

Justyna Pińkowicz

Państwowa Szkoła Wyższa

im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

– opiekun naukowy dr Ewelina Dresler

UWARUNKOWANIA ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ NA PRZYKŁADZIE PRACOWNIKÓW PAŃSTWOWEJ SZKOŁY WYŻSZEJ IM. PAPIEŻA JANA PAWŁA II W BIAŁEJ PODLASKIEJ

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest poznanie czynników wpływających na zaangażowanie w pracę wśród pracowników Państwowej Szkoły Wyższej (PSW) im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Przedmiotem badania był odczuwany przez pracowników poziom zaangażowania oraz identyfikacja czynników zwiększających i obniżających to zaangażowanie. Badania miały charakter reprezentatywny, ponieważ struktura próby odzwierciedla strukturę populacji w podziale na pracowników dydaktycznych i administracyjnych. Wyniki wykazały, że aż 72% badanych odczuwa zaangażowanie w wykonywaną pracę. Natomiast czynnikami wspierającymi zaangażowanie, które zgodnie z opiniami są najlepiej realizowane przez PSW w Białej Podlaskiej są: nagrody pieniężne, dostęp do materiałów i sprzętu, znajomość wymagań i obowiązków, dobre relacje z przełożonymi, możliwość rozwoju i odbywania szkoleń a także dobre relacje z współpracownikami. Czynnikami, które najsilniej wpływałyby na zaangażowanie, a których realizacja w miejscu pracy nie została wysoko oceniona, okazały się: sprawiedliwe traktowanie oraz możliwość wykonywania obowiązków adekwatnych do posiadanych kompetencji. Ponadto z wyników badań wywnioskowano, iż czynnikami obniżającymi poziom zaangażowania są: niedocenywanie ze strony przełożonych oraz niesprawiedliwe traktowanie. Wysoką liczbę odpowiedzi uzyskało w tym zakresie również niesatysfakcjonujące wynagrodzenie. Informacje te mogą stanowić dla badanej organizacji źródło wiedzy, które stałoby się narzędziem do doskonalenia procesów rozwojowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym na przykład systemu motywacyjnego bądź rekrutacji.

Wstęp

Pojęciem zaangażowania najprawdopodobniej, jako pierwsze zainteresowały się firmy konsultingowe, doradcze, wyznaczające kierunki zmian firmom, które spotkały się z jakimś problemem i tym samym potrzebowały wsparcia z zewnątrz i to one zainspirowały świat naukowy do badań w tym kierunku. Analizowały te pojęcie pod kątem praktycznym, zauważając, iż zaangażowani

pracownicy efektywniej wykonywali swoje obowiązki, a dzięki temu organizacja osiągała lepsze wyniki. Chęć zyskania większego zainteresowania potencjalnych klientów, skłoniła firmy konsultingowe do zainteresowania zjawiskiem zaangażowania pracowników, które okazało się mieć silne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw. To z kolei zwróciło uwagę przedstawicieli świata nauki na zjawisko zaangażowania.

Jedną z pierwszych definicji zaangażowania zaproponował W.A. Kahn. Tłumaczył on, że zaangażowanie jest wykorzystywaniem swoich zdolności i możliwości do realizacji zadań ukierunkowanych na cele organizacji, poprzez wyrażanie siebie w sposób fizyczny, emocjonalny i poznawczy. J.K. Harter rozszerzył myśl Kahna twierdząc, iż zaangażowanie charakteryzuje się poświęceniem, satysfakcją z pracy i entuzjazmem (Rudawska, 2011). Podobnie A.M Saks i T.J. Erickson definiują je, jako umysłowy i emocjonalny wysiłek wkładany w pracę z poświęceniem i lojalnością (Smarżewska, 2018).

Do grona głównych teoretyków omawianej dziedziny należy M. Armstrong. Ten ekspert w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi uważa, że zaangażowanie składa się z trzech kluczowych elementów: „*identyfikacji z celami i wartościami organizacji, pragnienia przynależności do organizacji oraz chęci zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji*” (Armstrong, 2000).

M. Juchnowicz (2010), która jest reprezentantką polskich badań i teorii w tym zakresie, w swojej pracy o tytule *Zarządzanie przez zaangażowanie* przedstawia jeszcze jedno ciekawe spojrzenie. Definiuje ona zaangażowanie, jako postawę gotowości do rezygnacji z własnych celów na rzecz organizacji lub czynności zawodowych, ponosząc za nie odpowiedzialność, również, jeśli konieczna byłaby praca samodzielna i w odmiennych, niestandardowych lub utrudnionych warunkach. Przytoczone definicje wskazują na złożoność i wielowymiarowość pojęcia zaangażowania.

M. Juchnowicz w tej samej pracy przedstawia szereg czynników zaangażowania wywnioskowanych z badań przeprowadzonych na 3879 pracownikach z 21 firm. Wyniki przedstawiały, że respondenci najczęściej wskazywali na 5 czynników głównych determinujących zaangażowanie: organizacja pracy, możliwość rozwoju, zasady i mechanizmy wynagradzania, relacje ze współpracownikami oraz relacje z bezpośrednim przełożonym (tab. 1). Na poszczególne kategorie składają się czynniki uszeregowane w kolejności od najsilniejszego oddziaływania do najslabszego w zakresie danej kategorii, zgodnie z wynikami badań (Juchnowicz, 2010).

