

Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudnienia oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę

Konrad Kulikowski

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Instytut Psychologii

e-mail: konrad.kulikowski@uj.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.01.10

Streszczenie

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy czynniki takie, jak wielkość firmy, wysokość wynagrodzenia, szczebel zatrudnienia oraz rodzaj firmy, wiążą się z poziomem zaangażowania w pracę wśród pracowników? W badaniach wykorzystano kwestionariusz do pomiaru zaangażowania w pracę stworzony przez Sedlak & Sedlak. Przebadano grupę 1734 pracowników polskich firm. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, iż szczebel zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia oraz typ firmy wiążą się z poziomem zaangażowania w pracę, a wielkość firmy nie wykazuje takiego związku.

Słowa kluczowe

zaangażowanie w pracę, wysokość wynagrodzenia, wielkość firmy

Wstęp

Jednym z często stosowanych sposobów ujmowania zaangażowania jest propozycja wysunięta przez Schaufeliego (2002, 2003). W ujęciu tym na zaangażowanie składają się trzy czynniki: doświadczanie przez pracownika uczucia wigoru podczas wykonywania pracy, a także oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie nią. Wigor rozumiany jest jako doświadczanie wysokiego poziomu energii i wytrzymałości psychicznej podczas pracy. Łączy się także z chęcią wykonywania powierzonych prac 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 może towarzyszyć doświadczanie nienaturalnie szybkiego upływu czasu. Co interesujące, zaangażowanie jest określane tu bardziej jako specyficzny stan poznawczy niż postawa, czy przekonania pracownika.

Innym sposobem ujmowania zaangażowania może być koncepcja wigoru Shiroma (2003, 2011), który koncentruje się tylko na jednym wymiarze zaangażowania – wigorze, uważając go za jedyny czysty czynnik z omawianej wcześniej koncepcji Schaufeliego. Wigor odzwierciedla, zdaniem Shiroma, uczucie siły fizycznej (*physical strength*), energii psychicznej (*emotional energy*) oraz stanu umysłowego - poznawczego ożywienia (*cognitive liveliness*). Jakkolwiek nie uznaje on wigoru za bezpośredni odpowiednik zaangażowania, to jednak niektórzy badacze sugerują (Wefald i in., 2012), że wigor w ujęciu Shiroma może być po prostu innym sposobem ujmowania zaangażowania.

Britt (1999), w odróżnieniu od wcześniej omawianych autorów, definiuje zaangażowanie jako konstrukt jednoskładnikowy. W tym ujęciu zaangażowanie rozumiane jest jako uczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej. Zaangażowany pracownik czuje osobistą odpowiedzialność za wynik swojej pracy. Britt postrzega wymieniane w dwóch poprzednich koncepcjach składniki zaangażowania, takie jak wigor, zaabsorbowanie, czy uważność, za efekt – wynik zaangażowania, a nie jego część składową.

Dla badaczy z Instytutu Gallupa (2006), zaangażowanie to specyficzne połączenie pozytywnych czynników emocjonalnych i poznawczych, generujące większą częstotliwość pojawiania się pozytywnych emocji, z kolei pozytywne emocje w miejscu pracy przekładają się na polepszenie wyników pracy (Harter i in., 2002, 2006). Tymczasem firma Aon Hewitt (2010) zaangażowanie rozumie jako specyficzny stan emocjonalnego i intelektualnego zainteresowania, który motywuje pracowników do tego, by wykonywali swoją pracę najlepiej jak potrafią. Zaangażowany pracownik prezentuje charakterystyczny wzorzec zachowania określane mianem 3S – *say, stay, strive*. *Say* – pozytywnie wypowiada się o organizacji, *stay* – chce pozostać jej częścią, *strive* – chce przyczynić się do sukcesu firmy.

