



DOI: 10.18276/sip.2017.48/1-12

**Marta Młokosiewicz**

Uniwersytet Szczeciński

**RECENZJA KSIĄŻKI KRYSZTYNY KMIOTEK,  
ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W MIEJSCU PRACY,  
OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ, RZESZÓW 2016**

Brak stabilności, turbulencja, nieprzewidywalność otoczenia współczesnych organizacji wymusza na nich konieczność ciągłych działań dostosowawczych, elastyczności i szybkiego reagowania. W tych uwarunkowaniach podmioty gospodarcze dostrzegają kluczową rolę informacji, wiedzy, nowoczesnych technologii, ale i odpowiednio przygotowanych pracowników, którzy potrafią poprowadzić przedsiębiorstwo wśród zmian, także dzięki budowaniu efektywnych relacji z otoczeniem. Zaawansowana globalizacja, nasycenie rynków produktami i usługami, rosnący poziom życia, nowe generacje na rynku pracy – to równocześnie znaki czasów, w których trudno jest utrzymać nie tylko klienta czy przewagę konkurencyjną, lecz niejednokrotnie i dobrego pracownika. Zgodnie z raportem *The keys to corporate responsibility employee engagement* dotyczącym zaangażowania na świecie, tylko dwóch na pięciu zatrudnionych zamierza pracować dla obecnego pracodawcy przez co najmniej rok. W latach 2012–2015 jedynie ok. 12% spośród osób mających pracę angażowało się w nią intelektualnie i emocjonalnie. Jak wynika z raportu *Where the Great Jobs Are* ponad 1/4 pracowników była zaś aktywnie niezaangażowana, manifestując swoje niezadowolenie z pracy, co obniżało wydajność całego zespołu. Pytanie, jak uruchomić niewykorzystany potencjał zatrudnionych, pozostaje więc wciąż aktualne.

W świetle zasygnalizowanych uwarunkowań otoczenia biznesu opiniowaną pracę należy uznać za ważną pozycję na rynku wydawniczym. Książka jest monografią autorską, jednak ze względu na przejrzystą prezentację (język opracowania,

rysunki, tabele, czytelne wypunktowania), bogatą i aktualną literaturę przedmiotu oraz prezentowane wyniki przeprowadzonych przez Autorkę badań może być swoistym kompendium aktualnej wiedzy o zaangażowaniu w miejscu pracy.

Głównym celem monografii uczyniono „poznanie i wyjaśnienie mechanizmu zaangażowania pracowników ukierunkowanego na różne obiekty (zintegrowanego) oraz identyfikację czynników mających wpływ na to zaangażowanie”. To trafne wieloaspektowe ujęcie zaangażowania, uwzględniające zaangażowanie organizacyjne, w pracę, profesję oraz interpersonalne, doskonale wpisało się we współczesny wielowątkowy kontekst funkcjonowania organizacji. Na tle szerokiej i dogłębnej analizy istoty zaangażowania Autorka podjęła ponadto aktualną kwestię zaangażowania wysoko kwalifikowanych specjalistów – inżynierów, ważnej grupy pracowników wiedzy na współczesnym rynku pracy. Słusznie przy tym wyeksponowała w toku rozważań dwustronny charakter korzyści płynących z zaangażowania pracowników, zarówno dla organizacji, jak i samych zatrudnionych, jako warunek efektywności tego procesu.

Książka licząca 220 stron ma charakter teoretyczno-empiryczny i obejmuje wstęp, cztery rozdziały oraz podsumowanie. We wstępie ukazano przesłanki dla podjęcia tematu, podstawowe cele i założenia pracy. Trzy pierwsze rozdziały poświęcono teoretycznym rozważaniom nad istotą zaangażowania, opartym – oprócz piśmiennictwa polskiego – głównie na anglojęzycznej literaturze przedmiotu. Krótki, rzetelny przegląd 24 istotnych publikacji polskich w tym obszarze tematycznym został dodatkowo przedstawiony w formie tabeli w załączniku nr 1 pracy.

W rozdziale pierwszym Autorka – rozpatrując zaangażowanie w kontekście relacji między pracownikiem a organizacją – skoncentrowała się najpierw na kategorii zaangażowania, wskazując na problemy terminologiczne z nią związane, różne ujęcia badawcze oraz przekonująco uzasadniając potrzebę zintegrowanego podejścia do badania tego zjawiska. Następnie syntetycznie ukazała ewolucję zainteresowania zaangażowaniem organizacyjnym jako kategorią badawczą i dokonała analizy jego istoty, skupiając się na tych definicjach, które – pośród zamętu znaczeniowego wokół tego pojęcia – „przyjęły się” w literaturze przedmiotu. W tej części książki zwrócono także uwagę na modele, składowe i narzędzia pomiaru zaangażowania oraz na jego profil.

