

## Małgorzata Dobrowolska, Magdalena Ślęzyk-Sobol Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe pracujących w elastycznych formach zatrudnienia – raport z badań empirycznych

Artykuł porusza zagadnienia zaangażowania i przywiązania organizacyjnego, a także psychologicznych kosztów pracy w postaci wypalenia zawodowego wśród pracujących w elastycznych formach zatrudnienia w Polsce. Przedstawiono wyniki badań empirycznych obejmujących 2118 respondentów dziewięciu elastycznych form pracy: na czas określony, w niepełnym wymiarze pracy, na umowę-zlecenie, samozatrudnionych, telepracowników, pracujących na zastępstwo, pracowników tymczasowych, sezonowych oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej. Badania miały charakter eksploracyjny ze względu na deficyt danych na temat tychże zmiennych w polskich, nietradycyjnych formach pracy.

**Słowa kluczowe:** elastyczne formy zatrudnienia (*flexible employment*), zaangażowanie organizacyjne (*organisational engagement*), przywiązanie (*attachment*), wypalenie zawodowe (*psychological costs of work*)

### Wprowadzenie

Problematyka zaangażowania w pracę, przywiązania do organizacji oraz psychologicznych kosztów pracy zawodowej jest jednym z kluczowych tematów badań z zakresu psychologii pracy i organizacji. Według autorek ciekawą staje się analiza sytuacji zatrudnienia elastycznego<sup>1</sup>, charakteryzującego się niepewnością, czasowością, czyli względnie krótkimi ramami czasowymi kontraktu psychologicznego i formalnego

1 Wszystkie formy zarobkowania, inne od zatrudnienia tradycyjnego, zwanego również zatrudnieniem typowym, to te, których nie można zdefiniować, jako pracy w pełnym wymiarze czasu, zawieranej na czas nieokreślony, pełnionej u jednego pracodawcy, na jedną zmianę, w jednym i tym samym miejscu (Dobrowolska, 2011).

oraz zmiennością warunków pracy. Prezentowany artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych na temat zaangażowania i przywiązania organizacyjnego, a także wypalenia zawodowego wśród polskiej populacji pracowników „elastycznych”. Celem badania było sprawdzenie, czy w warunkach zatrudnienia w atypowych formach pracy możliwe jest doświadczanie takich stanów, jak przywiązanie do organizacji i lojalność wobec niej, czy jest możliwe takie identyfikowanie się z organizacją jak w analizach tradycyjnego zatrudnienia pracowników.

Niestety, w przypadku elastycznych rozwiązań kadrowych podstawową trudnością wymienianą przez praktyków jest kreowanie takich warunków, które sprzyjają identyfikacji z pracodawcą, szczególnie w sytuacji, w której występuje zjawisko mnogości zatrudnienia. W każdej nietypowej formie zatrudnienia, niezależnie czy rozpatrujemy telepracę, umowę na zastępstwo, czy prace sezonowe, pojawiają się podobne wątpliwości na temat przywiązania do organizacji, zaangażowania oraz obniżania ryzyka wypalenia zawodowego pracowników (Dobrowolska, 2011, 2012, 2013, 2014). Z uwagi na zmianę kontraktów z relacyjnych na transakcyjne staje się to trudne do uzyskania w elastycznych formach zatrudnienia, ale czy niemożliwe? Z pewnością barierą jest krótka perspektywa temporalna, ciągła zmiana relacji społecznych i w ogóle zmiana organizacji, a być może również specyficzne dyspozycje psychiczne, charakterystyczne dla osób podejmujących zatrudnienie w nietradycyjnych formach. Z drugiej strony brak przywiązania organizacyjnego może stanowić skuteczną strategią zaradczą w sytuacjach częstych zmian i ewentualnych kosztów wynikających z utraty obiektu przywiązania, zakończenia zatrudnienia, rozwiązania umowy. Kolejnym aspektem zainteresowań badawczych autorek jest doświadczanie symptomów wypalenia zawodowego przez pracowników elastycznych form zatrudnienia. Ze względu na deficyt tychże analiz w populacji polskich pracowników „elastycznych” postanowiono sprawdzić, czy i w jakim natężeniu odczuwają oni wyczerpanie emocjonalne, cynizm oraz obniżone poczucie skuteczności. Pracownicy elastyczni zmieniają otoczenie, organizacje, klientów, zakresy wykonywanych zadań, co w równym stopniu jak inne czynniki w pracach tradycyjnych może wpływać na przeciążanie pracą i powodować zaburzone relacje zawodowe. Dodatkowo czynniki środowiska, takie jak: niejasne kryteria lub ich brak przy ocenie rezultatów pracy, brak możliwości rozwoju zawodowego, niski status, prestiż społeczny zawodu, niskie zarobki i brak zainteresowania ze strony organizacji, mogą występować w każdej formie zatrudnienia i przyczyniać się do odczuwania objawów wypalenia.

W prezentowanych badaniach autorki wykorzystaly konceptualizację konstruktu „przywiązanie organizacyjne”, zaprezentowaną przez polskich badaczy: Bańkę i współpracowników (2002), a bazującą na modelu przywiązania do organizacji Mayera i Allena (1997). Wspomniany model łączy w sobie dwa podejścia do zaangażowania

organizacyjnego: traktujące przywiązanie do organizacji jako postawę, siłę zaangażowania i identyfikacji pracownika (Porter i wsp., 1974) lub jako tendencję do pozostania w danym miejscu pracy, organizacji, pomimo doświadczanego dyskomfortu, z uwagi na koszty jej opuszczenia (Backer, 1960). Mayer i Allen (1984) wymienili dwa komponenty przywiązania organizacyjnego: afektywność i trwałość, a w 1990 roku uzupełnili je o trzeci składnik – normatywność. Przywiązanie afektywne do organizacji to zaangażowanie i identyfikacja z daną organizacją oraz pragnienie pozostania w niej. Przywiązanie trwałe to wiedza o negatywnych konsekwencjach, kosztach opuszczenia danej organizacji, poczucie przymusu wewnętrznego do pozostania w niej. Przywiązanie normatywne to także wewnętrzny przymus, ale doświadczany jako moralny obowiązek bycia i trwania w organizacji z należytej powinności. W różnym stopniu te trzy komponenty charakteryzują pracowników. Silne przywiązanie afektywne powoduje, że kadra staje się bardziej efektywna, zarówno pod względem większej ilości poświęcanego czasu, jak i uzyskiwanych lepszych wyników. Tacy pracownicy wydają się bardziej pożądanymi i wartościowymi dla pracodawcy. Podobne wyniki badań dotyczą przywiązania normatywnego. Natomiast przywiązanie trwałe charakteryzuje się takimi niepożądanymi w organizacji zachowaniami, jak: płytkie relacje interpersonalne, mniejsze zaangażowanie w przejawianą aktywność.

Wśród determinantów przywiązania do organizacji Meyer i Allen (1997) wyróżnili jako podstawowy zadowolenie związane z zaspokojeniem potrzeb jednostki i spełnieniem jej oczekiwań w realizacji celów. Może to być związane z otrzymywanym wsparciem społecznym (ze strony przełożonych i współpracowników), doświadczaniem słuszności i sprawiedliwości organizacyjnej, właściwej płacy, przestrzeganiem norm etycznych organizacji, znaczeniem miejsca pracy i wkładu w funkcjonowanie organizacji, dobrym traktowaniem pracownika, pozytywnym ocenianiem pracy, umacniającym się poczuciem własnej wartości. Przywiązanie trwałe powstaje w wyniku przekonania o poniesieniu ewentualnych kosztów wskutek opuszczenia organizacji z uwagi na działania i zdarzenia rozumiane jako inwestycje czy alternatywa, co tożsame jest z osobistym poświęceniem się na rzecz organizacji (np. przeprowadzka, zainwestowany czas kosztem rodziny i życia prywatnego, ukończenie kursów, innych form doksztalcenia).

