

# Konrad Kulikowska, Magdalena Madej

---

## Zaangażowanie w pracę : problemy z pomiarem

---

Problemy Zarządzania 12/1, 99-112

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem

Nadestany: 28.10.13 | Zaakceptowany do druku: 28.12.13

**Konrad Kulikowski\*, Magdalena Madej\*\***

Celem prezentowanych badań było sprawdzenie przydatności do pomiaru zaangażowania w pracę 17-itemowego kwestionariusza Praca Samopoczucie (The Utrecht Work Engagement Scale – UWES), który w wersji oryginalnej zawiera trzy podskale: wigor (*vigor*), zaabsorbowanie (*absorbition*) oraz oddanie się pracy (*dedication*). W badanej próbie wykształconych Polaków (N=142) trzy podskale były wysoko skorelowane, co wskazuje na jednoczynnikową strukturę narzędzia. Przetestowano także dwie skrócone wersje 9-itemowe. Najlepsze własności psychometryczne miała 9-itemowa skala stworzona na podstawie analizy kowariancji danych z badanej próby. Jako miarę trafności wskaźnika zaangażowania w pracę potraktowano związek z charakterem czasu pracy. Zgodnie z przewidywaniami, pracownicy mający czas pracy o charakterze zmiennym byli bardziej zaangażowani niż pracownicy o czasie pracy stałym.

**Słowa kluczowe:** pomiar zaangażowania w pracę, czas pracy, UWES.

## The measurement of work engagement – problems and issues

Submitted: 28.10.13 | Accepted: 28.12.13

The aim of this study was to examine utility of The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) as a tool to measure work engagement. The original version of UWES contains 17 items grouped in three subscales: vigor, absorption and dedication. In the sample of educated Polish people (N = 146) three subscales were highly correlated, indicating that the structure of UWES is rather one than three dimensional. We also tested two shortened 9-items UWES versions. Best psychometric properties (goodness of fit) had 9-items scale developed on the basis of confirmatory factor analysis conducted on collected data. The validity of the UWES was investigated by studying its relationship with work arrangements (variable vs. fixed). As expected, employees with variable work arrangements were more engaged than those with fixed arrangements.

**Keywords:** work engagement measurement, UWES, work arrangements.

JEL: Y8

---

\* **Konrad Kulikowski** – mgr, Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński.

\*\* **Magdalena Madej** – mgr, Instytut Psychologii Stosowanej, Uniwersytet Jagielloński.

## 1. Wprowadzenie – definicje zaangażowania

Zaangażowanie w pracę jest pojęciem naturalnym. Każdy bowiem intuicyjnie rozumie, czym jest zaangażowanie, natomiast prawie nikt nie potrafi tego terminu jednoznacznie zdefiniować. Wielu menedżerów stara się, by każdego dnia ich pracownicy byli zaangażowani. Sporo firm bada zaangażowanie, a wiele z nich wdraża programy zarządzania zaangażowaniem. Warto więc zastanowić się, jak można zaangażowanie w pracę mierzyć?

Stan zaangażowania postrzegany bywa jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego. Rozumiemy go wówczas, jako opozycję cynizmu (*cynicism*), wyczerpania emocjonalnego (*exhaustion*) i poczucia braku osiągnięć zawodowych (*low professional efficacy*), które to stany charakteryzują wypalenie zawodowe (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Tutaj wypalenie i zaangażowanie stanowią odległe krańce tego samego kontinuum. Według Kahn (1990) być zaangażowanym to być w pełni psychicznie obecnym podczas wykonywanych zawodowych zajęć. Robinson, Perryman i Hayday (2004) zauważają natomiast, że zaangażowanie traktować można jako pozytywną postawę pracownika wobec firmy, w której pracuje. Zaangażowany pracownik szanuje wartości prezentowane przez organizację, w której pracuje. Współpracuje z innymi i stara się pracować tak, by jego działania przyniosły korzyści. Robinson podkreśla, iż dla wystąpienia zaangażowania ważna jest wzajemna interakcja między pracownikiem a jego firmą, w tym zwłaszcza z menedżerami. Zaangażowaniu towarzyszą pozytywne emocje, takie jak ekscytacja, entuzjazm, zadowolenie, poczucie pełni energii (*energised*), przyjemności czy nawet szczęścia (Russel, 2003). Zaangażowanie porównywane bywa niekiedy z uczuciem przepływu – *flow* (Csíkszentmihályi, 2005), z tym że stan zaangażowania cechuje się mniejszą intensywnością i trwa dłużej niż *flow* (Salanova, Llorens, Cifre, Martí´nez i Schaufeli, 2003).

Britt (1999) uważa, iż zaangażowanie jest konstruktem jednoskładnikowym. Zaangażowanie rozumie jako uczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej. Zaangażowany pracownik czuje osobistą odpowiedzialność za wynik wykonywanej pracy. Shirom (2011) z kolei mówi o wigorze, który przejawia się uczuciem siły fizycznej (*physical strength*) i energii psychicznej (*emotional energy*) oraz poznawczego ożywienia (*cognitive liveliness*) podczas wykonywania pracy. Jakkolwiek nie uznaje on wigoru za bezpośredni odpowiednik zaangażowania, to jednak Wefald, Mills, Smith i Downey (2012) sugerują, że wigor w ujęciu Shiroma może być po prostu innym sposobem ujmowania zaangażowania.