Tab. 1. Czynniki budujące zaangażowanie pracowników

| Kategorie | Czynniki |
|------------------------------------|--|
| Organizacja pracy | <ul style="list-style-type: none"> – Motywowanie pracowników do dawania z siebie więcej niż określa to zakres obowiązków. – Branie pod uwagę zdania/opinii pracowników. – Umożliwienie pracownikom udziału w podejmowaniu decyzji dot. firmy. – Organizacja pracy pozwalająca na efektywną pracę. – Pewność, że zasoby firmy zapewnią jej rozwój. – Bardzo dobre fizyczne warunki pracy (sprzęt, otoczenie). |
| Możliwość rozwoju | <ul style="list-style-type: none"> – Wykonywana praca umożliwia pracownikowi wykorzystywanie jego wiedzy i umiejętności. – Swoboda działania. – Praca stawia wyzwania i wymaga rozwoju. – Możliwość rozwoju kariery w firmie. – Firma organizuje szkolenia. |
| Zasady i mechanizmy wynagradzania | <ul style="list-style-type: none"> – Sprawiedliwe wynagrodzenie. – Wynagrodzenie odpowiednie do wkładu pracy. – Pozafinansowe metody doceniania pracy. – Efekty pracy mają wpływ na wynagrodzenie. |
| Relacje ze współpracownikami | <ul style="list-style-type: none"> – W przypadku problemów, kłopotów można liczyć na pomoc ze strony współpracowników i przełożonych. – Zachęcające do pracy . |
| Relacje z bezpośrednim przełożonym | <ul style="list-style-type: none"> – Zaufanie do decyzji podejmowanych przez przełożonego. – Przełożony udziela wsparcia koniecznego do efektywnej pracy. – Przełożony udziela wskazówek odnośnie możliwości kariery zawodowej w firmie. |

Zródło: opracowanie własne na podstawie M. Juchnowicz (2010)

Czynniki należące do kategorii: organizacja pracy, dotyczą samej pracy jako czynności i miejsca, w tym warunków (zarówno fizycznych jak i psychologicznych) w jakich wykonywane są obowiązki. Możliwości rozwoju nawiązują do odczuwanej przez pracowników potrzeby nieustannego poszerzania zakresu swoich kompetencji i rozwijania obecnych bądź nowych umiejętności. Kolejna kategoria to zasady i mechanizmy wynagradzania. Okazuje się, że wysokość płac jest jedynie jednym z wielu czynników kształtujących zaangażowanie. Na przykład pracownicy cenią sobie, gdy przyjęta polityka płac oparta jest na sprawiedliwości i nagradzaniu adekwatnym do włożonego przez pracownika wysiłku. Ponadto zaangażowanie wzbudzają również niefinansowe metody wynagradzania tj. awans, elastyczny czas pracy, wyjazdy integracyjne, programy prozdrowotne i prorodzinne, pochwały (również na forum publicznym). Tego typu działania jeśli są prowadzone długofalowo wzbudzają poczucie bezpieczeństwa i komfortu psychicznego, dzięki któremu łatwiej jest pogodzić pracę z życiem prywatnym. Sprzyja to zaangażowaniu w życie organizacji i wypełnianie obowiązków zawodowych. Ostatnie z kategorii jakimi są: relacje z przełożonym

oraz relacje ze współpracownikami dotyczą zjawiska wzajemnego zaufania oraz wsparcia w miejscu pracy.

Material i metody

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II (PSW w Białej Podlaskiej) powstała w 2000 roku w Białej Podlaskiej. Jest to państwowa uczelnia wyższa kształcąca ok. 3000 studentów na 18 kierunkach. Jej misją jest: „kształcenie młodzieży na wysokim poziomie jakościowym, inicjowanie i prowadzenie badań naukowych, a także działań na rzecz rozwoju miasta i regionu”. W 2016, 2017 oraz 2018 roku zyskała tytuł najlepszej wyższej szkoły zawodowej w Polsce (<http://www.pswbp.pl/index.php/pl/o-uczelni/o-nas>). W roku akademickim 2019/2020 zatrudnionych było 349 pracowników, natomiast na poszczególnych stanowiskach zatrudnionych jest (zgodnie z danymi z Sekcji Kadr): 140 pracowników administracyjnych oraz 209 pracowników dydaktycznych (w tym: 12 profesorów, 25 doktorów habilitowanych, 112 doktorów, 60 magistrów).

Głównym celem niniejszego artykułu jest poznanie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników PSW w Białej Podlaskiej. Celami szczegółowymi są: identyfikacja najważniejszych czynników wpływających na wzrost zaangażowania oraz czynników, które w największym stopniu wpływają na jego spadek.

Populację stanowili pracownicy dydaktyczni oraz administracyjni uczelni. Próba badawcza została dobrana w taki sposób, że odzwierciedla strukturę populacji w podziale na pracowników administracyjnych oraz dydaktycznych. Można więc z pewną ostrożnością wnioski z badania próby przenosić na całą populację pracowników uczelni. Próba liczy w sumie 35 osób, w tym 23 kobiety i 12 mężczyzn. 21 osób to pracownicy dydaktyczni, natomiast pozostałe 14 – administracyjni. 12 osób posiada stopień naukowy, 23 osoby tytuł zawodowy.