Przywiązanie normatywne jest ściśle związane z procesem socjalizacji, w szczególności u nowo przyjętych adeptów. Postawy i zachowania wynikają z doświadczeń dzieciństwa i wczesnozawodowych oraz z wiedzy o tym, co jest wartościowe, jakie są oczekiwania kultury, organizacji, społeczeństwa, rodziny. Zinternalizowanie powyższego jest zobowiązaniem do bycia lojalnym wobec organizacji, pojawia się również w doświadczeniu inwestycji i zasług organizacji na rzecz pracownika, trudnych do odwzajemnienia, jak: pokrycie różnych kosztów doksztalcenia, stworzenie

różnorodnych możliwości życiowo-zawodowych, powodując poczucie obowiązku i zobowiązania wobec pracodawcy. Wielu badaczy zakładało, iż pracownicy elastyczni ze względu na charakter swego zatrudnienia wykazują znacznie słabsze relacje z organizacją, niższy poziom satysfakcji, niechętnie angażują się w wykonywanie prac dodatkowych, nie przejawiają innowacyjności. Dalej przedstawione badania pokazują, że rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona (Gottfried, 1991; Rogers, 1995; Bańka i wsp. 2002, s. 65-74)

Na gruncie polskim Szabowska-Walaszczyk i współpracownicy (2011) dokonały opisu zaangażowania w pracę oraz adaptacji metody skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker (2003). Zaangażowanie w pracę to stan pozytywnego doświadczenia człowieka, jego zasobów indywidualnych i zasobów pracy, przekładający się na wyniki organizacyjne. Stan ten tworzą trzy czynniki: wigor, oddanie, absorpcja. Autorki (za: Newman, Harrison, 2008) podkreślają źródła pochodzenia opisanego rozumienia zaangażowania, jako kontynuację teorii psychologii motywacji potrzeb Masłowa (1943), satysfakcji z pracy (Locke, 1976), autodeterminacji (Deci, Ryan, 1985). Schaufeli wykazuje jednak różnice pomiędzy zaangażowaniem i aspektami motywacyjnymi, identyfikacją a przywiązaniem do organizacji, w szczególności pod względem trwałości, która ma znamiona przymusu (Bańka i wsp., 2002). Zaangażowanie nie jest również związane z zachowaniami obywatelskimi (Schaufeli, Bakker, 2010). Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) jest także czymś odmiennym od zaangażowania pracowniczego (*employee engagement*), które dotyczy zachowań związanych wyłącznie z organizacją, nie z pracownikiem (Saks, 2006, za: Szabowska-Walaszczyk i wsp., 2011, s. 59.).

Osoby zaangażowane to – zdaniem Schaufeliego i Bakker (2003) – jednostki aktywne, przejmujące inicjatywę w pracy, angażujące się w ogóle w czynności zawodowe i pozazawodowe, wolontariat, sport, kółka zainteresowań, gdyż podejmowanie wszelakich działań jest ich domeną. Osobom zaangażowanym w pracę towarzyszy przyjemne zmęczenie, poczucie spełnienia i osiągnięcia czegoś ważnego. Poszukują nowych wyzwań związanych z pracą, a ich zaangażowanie przekłada się najczęściej na wysoką jakość wykonywanej pracy; charakteryzują się niskim poziomem neurotyzmu oraz wysokim poziomem ekstrawersji (Schaufeli, Salanova, 2007).

Schaufeli i van den Hout (2011) podkreślają, że entuzjazm pracy jest przeciwieństwem zespołu wypalenia zawodowego, a niektóre badania wskazują na to, że zaangażowanie w pracę jest pozytywnie związane ze zdrowiem, w szczególności z niskim poziomem depresji i dolegliwości psychosomatycznych (Schaufeli, Bakker, 2003).

W prezentowanych badaniach wykorzystano także konceptualizację pojęcia wypalenia zawodowego według Maslach i Leiter (2010, 2011, s. 54), którzy określają wypalenie jako: „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, cynizmu oraz

obniżonego poczucia osiągnięć, który może wystąpić u osób pracujących w kontakcie z innymi ludźmi w określonym środowisku pracy”. Wiele lat badań skłoniło tychże naukowców do przeformułowania swych wcześniejszych założeń dotyczących przedstawianej problematyki, a ich najnowszą koncepcję nazywa się organizacyjnym ujęciem wypalenia zawodowego. Zasadnicza zmiana dotyczy podmiotów ulegających syndromowi wypalenia, zjawisko ma bowiem charakter uniwersalny. O specyfice wypalenia decyduje nie tyle profesjonalne udzielanie pomocy innym ludziom, ile zaburzenie równowagi w relacji ja – pracownik a praca zawodowa. Symptomy wypalenia wynikają z nieodpasowania do stanowiska pracy, co powoduje stopniowo wzrastające wyczerpanie emocjonalne, a w dalszej kolejności cynizm oraz obniżone poczucie skuteczności. Przeciwstawieniem opisywanych stanów jest zaangażowanie organizacyjne, które przejawia się poprzez energię pracownika, nastawienie na współpracę z innymi oraz odczuwanie skuteczności w podejmowanych działaniach zawodowych. Wyczerpanie emocjonalne charakteryzuje się uczuciem przygnębienia, bezradności i beznadziejności, dysfunkcjami mechanizmów kontroli emocji, doświadczeniem rozczarowania i pustki emocjonalnej oraz brakiem chęci do działania. Cynizm (dawniej nazywany depersonalizacją) określa specyficzny stosunek jednostki do innych, który wyraża się poprzez negatywne i nadmierne dystansowanie się w kontaktach interpersonalnych. Objawia się minimalizowaniem zaangażowania w pracę oraz porzucaniem własnych zawodowych ideałów. Obniżone poczucie skuteczności (osiągnięć) wiąże się z pejoratywną oceną efektów własnej pracy oraz problemami w przystosowaniu się do trudnych warunków pracy. Pracownik staje się rzeczywiście mniej skuteczny w realizowanych działaniach, ponadto traci zdolność i chęć rozwiązywania pojawiających się problemów. Owe trudności w radzeniu sobie w środowisku pracy przyczyniają się do poczucia braku kompetencji oraz sprzyjają depresyjności (Maslach, Leiter, 2008, 2010, 2011). Według autorki artykułu warto podjąć badania eksploracyjne dotyczące problematyki zaangażowania organizacyjnego, przywiązania, a także wypalenia zawodowego wśród pracujących w atypowych formach zatrudnienia, ze względu na zapotrzebowanie rynku pracy na strategie zaradcze i działania prewencyjne obejmujące tychże pracowników, których liczba w Polsce wzrasta każdego roku.

## Metodologia badań

Celem badań było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom przywiązania organizacyjnego badanych, rozumianego jako przywiązanie afektywne, trwałe i normatywne (Mayer, Allen, 1997; Bańka i wsp., 2002)?
2. Czy przywiązanie organizacyjne różnicuje pracowników dziewięciu elastycznych form zatrudnienia?

3. Jaki jest poziom ich zaangażowania organizacyjnego – tj. wigoru, oddania i absorpcji (Schaufeli, Bakker, 2003; Szabowska-Walaszczyk i wsp., 2002)?

4. Czy występują istotne statystycznie różnice w poziomie zaangażowania organizacyjnego pomiędzy pracownikami nietradycyjnych form zatrudnienia?

5. Jaki jest, jeśli w ogóle, poziom wyczerpania emocjonalnego, cynizmu oraz poczucia skuteczności pracowników elastycznych form zatrudnienia (Maslach, Leiter, 2008, 2010, 2011)?

6. Czy symptomy wypalenia zawodowego różnicują badanych pracowników?

Do pomiaru przywiązania organizacyjnego w części empirycznej wykorzystano polską wersję Skali Przywiązania do Organizacji, autorstwa Meyera i Allen, w adaptacji Bańki i współpracownic (2002). Stwierdzenia odnoszą się do uczuć i sądów dotyczących związku pracownika i pracodawcy. W pierwotnej wersji skala składała się z 24 stwierdzeń, po 8 dla każdego komponentu, następnie powstała 18-itemowa skala (Bańka i wsp., 2002, s. 68). Zaangażowanie organizacyjne mierzono przy pomocy kwestionariusza UWES – PL. Oryginalny kwestionariusz Utrecht Work Engagement Scale składa się z trzech skal: wigor, oddanie, absorpcja. Odpowiedzi przytaczane są na skali siedmiostopniowej; polska wersja ma 17 pozycji.

Pomiaru wypalenia zawodowego dokonano przy pomocy narzędzia MBI – Maslach Burnout Inventory – General Survey (na potrzeby badania wykupiono licencję i uzyskano zgodę na zastosowanie niniejszej metody: *for use by Magdalena Ślęzyk & Małgorzata Dobrowolska only. Received from Mind Garden, Inc. on March 21, 2013*). Kwestionariusz został przetłumaczony oraz poddany wstępnej walidacji przez M. Ślęzyk-Sobol (2012). Autorka opracowała także normy stenowe dla wyników kwestionariusza, którymi posłużono się w opisywanym badaniu. Przygotowano także ankiety socjodemograficzne w celu pozyskania informacji o miejscu, formie i warunkach zatrudnienia.