Mówiąc o zaangażowaniu, warto wspomnieć o koncepcji *pasji harmonicznej* Valleranda (2008). Pasję definiuje się jako silną inklinację w stronę aktywności, którą ludzie lubią, uważają za istotną i w którą chętnie inwestują swój czas i energię. Pasja harmoniczna wypływa z dobrowolnej internalizacji aktywności, którą ludzie sami wybierają i uznają ją za część swojej tożsamości osobistej. Ho, Wong i Lee (2011) sugerują, że związek pomiędzy pasją

a poziomem wykonania zadania może być mediowany poprzez poznawczy stan zaangażowania, który jest określany jako stan kognitywnego zaabsorbowania i uważności (Rothbar, 2001).

Na potrzeby prowadzonych badań oparto się na często wykorzystywanej koncepcji zaangażowania w pracę autorstwa Schaufeliego (Schaufeli, Salanova, Gonz´alez-Rom´a i Bakker, 2002). Zaangażowanie (*work engagement*) rozumiane jest tu, jako pozytywny, dający satysfakcję (*fulfilling*), związany z pracą stan umysłu, na który składają się trzy czynniki: doświadczanie przez pracownika uczucia wigoru (*vigor*) podczas wykonywania pracy, oddanie się pracy (*dedication*) oraz zaabsorbowanie nią (*absorption*). Wigor rozumiany jest, jako doświadczanie wysokiego poziomu energii i wytrzymałości psychicznej podczas pracy oraz odporności na różnorodne dystraktory. Łączy się także z chęcią wykonywania pracy nawet w obliczu pojawiających się przeciwności i trudności. Oddanie się pracy to entuzjastyczne jej wykonywanie oraz doświadczanie 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 towarzyszyć może doświadczanie nienaturalnie szybkiego upływu czasu (Baka i Cieślak, 2010).

Zaangażowany pracownik doświadcza swojej pracy jako stymulującej i dającej mu energię oraz ocenia ją jako coś, czemu naprawdę warto poświęcać czas i wysiłek. Praca to dla niego coś wartościowego, istotnego, sensownego i znaczącego dla osiągnięcia cenionych przez niego celów. To także coś pochłaniającego pracownika, na czym jest w pełni skoncentrowany (Bakker i Demerouti, 2007).

Koncepcja Schaufeliego jest interesująca, bowiem w ramach modelu Job Demands–Resources (JD-R) stara się umiejscowić zaangażowanie w szerszym kontekście teoretycznym. Model ten opisuje dobrostan w miejscu pracy i stara się wyjaśnić zarówno negatywne (wyczerpanie, wypalenie), jak i pozytywne zjawiska (zaangażowanie, zaabsorbowanie) pojawiające się w sytuacjach pracy (Bakker i Demerouti, 2007). Jest to heurystyczna i oszczędna koncepcja, która próbuje tłumaczyć zaangażowanie jako wypadkową dwóch specyficznych zestawów warunków występujących w kontekście każdej pracy. Są to zasoby, jakie daje praca (*job resources*), oraz wymagania, jakie ona stawia (*job demands*). Czynniki te odnoszą się do fizycznych, społecznych oraz organizacyjnych aspektów pracy, które wymagają długotrwałego fizycznego oraz psychologicznego (poznawczego i emocjonalnego) wysiłku, a także są związane z pewnymi fizjologicznymi i psychologicznymi kosztami (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001). Samo zaangażowanie w pracę bywa postrzegane tu jako stan optymalnego funkcjonowania pracownika (Hallber i Schaufeli, 2006). Wzrost wymagań stawianych przez pracę (*job demands*), np. przeciążenie obowiązkami, napięcie emocjonalne, narastający konflikt pomiędzy pracą a życiem osobistym, wraz ze zmniejszeniem zasobów (*job resources*), takich jak wsparcie społeczne, autonomia, szansa na naukę, trafne informacje zwrotne oraz niskie zasoby osobiste (*personal*

*resources*) mogą obniżać poziom zaangażowania, prowadząc do wyczerpania (*exhaustion*) (Schaufeli, Bakker i Van Rhenen, 2009).