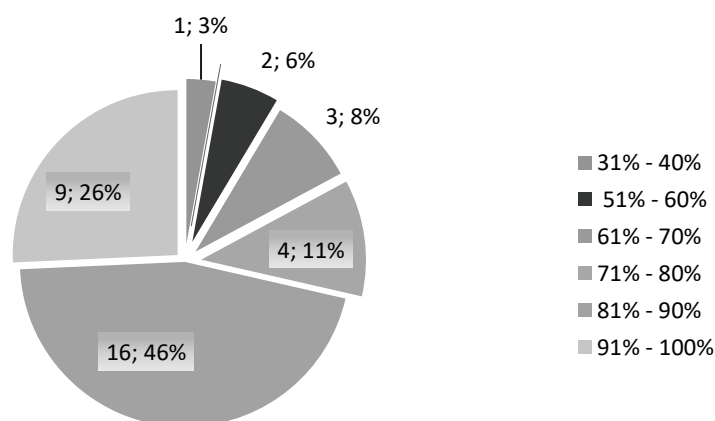
Do przeprowadzenia badań, których dotyczy temat niniejszego artykułu, posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. Technika, którą zastosowano, było ankietowanie internetowe, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który składał się z 27 pytań zamkniętych oraz metryczki zawierającej dodatkowych 9 pytań. Zostały one skierowane w czerwcu 2020 roku w formie elektronicznej do pracowników PSW. Odpowiedzi udzieliło 35 ankietowanych. Otrzymane dane zostały poddane analizie przy pomocy programu Microsoft Excel.

W badaniach przyjęto następującą hipotezę główną: badani pracownicy odczuwają zaangażowanie w wypełnianiu obowiązków w miejscu pracy. Pierwsza hipoteza szczegółowa oparta jest na badaniach dr Marty Juchnowicz. Zakłada ona, że wysoki poziom zaangażowania najsilniej determinuje zachęcanie do twórczych inicjatyw. Druga hipoteza szczegółowa (utworzona na podstawie

informacji zawartych w raporcie badawczym firmy 4 Results w 2018 i 2020 roku) zakłada, że zaangażowanie najczęściej niszczy niedocenywanie pracowników (<https://www.4results.pl/wp-content...>). W trzeciej hipotezie szczegółowej przyjęto, iż spośród różnych metod nagradzania, największy wpływ na poziom zaangażowania pracowniczego mają nagrody pieniężne (Juchnowicz, 2010).

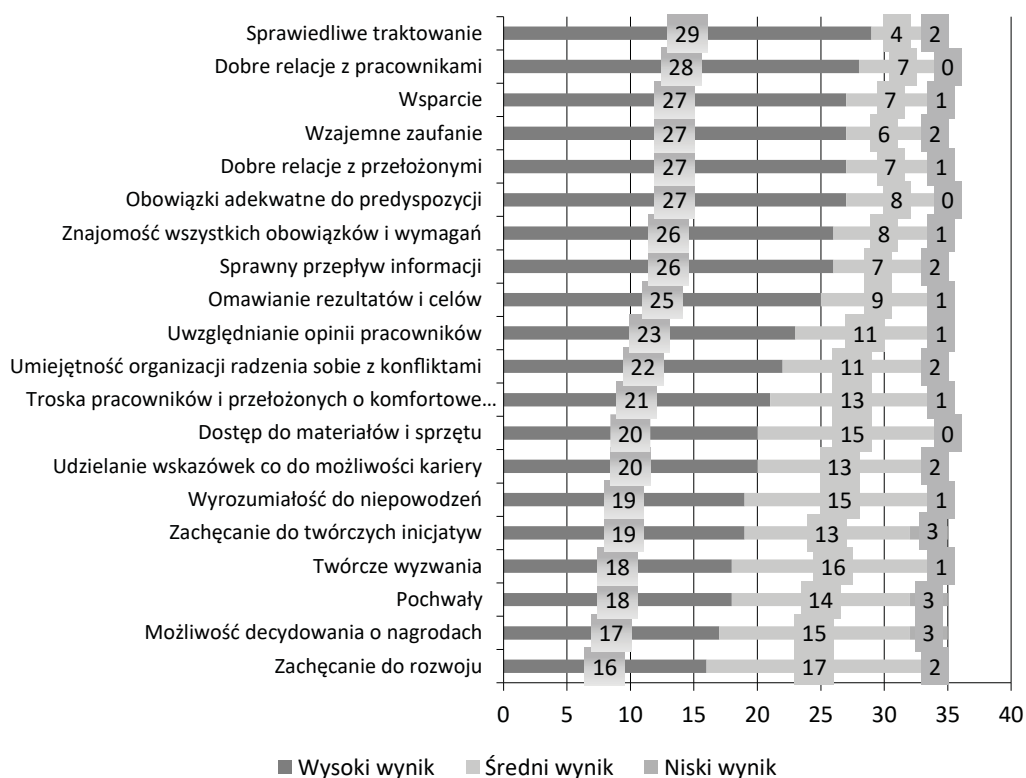
Wyniki

Zdecydowana większość ankietowanych (72%) jest zdania, iż ich poziom zaangażowania jest wysoki, w tym 9 osób szacuje go na bardzo wysokim poziomie (od 91% do 100%). Jedyne jedna osoba odpowiedziała, iż poziom jej zaangażowania jest niski (31% – 40%). Pozostali są średnio zaangażowani (od 51% do 80%). Wnioski z powyższej analizy potwierdzają hipotezę główną. Zakładała ona, że badani pracownicy zaangażowani są w wykonywanie obowiązków zawodowych. Badania własne skierowane do kadry PSW wykazują poziom zaangażowania wynoszący co najmniej 80% aż u 72% pracowników (ryc. 1).