Badania przeprowadzono wśród osób zamieszkałych w południowej Polsce. Udział w badaniach był całkowicie dobrowolny i anonimowy. Respondenci wypełniali narzędzia badawcze w różnej kolejności, by uniknąć tzw. efektu zmęczenia. Każde z narzędzi opatrzone było krótką instrukcją, natomiast całe badanie – informacją na temat celu i formy prowadzonego badania. Metoda bezpośredniego kontaktu z badanymi pozwoliła na rozwianie ich wątpliwości związanych z wypełnianiem kwestionariuszy, testów i innych wykorzystanych metod. Na 2500 kompletów ankietowych oddanych do wypełnienia do analizy wybrano 2118 narzędzi badawczych, i taka jest ostateczna liczebność próby. 136 ankiet odrzucono ze względu na błędnie wypełnione kwestionariusze, 246 osób odmówiło udziału w badaniach, chociaż były o nich wcześniej informowane, lub przerwało badanie w trakcie wypełniania narzędzi badawczych. Reasumując, w badaniu wzięło udział 2118 respon-

dentów, 44% to kobiety, a 56% – mężczyźni. Z uwagi na liczebność próby można śmiało przyjąć, że badana grupa sugeruje brak widocznej dysproporcji podejmowania elastycznych form zatrudnienia wśród kobiet i mężczyzn.

Respondenci to osoby dorosłe w różnym wieku, jakkolwiek wszyscy byli w tzw. wieku aktywności zawodowej, wieku produkcyjnym – od 18. do 60. r.ż. dla kobiet i 65. r.ż. dla mężczyzn. Najliczniejszą grupę (42%) stanowiły osoby w wieku 25–34 lata, 34% ankietowanych liczyło od 35 do 44 lat. Kolejne 12% respondentów to osoby wieku 35–44 lata, natomiast 7% badanych to najmłodszy uczestnicy w wieku 18–24 lata, a 5% – najstarsi, 55–65 lat. Średnia wieku w badanej próbie wyniosła 36 lat, a mediana 35 lat. Najmłodszy badany miał 18 lat, a najstarszy 65 lat. Uzyskany rozkład wyników na polskiej próbie badanych w pełni pasuje do europejskiej charakterystyki pracowników „elastycznych”, która opisuje ich jako raczej młodych, mających średni okres zatrudnienia w organizacji – krótszy niż pięć lat (Nollen, 1996).

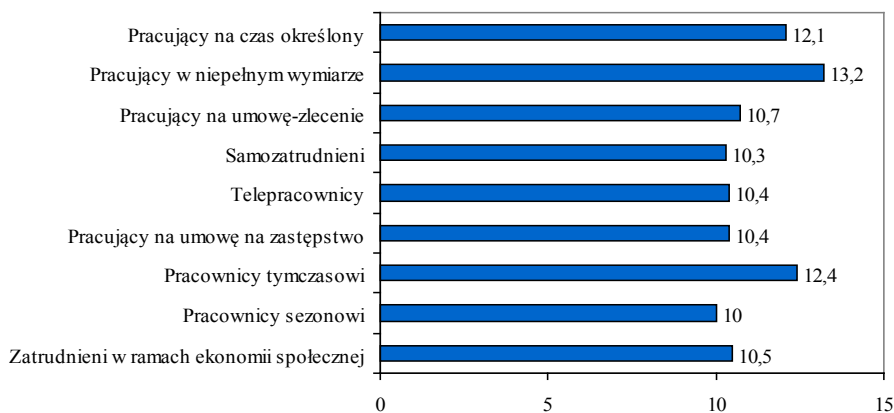
Pracownicy elastyczni, którzy wzięli udział w badaniu, są dobrze wykształceni. Ponad połowa (56%) ma wykształcenie wyższe. Dość duża grupa respondentów (34%) to osoby z wykształceniem średnim, 6% ma wykształcenie zawodowe, a tylko 4% – wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne. Osoby bez wykształcenia stanowią zaledwie 0,3% próby. Jest to o tyle ciekawy wynik, że społeczna percepcja zatrudnienia elastycznego jest związana ze stereotypowym i pejoratywnym jego wizerunkiem, określanym jako „praca typu śmieć” dla osób nisko wykwalifikowanych. Okazuje się jednak, że osoby podejmujące te formy zatrudnienia są w zdecydowanej większości wykształcone. Większość osób badanych to mieszkańcy miast – w małych miastach mieszka 50%, a w dużych – 29%. Mieszkańcy wsi stanowili 21% próby. Uzyskany rozkład może być wynikiem utrudnionego dostępu do agencji zatrudnienia i organizacji stosujących elastyczne rozwiązania kadrowe na terenach wiejskich. Panny i kawalerowie stanowili 28% osób badanych. W związku małżeńskim było 64% respondentów, a rozwiedzionych 7%, wdów i wdowców 1%. Zestawiając te dane z rozkładem wyników wieku osób badanych, można przyjąć, że w większości byli to ludzie, dla których charakterystycznym etapem życia jest zakładanie rodziny lub posiadanie typowego życia rodzinnego, co nie różni ich od opisów pracowników zatrudnianych w tradycyjnych formach. Respondenci to w większości osoby mające dzieci (65%), w tym: 32% ma 1 dziecko, 26% ma 2 dzieci, a 7% – 3 lub więcej dzieci. Badanych pracowników elastycznych form zatrudnienia podzielono na dziewięć grup zawodowych, każda z tych grup liczyła ponad 200 osób. Podział osób badanych do grup, z uwzględnieniem regulacji prawnych, obrazuje poniższe zestawienie elastycznych form zatrudnienia:

- praca na zastępstwo zgodnie z art. 25 § 1 k.p.;
- zatrudnienie tymczasowe w znaczeniu *Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych z dnia 9 lipca 2003 r.* (Dz.U. nr 166, poz. 1608);

- samozatrudnienie, prowadzenie własnej działalności gospodarczej w znaczeniu *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej* (Dz.U. nr 173, poz. 1807);
- telepraca zgodnie z art. 675i następne k.p.;
- zatrudnienie na czas określony zgodnie z art. 25 § 1 k.p.;
- zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy zgodnie z art. 292 § 1 k.p.;
- praca na umowę cywilnoprawną na podstawie swobody umów, tj. art. 3531 § 1 k.c.;
- prace sezonowe zgodnie z art. 25 § 1 k.p.;
- zatrudnienie w ekonomii społecznej, do której zaliczono: spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów i niewidomych, organizacje pozarządowe oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o pożytku publicznym i wolontariacie* (Dz.U. nr 96, poz. 873, z późn. zm.).

Szczegółowy rozkład próby według wyróżnionych grup, z uwagi na podjętą formę zatrudnienia, przedstawia wykres 1.

**Wykres 1.** Struktura badanych ze względu na formę zatrudnienia (% badanych)



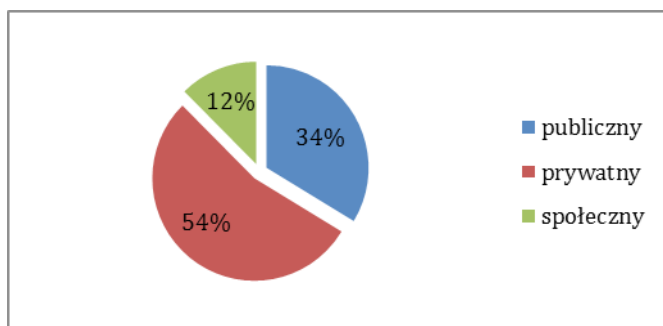
Źródło: opracowanie własne

Ponad połowa (54%) badanych pracowników „elastycznych” pracuje w sektorze prywatnym, 34% to osoby zatrudnione w sektorze publicznym, a pozostałe (12%) pracuje w sektorze społecznym. Sektor prywatny w zdecydowanej przewadze nad publicznym stosuje elastyczne rozwiązania kadrowe.

Najwięcej badanych pracuje w sektorze administracji publicznej (31,8%) oraz w sektorze usług (28,5%), najmniej – w służbie zdrowia i oświacie. Szczegółowy rozkład przedstawiają wykresy 2 i 3.

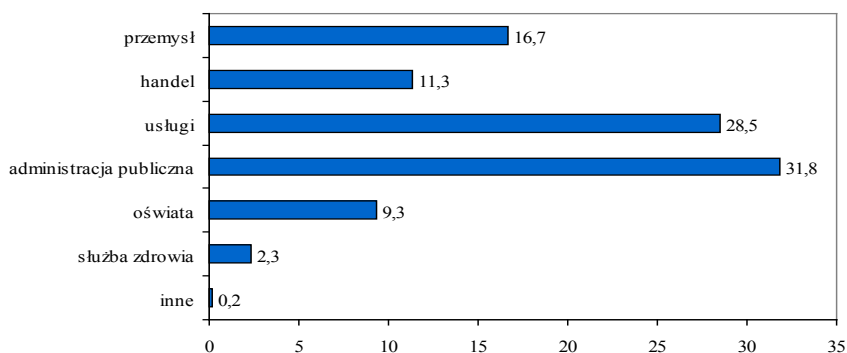


Wykres 2. Struktura badanych z uwzględnieniem sektora zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne

Wykres 3. Rozkład próby ze względu na branżę zatrudnienia



Źródło: opracowanie własne

## Wyniki badań

Wynik globalny na skali zmiennej zaangażowanie organizacyjne przedstawiono w tabeli 1.