## 2. Psychologiczne i ekonomiczne konsekwencje zaangażowania

Zaangażowani pracownicy chętniej wykazują zachowania społecznie pożądane, jak praca w grupie i pomoc innym, które prowadzą do zwiększenia efektywności organizacji (Christian, Garza i Slaughter, 2011). Badania pokazują, iż zaangażowanie pozytywnie koreluje z wkładaniem większego wysiłku w pracę, tzw. *extra-role performance*, polegającym na wykonywaniu zadań wykraczających poza przypisane do danej roli obowiązki (Halbesleben i Wheeler, 2008). Zaobserwowano, iż wiąże się także z efektywnością funkcjonowania jednostek biznesowych (Harter, Schmidt i Hayes, 2002) oraz satysfakcją klientów (Salanova i in., 2005). Poziom zaangażowania występował także z tygodniową efektywnością pracy (Bakker i Bal, 2010). Zaangażowani menedżerowie, pomimo iż pracowali w warunkach stawiających im duże wymagania, charakteryzowali się dobrym zdrowiem psychicznym. Menedżerowie niezaangażowani, pracując w podobnych warunkach, cierpieli z powodu wypalenia zawodowego lub pracoholizmu (Schaufeli, Taris i Van Rhenen, 2008). Zaangażowanie odgrywa szczególną rolę zwłaszcza w sytuacjach trudnych i napiętych. Gdy występują problemy, potrzeby ulepszeń czy szybkich zmian, zaangażowani pracownicy potrafią skutecznie mobilizować się do działania pod presją i to może odróżniać ich od mniej zaangażowanych pracowników (George, 2010). Zaangażowani pracownicy zmieniają swoje środowisko pracy (*jobcrafting*), modyfikując zarówno wymagania, jakie stawia praca, jak i dostosowując posiadane zasoby. Jeśli praca ich nudzi, zwiększają wymagania, jeśli mają zbyt mało zasobów, starają się zwiększyć ich ilość (Halbesleben, 2011).

Osoby mające trudności z angażowaniem się, tak jak np. pracownicy z ADHD, wykazują mniejszą zdolność do inwestowania posiadanych zasobów w działania przynoszące konstruktywne rezultaty (Halbesleben i Wheeler, 2008). Zaangażowany pracownik może wpływać na innych, mniej zaangażowanych kolegów, podnosząc ich efektywność pracy (Van Knippenberg, 2000). Zaangażowanie pracowników prowadzi także do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa na rynku. Zaangażowani pracownicy pracują bowiem wydajniej, a to w końcowym rozrachunku przekłada się na efekty sprzedaży czy ceny akcji firmy (Kruse, 2012). Badania pokazują, że gdy pracownicy są zaabsorbowani swoją pracą, nie tylko są mniej podatni na dystraktory, ale również nie tak łatwo zniechęcają się pojawiającymi się problemami (Sonnentag, 2003).

Wykazano (Morgeson, Delaney-Klinger i Hemingway, 2005), iż w podobnych grupach zawodowych niektórzy pracownicy rozwijają szerszy niż inni zakres obowiązków, mimo że nie wynika to z ich formalnych zobowiązań. Takie rozszerzanie roli połączone było z autonomią, a także ze zdolnościami poznawczymi (*cognitive ability*). Harter, Schmidt, Killham i Asplund

(2006) dowodzą, iż jednym z najważniejszych czynników sukcesu organizacji jest zaangażowanie wśród jej pracowników. Firmy, w których szeregach dominowali zaangażowani pracownicy, charakteryzowały się o 12% większą rentownością i o 18% większą produktywnością niż te, w których większość zatrudnionych stanowiły osoby niezaangażowane. Co więcej, wśród zaangażowanych odnotowano o 27% mniej dni absencji. Natomiast w grupie niezaangażowanych występowało o 62% więcej wypadków w pracy. Z raportu Gallupa (2008) wynika, iż jedynie 17% niezaangażowanych pracowników wiedziało, czego potrzebują ich klienci, a jeszcze mniej, bo jedynie 13% z nich, poleciłoby produkty własnej firmy. Natomiast aż 18% spośród niezaangażowanych pracowników podejmowało różnorodne działania mające szkodzić ich pracodawcy.

Zaangażowanie pracowników przekłada się także na satysfakcję i przywiązanie klientów. Owocuje ono tym, że klienci chętniej robią zakupy w określonej firmie oraz polecają jej usługi znajomym (Bates, 2004). Zaangażowani pracownicy pracują efektywniej i wytrwalej, opuszczają mniej dni pracy i czerpią z pracy więcej satysfakcji, co w efekcie przynosi organizacji, w której pracują, realne zyski.

### 3. Badania własne

Celem badań było sprawdzenie własności psychometrycznych kwestionariusza UWES jako narzędzia do pomiaru zaangażowania w pracę w grupie młodych i dobrze wykształconych pracowników oraz sprawdzenie jego trafności poprzez przeanalizowanie związku pomiędzy charakterem czasu pracy (czas stały/czas zmienny) a zaangażowaniem w pracę.