Ryc. 1. Poziom zaangażowania pracowników PSW w Białej Podlaskiej w czerwcu 2020 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

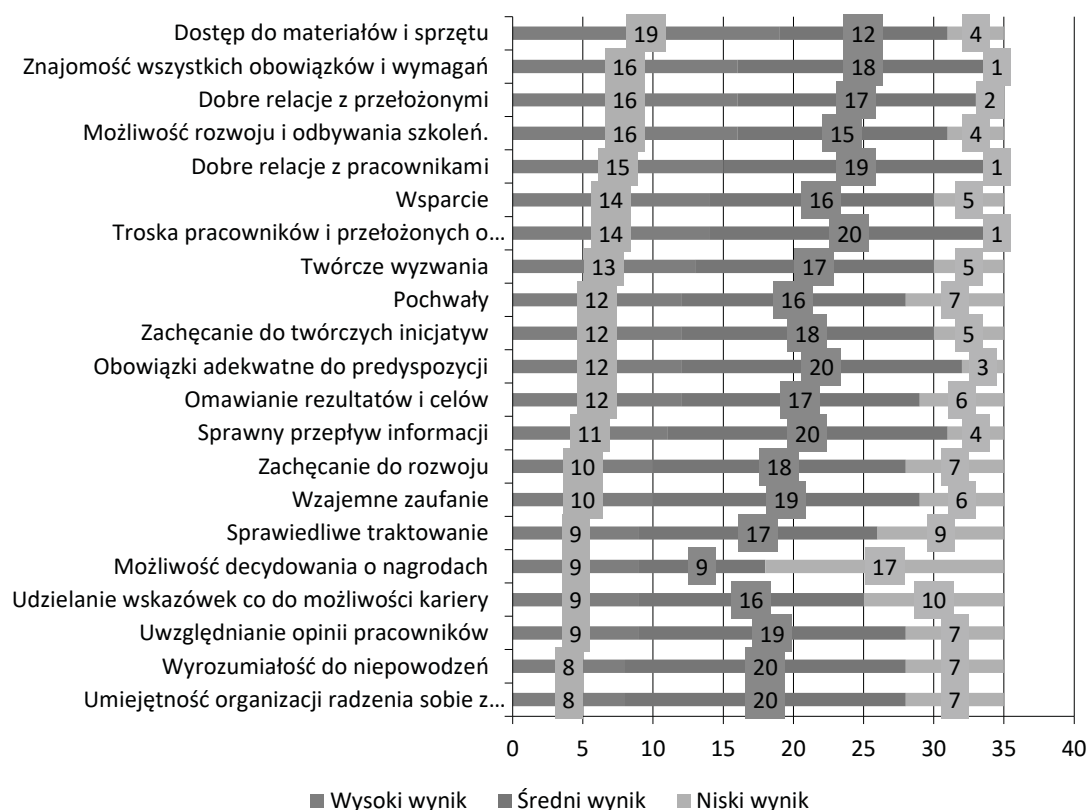
Respondenci poproszeni zostali o ocenę poszczególnych pozafinansowych czynników zaangażowania. Kryterium stanowi waga czynnika samego w sobie dla ich zaangażowania, niezależnie od tego, czy występuje on w instytucji, w której pracują. Analiza wyników ma posłużyć sprawdzeniu, jakie czynniki stanowią najsilniejsze uwarunkowanie zaangażowania pracowników PSW (ryc. 2).



Ryc. 2. Opinie badanych pracowników na temat istotności wybranych czynników dla ich zaangażowania w pracę
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Ankietowani najwyżej punktowali sprawiedliwe traktowanie jako czynnik zwiększający zaangażowanie w pracę. Następne w kolejności pojawiają się czynniki świadczące o przyjaznej atmosferze pracy, w tym: dobre relacje z pracownikami, wzajemne wsparcie, wzajemne zaufanie oraz dobre relacje z przełożonymi. Kolejne są: obowiązki adekwatne do predyspozycji, posiadanych kompetencji i umiejętności. Pierwsza z hipotez szczegółowych zakładała, że najistotniejszą pozafinansową determinantą zaangażowania pracowniczego jest zachęcanie do twórczych inicjatyw. Hipoteza ta nie została potwierdzona wynikami badań własnych na pracownikach PSW w Białej Podlaskiej. Chociaż zachęcanie do twórczych inicjatyw jest oceniane jako ważne, to nie ma kluczowego znaczenia w budowaniu zaangażowania badanych pracowników.

