



## Sylwia Steinerowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
sylwia.steinerowska@ue.katowice.pl

# ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE JAKO DETERMINANTA WZROSTU EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje zagadnienie zaangażowania organizacyjnego pracowników, które jest jednym z czynników decydujących o efektywności zespołów pracowniczych. Główna uwaga skupiona jest na prezentacji bodźców warunkujących i kształtujących poziom tego zaangażowania. Celem artykułu jest identyfikacja i prezentacja determinantów zaangażowania organizacyjnego oraz ukazanie wpływu tego zaangażowania na efektywność zespołów pracowniczych.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie, determinanty zaangażowania, poziom zaangażowania, efektywność.

## Wprowadzenie

Zaangażowanie nie jest pojęciem nowym, ale obecnie obserwuje się wzrost zainteresowania tym zjawiskiem. Głównie wynika to z faktu, że zaangażowanie organizacyjne jest jednym z warunków osiągnięcia wysokiej jakości oraz efektywności działania. Zaangażowanie powiązane jest także z pozytywnymi rezultatami społeczno-ekonomicznymi, a ponadto stanowi fundament promowania odpowiednich wartości i postaw pracowniczych [Jończyk, 2010, s. 217; Bugdol, 2007, s. 83-85]. W związku z powyższym poszukuje się determinantów zaangażowania organizacyjnego pracowników, dzięki którym możliwa będzie poprawa efektywności zespołów pracowniczych i sprawne zarządzanie tymi zespołami.

## 1. Istota zaangażowania organizacyjnego

Zaangażowanie organizacyjne wiąże się z wieloma korzyściami dla organizacji. Prezentowane w literaturze badania wskazują na pozytywny wpływ zaangażowania na: poziom satysfakcji z pracy, bezpieczeństwo pracy, fluktuację pracowników, przeprowadzane zmiany i szybszą ich akceptację, uczenie się pracowników, poziom lojalności i satysfakcji klientów, produktywność, innowacyjność, kreatywność pracowników, powodzenie przedsięwzięć w trudnych warunkach reorganizacji oraz wyniki finansowe firmy [Nijhof, De Jong i Beukhof, 1998, s. 247; Ayers, 2006, s. 11; Xanthopoulou et al., 2009, s. 237-240; Simpson, 2009, s. 1020]. S. Hayday na podstawie badań stwierdziła nawet, że zaangażowanie organizacyjne pracowników ma większy wpływ na rezultaty działań, niż satysfakcja z pracy (Bugdol, 2007, s. 89).

Zaangażowanie organizacyjne określa się jako indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikację z nią [Porter et al., 1974, s. 603-609]. Jednocześnie J.P. Meyer i N.J. Allen odnoszą się do kilku sposobów postrzegania zjawiska zaangażowania organizacyjnego. Podejścia te można zaprezentować w podziale na trzy kategorie [Allen, Meyer, 1990, s. 1-18; Spik, Klineciewicz, 2008, s. 477; Jończyk, 2009, s. 165; Juchnowicz, 2014, s. 42]:

1. Zaangażowanie afektywne (*Affective Commitment*) – rozumiane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Zaangażowanie to odzwierciedla stopień, w jakim jednostka czuje potrzebę podejmowania działań w ramach danej organizacji i wyraża wobec niej pozytywny emocjonalny stosunek. Wynika z wewnętrznych przekonań (np. pasji, satysfakcji), jest długotrwałe i autentyczne. Osoby o wysokim poziomie zaangażowania afektywnego utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z realizowania swoich ról zawodowych w danej organizacji.
2. Zaangażowanie trwania (*Continuance Commitment*) – traktowane jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Jest tendencją do włączania się w ciąg aktywności ze względu na ewentualne koszty związane z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Może oznaczać, iż pracownik pozostaje w organizacji ze względu na realizację własnych potrzeb. Zadania wykonuje poprawnie, zgodnie ze standardami, ale nie identyfikuje się z celami firmy.
3. Zaangażowanie normatywne (*Normative Commitment*) – zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne określające poziom lojalności wobec organizacji oraz przez poczucie zobowiązania i wierność pracownika wobec danej organizacji. Ukazuje ono, jak bardzo człowiek czuje, że powinien pozostać w organizacji. Zaangażowanie normatywne nie tworzy wartości dodanej, a pracownicy pozostają w firmie wyłącznie z powodu pewnego rodzaju

przymusu. Angażują się oni w wykonywane zadania, ale poziom tego zaangażowania jest umiarkowany.