Analizując kwestie zaangażowania (*work engagement*) warto wspomnieć także konstrukt, jakim jest przywiązanie do organizacji (*organization commitment*). Często bowiem przywiązanie utożsamiane bywa z zaangażowaniem. Niektórzy badacze (Kanste, 2011; Andrew i Sofian, 2012) wskazują jednak, że jest to podejście niewłaściwe, a te dwa konstrukty są odrębne. Zaangażowanie odnosi się bowiem do pewnego w miarę stałego stanu emocjonalno-motywacyjnego wiążącego się z daną

pracą. Przywiązanie natomiast odnosić się może do siły, z jaką pracownik identyfikuje się z przedsiębiorstwem, jak silnie przekonany jest co do słuszności i doniosłości celów organizacji, a także, jak bardzo chce brać udział w pracach przedsiębiorstwa i wkładać w nie wysiłek.

Jak wynika z badań prowadzonych przez Instytut Gallupa, firmy zatrudniające zaangażowanych pracowników czerpią z tego realne korzyści. W grupie niezaangażowanych pracowników występowało o 60% więcej wypadków niż wśród pracowników zaangażowanych. Produktywność firm, w których dominowali pracownicy zaangażowani była niemal o 1/5 większa niż firm, w których znacząca część załogi stanowiły osoby niezaangażowane w wykonywaną pracę. Co więcej pracownicy zaangażowani mieli o 27% mniej dni absencji niż ich niezaangażowani koledzy (Gallup, 2006). Co szczególnie ważne niezaangażowani pracownicy mogą obniżać efektywność działania firmy, w której pracują. Gallup stwierdza, że aż 18% niezaangażowanych mogło świadomie działać na niekorzyść swojej firmy, a niemal 90% z nich nie poleciłoby produktów własnej firmy znajomym. Ponadto, jedynie 17% niezaangażowanych pracowników rozumiało potrzeby swoich klientów (Gallup, 2008). Corporate Leadership Council (2004) podaje, iż wśród pracowników niezaangażowanych występuje o 87% wyższe prawdopodobieństwo opuszczenia firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy w porównaniu z pracownikami wysoce zaangażowanymi. Baker i Bal (2010) zauważają, że wysoki poziom zaangażowania podczas tygodnia pracy współwystępował z lepszą efektywnością pracy.

Zaangażowanie w pracę może być postrzegane także jako stan optymalnego funkcjonowania pracownika (Hallber i Schaufeli, 2006). Zaangażowani pracownicy chętniej wykazują zachowania społecznie pożądane, jak praca w grupie i pomoc innym, które prowadzą do zwiększenia efektywności organizacji (Christian i in., 2011). Badania pokazują, iż zaangażowanie pozytywnie koreluje z wkładaniem większego wysiłku w pracę, tak zwane *extra-role performance*, polegającym na wykonywaniu zadań wykraczających poza przypisane do danej roli obowiązki (Halbesleben i Wheeler, 2008). Zaobserwowano także, iż zaangażowanie pracowników wiąże się z satysfakcją klientów (Salanova i in., 2005). Poziom zaangażowania podczas tygodnia pracy współwystępował z tygodniową efektywnością pracy (Baker i Bal, 2010).

Jednym ze sposobów ujmowania zaangażowania w szerszym kontekście teoretycznym jest teoria Job Demands – Resources (JD-R). Opisuje ona dobrostan w miejscu pracy i stara się wyjaśnić zarówno negatywne (wyczerpanie, wypalenie), jak i pozytywne zjawiska (zaangażowanie, zaabsorbowanie) pojawiające się w sytuacjach zawodowych (Bakker i Demerouti, 2007, 2008). Teoria ta jest heurystycz-