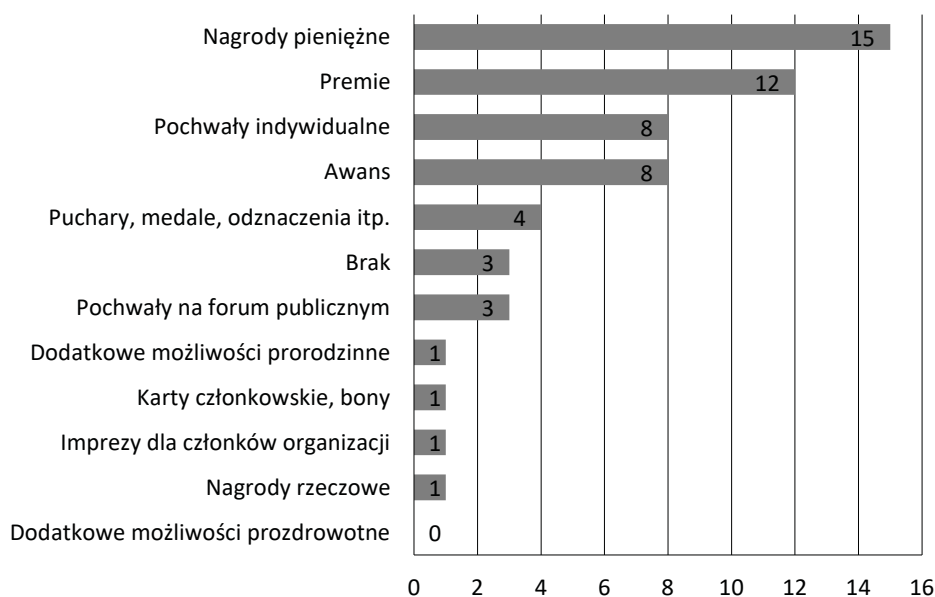
W badaniach analizowano także, w jakim stopniu poszczególne czynniki wpływające na zaangażowanie przejawiają się w badanej uczelni (ryc. 3).



Ryc. 3. Poziom realizacji poszczególnych czynników zaangażowania w badanej uczelni
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

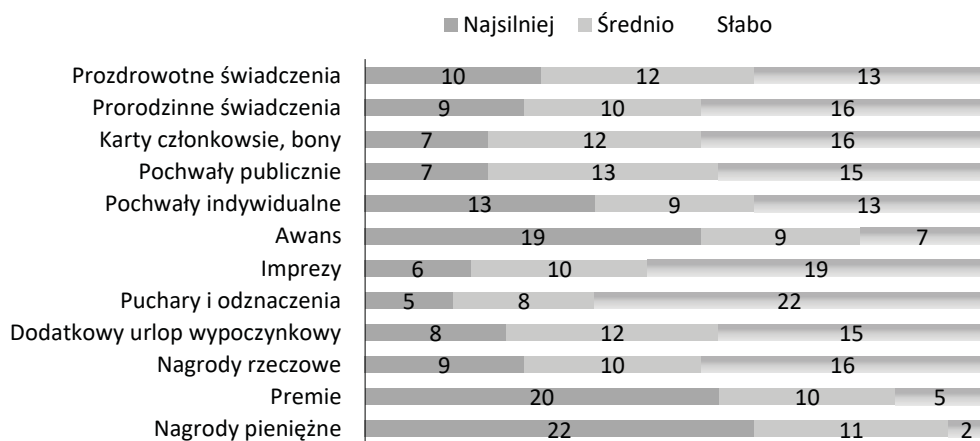
Na rycinie 3 widać, iż najczęściej oceniano realizację uwarunkowań na średnim poziomie. Zgodnie z opinią respondentów najbardziej spełnione spośród wymienionych czynników są: dostęp do materiałów i sprzętu, znajomość wymagań i obowiązków, dobre relacje z przełożonymi, a także możliwość rozwoju i odbywania szkoleń. Czynniki z zakresu dobrej atmosfery w pracy (w tym: dobre relacje z pracownikami, wzajemne wsparcie, wzajemne zaufanie oraz dobre relacje z przełożonymi) zyskały dobre oceny. Najwięcej niskich ocen otrzymała możliwość decydowania o nagrodach za dobrą pracę i osiągnięcia. Wnioski z ryciny nr 3 nie pokrywają się z wnioskami wynikającymi z ryciny nr 2. Mimo to zaangażowanie badanych pracowników jest stosunkowo wysokie. Może to wynikać z zadowolenia z metod wynagradzania (ryc. 4 i 5) oraz indywidualnych cech osobowościowych sprzyjających zaangażowaniu przedstawionych w dalszej części pracy.

Niewątpliwie duże znaczenie dla zaangażowania pracowników w organizacji mają odpowiednio dobrane metody wynagradzania. Przedmiotem badania było wskazanie, które z form wynagradzania są najczęściej doświadczane w pracy (ryc. 4).



Ryc. 4. Metody wynagradzania stosowane w PSW w Białej Podlaskiej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Najwięcej ankietowanych wskazało, iż ich praca nagradzana jest dodatkowo poprzez nagrody pieniężne (15 odpowiedzi) oraz premie (12 odpowiedzi). Następne w kolejności wymienione zostały pochwały indywidualne oraz awans (po 8 odpowiedzi). Chcąc dowiedzieć się jakie mają znaczenie dla wysokiego zaangażowania, poproszono badane osoby o wskazanie w tym kontekście wartości dla poszczególnej metody.