Zaangażowanie organizacyjne łączy się z indywidualną dyspozycją pracownika do włączania się w działania prowadzące do określonego celu [Becker, 1960, s. 32-42] i związane jest z jego przywiązaniem do pełnionej roli zawodowej [Kahn, 1990, s. 694]. W związku z powyższym zaangażowanie organizacyjne określa nie tylko zachowanie zorientowane na cel, ale także odczuwaną przez pracownika chęć wkładania wysiłku w osiąganie tego celu [Hartog, Belschak, 2007, s. 604]. Jest to także oznaka identyfikacji z misją i wspólnymi wartościami, a także pragnienia przynależności do organizacji i gotowości pracownika do działania w ramach jej struktur [Wojtczuk-Turek, 2009, s. 33]. Zaangażowanie można uznać za pozytywny oraz satysfakcjonujący stan umysłu charakteryzujący się energią, oddaniem i zaabsorbowaniem daną czynnością, co może w korzystny dla organizacji sposób przełożyć się na konkretne efekty pracy [Schaufeli et al., 2002, s. 74].

## **2. Zaangażowanie organizacyjne i jego wpływ na efektywność zespołów pracowniczych**

W literaturze podkreśla się, że wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego może w widoczny i korzystny sposób wpłynąć na efekty działań pracowników w miejscu pracy, a w związku z tym sprzyja pracy zespołowej [Allen, Meyer, 1990, s. 1-18]. Wpływ na efektywność zespołu pracowniczego ma zatem siła zaangażowania organizacyjnego, która jest wynikiem powiązania przekonań danych jednostek z ich działaniami w ramach organizacji.

O silnym zaangażowaniu organizacyjnym świadczy wiele cech pracowników, ale za najważniejsze uznaje się:

- wiarę w cele i wartości organizacyjne,
- wysoką skłonność do podejmowania dużego wysiłku na rzecz organizacji,
- silne pragnienie przynależności do organizacji [Cohen, 2007, s. 338].

Na poziom zaangażowania członków zespołu mają jednak wpływ nie tylko indywidualne cechy jednostek, ale i specyficzny charakter organizacji oraz dostarczane przez organizację bodźce [Bugdol, 2010, s. 16]. Oznacza to, że można wzbudzać i budować zaangażowanie organizacyjne pracowników, które w rezultacie może przełożyć się na pozytywne efekty pracy zespołu pracowniczego. Warto więc zwrócić uwagę na tworzenie odpowiednich warunków i atmosferę pracy, ponieważ w perspektywie długoterminowej może przynieść to organizacji wiele korzyści.

Na zaangażowanie organizacyjne zespołów pracowniczych ma wpływ wiele czynników, ale do głównych bodźców można zaliczyć te o charakterze eko-

nomicznym, społecznym i emocjonalnym. Jedną z teorii starających się wyjaśnić powstanie zaangażowania organizacyjnego pracowników oraz określić źródła modyfikacji poziomu tego zaangażowania jest teoria wymiany społecznej. Zgodnie z jej założeniami, w chwili gdy pracownicy otrzymają pewną ilość zasobów od organizacji, czują się zobowiązani do odpłacenia organizacji wyższym poziomem zaangażowania. W przypadku gdy organizacja nie dostarcza pracownikom odpowiednich bodźców emocjonalnych, społecznych lub ekonomicznych, pracownicy są skłonni do wycofywania się i nieangażowania w realizację swoich ról w danej organizacji [Saks, 2006, s. 602]. W związku z powyższym duży wpływ na kształtowanie się zaangażowania organizacyjnego członków zespołu ma ich przełożony. To od jego zdolności kierowniczych lub przywódczych, postawy i zachowania zależy, w jaki sposób jednostki będą postrzegały cele zespołu oraz firmy, jaki wytworzony zostanie klimat współpracy i czy ewentualne braki zasobów ekonomicznych będą zastąpione bodźcami emocjonalnymi lub społecznymi. Przełożony odgrywa ważną rolę w zaangażowaniu organizacyjnym pracowników, ponieważ jest odpowiedzialny za budowanie zaufania w zespole. Członkowie zespołu z natury oczekują od przełożonego możliwości zwrócenia się do niego z każdą sprawą. Jeśli pracownik jest odrzucany lub ignorowany, jego zaufanie do przełożonego maleje. Oba składniki, zarówno zaufanie, jak i zaangażowanie organizacyjne, są przejawami wiary w istnienie silnych wartości etycznych. Są to dwie wartości bardzo silnie ze sobą związane. Niektórzy autorzy posługują się nawet terminem „teoria zaufania-zaangażowania” [Goo, Huang, 2008, s. 217]. Jeśli pracownicy nie mają przekonania do systemu istniejących wartości lub odczuwają niesprawiedliwość ze strony przełożonego, ich poziom zaufania maleje, a w konsekwencji i ich zaangażowanie organizacyjne. Rezultatem może być dezintegracja zespołu i organizacji.