#### 3.1. Próba

W badaniu wzięły udział 142 osoby, w tym 82 kobiety. Badanie przeprowadzone zostało online w kwietniu, maju i czerwcu 2013 r. Badani uzupełnili kwestionariusz zamieszczony na stronie internetowej stworzonej do prowadzenia badań kwestionariuszowych (ankietka pl). Zaproszenia do badania rozsyłane były za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook. Taka forma rekrutacji podyktowana była chęcią zebrania jednorodnej grupy, składającej się z osób młodych i z wyższym wykształceniem. Pomiar zaangażowania wśród nich może być szczególnie ważny, bowiem często określa się ich mianem pokolenia Y, przypisując im specyficzne właściwości dotyczące funkcjonowania w sytuacji pracy (Smola i Sutton, 2002; Sayers, 2007). Należy zaznaczyć, iż badana grupa nie jest reprezentatywna dla ogółu populacji polskiej. Średnia wieku wśród badanych wyniosła 27 lat i 7 miesięcy (SD 6 lat). Osoby z wykształceniem wyższym magisterskim stanowiły 71,1% badanych (101 osób), osoby z wykształceniem wyższym licencjackim 10,6% (15 osób), średnim 12% (17 osób), pomaturalnym 6,3% (9 osób). Wśród badanych 48,6% (69 osób) stanowili pracownicy etatowi (umowa o pracę),

25,3% (36 osób) byli to zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych, 14,8% (21 osób) określiło się mianem freelancerów, a 11,3% (16 osób) stwierdziło, iż pracuje bez umowy zatrudnienia.

### 3.2. Pomiar zaangażowania – kwestionariusz UWES

W badaniu wykorzystano kwestionariusz Praca i Samopoczucie UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli i in., 2006) dostępny w polskiej wersji językowej na stronie internetowej autora (Schaufeli, 2013). Kwestionariusz składa się z 17 twierdzeń odnoszących się do pracy badanego (zob. tabela 1), ocenianych na skali od 0 do 6 (0 – nigdy, 6 – zawsze) pogrupowanych w 3 podskale: wigor (*vigor*), zaabsorbowanie (*absorbition*) oraz oddanie się pracy (*dedication*).

Przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa wykazała, że model 3-czynnikowy jest słabo dopasowany do danych, choć poszczególne podskale były jednoczynnikowe, to jednak nie były ortogonalne. Korelacje między wynikami poszczególnych podskal wynosiły odpowiednio: pomiędzy skalą wigtora a oddania się pracy  $r = 0,794$ , wigtora a zaabsorbowania  $r = 0,770$  oraz oddania się pracy i zaabsorbowania  $r = 0,821$ ; wszystkie były istotne statystycznie dla  $\alpha = 0,05$ . Dlatego w dalszych analizach przyjęto jednoczynnikowy model zaangażowania.

Rzetelność i trafność narzędzia UWES była analizowana przez autorów w badaniach w różnych warunkach kulturowych (Schaufeli i in., 2006). Początkowo autorzy narzędzia UWES wskazywali na trafność trzyczynnikowej struktury zaangażowania w pracę w badaniach z wykorzystaniem 17-itemowej skali (Schaufeli i in., 2002). W toku dalszych analiz stworzyli skróconą skalę UWES mającą 9 itemów, charakteryzującą się lepszym dopasowaniem do danych niż oryginalna 17-itemowa skala. Co ciekawe, badacze stwierdzili, że model zakładający istnienie jednego czynnika także jest akceptowalny, jednak to trójczynnikowy model zaangażowania lepiej odwzoruje rzeczywistość (Schaufeli i in., 2006).

W kolejnych analizach przyglądano się trafności i stabilności wyników uzyskiwanych za pomocą kwestionariusza UWES w czasie. Trwające 3 lata badania longitudinalne pokazały, iż zarówno skala 17-itemowa jak i 9-itemowa mają strukturę trójczynnikową. Co ciekawe, wyniki w skali skróconej pozostawały bardziej stabilne, pomimo upływu czasu, podczas gdy dla skali 17-itemowej obserwowano większą ich zmienność (Seppälä, Mauno, Feldt, Hakonen, Kinnunen, Tolvanen i Schaufeli, 2009).

Badania nad trafnością kwestionariusza UWES prowadzone były także w wielu kontekstach kulturowych, niestety – jak na razie – ich wyniki są niekonkluzywne. Niektóre z nich potwierdzają bowiem trójczynnikową strukturę zaangażowania, inne zaś strukturę jednoczynnikową. Strukturę trójczynnikową wersji skróconej kwestionariusza UWES potwierdzono dla wersji włoskiej (Balducci, Fraccaroli i Schaufeli, 2010) oraz hebrajskiej (Littman-Ovadia i Balducci, 2013). Dla wersji norweskiej zadowalające dopasowanie do danych

