pracy. To działanie powinno wpłynąć na pozytywny wzrost zaangażowania afektywnego.
- Sprawna komunikacja wewnątrz organizacyjna. Pracownik, który systematycznie konsultuje się z przełożonym oraz uzyskuje od niego najważniejsze informacje dotyczące organizacji, działu lub jego zespołu zadaniowego, charakteryzuje się większym zaangażowaniem.
- Sprawiedliwe traktowanie podwładnych, współpracowników. Jest to kolejny aspekt, który wpływa na zwiększenie zaangażowania afektywnego oraz zadowolenia z pracy.
- Uwzględnianie uwarunkowań kulturowych, które mówią o tym, że system wartości organizacji powinien być zgodny z typowymi wartościami miejscowej kultury.

2. Opis przedsiębiorstwa i metodyka badań

Badania dotyczące zaangażowania organizacyjnego przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2018 r. w jednym z przedsiębiorstw transportowych. W kontekście postawionego celu warto podkreślić, że badane przedsiębiorstwo charakteryzuje się znaczną dynamiką rozwoju i ścisłą współpracą z otoczeniem międzynarodowym, czego wynikiem jest wysoka ocena jakości świadczonych przez przedsiębiorstwo usług. Jednocześnie przedsiębiorstwo stale podnosi poziom wykorzystywanych technologii. Oprócz transportu i spedycji, zajmuje się świadczeniem usług logistycznych, magazynowych i serwisowych. Jakość i precyzja działania potwierdzona została przez największych producentów samochodów, stale korzystających z usług tej przedsiębiorstwa oraz licznymi certyfikatami.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja poziomu zaangażowania organizacyjnego wśród pracowników przedsiębiorstwa. Jako narzędzie badawcze, zastosowano kwestionariusz ankiety zawierający stwierdzenia o charakterze zamkniętym. Pomiaru opinii pracowników dokonano przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta.

Kwestionariusz ankiety opracowano na podstawie analizy literatury przedmiotu wybranych polskich autorów. W badaniu postawiono tezę, że kluczowymi determinantami poziom zaangażowania organizacyjnego są warunki pracy oraz relacje wewnątrzorganizacyjne panujące w przedsiębiorstwie. W tym kontekście niezbędne stało się określenie szczegółowych problemów badawczych:

1. Jaki rodzaj zaangażowania organizacyjnego charakteryzuje pracowników przedsiębiorstwa?
2. Jakie czynniki wpływają na zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie?
3. Jakie są kluczowe determinanty odpowiedzialne za podnoszenie poziomu zaangażowania organizacyjnego w przedsiębiorstwie?

W kwestionariuszu badawczym wskazano 9 obszarów stwierdzeń, które są niezbędne do odpowiedzi na postawione pytania. Pytania dotyczyły komunikacji, relacji z przełożonym, relacji z innymi pracownikami, bezpieczeństwa i atmosfery w pracy, zadowolenia w pracy, oceny wyników pracy, wynagrodzenia i możliwości rozwoju. Jako narzędzie pomiaru wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta.

Próba badawcza została dobrana w sposób losowy. Spośród rozdanych 100 ankiet w pełni wypełnionych i wykorzystanych do analizy zostało 67 egzemplarzy. Z uwagi na charakter działalności przedsiębiorstwa próba badawcza obejmowała zarówno pracowników biurowych i fizycznych (np.: kierowców, pracowników działu technicznego – mechaników czy serwisantów).

Po analizie wyników, okazało się, że wśród 67 zbadanych, znalazły się 24 kobiety, co stanowi prawie 36% ogółu i 43 mężczyzn, czyli trochę ponad 64% ogółu. Większość respondentów pochodziło z grupy wiekowej 31-35 lat (27% ogółu badanych) oraz powyżej 40 roku życia, co stanowiło 28% wszystkich przebadanych pracowników. Najmniej pracowników znalazło się w przedziale wiekowym 21-25 lat. W badaniu nie wzięli udziału pracownicy poniżej 20 roku życia.