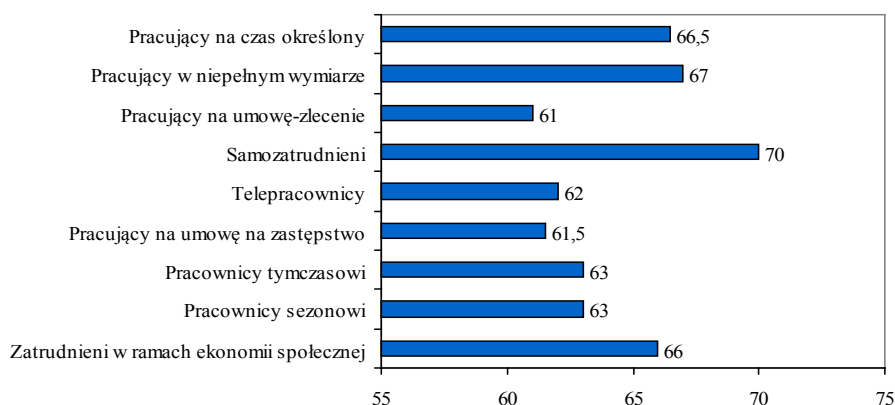
Tabela 1. Zaangażowanie w pracę – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
64,16	19,170	1	102
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
65	-0,375	0,212	0,95

Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej skali (UWES) w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 64,16, przy zakresie zmiennej od 1 do 102. Mediana wynosi 65, co oznacza, że połowa badanych uzyskała poniżej 65 punktów. Skośność i kurtoza tylko nieznacznie różni się od zera, a zatem można stwierdzić, że rozkład nie wykazuje znaczącej asymetrii od normalności. Następnie przeanalizowano tę skalę z uwzględnieniem formy zatrudnienia badanych pracowników „elastycznych”. Niestety nie można było zastosować analizy wariancji, gdyż nie zostały spełnione założenia o normalności rozkładu i jednorodności wariancji w podgrupach. Zastosowano zatem nieparametryczny test Kruskala-Wallisa. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wykazała, że forma zatrudnienia różnicuje istotnie statystycznie wyniki badanych na tej skali: chi-kwadrat (df 8) = 47,248;  $p < 0,001$ . Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 4.

**Wykres 4.** Mediana na skali zaangażowanie w pracę według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Wartości mediany we wszystkich podgrupach mieszczą się w stenach 5 i 6, są to zatem wyniki średnie dla całej populacji  $N = 2070$  oraz poszczególnych dziesięciu elastycznych form zatrudnienia. Zdecydowaną najwyższą wartość mediany na tej skali uzyskali samozatrudnieni (70,0). Natomiast najniższe wartości mediany zaobserwowano w grupach: pracujących na umowę-zlecenie (61,0), pracujących na umowę na zastępstwo (61,5) oraz telepracowników (62,0).

Dokonano również analizy wyników poszczególnych podskal zmiennej zaangażowanie w pracę. Wyniki badanych pracowników „elastycznych” na podskali zmiennej wigor przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wigor – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
22,94	6,991	0	36
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
23	-0,444	0,348	0,87

Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej podskali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 22,94, przy zakresie zmiennej od 0 do 36. Mediana wyniosła 23, co oznacza, że połowa badanych uzyskała poniżej 23 punktów. Skośność jest ujemna, co wskazuje na rozkład lewoskośny. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wykazała, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na tej podskali: chi-kwadrat (df 8) = 37,519;  $p < 0,001$ . Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 5.

Wykres 5. Mediana na podskali zmiennej wigor według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Wartości mediany we wszystkich analizowanych grupach mieszczą się w stacjach 5 i 6, co oznacza, że są to wyniki średnie. Stosunkowo najniższe wartości, w porównaniu z innymi grupami, uzyskali pracujący na umowę-zlecenie, telepracownicy i pracownicy tymczasowi. Natomiast najwyższe – samozatrudnieni. Rozkład wyników dla tej podskali przyjmuje wartości wysokie i niskie w podobnych grupach „elastycznych” pracowników.

Wyniki badanych pracowników „elastycznych” na tej podskali przedstawia tabela 3.

**Tabela 3.** Oddanie – statystyki opisowe

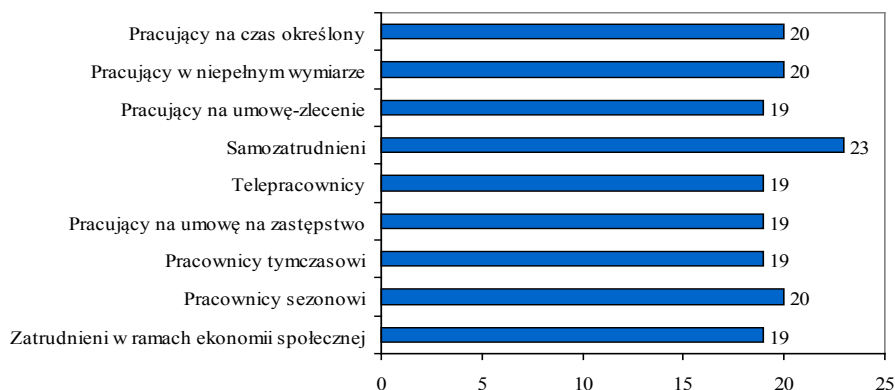
Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
19,43	6,456	0	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
20	-0,417	0,100	0,89

Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej podskali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 19,43, przy zakresie zmiennej od 0 do 30. Mediana wyniosła 20, co oznacza, że połowa badanych uzyskała wynik poniżej 20 punktów. Skośność jest ujemna, co wskazuje na rozkład lewoskośny. Wartość kurtozy jest dodatnia, bliska 0, co oznacza brak znaczącej asymetrii rozkładu. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wykazała, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na tej podskali: chi-kwadrat (df 8) = 38,669;  $p < 0,001$ .

Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 6.

**Wykres 6.** Mediana na podskali zmiennej oddanie według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Wartości mediany we wszystkich analizowanych grupach mieszczą się w stenach 5 i 6, co oznacza, że są to wyniki średnie. Stosunkowo najwyższe wartości, w porównaniu z innymi grupami, uzyskali samozatrudnieni – podobnie jak dla skali zmien-

nej zaangażowanie w ogóle oraz podskali wigor. W pozostałych grupach wyniki są zbliżone do mediany w całej badanej próbie.

Wyniki badanych pracowników „elastycznych” na podskali zmiennej zaabsorbowanie przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Zaabsorbowanie – statystyki opisowe

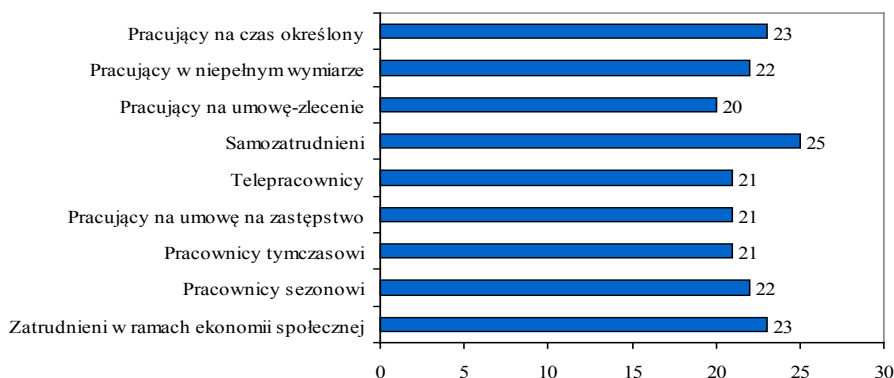
Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
21,89	7,197	0	36
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
22	-0,244	0,070	0,87

Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej podskali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 21,89, przy zakresie od 0 do 36. Mediana wyniosła 22, co oznacza, że połowa badanych uzyskała poniżej 22 punktów. Skośność i kurtoza tylko nieznacznie różni się od zera, a zatem można stwierdzić, że rozkład nie wykazuje znaczącej asymetrii od normalności. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wykazała, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na tej podskali: chi-kwadrat (df 8) = 52,712;  $p < 0,001$ .

Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 7.

**Wykres 7.** Mediana na podskali zmiennej zaabsorbowanie według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Wartości mediany we wszystkich analizowanych grupach mieszczą się w stenach 5 i 6, co oznacza, że są to wyniki średnie. Stosunkowo najwyższe wartości, w porównaniu z innymi grupami, uzyskali samozatrudnieni, podobnie jak we wcześniejszych podskalach zmiennych wigor i oddanie oraz całościowo w skali zmiennej zaangażowanie. Najniższe zaś – pracujący na umowę-zlecenie. W pozostałych grupach wyniki są zbliżone do mediany w całej badanej próbie.