Id pytania	Skala	Pytanie	Ładunek czynnikowy	M	SD
4a	VI	W pracy czuję się silny(a) i pełen(na) energii	0,936	3,8	1,3
1a	VI	W pracy czuję, że rozpira mnie energia	0,777	3,5	1,3
8a	VI	Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy	0,572	3,0	1,7
15	VI	W pracy jestem odporny(a) psychicznie	0,504	4,0	1,6
12	VI	Mogę kontynuować pracę przez bardzo długie odcinki czasu	0,470	3,6	1,5
17	VI	Pracuję wytrwale, nawet jeśli sprawy nie idą dobrze	0,333	4,0	1,3
10a	DE	Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję	0,913	3,7	1,8
2	DE	Praca, którą wykonuję jest dla mnie pełna sensu i celowości	0,892	3,8	1,6
7a	DE	Moja praca jest dla mnie natchnieniem	0,858	2,9	1,8
13	DE	Praca jest dla mnie wyzwaniem	0,782	3,9	1,6
5a	DE	Jestem oddany(a) swojej pracy	0,764	4,1	1,5
11a	AB	Jestem pochłonięty(a) swoją pracą	0,858	3,4	1,6
16	AB	Trudno mi oderwać się od mojej pracy	0,854	2,8	1,7
14a	AB	Zapominam się, kiedy pracuję	0,824	3,0	1,7
6	AB	Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim dookoła mnie	0,733	3,3	1,6
9a	AB	Czuję się szczęśliwy(a), kiedy intensywnie pracuję	0,684	3,7	1,6
3	AB	Czas szybko płynie, kiedy pracuję	0,571	4,4	1,3

VI – pytanie wchodzi w skład skali wigoru, DE – pytanie wchodzi w skład skali oddania się pracy, AB – pytanie wchodzi w skład skali zaabsorbowania, a – pytanie wchodzi w skład wersji skróconej kwestionariusza UWES-9.

Tab. 1. Średnie, odchylenia standardowe i ładunki czynnikowe dla pytań wchodzących w skład poszczególnych podskal kwestionariusza (konfirmacyjna analiza czynnikowa metodą największej wiarygodności). Źródło: opracowanie własne.

uzyskała zarówno trójczynnikiowa wersja oryginalna, jak i skrócona (Nerstad, Richardsen i Martinussen, 2010). Z kolei dla japońskiej wersji kwestionariusza UWES-J bardziej trafny okazał się model jednoczynnikowy (Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimajiri, Amano, Hirohata i Goto, 2008). Także w badaniach prowadzonych w RPA dowiedziono, iż jednoczynnikowy model zaangażowania lepiej pasuje do danych niż model trójczynnikiowy (Storm i Rothmann, 2003). Być może niejednoznaczne wyniki wiążą się ze specyficznym kontekstem kulturowym badanych krajów lub niepoprawnymi tłumaczeniami poszczególnych wersji narzędzia.



Na podstawie doniesień z badań nad różnymi wersjami językowymi kwestionariusza (Balducci i in., 2010; Littman-Ovadia i Balducci, 2013, Nerstad i in., 2010; Seppälä i in., 2009, Shimazu i in., 2008; Storm i Rothman, 2003) stworzono dwa modele jednoczynnikowe: model 17-itemowy (UWES-17) oraz model 9-itemowy (UWES-9). Żaden ze stworzonych w ten sposób modeli nie wykazał zadowalających parametrów, które pozwoliłyby wnioskować o jego dobrym dopasowaniu do zebranych danych (por. tabela 2). Starano się zatem znaleźć inny, lepiej oddający rzeczywistość model zaangażowania. Analizy rozpoczęto od sprawdzenia dopasowania wszystkich 17 pytań do struktury jednoczynnikowej. Następnie manipulowano pytaniami wchodzącymi w skład kwestionariusza tak, by uzyskać jak najlepsze parametry dobroci dopasowania. Usuwano pytania, które w największym stopniu zaburzały strukturę czynnikową i obniżały parametry świadczące o dopasowaniu. Usuwano pytania charakteryzujące się niskim ładunkiem czynnikowym oraz wysoko korelujące z błędami przypisanymi innym itemom. Kolejne pytania usuwane były dopóki wskaźniki dopasowania nie stały się lepsze. W wyniku przeprowadzonej analizy udało się uzyskać model o akceptowalnych i zdecydowanie lepszych niż w poprzednich testowanych modelach wskaźnikach dobroci dopasowania. Model jednoczynnikowy zawierający 9 pytań (UWES-9#) okazał się najlepiej dopasowany do zebranych danych. Wyniki confirmacyjne analizy czynnikowej prezentuje tabela 2.

Model	X2	Df	GFI	AGFI	NFI	RMSEA	M	Me	1 kwarty	3 kwarty	A
UWES-17	409,86	119	0,75	0,682	0,79	0,132	3,56	3,76	2,65	4,41	-0,29
UWES-9*	96,122	27	0,88	0,759	0,90	0,135	3,44	3,67	2,44	4,33	-0,39
UWES-9#**	38,548	27	0,94	0,907	0,97	0,055	3,54	3,72	2,44	4,56	-0,50

\* pytania wchodzące w skład skali UWES-9: 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 14.

\*\* pytania wchodzące w skład skali UWES-9#: 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 16.

Wskaźnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł odpowiednio 0,94 dla skali UWES-17, 0,92 dla skali UWES-9 oraz 0,94 dla skali UWES9#.

Tab. 2 Wskaźniki dopasowania dla 9- i 17-itemowych wersji kwestionariusza UWES oraz charakterystyki rozkładu. Źródło: opracowanie własne.