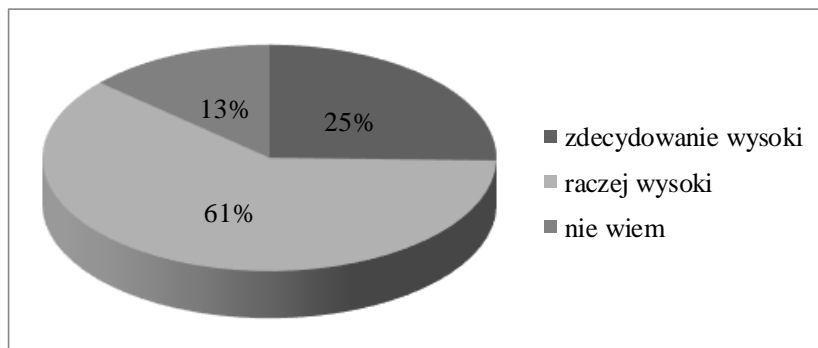
Zwrócono również szczególną uwagę na wykształcenie badanych pracowników przedsiębiorstwa. Większość osób ma wykształcenie wyższe. Jest to aż 69% ogółu, czyli 46 pracowników spośród 67 respondentów. Grupa 7 osób biorących udział w badaniu odpowiedziała, że ma wykształcenie wyższe niepełne (10% z 67 badanych). Grupa 14 zatrudnionych osób zadeklarowała, że posiada wykształcenie średnie zawodowe (21% badanych). Żadna z badanych jednostek nie wskazała wykształcenia niższego niż średnie. Największa liczba badanych zadeklarowała, że pracuje w tej organizacji ponad 10 lat (33% respondentów). Kolejną, dość liczną grupę stanowią pracownicy, których staż pracy wynosi 2-6 lat

(31 badanych) lub 6-10 lat (25% badanych). Tylko 2 osoby pracują w tym przedsiębiorstwie ponad rok, a 4 pracowników jest nowych i ich staż pracy nie przekracza roku.

3.Charakterystyka zaangażowania organizacyjnego w badanym przedsiębiorstwie – wyniki badań

W pierwszej kolejności zapytano pracowników o ocenę swojego poziomu zaangażowania w pracę przedsiębiorstwa (Rys. 1).

W tej kwestii badani byli generalnie zgodni. Żaden z ankietowanych nie ocenił swojego poziomu zaangażowania nisko lub zdecydowanie nisko. Aż 86% badanych (łącznie odpowiedzi :zdecydowanie wysoki” i „raczej wysoki”) uważa, że ich aktywność w przedsiębiorstwie jest wysoka. Niestety 13% pracowników (tj. 9 osób) nie potrafiło udzielić odpowiedzi pozytywnej, bądź negatywnej.



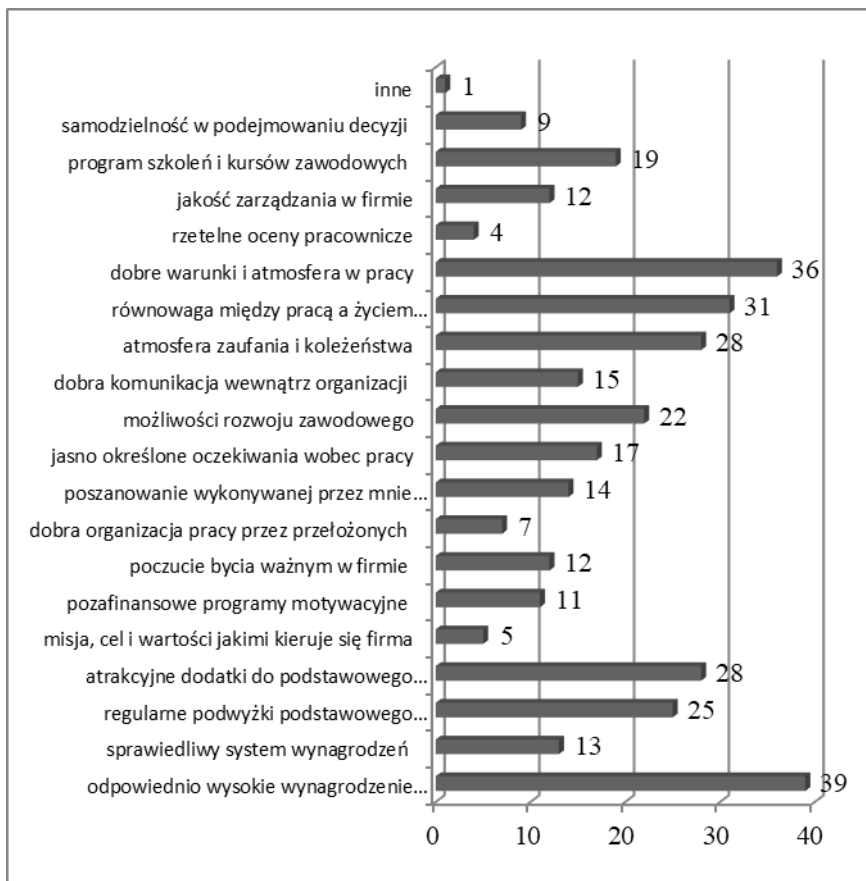
Rys. 1. Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący samooceny stopnia zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ostatniej części badania w celu weryfikacji kluczowych czynników wpływających na zaangażowanie organizacyjne respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie maksymalnie 8 determinantów (Rys. 2).