Ponadto na sferę zaangażowania oraz zaufania wpływa kultura organizacyjna, a w jej ramach normy, które powstrzymują lub zachęcają pracowników do angażowania się w realizację celów swojego zespołu i firmy [Bugdol, 2010, s. 17].

W przeprowadzonych do tej pory badaniach zidentyfikowano następujące determinanty zaangażowania organizacyjnego pracowników:

- relacja z bezpośrednim przełożonym,
- autorytet przełożonego oraz jego postawa i zachowanie,
- poziom zaufania pomiędzy pracownikami a przełożonym,
- stosunki ze współpracownikami i atmosfera pracy,
- samodzielność działania,
- dobra komunikacja wewnętrzna,
- zespołowa kultura korporacyjna,

- interesująca praca i związane z nią wyzwania, charakter wykonywanej pracy umożliwiające wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i potencjału pracowników,
- organizacja pracy, partycypacja pracowników, sposoby rozwiązywania problemów,
- odpowiednie warunki pracy – dostępność niezbędnych zasobów i informacji,
- zasady i mechanizmy wynagradzania (płace i inne świadczenia) oraz poczucie sprawiedliwości związane z wynagradzaniem,
- możliwości (perspektywy) rozwoju pracowników – tworzenie ścieżek kariery, doskonalenie kompetencji, możliwość dzielenia się wiedzą czy też wykazania się kreatywnością,
- uwarunkowania kulturowe, wartości, reputacja, etyka, pozycja, marka itp.,
- wspierające systemy i struktury [Saks, 2006, s. 604-606; Croston, 2008; Macey, Schneider, 2008, s. 5-6; Smythe, 2009, s. 105; Simpson, 2009, s. 1020; Juchnowicz, 2010, s. 60-63].

Ponadto autorzy Coyle-Shapiro i Conway [2009] wyróżniają takie czynniki decydujące o poziomie zaangażowania organizacyjnego pracowników, jak:

- uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji,
- ograniczona biurokracja,
- możliwość swobodnego wykonywania zadań i doboru sposobów pracy,
- uczciwe traktowanie,
- długoterminowe bezpieczeństwo zatrudnienia,
- sprawiedliwe wynagradzanie, wzrost płacy pozwalający na określony poziom życia,
- świadczenia dodatkowe,
- korzystne perspektywy w pracy, możliwość realizowania kariery zawodowej.

Jednocześnie Coyle-Shapiro i Conway [2009] zwrócili uwagę na duże znaczenie wspomnianych wcześniej czynników wsparcia ze strony przełożonych, jako tych, które w istotny sposób wpływają na kształtowanie poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników. Podkreślili znaczenie troski przełożonego o dobre samopoczucie pracowników, liczenie się z ich zdaniem (wysłuchanie, branie pod uwagę zdania obu stron w sytuacji sporu, obiektywne zidentyfikowanie źródeł problemów), dbanie o ich poczucie satysfakcji z pracy, czy też uwzględnianie nagłych próśb pracowników (związanych z nietypowymi sprawami). Okazuje się, że branie pod uwagę powyższych aspektów przez przełożonych może decydować o ostatecznym poziomie zaangażowania pracowników, a w związku z tym także o efektywności zespołów pracowniczych. Jest to efekt występujący dzięki zadbaniu o to, by pracownicy czuli się pełnoprawnymi członkami zespołu. Przekłada się na potrzebę wykazania się pracowników na innych płaszczy-

znach i chęcią angażowania się w sprawy firmy. Tym samym wzrasta poziom wzajemnego zaufania pracowników oraz identyfikowania się z celami zespołu.

Warto jednocześnie zaznaczyć, iż nie wszystkie przejawy zaangażowania możliwe do zaobserwowania będą rzeczywiście zaangażowaniem. Wynika to z faktu, iż autentyczne zaangażowanie organizacyjne nie składa się tylko z widocznych zachowań jednostek. Są sytuacje, w których dany pracownik będzie chciał uchodzić za osobę zaangażowaną, lecz w rzeczywistości będzie zaspokajał tylko własne, indywidualne potrzeby. Rzeczywiste zaangażowanie organizacyjne musi wynikać z przekonania, że warto coś robić, z troski o przyszłość organizacji, z silnej wiary w organizację i jej cele, z chęci wywierania wpływu na funkcjonowanie organizacji i utrzymywania relacji partnerskich w zespole [Bugdol, 2007, s. 85]. Przełożeni faworyzujący pracowników pozornie zaangażowanych mogą stracić zaufanie pozostałych członków zespołu, co w konsekwencji może obniżyć ich zaangażowanie organizacyjne i efektywność pracy.