W dalszych analizach w celu badania trafności porównywano wyniki uzyskiwane przez badanych w poszczególnych wersjach kwestionariusza w zależności od charakteru czasu pracy.

### 3.3. Pomiar charakteru czasu pracy i swobody wyboru czasu pracy

Badani, opisując charakter swojego czasu pracy, wybierali jedno spośród 4 stwierdzeń: (1) mam zmienny i nieregularny czas pracy, (2) mam ruchomy czas pracy, (3) mam stałe i określone godziny pracy, (4) pracuję w systemie

zmianowym. Odpowiedzi badanych pogrupowano w dwie kategorie. Udzielających odpowiedzi 1 i 2 przypisano do grupy osób o zmiennym czasie pracy, natomiast badanych opisujących swój czas pracy za pomocą stwierdzeń 3 i 4 przypisano do grupy osób o stałym czasie pracy. Ostatecznie 54,2% badanych (77osób) charakteryzowało się czasem pracy zmiennym, a 45,8% (65 osób) czasem pracy stałym.

Badanym zadawano ponadto 5 pytań dotyczących tego, jak oceniają wpływ (mam wpływ/nie mam wpływu) na różnorodne aspekty związane z czasem pracy. Pytano o to, czy badani mają wpływ na: liczbę godzin spędzonych w pracy, porę kiedy rozpoczynają pracę, porę kiedy kończą pracę, przerwy w trakcie pracy oraz dni wolne od pracy. Wśród wszystkich badanych osoby o czasie pracy zmiennym mające wpływ na liczbę godzin spędzonych w pracy stanowiły 49%, mające wpływ na porę, kiedy rozpoczynają pracę 46%, mające wpływ na porę, kiedy kończą pracę 47%, mające wpływ na przerwy w pracy 50% oraz mające wpływ na dni wolne od pracy 50%. Z kolei osoby o czasie pracy stałym mające wpływ na liczbę godzin spędzonych w pracy stanowiły 17% wszystkich badanych, osoby mające wpływ na porę, kiedy rozpoczynają pracę także 17%, mające wpływ na porę kiedy kończą pracę 18%, mające wpływ na przerwy w pracy 42% oraz osoby mające wpływ na dni wolne od pracy 35%. Zdecydowana większość badanych miała wpływ na różne aspekty czasu pracy niezależnie od tego, jaki był jej charakter (stały/zmienny). Zrezygnowano zatem z analiz związku pomiędzy wpływem na czas pracy a zaangażowaniem.

### 3.4. Zaangażowanie a charakter czasu pracy

Badania wskazują, iż autonomia w miejscu pracy jest jednym z czynników sprzyjających zaangażowaniu w pracę (Salanova i Schaufeli 2008; Schaufeli i in., 2009; Christian i in., 2011). Uzasadnione wydaje się zatem postawienie hipotezy, iż osoby mające zmienny czas pracy, a tym samym większą autonomię, będą bardziej zaangażowane niż te, których czas pracy ma charakter stały (co ogranicza autonomię w miejscu pracy). Zatem analiza związku pomiędzy wynikami w poszczególnych wersjach kwestionariusza a charakterem czasu pracy (czas stały, czas zmienny) mogłaby być pomocna w zakresie testowania trafności trzech uzyskanych wersji kwestionariusza UWES. Wydaje się, że narzędzie trafne powinno wykazywać, iż to osoby pracujące w zmiennym czasie pracy są bardziej zaangażowane niż osoby o stałym czasie pracy. Porównanie średnich poziomów zaangażowania w zależności od charakteru czasu pracy przedstawia tabela 3.

Jak widzimy w tabeli 3, wszystkie analizowane wersje kwestionariusza wykazały, iż osoby o zmiennym czasie pracy ( $N = 77$ ) charakteryzują się wyższym zaangażowaniem w pracę niż osoby o czasie pracy stałym ( $N = 65$ ). Wielkość efektu wyrażona za pomocą  $d$ -Cohena dla porównań zawartych w tabeli 3 wyniosła odpowiednio 0,50 dla skali UWES-17, 0,51 dla skali UWES-9 oraz 0,55 dla skali UWES9#. Warto zwrócić uwagę, iż największą

Zaangażowanie	M czas pracy zmienny	M czas pracy stały	t	df	p	SD zmienny	SD stały
UWES-17	3,82	3,26	2,97	140	0,003	1,04	1,20
UWES-9	3,73	3,10	3,09	140	0,002	1,12	1,32
UWES-9#	3,87	3,15	3,28	140	0,001	1,21	1,40

UWES-17 wersja 1-czynnikowa 17 pytań.

UWES-9 wersja 1-czynnikowa 9 pytań.

UWES-9# wersja 1-czynnikowa 9 pytań dobranych na podstawie CFA w niniejszym badaniu.