Według respondentów najważniejszym elementem podnoszącym ich poziom zaangażowania jest odpowiednio wysokie wynagrodzenie podstawowe oraz dobre warunki i atmosfera pracy. Dość ważna w opinii 31 pracowników spośród 67 jest równowaga między pracą, a życiem osobistym. Natomiast do mniej ważnych czynników ankietowani zaliczyli: rzetelne oceny pracownicze, misja, cel i wartości jakimi się kieruje przedsiębiorstwo oraz dobra organizacja pracy. Jeden pracownik

postanowił dodać odpowiedź w ostatniej rubryce „inne” – według niego ważnym elementem są wszelkiego rodzaju świadczenia socjalne, na rzecz pracowników.



Rys. 2. Elementy szczególnie wpływające na poziom zaangażowania respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

4. Analiza materiału empirycznego

Przyglądając się ogólnie wynikom badania, można powiedzieć, że respondenci to osoby otwarte, przykładające dużą wagę do rozwoju osobistego i ciągle chcące doskonalić swoje umiejętności. Według większości badanych ich poziom zaangażowania organizacyjnego jest zadowalający. Zazwyczaj angażują się oni

w wykonywanie powierzonych im zadań i pracują zgodnie z wartościami swoimi i misją całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy podkreślić, że poziom zaangażowania organizacyjnego znajduje się na średnim poziomie. Może to świadczyć o tym, że zasady, metody czy techniki kierowania ludźmi są ogólnie właściwe, ale niekoniecznie dopasowane do potrzeb pracowników. Może zarządzający powinni zweryfikować funkcjonujące w przedsiębiorstwie systemy: motywacyjny, szkoleniowy, premii i wynagrodzeń i udoskonalić je. Ponadto, według respondentów duże znaczenie w poprawie zaangażowania miałyby pozafinansowe programy motywacyjne. Pracownicy cenią sobie uznanie przełożonego, dobrą komunikację lub chociażby możliwość awansu. Istnieje bardzo dużo motywatorów, które nie narażają przedsiębiorstwa na dodatkowe koszty. Pochwały wyrażane indywidualnie lub na forum grupy, dowody uznania, codzienna rozmowa z podwładnym wzmacniają często pracowników. Niemniej jednak należy pamiętać, że motywowanie pozafinansowe powinno iść w parze z finansowym systemem motywowania w organizacji. Analizując wyniki badania dało się zauważyć, że duża część pracowników uważa, że system wynagrodzeń i system premii nie jest sprawiedliwy, co jest kolejnym powodem do weryfikacji istniejącego w przedsiębiorstwie systemu wynagradzania. Wysokość wynagrodzenia i bonusów powinna być zróżnicowana w zależności od wyników pracy, co nie zawsze jest praktykowane w badanym przedsiębiorstwie. Do grupy kluczowych determinantów zaangażowania organizacyjnego respondenci dołączyli warunki pracy oraz poziom bezpieczeństwa, jaki panuje w przedsiębiorstwie. Z badania wynika, że przełożeni starają się systematycznie dostarczać wszelkie narzędzia niezbędne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach.

Największy pozytywny wpływ na budowanie wysokiego poziomu zaangażowania organizacyjnego mają relacje z innymi pracownikami. W badanej organizacji panuje atmosfera szacunku i zaufania. Ludzie są ze sobą życzliwi i czują się dobrze w swoim towarzystwie. Niemniej jednak, należałoby poprawić komunikację między personelem. Brak sprawnej komunikacji lub powolny obieg informacji w przedsiębiorstwie, bardzo mocno demotywują pracowników, co również znacząco oddziałuje na ich poziom zaangażowania w organizacji. Trafnym rozwiązaniem wydaje się tu organizowanie wszelkiego rodzaju spotkań firmowych, szkoleń czy innych inicjatyw, które będą uczyć współpracy i silniej integrować ze sobą pracowników. Co do rodzaju zaangażowania organizacyjnego obecnego w przedsiębiorstwie jednoznaczna ocena jest bardzo trudna. Odpowiedzi, które mogłyby ukierunkować zdefiniowanie wymiaru zaangażowania, były bardzo zróżnicowane. Część ankietowanych zaznaczała odpowiedź: „nie wiem/ nie mam

zdania”, co niekorzystnie wpływa na jednoznaczną ocenę rodzaju zaangażowania organizacyjnego.

Niemniej jednak, najczęściej wskazywanym rodzajem zaangażowania organizacyjnego w przedsiębiorstwie jest zaangażowanie emocjonalno – afektywne. Z pewnością można powiedzieć, że pracownicy tej firmy odczuwają przywiązanie do niej, są zaangażowani w jej działania i pracują ponieważ tego chcą, a nie w wyniku przymusu.

Podczas analizowania danych, znalazła się również grupa, która swoje zachowania charakteryzowała jako zaangażowanie trwania. Świadczą o tym odpowiedzi respondentów mówiące o zmianie pracy przez respondentów, w momencie otrzymania lepszej oferty zatrudnienia. Analizując odpowiedzi respondentów można uznać, że nie odczuwają oni zaangażowania normatywnego.