nym i oszczędnym modelem, który stara się wyjaśniać zaangażowanie jako wypadkową dwóch zestawów warunków występujących w kontekście każdej pracy: zasobów, jakie daje praca (*job resources*) oraz wymagań, jakie ona stawia (*job demands*). Wymagania pracy to wszelkie fizyczne, społeczne oraz organizacyjne aspekty pracy, które wymagają długotrwałego fizycznego oraz psychologicznego (poznawczego i emocjonalnego) wysiłku, a także są związane z pewnymi fizjologicznymi i psychologicznymi kosztami. Zasoby natomiast to wszelkie aspekty pracy pozwalające na radzenie sobie z wymaganiami (Demerouti i in., 2001). Praca stawiająca wysokie wymagania, lecz niedostarczająca wystarczających zasobów do ich przewyciężenia sprzyjać będzie niskiemu zaangażowaniu. Czynniki obniżającymi zaangażowanie mogą być na przykład przeciążenie, długotrwałe napięcie emocjonalne, wielość obowiązków, konflikty pomiędzy pracą a życiem osobistym. Z kolei za czynniki promujące zaangażowanie uznaje się: wsparcie społeczne, autonomię zawodową, szansę na naukę, trafne informacje zwrotne co do wykonywanej pracy (Schaufeli i in., 2009). W kontekście teorii JR-D specyficzne cechy przedsiębiorstwa w zależności od swojej charakterystyki mogą być traktowane jako wymagania lub zasoby. Przykładowo wynagrodzenie może być zasobem, gdy daje pracownikowi poczucia prestiżu i pozwala zaspokajać potrzeby, może być jednak wymaganiem do przewyciężenia, gdy pracownik uzna je za upokarzająco niskie lub niesprawiedliwe. Spośród wielu charakterystyk mogących opisywać pracę danej osoby jednymi z najczęściej wybieranych są: wielkość firmy, szczebel zatrudnienia, typ firmy oraz wysokość wynagrodzenia. W niniejszym badaniu poszukiwano odpowiedzi, czy wymienione czynniki te wykazują związek z zaangażowaniem w pracę.

Celem prowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie o związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a czynnikami, takimi jak: wielkość firmy, w której się pracuje, zajmowane stanowisko, wysokość wynagrodzenia oraz typ firmy (własna działalność gospodarcza, przedsiębiorstwo prywatne, administracja państwowa i samorząd, spółka skarbu państwa, organizacje pozarządowe). Na potrzeby badania postawiono cztery hipotezy badawcze:

- Hipoteza 1. Szczebel zatrudnienia nie wykazuje związku z zaangażowaniem w pracę.
- Hipoteza 2. Wielkość firmy wykazuje związek z zaangażowaniem w pracę.
- Hipoteza 3. Wysokość wynagrodzenia wykazuje związek z zaangażowaniem w pracę.
- Hipoteza 4. Typ firmy nie wykazuje związku z zaangażowaniem w pracę.

2. Stosowane metody i rozwiązania

W niniejszym badaniu do pomiaru zaangażowania w pracę wykorzystano kwestionariusz stworzony przez agencję konsultingową Sedlak & Sedlak (2013). Autorzy kwestionariusza na podstawie dostępnych koncepcji teoretycznych dążyli do stworzenia narzędzia badającego możliwie całościowo konstrukt, jakim jest zaangażowanie w pracę. Przyjęto założenie teoretyczne, iż zaangażowany pracownik to ten, który jest jednocześnie zainteresowany swoją pracą oraz identyfikuje się z firmą, w której pracuje. Zainteresowanie pracą to koncentracja na pracy, ożywienie poznawcze połączone z chęcią wykonywania pracy nawet pomimo zmęczenia, czy pojawiających się trudności. Zainteresowany pracownik jest pełen energii, a praca, którą wykonuje daje mu zadowolenie. Identyfikacja z firmą to uznawanie jej celów i misji za zbieżne z własnymi życiowymi celami i wartościami, ocenianie działań podejmowanych przez organizację, jako potrzebnych i wartościowych oraz przekonanie, iż warte są osobistego wysiłku.