*Tab. 3 Średni poziom zaangażowania w zależności od charakteru czasu pracy (w celu pełniejszego porównania wyników pomiędzy kwestionariuszami składającymi się z 17 i 9 pytań w analizie odniesiono się do wyników średnich, a nie do sumy uzyskanych punktów).*

*Źródło: opracowanie własne.*

różnicę w zakresie poziomu zaangażowania pomiędzy osobami o stałym i zmiennym charakterze czasu pracy uzyskano w przypadku kwestionariusza UWES-9#, stworzonego na podstawie CFA w niniejszym badaniu.

#### 4. Dyskusja i interpretacja

Jak dotąd, nie udało się jednoznacznie ustalić uniwersalnego sposobu pomiaru zaangażowania w pracę. Różne wersje kwestionariusza UWES (1-czynnikowe vs 3-czynnikowe, 17 vs 9 itemów) okazują się trafne w różnych kontekstach kulturowych. Jednak mimo to kwestionariusz pozostaje narzędziem obiecującym, bowiem jako jeden z nielicznych umiejscawia zaangażowanie w szerszym kontekście teoretycznym w ramach teorii Job Demands-Resources (Bakker i Demerouti, 2007).

Przeprowadzone w ramach badań własnych analizy wykazały, iż zmodyfikowana wersja kwestionariusza praca i samopoczucie UWES9# może być uznana za rzetelne i trafne narzędzie do pomiaru zaangażowania w pracę wśród polskich młodych, wykształconych pracowników. Ta wersja kwestionariusza cechowała się bowiem najlepszymi wskaźnikami dopasowania spośród wszystkich analizowanych modeli. Wskaźniki te nie były jednak idealne, co sugeruje, iż prawdopodobnie można znaleźć lepszy sposób pomiaru zaangażowania. Zaangażowanie mierzone jest tu jako konstrukt jednorodny. Trójczynnikowa koncepcja zaangażowania leżąca u podłoża oryginalnej skali UWES nie znalazła potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach. Również 17- i 9-itemowe wersje jednoczynnikowe kwestionariusza postulowane przez niektórych badaczy (Shimazu i in., 2008, Storm i Rothmann, 2003) nie uzyskały zadowalającej trafności. Być może zatem w polskich warunkach kulturowych zaangażowanie przejawia się w specyficzny sposób?

Przeprowadzone analizy potwierdziły ponadto hipotezę, iż osoby o zmiennym czasie pracy przejawiają wyższy poziom zaangażowania niż osoby, których czas pracy jest stały. Trzeba tu zaznaczyć, iż badani w większości

posiadali wpływ na różnorodne aspekty swojego czasu pracy i to niezależnie od tego, czy ich czas pracy miał charakter stały czy zmienny. Wydaje się, że tłumaczyć to można poziomem wykształcenia. Osoby z wyższym wykształceniem, które dominowały w badanej grupie, wykonują zwykle tzw. pracę umysłową, a jej specyfika daje sporą swobodę w definiowaniu czasu pracy.

Potwierdzenie hipotezy o związku pomiędzy charakterem czasu pracy a zaangażowaniem potraktować możemy z jednej strony jako dowód trafności narzędzia UWES-9#. Wyniki takie są zgodne z wnioskami z badań nad zaangażowaniem mówiącymi, iż autonomia dotycząca pracy jest jednym z czynników wpływających na zaangażowanie (Christian i in., 2011). Z drugiej strony wyniki te nieś mogą również implikacje praktyczne. Jeżeli pracownicy, którzy mają większą swobodę w zakresie czasu pracy, są bardziej zaangażowani niż ci, którzy takiej swobody nie mają, to można postawić hipotezę, iż obdarzenie pracowników pewną autonomią dotyczącą czasu pracy wiązać się będzie ze wzrostem ich zaangażowania. Hipoteza ta wymaga jednak dalszej weryfikacji, której podjęcie można uzasadnić tym, iż zaangażowanie w pracę wzbudza spore zainteresowanie wśród praktyków. Na konferencji „Kongres Kadr 2013”, która gromadzi specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi z największych polskich firm, zaangażowanie w pracę było tematem przewodnim aż siedmiu wystąpień.

Niniejsze badania nie są wolne od ograniczeń. Analizowana grupa jest dosyć specyficzna, są to bowiem w większości ludzie młodzi z wykształceniem wyższym mający spory wpływ na swój czas pracy. Co więcej, grupa jest stosunkowo mało liczna ( $N = 142$ ), co również może utrudniać generalizowanie uzyskanych wyników. Skala 9-itemowa została stworzona i przetestowana na tych samych wynikach, dlatego zanim będzie ją można rekomendować, należy zreplikować jej własności psychometryczne na innej próbie. Pomimo swoich ograniczeń, uzyskane wyniki badania wydają się intrygujące i skłaniają do dalszej eksploracji tematu pomiaru zaangażowania w pracę.

## Bibliografia

- Baka, L. i Cieślak, R. (2010). Zależności między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli: pośrednicząca rola przekonań o własnej skuteczności i wsparcia społecznego. *Studia Psychologiczne*, 48, 5–18.
- Bakker, A.B. i Bal, M.P. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (1), 189–206, <http://dx.doi.org/10.1348/096317909X402596>.
- Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328, <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13, 209–223, <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- Balducci, C., Fraccaroli, F. i Schaufeli, W.B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26 (2), 143–149, <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>.