Wyniki badanych pracowników „elastycznych” na skali zmiennej przywiązanie organizacyjne przedstawiają tabela 5 i wykres 8.

**Tabela 5.** Przywiązanie organizacyjne – statystyki opisowe

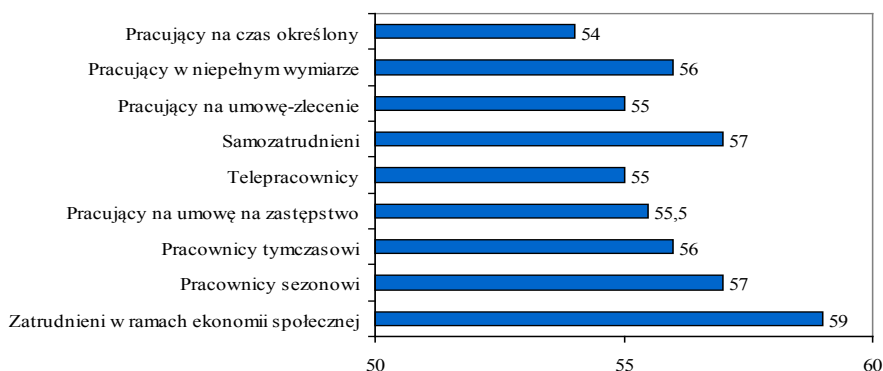
Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
55,78	11,917	18	90
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
56	-0,069	0,865	0,90

Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej skali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 55,78, przy zakresie zmiennej od 18 do 90. Mediana wynosi 56, co oznacza, że połowa badanych uzyskała wynik poniżej 56 punktów. Skośność tylko nieznacznie różni się od zera, a zatem można stwierdzić, że rozkład nie wykazuje znaczącej asymetrii. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa ujawniła, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na tej skali: chi-kwadrat (df 8) = 37,419;  $p < 0,001$ .

Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 8.

**Wykres 8.** Mediana na skali przywiązanie organizacyjne zmiennej zaangażowanie organizacyjne według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Wartości mediany we wszystkich analizowanych grupach mieszczą się w stenach 5 i 6, co oznacza, że są to dane średnie. Stosunkowo najwyższe wyniki, w porównaniu z innymi grupami, uzyskali zatrudnieni w ramach ekonomii społecznej. Najniższe zaś – pracujący na czas określony.

Pierwszą z podskali zmiennej przywiązanie organizacyjne jest przywiązanie afektywne, które charakteryzuje się wysokim stopniem przywiązania do organizacji i celów jej działalności. Pracownik odczuwa zadowolenie i satysfakcję z bycia jednym z członków przedsiębiorstwa, identyfikuje się z organizacją i jej otoczeniem, wykazuje dużą chęć do pracy, wkłada wysiłek w realizowanie zadań i misję przedsiębiorstwa (Bańka i wsp., 2002, s. 65–66). Wyniki badanych pracowników „elastycznych” na tej podskali przedstawia tabela 6.

**Tabela 6.** Przywiązanie afektywne – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
18,75	4,627	6	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
19	-0,034	0,211	0,80

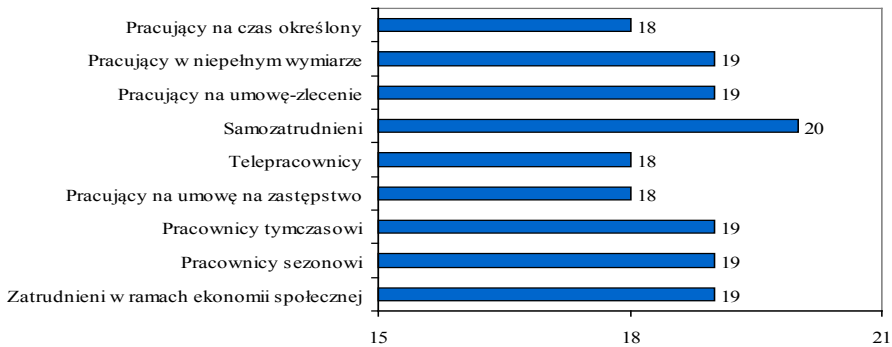
Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej podskali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 18,75, przy zakresie zmiennej od 6 do 30. Mediana wyniosła 19, co oznacza, że połowa badanych uzyskała poniżej 19 punktów. Skośność i kurtoza tylko nieznacznie różni się od zera, a zatem można stwierdzić, że rozkład nie wykazuje znaczącej asymetrii. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wskazała, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na tej podskali: chi-kwadrat (df 8) = 54,512;  $p < 0,001$ .

Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 9.

Wartości mediany we wszystkich analizowanych grupach mieszczą się w stenach 5 i 6, co oznacza, że są to wyniki średnie. Stosunkowo najwyższe wartości, w porównaniu z innymi grupami, uzyskali samozatrudnieni. Najniższe uzyskali zaś – pracujący na czas określony, telepracownicy oraz pracujący na umowę na zastępstwo.

**Wykres 9.** Mediana na podskali zmiennej przywiązanie afektywne według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Kolejną testowaną zmienną było przywiązanie trwale. Jest ono determinowane przez koszty porzucenia przedsiębiorstwa. Ten rodzaj zaangażowania rozwija się, kiedy pracownicy zdają sobie sprawę, że mogą stracić to, co zainwestowali i co osiągnęli w organizacji, jeśli ją opuszczają, oraz wówczas, gdy inne możliwości związane z pracą są ograniczone (Bańka i wsp., 2002, s. 65–66). Wyniki badanych pracowników „elastycznych” na tej podskali przedstawia tabela 7.

**Tabela 7.** Przywiązanie trwale – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
18,89	4,301	6	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
19	-0,111	0,617	0,74

Źródło: opracowanie własne

Średni wynik tej podskali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 18,89, przy zakresie zmiennej od 6 do 30. Mediana wynosi 19, co oznacza, że połowa badanych uzyskała poniżej 19 punktów. Skośność tylko nieznacznie różni się od zera, a zatem można stwierdzić, że rozkład nie wykazuje znaczącej asymetrii. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wskazała, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na tej podskali: chi-kwadrat (df 8) = 33,760;  $p < 0,001$ .

Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 10.



**Wykres 10.** Mediana na podskali zmiennej przywiązanie trwale według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Stosunkowo najwyższe wyniki, w porównaniu z innymi grupami, uzyskali pracownicy zatrudnieni w ramach ekonomii społecznej. Najniższe zaś – pracujący na czas określony, na umowę-zlecenie oraz samozatrudnieni. Ostatnią badaną podskala była zmienna przywiązanie normatywne, które odnosi się do uczucia zobowiązania pozostania w organizacji i kontynuowania pracy; pracownicy zostają w przedsiębiorstwie, ponieważ powinni. Bazuje ona na obligatoryjnej powinności oraz zobowiązaniu, których podstawą są: korzyści i zasada wzajemności, internalizacja norm społecznych czy kontrakt psychologiczny. Tak rozumiane przywiązanie wskazuje na motywy utrzymywania relacji z obiektem, jakim jest organizacja (Bańka i wsp., 2002, s. 65–66). Wyniki badanych pracowników „elastycznych” na tej podskali przedstawiono w tabeli 8.

**Tabela 8.** Przywiązanie normatywne – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
18,13	4,620	6	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
18	-0,096	0,383	0,81

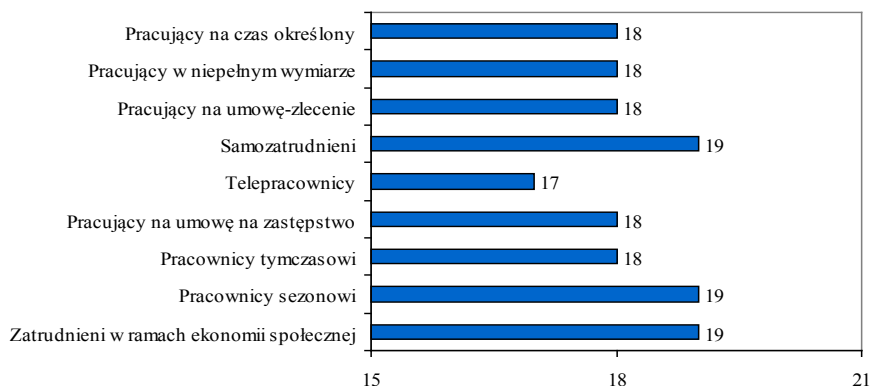
Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej podskali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 18,13, przy zakresie zmiennej od 6 do 30. Mediana wyniosła 18, co oznacza, że połowa badanych uzyskała wynik poniżej 18 punktów. Skośność tylko nieznacznie

różni się od zera, a zatem można stwierdzić, że rozkład nie wykazuje znaczącej asymetrii. Analiza zależności testem Kruskala-Wallisa wskazała, że forma zatrudnienia istotnie statystycznie różnicuje wyniki badanych na tej podskali: chi-kwadrat (df 8) = 45,599;  $p < 0,001$ .