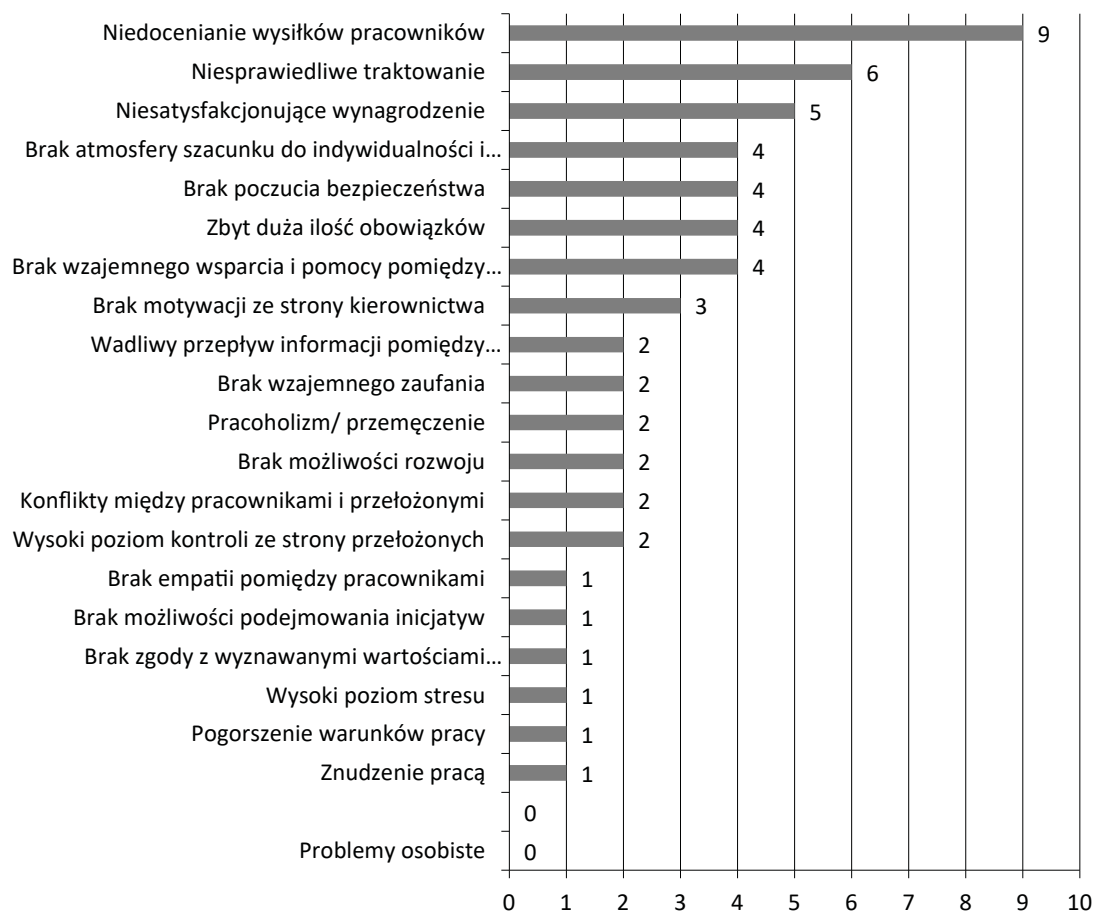


Ryc. 5. Wpływ poszczególnych metod wynagradzania na zaangażowanie pracowników
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Na rycinie 5 widać wyraźnie, że badana uczelnia wykorzystuje do nagradzania swoich pracowników właśnie te metody, które najlepiej wpływają na ich zaangażowanie. Najwyżej punktowane są nagrody pieniężne, tuż za nimi znajdują się premie (również zaliczane do nagród pieniężnych), następnie awans

oraz pochwały indywidualne. Najniżej punktowane są puchary i odznaczenia oraz imprezy integracyjno-okolicznościowe dla członków organizacji. Wyniki te potwierdzają trzecią z przyjętych hipotez szczegółowych, która zakładała, iż najsilniej wpływającą na poziom zaangażowania metodą wynagradzania są nagrody pieniężne.

Przedmiotem badania były także czynniki skutkujące spadkiem zaangażowania. Wiedza ta uzupełnia informacje na temat uwarunkowań zaangażowania pracowniczego. W tym celu poproszono pracowników, u których nastąpił spadek zaangażowania o wskazanie czynników, które je w największym stopniu spowodowały (ryc. 6).

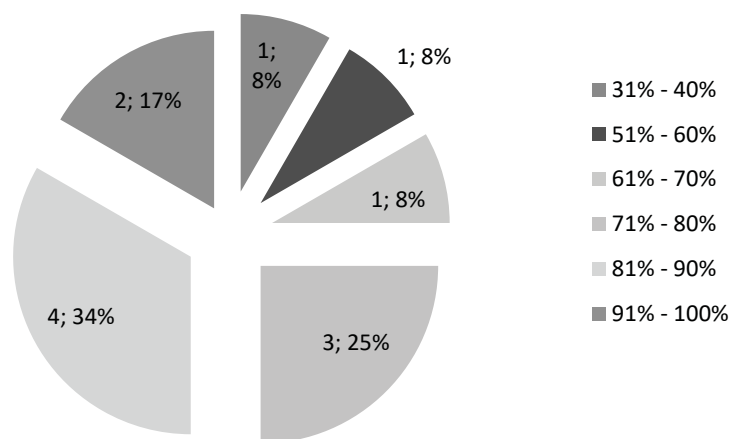


Ryc. 6. Powody spadku zaangażowania pracowników PSW w Białej Podlaskiej
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Najwięcej ankietowanych, aż 9 osób, tłumaczyło spadek swojego zaangażowania niedocenianiem przez przełożonego. Następne w kolejności jest niesprawiedliwe traktowanie (wskazało na nie 6 osób), oraz niesatysfakcjonujące wynagrodzenie, na które uwagę zwróciło 5 osób. Są to również jedne z czynników decydujących o występowaniu wysokiego poziomu zaangażowania dlatego też jego brak ma tak duże znaczenie w przypadku spadku zaangażowania. Wyniki