Czynniki determinujące i jednocześnie wzmacniające zaangażowanie organizacyjne pracowników można podzielić na trzy poziomy: strategiczny, funkcjonalny oraz miejsca pracy. Do poszczególnych kategorii można zakwalifikować następujące bodźce:

1. Poziom strategiczny:

- wspierające strategie przedsiębiorstwa,
- przestrzeganie wartości przez kadre kierowniczą najwyższego szczebla,
- udział specjalistów ds. ZZL w tworzeniu strategii firmy i odpowiedzialności za nią.

2. Poziom funkcjonalny (poziom polityki zarządzania zasobami ludzkimi):

- stabilność zatrudnienia,
- inwestowanie w szkolenia i rozwój,
- system wynagrodzeń, który motywuje do współpracy, uczestnictwa i wkładu.

3. Poziom miejsca pracy:

- selekcja oparta na wysokich standardach,
- szeroko zakrojone projekty zadań i praca zespołowa,
- włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów,
- atmosfera współpracy i zaufania [Kochan, Dyer, 1993, s. 575-585].

W każdej z powyższych kategorii można zidentyfikować także bariery utrudniające członkom zespołu zidentyfikowanie się z celami firmy i grupy. Do czynników ograniczających więź pracownika z firmą na poziomie strategicznym zalicza się np. brak zapisu w strategii rozwoju firmy o współdziałaniu pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego doskonaleniu. Negatywnie odbierany będzie także brak udziału członków zespołu w podejmowaniu decyzji co do jego przy-

szości. W takiej sytuacji trudniej też będzie budować nowe wartości. Na poziomie funkcjonalnym barierę może stanowić nieskuteczny lub niesprawiedliwy system motywacyjny, nieczytelna polityka zatrudnienia, awansów i zwalniania. Bariery dotyczące poziomu trzeciego są najczęściej konsekwencją błędów na wyższych poziomach. Mogą też dotyczyć bezpośrednich relacji pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a przełożonym, złego stylu zarządzania i kierowania zespołem, faworyzowania wybranych członków zespołu, niedopasowania zadań do zakresu kompetencji pracowników, czy też wytwarzania atmosfery obawy o stanowisko pracy lub niezdrowej rywalizacji [Gajdzik, 2012, s. 13].

Dodatkowo wielu autorów podkreśla znaczenie autonomii pracy oraz złożoności zadań przy budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników. Aspekt autonomii poruszany jest między innymi przez takich autorów, jak: Dunham, Grube, Castaneda [1994], Meyer, Bobocel, Allen [1991] czy też Parker [2003]. Natomiast pozytywny wpływ złożoności zadań na zaangażowanie zespołów opisuje Van der Vegt, Emans, Van der Vliert [2000] oraz Parker [2003].

Zaprezentowane determinanty wzrostu zaangażowania nie wyczerpują wszystkich klasyfikacji, jakie można spotkać w literaturze. Niemniej jednak dowodzą istnienia wielu bodźców i grup czynników, o które warto zadbać, myśląc o budowaniu zaangażowania organizacyjnego pracowników, tym samym wpływając na wzrost efektywności zespołów pracowniczych.

## **Podsumowanie**

Zaangażowanie organizacyjne traktuje się bardzo często jako jeden z głównych obszarów efektywności zespołów pracowniczych, a poziom tego zaangażowania jako miernik skuteczności zarządzania tymi zespołami. By jednak czerpać korzyści z pracy zaangażowanych pracowników, należy najpierw to zaangażowanie zbudować. Jak zostało wskazane w niniejszym artykule, zaangażowanie nie zależy tylko od indywidualnych cech jednostek, ale przede wszystkim od charakteru organizacji, jej kultury, prezentowanych wartości oraz dostarczanych przez przełożonych bodźców. Istotne są zarówno determinanty zaangażowania z poziomu strategicznego, funkcjonalnego, jak i bezpośrednio związane z miejscem pracy. Nie wszystkie bodźce wymagają nakładów finansowych (ekonomicznych), ponieważ bardzo ważną rolę pełnią także te o charakterze społecznym i emocjonalnym. Często są one bardziej doceniane przez pracowników, a wymagają tylko zaangażowania ze strony przełożonych. Wiążą się z tworzeniem dobrej atmosfery pracy oraz dzielenia się wiedzą, wykorzystywaniem potencjału członków zespołu, budowaniem zaufania oraz silnym poparciem prze-

łożonego dla współpracy w zespole. W zamian za ten wkład pracownicy będą skłonni do działań wykraczających poza standardowe obowiązki, a ich identyfikacja z celami zespołu i firmy powinna zdecydowanie wzrosnąć. Sprawne zarządzanie zespołami nie wyeliminuje wprawdzie wszystkich barier wzrostu zaangażowania pracowników, ale może je zminimalizować i sprawić, że zaangażowanie organizacyjne zespołów pracowniczych przełoży się na konkretne efekty pracy danego zespołu.