Wartość mediany w poszczególnych podgrupach przedstawia wykres 11.

**Wykres 11.** Mediana na skali przywiązania normatywnego według formy zatrudnienia pracowników „elastycznych”



Źródło: opracowanie własne

Najwyższe wyniki, w porównaniu z innymi grupami, uzyskali samozatrudnieni, pracownicy sezonowi oraz zatrudnieni w ramach ekonomii społecznej, a najniższe – telepracownicy.

W związku z postawionymi pytaniami badawczymi w dalszej kolejności testowano zmienną wypalenie zawodowe. Wyniki badań odnoszących się do komponentów wypalenia przedstawiono w tabeli 9.

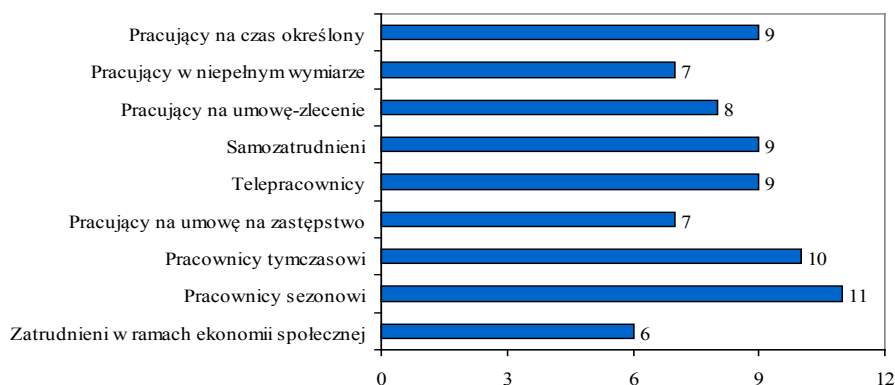
**Tabela 9.** Wyczerpanie emocjonalne – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
9,97	6,817	1	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
8	0,867	0,179	0,86

Źródło: opracowanie własne

Analiza zależności wykazanych testem Kruskala-Wallisa potwierdza, że zachodzi istotna statystycznie zależność pomiędzy formą zatrudnienia a wynikiem na tej skali: chi-kwadrat (df 8) = 49,510;  $p < 0,001$ . Wyniki w poszczególnych grupach zawodowych prezentuje wykres 12.

**Wykres 12.** Wyczerpanie emocjonalne – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia – mediana



Źródło: opracowanie własne

Wyniki od 8 do 11 mieszczą się na poziomie 5 i 6 stena, co oznacza wartości przeciętne według norm stenowych. Takie wartości uzyskano w większości grup. Jednak aż w trzech z dziewięciu badanych grup wartość mediany jest niższa niż 8. Oznacza to wyniki niskie wśród pracujących w niepełnym wymiarze czasu, pracujących na umowę na zastępstwo oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej.

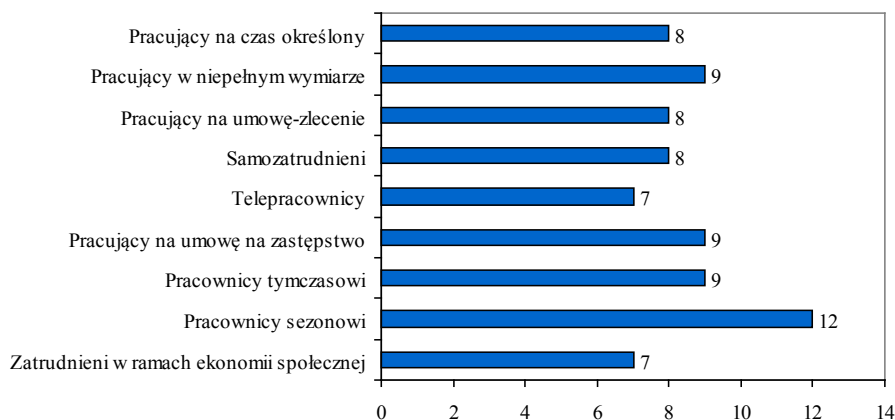
Z kolei wyniki dotyczące doświadczania cynizmu przedstawiono w tabeli 10.

**Tabela 10.** Skala cynizmu – statystyki opisowe

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
10,36	5,961	1	30
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
9	0,881	0,186	0,81

Źródło: opracowanie własne

Wyniki tej skali dla dziewięciu badanych form zatrudnienia przedstawia wykres 13.

**Wykres 13.** Cynizm – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia – mediana

Źródło: opracowanie własne

We wszystkich grupach wartości mediany wpisują się w wyniki wysokie według norm stenowych. Stosunkowo najniższe wyniki, w porównaniu z innymi grupami, odnotowano wśród telepracowników oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej. Natomiast zdecydowanie najwyższe wartości uzyskali pracownicy sezonowi. Ostatnim komponentem wypalenia jest poczucie skuteczności. Rozkład uzyskanych wyników przedstawiono w tabeli 11.

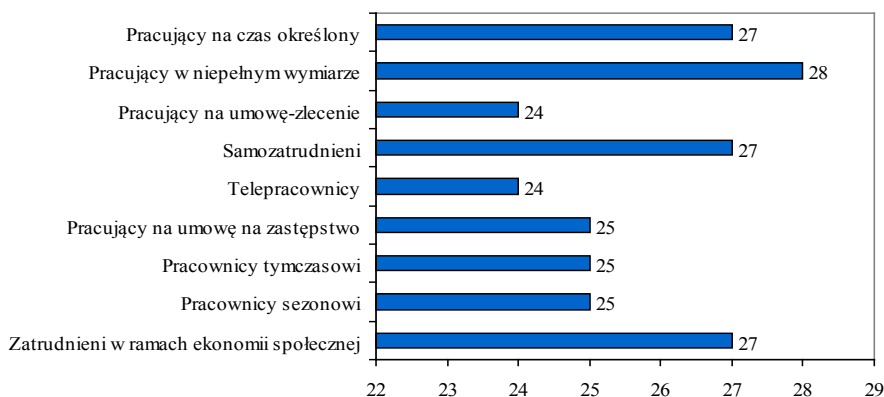
**Tabela 11.** Statystyki opisowe dla podskali zmiennej poczucie skuteczności

Średnia	Odchylenie std.	Minimum	Maksimum
24,69	7,912	1	36
Mediana	Skośność	Kurtoza	Alfa Cronbacha
26	-0,698	-0,005	0,85

Źródło: opracowanie własne

Średni wynik na tej podskali w badanej grupie pracowników „elastycznych” wyniósł 24,69, przy zakresie zmiennej od 1 do 36. Mediana wyniosła 26, co oznacza, że połowa badanych uzyskała poniżej 26 punktów. Wykorzystano test Kruskala-Wallisa, który potwierdził, że zachodzi istotna statystycznie zależność między zmiennymi: chi-kwadrat (df 8) = 42,602;  $p < 0,001$ .

**Wykres 14.** Poczucie skuteczności – wyniki z uwzględnieniem formy zatrudnienia – mediana



Źródło: opracowanie własne

Wykazano istotną statystycznie zależność pomiędzy formą zatrudnienia a poczuciem skuteczności. Najwyższy wskaźnik zmiennej zaobserwowano w grupie pracujących w niepełnym wymiarze (mediana = 28). Nieco niższe rezultaty uzyskali pracujący na czas określony, samozatrudnieni oraz zatrudnieni w ramach ekonomii społecznej (mediana = 27). Najniższy wynik na omawianej skali cechuje pracujących na umowę-zlecenie oraz telepracowników (mediana = 24). W pozostałych grupach odnotowano medianę = 25.