te potwierdzają ostatnią z hipotez, która zakładała, że zaangażowanie pracowników niszczy w szczególności niedocenywanie pracowników.

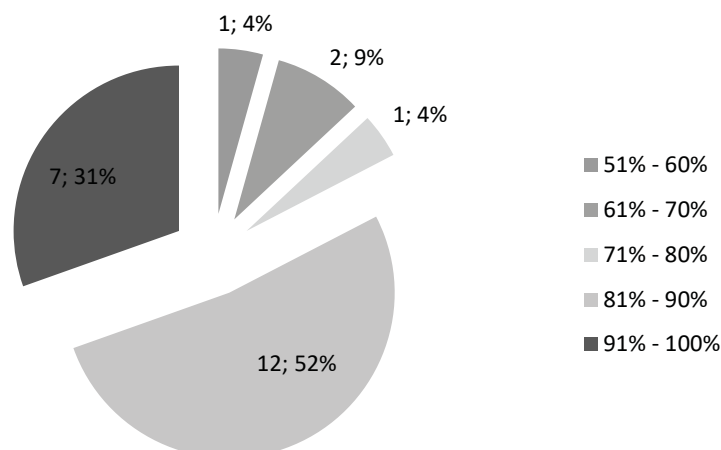
Warto zwrócić uwagę na niektóre z osobistych uwarunkowań zaangażowania, których źródłem jest indywidualna sytuacja życiowa jednostki oraz jej cechy wynikające z natury genetycznej, wychowania i wpływu dotychczasowych doświadczeń. Jako jedno z nich uznaje się płeć. Literatura naukowa dowodzi, iż wyższym zaangażowaniem charakteryzują się kobiety (Dobrowolska, 2016). Analizując dane z badań, okazuje się, że najwyższym poziomem zaangażowania cechuje się 17% wszystkich mężczyzn, 34% oszacowało go jako wysoki (81% - 90%). Natomiast pozostali są średnio zaangażowani. Strukturę zaangażowania mężczyzn przedstawia rycina 7, który prezentuje jedynie wskazane przez mężczyzn wartości.



Ryc. 7. Poziom zaangażowania mężczyzn

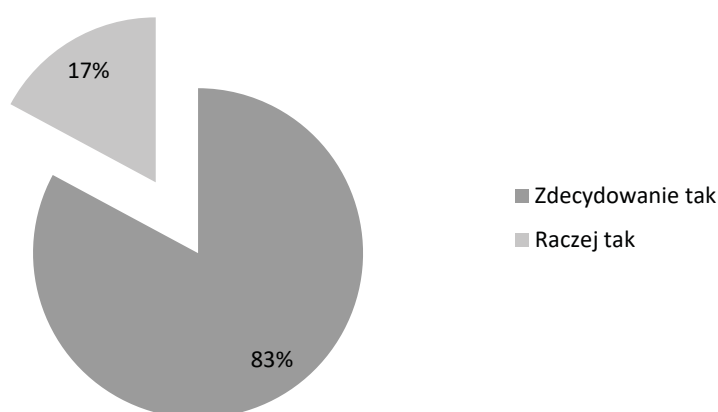
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Strukturę zaangażowania kobiet przedstawia rycina 8. Prezentuje ona jedynie wskazywane przez respondentów wskaźniki. Wynika z niego, że aż 31% ankietowanych kobiet posiada najwyższy poziom zaangażowania, czyli o 14% więcej niż mężczyźni. O wysokim zaangażowaniu przekonanych jest 52% kobiet, czyli o 22% więcej niż w przypadku mężczyzn. Najniższa odpowiedź u kobiet obejmowała zakres 51% - 60% zaangażowania, podczas gdy u mężczyzn najniższy to 31% - 40%.



Ryc. 8. Poziom zaangażowania kobiet
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

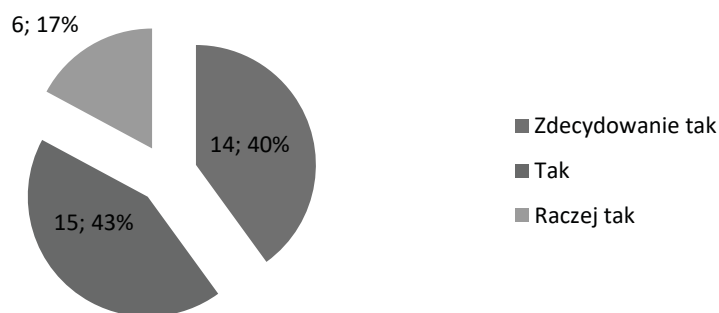
Kolejnym czynnikiem indywidualnym jaki poddany zostanie analizie dla celów artykułu jest potrzeba samorealizacji. Na rycinie 9 przedstawione jest nasilenie analizowanej potrzeby wśród respondentów.