- Bates, S. (2004). Getting Engaged. *HR Magazine*, 49 (2).
- Baumruk, R. (2006). Why Managers Are Crucial to Increasing Engagement: Identifying Steps Managers Can Take to Engage Their Workforce. *Strategic HR Review*, 5 (2), 24–27, <http://dx.doi.org/10.1108/14754390680000863>.
- Britt, T.W. (1999). Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 696–706, <http://dx.doi.org/10.1177/0146167299025006005>.
- Britt, T.W., Thomas, J.L. i Dawson, C.R. (2006). Self-Engagement Magnifies the Relationship between Qualitative Overload and Performance in a Training Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2100–2114, <http://dx.doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00096.x>.
- Christian, M.S., Garza, A.S. i Slaughter, J.E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64 (1), 89–136, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
- Csikszentmihályi, M. (2005). *Przeptyw: jak poprawić jakość życia: psychologia optymalnego doświadczenia*. Tąszów: Biblioteka Moderatora.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Gallup. (2008). Employee Disengagement Plagues Germany. *Gallup Business Journal*. Pozyskano z: <http://businessjournal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2> (26.09.2013).
- George, J.M. (2010). More Engagement Is Not Necessarily Better: The Benefits of Fluctuating Levels of Engagement. W: S. Albrecht (red.), *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice* (s. 253–263). Cheltenham: Edward Elgar.
- Halbesleben, J.R.B. (2011). The Consequences of Engagement: The Good, the Bad, and the Ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 68–73, <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.514327>.
- Halbesleben, J.R.B. i Wheeler, A.R. (2008). The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave. *Work and Stress*, 22, 242–256, <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802383962>.
- Hallberg, U.E. i Schaufeli, W.B. (2006). „Same Same” but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 19–127, <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. i Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A. i Asplund, J.W. (2006). *Q12 Meta-Analysis*. Omaha: Gallup.
- Ho, V.T., Wong, S.S. i Lee, C.H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48 (1), 26–47, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological condition of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
- Kruse, K. (2012). What is Employee Engagement. *Forbes*. Pozyskano z: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/> (21.09.2013).
- Kuhnel, J., Sonnentag, S. i Bledow, R. (2012). Resources and Time Pressure as Day-Level Antecedents of Work Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 181–198, <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02022.x>.
- Littman-Ovadia, H. i Balducci, C. (2013). Psychometric Properties of the Hebrew Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 29 (1), 58–63, <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000121>.

- Maslach, Ch., Schaufeli, W.B. i Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. i Hemingway, M.A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399–406, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>.
- Nerstad, C.G., Richardsen, A.M. i Martinussen, M. (2010). Factorial Validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across Occupational Groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51 (4), 326–333, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00770.x>.
- Robinson, D., Perryman, S. i Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies. Pozyskano z: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408> (19.10.2013).
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655–684, <http://dx.doi.org/10.2307/3094827>.
- Russell, J.A. (2003). Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. *Psychological Review*, 110, 145–172, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.110.1.145>.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martí, I. i Schaufeli, W.B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34, 43–73, <http://dx.doi.org/10.1177/1046496402239577>.
- Salanova, M. i Schaufeli, W.B. (2008). A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116–131, <http://dx.doi.org/37AH406>.
- Sayers, R. (2007). The Right Staff from X to Y. *Library Management*, 28 (8/9), 474–487, <http://dx.doi.org/10.1108/01435120710837765>.
- Schaufeli, W.B. (2013). Utrecht Work Engagement Scale. Pozyskano z: <http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals/> (25.10.2013).
- Schaufeli, W.B. i Bakker, A.B. (2003). *Test Manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Praca niepublikowana, Utrecht University. Pozyskano z: [http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_87.pdf) (10.06.2013).
- Schaufeli, W.B. i Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315, <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W.B., Bakker A.B. i Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701–716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. i Van Rhenen, W. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893–917, <http://dx.doi.org/10.1002/job.595>.
- Schaufeli, W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma, V. i Bakker A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, (3), 71–92, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli W.B., Taris, T.W. i Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57 (2), 173–203.

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. i Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multi-sample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10 (4), 459–481, <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K. i Goto, R. (2008). Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (3), 510–523, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00333.x>.
- 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, <http://dx.doi.org/10.1037/a0021853>.
- Smola, K.W. i Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Practice Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Storm, K. i Rothmann, S. (2003). A Psychometric Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in The South African Police Service. *Journal of Industrial Psychology*, 29 (4), 62–70.
- Vallerand, R.J. (2008). On the Psychology of Passion: In Search of What Makes People's Lives Most Worth Living. *Canadian Psychology*, 49, 1–13, <http://dx.doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.1>.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, 49 (3), 357–371, <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00020>.
- Wefald, A.J., Mills, M.J., Smith, M.R. i 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://dx.doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01059.x>.