Rozdział drugi posłużył omówieniu zaangażowania jako kategorii związanej z aktywnością pracowników. Znalazło się tu miejsce na przegląd podejścia do tak rozumianego zaangażowania w ujęciu historycznym oraz na dyskusję na temat istoty zaangażowania w oparciu o anglojęzyczny dorobek z tego zakresu. Za szczególny

walor tej części pracy należy uznać uzupełnienie prezentacji akademickiego dorobku w obszarze zaangażowania o dokonania praktyków, konsultantów biznesowych, mające znaczny udział w ewolucji kategorii zaangażowania, czemu poświęcono oddzielny punkt. Rozdział kończą rozważania dotyczące powiązań między motywowaniem a zaangażowaniem w pracę.

W trzecim rozdziale opiniowanej monografii przyjrano się teoretycznym aspektom zintegrowanego zaangażowania pracowników oraz jego uwarunkowaniom. Wychodząc od analizy zjawisk kształtujących współczesne środowisko pracy, Autorka zaprezentowała własny model zintegrowanego zaangażowania pracowników, będący podstawą do podjętych przez nią badań nad zaangażowaniem w pracę specjalistów – inżynierów. Logiczną konsekwencją takiego układu opracowania są więc podjęte w następnym punkcie rozważania dotyczące tej grupy zawodowej, skupiające się na istocie kategorii „pracownicy wiedzy” oraz „profesjonalizm”. Dalsza część rozdziału została zaś poświęcona kolejnym elementom modelu zintegrowanego zaangażowania pracowników: zaangażowaniu wobec kariery (profesjonalnemu), zaangażowaniu w pracę i zaangażowaniu interpersonalnemu. W zakończeniu tej części monografii omówiono indywidualne i organizacyjne determinanty zaangażowania pracowników w miejscu pracy. Zwrócono tu szczególną uwagę na różne generacje pracowników na rynku pracy oraz na znaczenie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi dla budowania zaangażowania zatrudnionych w miejscu pracy.

Ostatni, empiryczny rozdział prezentowanej książki zawiera omówienie kwestii zaangażowania inżynierów w miejscu pracy na podstawie badań przeprowadzonych przez Autorkę. Ukazane w nim zostały cele i organizacja procesu badawczego, narzędzia badawcze i charakterystyka badanej grupy, formy i wymiary zintegrowanego zaangażowania badanych (ich zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę, profesję oraz interpersonalne). W kolejnym podrozdziale zwrócono uwagę na zależności pomiędzy poszczególnymi elementami modelu zintegrowanego zaangażowania w miejscu pracy, przejrzyście i syntetycznie podsumowując wyniki tych analiz. Podobnego zabiegu dokonano w kolejnym punkcie tego rozdziału, w którym poddano analizie indywidualne i organizacyjne determinanty zintegrowanego zaangażowania specjalistów.

W podsumowaniu, będącym zwieńczeniem całości opracowania, oprócz głównych wniosków z podjętych analiz znalazły się propozycje kierunków dalszych badań nad zagadnieniem zaangażowania inżynierów.

Książka stanowi interesujące studium badawcze poświęcone tematyce zaangażowania w pracę. Jej konstrukcja jest logiczna i uporządkowana. Poruszane

zagadnienia są przejrzysto wyjaśnione i wsparte solidnym przeglądem literatury przedmiotu, rzetelnie opatrzone przypisami bibliograficznymi. Autorka wykazała się w niej dużą znajomością omawianej problematyki, co niewątpliwie wpłynęło na dobrze zaprojektowane badania oraz uzyskane interesujące wnioski. To ważna pozycja, będąca – szczególnie w odniesieniu do kwestii zaangażowania specjalistów – cennym uzupełnieniem dotychczasowych prac, zwłaszcza na gruncie polskim. Może ona stanowić inspirację do wielowątkowej refleksji nad tematyką zaangażowania pracowników, zwłaszcza w Polsce, a także solidną podstawę do dalszych dociekań dla naukowców oraz zastosowań – dla praktyków zarządzania.