Ryc. 9. Poziom potrzeby samorealizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

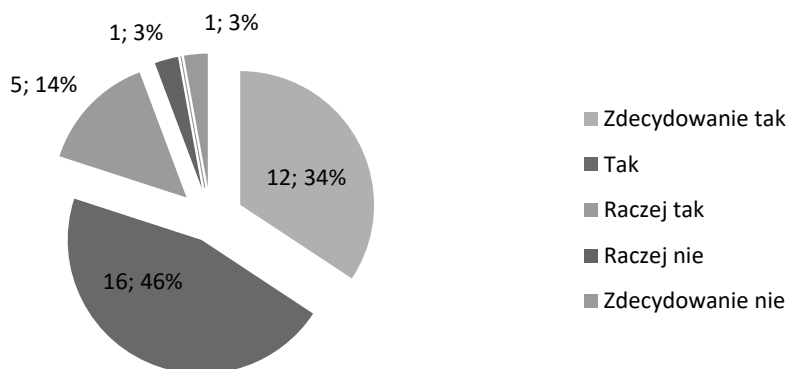
Okazuje się iż 83% ankietowanych zdecydowanie posiada potrzebę samorealizacji. Pozostałe osoby również, ale mniejszym stopniu. Można przypuszczać, że potrzeba samorealizacji pracowników wspomaga w nich wysoki poziom zaangażowania, a uczelnia stara się tę potrzebę spełniać.

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie jest identyfikacja z misją organizacji i reprezentowanymi przez nią wartościami. Respondenci poproszeni o opinię na ten temat wskazywali jedynie odpowiedzi twierdzące, świadczące o odczuwanej identyfikacji, w tym aż 40% badanych odczuwa zdecydowanie silną identyfikację.



Ryc. 10. Identyfikacja z misją i wizją organizacji oraz jej wartościami
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Kwestionariusz ankiety zawierał również pytanie dotyczące opinii pracowników badanej uczelni na temat tego, czy wykonywaną pracę odczuwają jako ważną i znaczącą (ryc. 11).



Ryc. 11. Odczuwanie istotności wykonywanej pracy
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Zdecydowana większość odpowiedzi świadczy o odczuciu wysokiej wartości wykonywanej pracy. 34% badanych, potwierdziło odczucie w sposób zdecydowany, pozostali, którzy uważają, iż praca, którą wykonują jest ważna, stanowią 60%.

Wnioski

W niniejszym artykule podjęto próbę zbadania poziomu zaangażowania pracowników PSW w Białej Podlaskiej oraz czynników, które mają na nie budujący bądź niszczący wpływ. W procesie badania udział wzięło 35 pracowników. Po przeanalizowaniu danych jakie udało się uzyskać od ankietowanych, okazało się, że jedna z hipotez szczegółowych nie została potwierdzona.

Główna hipoteza znalazła odzwierciedlenie w wynikach badań, ponieważ wykazano, że badani pracownicy Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II odczuwają zaangażowanie w wypełnianie obowiązków pracowniczych.

Pierwsza hipoteza szczegółowa nie została potwierdzona. Zakładała, że kluczowym czynnikiem budującym zaangażowanie badanej grupy jest zachęcanie do twórczych inicjatyw. Najwyżej oceniane natomiast w budowaniu zaangażowania respondentów okazały się: sprawiedliwe traktowanie i dobre relacje z pracownikami.

Druga hipoteza została potwierdzona. Badania wykazały zgodnie z przyjętym założeniem, iż niszczący wpływ na poziom zaangażowania osób badanych ma przede wszystkim niedocenywanie wysiłków i starań pracowników.

Trzecia hipoteza szczegółowa zakładała, że najbardziej wpływającą na zaangażowanie badanych pracowników metodą nagradzania są satysfakcjonujące nagrody pieniężne. Wyniki badań własnych potwierdziły tę hipotezę.

Wnioski z przeprowadzonych badań można z pewną ostrożnością odnieść do całej populacji pracowników Uczelni, ponieważ struktura próby badanej odzwierciedlała strukturę populacji w podziale na pracowników dydaktycznych oraz administracyjnych.

Piśmiennictwo

1. Armstrong, M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 126.
2. Dobrowolska, M. (2016), *Psychologiczne aspekty zaangażowania w pracę osób zatrudnionych w sektorze publicznym w ramach elastycznych form*. W: A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kształtowanie zaangażowania postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*. EduLibri, Kraków s. 20.
3. <http://www.pswbp.pl/index.php/pl/o-uczelni/o-nas>, (dostęp: 25.06.2020).
4. https://www.4results.pl/wp-content/uploads/2020/07/BADANIE_ANGA%C5%B4OWANIE_EDYCJA_2020_.pdf (dostęp 20.08.2020)
5. Juchnowicz, M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa s. 19,62, 112.
6. Rudawska, A. (2011), *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*. Master of Business Administration, nr 1, Szczecin s. 76.
7. Smarżewska, D. (2018), *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania*. Akademia Zarządzania, 2(4), Białystok, s. 30.

Liczba znaków ze spacjami 21 464