## Wnioski z badań

Jak przedstawiono we wcześniejszej części artykułu, wysokie zaangażowanie organizacyjne charakteryzuje pracowników samozatrudnionych. Ten wynik można tłumaczyć bezpośrednią gratyfikacją finansową, wynikającą z wyższego niż przeciętne zaangażowania w pracę. Ponadto osoby prowadzące działalność gospodarczą doświadczają, zdaniem autorek, silniejszego poczucia odpowiedzialności i ewentualnego ryzyka związanego z prowadzonym biznesem. Stają się organami decyzyjnymi – ich bezpośrednia postawa wobec pracy przekłada się na realne wyniki. W przypadku niskich wyników zaangażowania w pracę u osób zatrudnionych na umowy cywilnoprawne, na zastępstwo, telepracowników możemy przypuszczać, że już sam rodzaj umowy i forma pracy mogą być deprymujące dla zaangażowania się w wykonywaną pracę. Polscy pracownicy zatrudnieni na umowy cywilnoprawne mają o wiele mniej przywilejów i praw niż pracownicy pełnoetatowi. Z tego względu ta

forma umowy jest nazywana „śmieciową”. Wynik ten potwierdza obserwacje potoczne – nie mając innej możliwości, ludzie godzą się na taką formę pracy, ale odbija się to na ich postawie względem środowiska pracy. Umowa na zastępstwo także nie stwarza pracownikom poczucia bezpieczeństwa ani możliwości planowania ścieżek rozwoju w firmie. Z kolei telepracownicy wydają się być „odcięci” od codziennych realiów organizacyjnych.

Pracując zdalnie, poza firmą, nie mają szansy doświadczać klimatu i kultury organizacyjnej w takim stopniu jak pracownicy będący fizycznie obecni na co dzień w firmie. Warto rozważyć wpływ deficytu procesów grupowych, które są nieodłącznym elementem pracy w organizacji, na kształtowanie się zaangażowania w pracę telepracowników. Pozbawieni bezpośrednich interakcji ze współpracownikami i przełożonymi nie tylko mogą mieć trudności z identyfikacją organizacyjną, ale i z zaangażowaniem. Telepracownicy, pracownicy umów-zleceń oraz pracownicy tymczasowi przejawiają stosunkowo najniższy poziom wigoru. Najwyższe wyniki na podskalach wigor, oddanie oraz zaabsorbowanie pracą uzyskali samozatrudnieni. Wyniki potwierdzają zdroworozsądkowe przekonania na temat tego, że efektywne prowadzenie własnego interesu wymaga sporej aktywności, determinacji i poświęcenia. Prawdopodobnie możliwość wywierania bezpośredniego wpływu na wyniki pracy stanowi dla samozatrudnionych cenną informację zwrotną, motywującą do dalszego zaangażowania. Być może prowadzenie własnej działalności gospodarczej wymaga od decydujących się na taką formę pracy nieco innych postaw i kompetencji, a przede wszystkim innego poziomu zaangażowania w pracę. Jeśli chodzi o tę grupę polskich pracowników „elastycznych”, charakteryzuje ich także najwyższy wynik na podskalach zmiennych przywiązanie afektywne i normatywne. Odczuwają więc wewnętrzny obowiązek, „powinność” pracy oraz silną identyfikację z pełnioną rolą zawodową.

Osoby zatrudnione w ramach ekonomii społecznej prezentują z kolei relatywnie najwyższy poziom przywiązania organizacyjnego, a w szczególności przywiązania trwałego oraz normatywnego. Z pewnością zainwestowane zasoby w postaci podjętych działań rozwojowych, zobowiązań prawnych, czasu i energii przyczyniają się do silniejszego typu przywiązania trwałego (zgodnie z pułapką „utopionych kosztów” – Cialdini, 2013). Podjęcie pracy w tzw. spółdzielniach socjalnych jest w Polsce przedsięwzięciem trudnym, czasochłonnym i wymagającym sporo zaangażowania. Powoduje to już „na wejściu” dość surową rekrutację, a poprzez formę pracy – nacisk na reintegrację społeczną i zawodową, co dość trwale wiąże i konsoliduje pracowników. Stąd wyższy wynik przywiązania normatywnego jest dowodem owej specyfiki pracy. Wszystkie badane grupy pracowników „elastycznych” prezentują przeciętny poziom składników przywiązania organizacyjnego. Warto jednak zasy-

gnalizować stosunkowo najniższe parametry zmiennych: przywiązanie afektywne w grupie zatrudnionych na czas określony, zastępstwo i telepracowników oraz przywiązanie trwale w grupie umów-zleceń i zatrudnionych na czas określony. Na tle badanej populacji telepracownicy posiadają najniższy poziom przywiązania normatywnego. Otrzymane wyniki badań świadczą o tym, jak wielkiego znaczenia w procesie budowania przywiązania i zaangażowania organizacyjnego nabiera forma pracy. Specyfika zatrudnienia pozostawia pewnego rodzaju piętno na klimacie i kulturze organizacyjnej. Niestety, pojawia się pytanie, czy możliwe są działania indywidualne bądź organizacyjne, które mogłyby przyczynić się do silniejszego przywiązania na linii pracownik – pracodawca oraz zaangażowania organizacyjnego w przypadku tych grup „elastycznych”, które osiągały nieco niższe wyniki (umowy-zlecenia, zastępstwa, czas określony, telepracownicy). Pracownicy przekonani o niesprawiedliwości związanej z proponowaną formą umowy, nieuczciwych warunkach pracy i koniecznością pozostawiania w przedsiębiorstwie z powodu wzrastającej liczby bezrobocia w Polsce, nie tylko nie czują się lojalni wobec organizacji, ale także nie będą chcieli angażować się ponad to, czego obligatoryjnie wymaga pracodawca. Niemniej doświadczenia potwierdzają, że wyniki z zakresie przywiązania i zaangażowania są przeciętne, a więc prawdopodobnie nie są tak bardzo oddalone od postaw prezentowanych w tradycyjnych formach zatrudnienia.

Wyczerpanie emocjonalne, tradycyjnie uważane za główny symptom wypalenia, w przypadku badanej populacji osiąga poziom przeciętny i niski wśród osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu, pracujących na umowę na zastępstwo oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej. Wyczerpanie emocjonalne jest przez badaczy zjawiska określane mianem typowych objawów „stresowych” (Maslach, 2001; Maslach, Leiter, 2010). Jego niski poziom wśród pracujących na zastępstwo oraz w niepełnym wymiarze czasu pracy może wynikać z ich krótszego stażu w konkretnej firmie, a także słabszego zaangażowania i „zakorzenienia” w organizacji w porównaniu do pracowników stałych, pracujących w pełnym wymiarze. Bardzo niepokojące są, według autorek, wyniki badanych na skali zmiennej cynizm. Wysoki poziom tego komponentu świadczy bowiem o apersonalnej, nadmiernie zdystansowanej i patologicznej postawie wobec środowiska pracy, współpracowników, podwładnych, klientów itd. Wszystkie badane grupy charakteryzują się wysokim cynizmem, jednak istotna różnica dotyczy telepracowników oraz ekonomii społecznej. Możliwość pracy zdalnej, a co się z tym wiąże, funkcjonowanie zawodowe w przestrzeni domowej, mimo iż może nastęrczać wiele problemów psychologicznych, może także, poprzez pracę w odosobnieniu organizacyjnym, przyczynić się do odczuwania słabszego cynizmu. Z kolei w obszarze ekonomii społecznej wspominany już nacisk na relacje interpersonalne i stosowanie strategii zaradczych

w przypadku doświadczania sytuacji trudnych może nieco minimalizować poziom drugiego komponentu – wypalenia. Według literatury psychologicznej (Maslach i wsp., 2001, Maslach, Leiter, 2008) cynizm, a według wcześniejszej nomenklatury depersonalizacja, to drugi etap rozwoju zjawiska, który następuje po doświadczeniu wysokiego poziomu wyczerpania emocjonalnego. Prezentowane wyniki nie wpisują się w zaproponowany przez badaczy schemat dynamiki wypalenia. Może to jednak wynikać z nietypowej dynamiki wypalenia występującego w obszarze elastycznych form zatrudnienia, co wymagałoby dalszych badań, przede wszystkim podłużnych. Ze względu na inne wymagania, niestandardowe warunki i formę pracy, zatrudnieni w tzw. atypowych formach mogą przeżywać wypalenie przede wszystkim jako nasilenie drugiego komponentu – cynizmu. Wyniki poczucia skuteczności badanych pracowników plasują się na poziomie przeciętnym. Istnieją jednak istotne statystycznie różnice w tym zakresie pomiędzy dziewięcioma formami pracy. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy prezentują najwyższe poczucie skuteczności. Wynik ten wydaje się autorkom zaskakujący, albowiem ta grupa przewyższyła wyniki osób pracujących na czas określony, samozatrudnionych oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej. Być może osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy mają zwyczajnie więcej czasu i możliwości, aby rozwijać pasję, zainteresowania i kompetencje, które mogą stanowić dla nich punkt odniesienia podczas oceniania własnych osiągnięć i poczucia sprawstwa. Relatywnie krócej pracownicy tej grupy mają kontakt ze środowiskiem organizacyjnym i być może dlatego nie doświadczają także pełnego spektrum możliwych obciążeń zawodowych, prowadzących do wypalenia zawodowego. Osoby pracujące na czas określony mogą posiadać wyższe poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji w porównaniu do pozostałych grup. Ponadto pracują w pełnym wymiarze czasu pracy, w związku z tym uczestniczą w całości działań organizacyjnych, mogą otrzymywać więcej informacji zwrotnych od przełożonych lub współpracowników na temat efektów własnych działań. Wysoki wskaźnik poczucia skuteczności u samozatrudnionych oraz zatrudnionych w ramach ekonomii społecznej może się wiązać z większą swobodą podejmowanych działań zawodowych oraz – jak w przypadku ekonomii społecznej – większą siatką wsparcia społecznego w miejscu pracy, ukierunkowanego na wzmacnianie poczucia własnej skuteczności. Najslabiej ocenili własne osiągnięcia telepracownicy oraz zatrudnieni w ramach umów-zleceń. Wynika to najprawdopodobniej z dość niestabilnej formy zatrudnienia, jak w przypadku podejmowania zleceń oraz pracy poza rodzimym środowiskiem przedsiębiorstwa, które może być źródłem informacji zwrotnych, ale także motywatorem do podnoszenia kwalifikacji i rozwoju (Dobrowolska, Ślęzyk-Sobol, 2014). Polscy pracownicy zatrudnieni w elastycznych formach posiadają średnie oraz wysokie poczucie skuteczności. Ze