Podsumowanie

Podsumowując, wymiarem zaangażowania organizacyjnego dominującym w badanym przedsiębiorstwie jest zaangażowanie emocjonalno-afektywne. Generalnie pracownicy tej organizacji czują emocjonalną więź z miejscem pracy, oceniają swój poziom zaangażowania na dość wysoki, a w firmie zostają, ponieważ chcą w nim pracować. Mimo, że kilka osób zadeklarowało chęć opuszczenia organizacji przy nadarzającej się okazji, to zdecydowana część ankietowanych chce w niej pozostać. Generalnie należy stwierdzić, że cel opracowania został zrealizowany i identyfikacja poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników podmiotu badawczego pozwoliła sformułować następujące wnioski:

1. Przedsiębiorstwo powinno zmodernizować systemy motywacji, wynagrodzeń i premii. Pracownicy cenią sobie pozafinansowe programy motywacyjne, których jest niewiele w tej organizacji. Tego typu motywatory mogłyby podnieść poziom zaangażowania organizacyjnego przy jednoczesnym nie narażaniu przedsiębiorstwa na dodatkowe koszty. Jednocześnie przedsiębiorstwo powinno zadbać o aspekt sprawiedliwości systemu wynagradzania.
2. Jednym z najważniejszych czynników budujących poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników w przedsiębiorstwie są relacje międzyludzkie. Kierownicy powinni dbać szczególnie o sprawną komunikację, promując przy tym pracę zespołową. Ważna jest przy tym również dbałość o komunikację między komórkami organizacyjnymi,

którą należałoby usprawnić, np.: poprzez wspólne szkolenia, spotkania firmowe czy inne inicjatywy integracyjne.

3. Ważne jest aby przełożeni dawali przykład zachowań swoim podwładnym. Chcąc uniknąć spadku motywacji pracowników, sami powinni z dużym zaangażowaniem działać na rzecz przedsiębiorstwa.

Kończąc rozważania, z pewnością należy stwierdzić konieczność ciągłego doskonalenie systemów zarządzania ludźmi w badanym przedsiębiorstwie. Tylko takie działanie może spowodować znaczący wzrost poziomu zaangażowania organizacyjnego, co z kolei może przyczynić się wzrostu przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw transportowych.

Literatura

1. Adamska-Chudzińska M. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 8 (944), s. 45-55
2. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (red.), (2008), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 166 s.
3. Jończyk J. (2009), *Koncepcja zaangażowania organizacyjnego*, w: Matwiejczuk W. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 242s.
4. Juchnowicz M. (2013), *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4 (92-93), s. 51-60.
5. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie – koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 225 s.
6. Kmiotek K. (2016), *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, Nauki o zarządzaniu 2(27), s. 81-90
7. Król H., Ludwicyński A. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 704s.
8. Kulikowski K., Madej M. (2014), *Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem*, Problemy Zarządzania 1(45), s. 99-112
9. Kulikowski K. (2016), *Pomiar zaangażowania w pracę w sektorze publicznym – propozycja narzędzia na podstawie przeglądu literatury*, Zarządzanie publiczne 3(35), s. 181-193
10. Moczydłowska J.M. (2016), *Barьеры zaangażowania organizacyjnego pracowników ochrony zdrowia w ocenie kadry kierowniczej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 1, s. 171-181.

11. Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników a aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna 4 (42), s. 162-171.
12. Moczydłowska J.M. (2015), *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 61, s. 153-162.
13. Moczydłowska J.M (2014)., Kowalewski K., *Koncepcja zaangażowania. Zarządzanie przez zaangażowanie*, w: Moczydłowska J. M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
14. Rogozińska-Pawelczyk A (2014), *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2(97), s. 27-38.
15. Tomaszuk A. (2013), *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, Economics and Management 4, s. 67-81
16. Wasiluk A. (2011), *Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych*, Ekonomia i Zarządzanie 3 (1), s. 145-155
17. Żurek A., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*, Wyd. HELION, Gliwice 2015.

Organizational engagement in a transport company – case study

Abstract

Nowadays, there is no doubt that human resources are of strategic importance for the effective functioning of each company. At the same time, in the context of using the potential of people, it is not only about attracting and hiring the right employees, but also motivating them and engaging them in achieving the organization's goals. While motivating staff is almost always the subject of researchers, the problem of organizational engagement is quite new. When attempting to define organizational engagement, it is necessary to emphasize the multilateral nature of this concept, which can be defined on various scientific levels. The main purpose of this study is to identify the organizational engagement of employees of a transport company in northern Poland. The study of the company was preceded by an analysis of the theoretical concepts of organizational engagement presented by selected authors.

Keywords

Organizational, engagement, human resource management, transport company