## Literatura

- Allen N.J., Meyer J.P. (1990): *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative, Commitment to the Organization*. „Journal of Occupational Psychology”, 63/1.
- Ayers K.E. (2006): *Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to Achieve your Dream*. Advantage, Charleston.
- Becker H.S. (1960): *Notes on the Concept of Commitment*. „American Journal of Society”, 66/1.
- Bugdol M. (2007): *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bugdol M. (2010): *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych. Problemy współczesnego zarządzania*. „Współczesne Zarządzanie”, 2.
- Cohen A. (2007): *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*. „Human Resource Management Review”, No. 17/3.
- Coyle-Shapiro J., Conway N. (2009): *Exchange Relationships; Examining Psychological Contacts and Perceived Organizational Support*. „Journal of Applied Psychology”, No. 90.
- Croston D. (2008): *Employee Engagement, The People First Approach to Building a Business*. Moonstone Media, Sydney.
- Dunham R., Grube J., Castaneda M. (1994): *Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition*. „Journal of Applied Psychology”, 79.
- Gajdzik B. (2012), *Poziom zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce i za granicą*. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, 3.
- Goo J., Huang C.D. (2008): *Facilitating Relational Governance through Service Level Agreement: Applications of Commitment-trust Theory*. „Decision Support System”, No. 46 (1).
- Hartog D.N., Belschak F.D. (2007): *Personal Initiative, Commitment and Affect at Work*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 80, Iss. 4.



- Jończyk J. (2009): *Koncepcja zaangażowania organizacyjnego*. W: *Koncepcje i metody zarządzania*. Red. W. Matwiejczuk. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Jończyk J. (2010): *Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach*. W: *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*. Red. E. Jędrych, J.P. Lenzion. Politechnika Łódzka, Łódź.
- Juchnowicz M. (2010): *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014): *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE, Warszawa.
- Kahn W.A. (1990): *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 4.
- Kochan T.A., Dyer L. (1993): *Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professional*. „International Journal of Human Resource Management”, No. 4(3).
- Macey W.H., Schneider B. (2008): *The Meaning of Employee Engagement*. „Industrial and Organizational Psychology”, Vol. 1.
- Meyer J., Bobocel D., Allen N. (1991): *Development of Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-entry Influences*. „Journal of Management”, 17.
- Nijhof W.J., De Jong M.J., Beukhof G. (1998): *Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration*. „Journal of European Industrial Training”, Vol. 22/6.
- Parker S. (2003): *Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics*. „Journal of Applied Psychology”, 88.
- Porter L.W., Steers R., Mowday R., Boulian P. (1974): *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover amongst Psychiatric Technicians*. „Journal of Applied Psychology”, No. 59.
- Saks A.M. (2006): *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. „Journal of Management Psychology”, Vol. 21, No. 7.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002): *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. „Journal of Happiness Studies”, Vol. 3, Iss. 1.
- Simpson M.R. (2009): *Engagement at Work: A Review of the Literature*. „International Journal of Nursing Studies”, Vol. 46.
- Smythe J. (2009): *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Spik A., Klincewicz K. (2008): *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Red. M. Kostera. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

- Van der Vegt G., Emans B., Van der Vliert E. (2000): *Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity*. „Journal of Management”, 26.
- Wojtczuk-Turek A. (2009): *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 10.
- Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2009): *Reciprocal Relationships between Job, Resources, Personal Resources and Work Engagement*. „Journal of Vocational Behavior”, 74.

#### ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A DETERMINANT OF INCREASE EFFICIENCY OF WORK TEAMS

**Summary:** The article presents the issue of workers' organizational commitment, which is one of the factors determining the effectiveness of work teams. The main attention is focused on the presentation of impulses determining and shaping the level of this commitment. The aim of the article is identification and presentation of the determinants of organizational commitment, and showing the impact of this commitment on the effectiveness of work teams.

**Keywords:** commitment, determinants of organizational commitment, the effectiveness of work teams.