względem na dynamikę zjawiska wypalenia i proces narastania symptomów należałoby podjąć refleksję nad uchwyconym momentem procesu „wypalania się zawodowego”. Pomimo alarmujących wskaźników wyczerpania i cynizmu, badani posiadają satysfakcjonujące poczucie osiągnięć.

Być może etap rozwoju zjawiska nie osiągnął jeszcze wystarczającego stopnia patologii, aby owe odczucia skuteczności osobistej obniżyć bądź zachwiać. Niemniej należy się także zastanowić nad ewentualnym mechanizmem obronnym polskich pracowników, którzy pomimo doświadczania psychologicznych kosztów pracy posiadają bądź podtrzymują pozytywne mniemanie na temat własnej skuteczności (Witkowski, Ślęzyk-Sobol, 2012a, b, 2013).

Badania zaprezentowane w tym tekście miały charakter eksploracyjny i wynikały z braku danych dotyczących postaw przywiązania i zaangażowania organizacyjnego oraz kosztów pracy (wypalenia zawodowego) w rosnącej populacji polskich pracowników elastycznych form zatrudnienia. Autorki mają nadzieję, że przyczyni się on do większego zainteresowania tymi właśnie nietradycyjnymi formami pracy w aspekcie badań oraz działań prewencyjnych, wspierających przedstawione grupy zawodowe.

## Literatura

- Becker H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, nr 66.
- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R. (2002), Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji, *Czasopismo Psychologiczne*, t. 8.
- Cialdini R. (2013), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Deci E. L., Ryan R. M., red. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, Plenum Press.
- Dobrowolska M. (2010), Alternatywne formy zatrudnienia alternatywą dla zatrudnienia tradycyjnego, w Dobrowolska M. (red.), *Rozwiązywanie problemów społecznych – wytyczne dla zwiększania integracji zawodowej 50+ w regionie*, Katowice, Wydawnictwo Naukowe KMB Press.
- Dobrowolska M. (2011), *Flexible form of employment in view of unemployment problems in middle age*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dobrowolska M. (2012), *Employee and flexible forms of employment – a theoretical analysis and empirical studies*, Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, s. 162.
- Dobrowolska M. (2013), Postrzeganie zachowań nieetycznych przez pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach zatrudnienia, w Chudzińska-Czupala A. (red.), *Człowiek wobec wartości etycznych. Badania i praktyka*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach*, nr 3013.

- Dobrowolska M. (2013), *Problemy życia zawodowego pracowników zatrudnionych w elastycznych formach – perspektywa psychologiczna*, Warszawa, Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum.
- Dobrowolska M., Ślęzyk-Sobol M. (2014), *Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach*, wydanie pokonferencyjne (w druku), Wrocław.
- Maslach Ch., Schaufeli W., Leiter M. (2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, nr 52.
- Maslach Ch., Leiter M. P. (2008), Early predictors of Job burnout and engagement, *Journal of applied psychology*, vol. 93, nr 3.
- Maslach Ch., Leiter M. (2010), *Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawiania relacji z pracą*, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer business.
- Maslach Ch., Leiter M. (2011), *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslow A. H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, nr 50.
- Meyer J. P., Allen N. J. (1997), *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Newman D. A., Harrison D. A. (2008), Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct “Wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, nr 1.
- Nollen S. D., Axel H. (1996), *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*, New York, AMACOM.
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., Boulian P. V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, nr 59.
- Rogers J. K. (1995), Just a temp: experience and structure of alienation in temporary clerical employment, *Work and Occupations*, nr 22.
- Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A. M., Wojtaś M. (2011), Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker, *Psychologia Jakości Życia*, nr 10 (1).
- Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2003), *Work Engagement Utrecht Scale. Preliminary Manual*, Utrecht, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2010), Chapter 2. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, w Bakker A. B., Leiter M. P. (red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, New York, Psychology Press.
- Ślęzyk-Sobol M. (2012), *Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego*, Wrocław, Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii, niepublikowana praca doktorska.
- Witkowski S. A., Ślęzyk-Sobol M. (2012), Professional burnout: a comparative analysis considering the selected sectors in Poland, *Management*, vol. 16, nr 2.

Witkowski S. A., Ślęzyk-Sobol M. (2012), Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi, w Witkowski S. A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wrocław, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Witkowski S. A., Ślęzyk-Sobol M. (2013), Dynamics of professional burnout: a comparative analysis considering the selected sectors in Poland, cz. II, *Management*, vol. 17, nr 2.

### **Organizational Engagement and Attachment versus Occupational Burnout under Flexible Forms of Employment**

#### Summary

The article examines the issue of organizational engagement and attachment as well as the psychological costs of work in the form of occupational burnout among employees encompassed by flexible forms of employment in Poland. The presented results of empirical studies cover 2,118 respondents employed under nine types of flexible work: contracts for a defined period of time, part-time employment, commission work, self-employment, remote workers, substitutes, temporary workers, and seasonal workers as well as people employed in the social economy. The research was exploratory in nature because of the dearth of data on these variables in Polish non-traditional forms of employment.

---

M a l g o r z a t a D o b r o w o l s k a – doktor habilitowana nauk humanistycznych, psycholog pracy i organizacji; profesor nadzwyczajny Kolegium Nauk Społecznych i Filologii Obcych Politechniki Śląskiej. Realizatorka wielu projektów badawczych o zasięgu międzynarodowym. Organizatorka autorskich konferencji, cyklicznych sympozjów i naukowych spotkań tematycznych. Jej zainteresowania naukowe skoncentrowane są wokół problematyki elastycznych form zatrudnienia, w szczególności szeroko pojętych psychologicznych aspektów funkcjonowania w nich pracowników. Pracuje również nad zastosowaniem wyników badań do praktyki ZZL oraz własnym ujęciem elastyczności personalnej. Dodatkowym obszarem zainteresowań naukowych są zagadnienia pracy socjalnej, w szczególności związane z problematyką rozwiązywania problemów społecznych i zawodowych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na poziomie regionalnym, krajowym i ponadnarodowym. Autorka sześciu książek, w tym pięciu w języku angielskim, dziesięciu prac pod własną redakcją naukową i wielu artykułów naukowych w wysokopunktowanych czasopiśmie.

Małgaleńa Ślęzyk-Sobol – doktor nauk humanistycznych, psycholog, adiunkt w Zakładzie Psychologii Zarządzania Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, konsultant HR, coach. Absolwentka i certyfikowany trener Szkoły Trenerów Biznesu „Moderator”. Studiowała zagadnienia psychologii efektywności funkcjonowania kadr w organizacji na Uniwersytecie w Heidelbergu. Jako wykładowca akademicki prowadzi zajęcia specjalizacyjne z zakresu psychologii pracy i organizacji: coaching w organizacji, outplacement, systemy ocen okresowych, diagnozę kompetencji zawodowych, „train the trainers” oraz liczne warsztaty rozwijające kompetencje interpersonalne i zarządcze. Współpracuje z Wyższą Szkołą Bankową oraz Uczelnią Zawodową Zagłębia Miedziowego w Lubinie, prowadząc zajęcia z zakresu sztuki kierowania ludźmi, patologii organizacyjnych oraz coachingu menedżerskiego, zarówno na studiach magisterskich, jak i podyplomowych. W ramach zainteresowań naukowych prowadzi badania w obszarze psychologii pracy i organizacji głównie w zakresie problemów organizacyjnych, diagnozy klimatu oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstw oraz zachowań konsumenckich.