Badanie zaangażowania w pracę przeprowadzono na przełomie marca i kwietnia 2013 roku. Wykorzystano w tym celu samoopisowy kwestionariusz zaangażowania w pracę składający się z 43 pytań tworzących dwa wymiary: identyfikację z firmą (27 pytań) i zainteresowanie pracą (16 pytań). Kwestionariusz cechuje się wysoką rzetelnością, współczynnik alfa Cronbacha wynosi odpowiednio 0,96 dla skali identyfikacja z firmą, 0,88 dla skali zainteresowanie pracą oraz 0,90 dla wyniku całkowitego. Osoby badane oceniały na skali od 1 – zupełnie się nie zgadzam do 10 – całkowicie się zgadzam, w jakim stopniu zgadzają się z prezentowanymi im stwierdzeniami. Wynikiem pomiaru był zatem wynik od 1 do 10 będący średnią ze wszystkich odpowiedzi udzielonych przez badanego i wskazujący na stopień zaangażowania badanego; gdzie 1 to wynik maksymalnie niski, 10 wynik maksymalnie wysoki. Dokładny opis właściwości psychometrycznych kwestionariusza znaleźć można na stronie internetowej <http://badaniaHR.pl> (2013). Badanie miało postać ankiety on-line, badani wypełniali ankietę umieszczoną na specjalnie przygotowanej stronie internetowej. Badani odpowiadali także na pytania o charakterze metryczkowym, gdzie wskazywali: wiek, typ firmy, w jakiej pracują, wysokość wynagrodzenia brutto, staż pracy, stanowisko. Zebrane dane poddano analizie statystycznej w celu sprawdzenia różnic w zakresie zaangażowania w pracę ze względu na analizowane kryteria.

3. Wyniki badania

W badaniu udział wzięło 1734 osób, w tym 972 kobiety i 762 mężczyzn. Średnia wieku dla badanej grupy wyniosła 37 lat. Co istotne – 85% badanych były to osoby posiadające wyższe wykształcenie (co najmniej licencjat). Należy zatem zwrócić uwagę, iż badana grupa była wysoce homogeniczna pod względem wykształcenia.

Uzyskane wyniki dotyczące zaangażowania w pracę przedstawiono w tab. 1. Połowa badanych uzyskała wynik średni wyższy niż 6,9, a tylko 25% niższy niż 5,8. Dane takie wskazywać mogą na to, iż wśród badanych pracowników występuje umiarkowanie wysoki poziom zaangażowania w pracę.

Tab. 1. Poziom zaangażowania w pracę wśród badanych pracowników

Wyszczególnienie	M	SD	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył
Zaangażowanie	6,8	1,5	5,8	6,9	7,9
Zainteresowanie pracą	7,6	1,4	6,8	7,8	8,7
Identyfikacja z firmą	6,0	2,0	4,4	6,1	7,7

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza statystyczna (Test Kruskala-Wallisa; $H=122,93$, $p < 0,000$) wykazała, iż badani różnią się poziomem zaangażowania w pracę w zależności od szczebla, na którym są zatrudnieni. Najwyższy średni poziom zaangażowania odnotowano w grupie dyrektorów i członków zarządu, a najniższy wśród pracowników szeregowych.

Tab. 2. Średni poziom zaangażowania w zależności od szczebla zatrudnienia -/+, dolna/górna granica 95% przedziału ufności dla średniej

Szczebel	Zaangażowanie	-	+	N
Pracownik szeregowy	6,2	6,0	6,4	294
Specjalista	6,7	6,6	6,8	567
Starszy specjalista	6,8	6,7	7,0	324
Kierownik małego zespołu (2-10 osób)	7,1	6,9	7,2	332
Kierownik dużego zespołu (powyżej 10 osób)	7,4	7,1	7,6	93
Dyrektor	7,6	7,3	7,8	82
Zarząd	8,0	7,6	8,3	41

Źródło: opracowanie własne.

Nie można zatem potwierdzić hipotezy badawczej nr 1 przyjmującej, iż szczebel zatrudnienia nie wykazuje związku z zaangażowaniem w pracę. Wyniki przeprowa-

dzonych badań dowodzą, iż szczebel zatrudnienia jest czynnikiem wiążącym się z poziomem zaangażowania w pracę.

Analizując dane zawarte w tab. 3 można zauważyć, iż wielkość firmy, w której byli zatrudnieni respondenci nie ma związku z poziomem zaangażowania. Pracownicy małych, średnich, dużych i bardzo dużych firm wykazują się podobnym średnim poziomem zaangażowania w pracę. Wniosek taki potwierdzają wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej (Test Kruskala-Wallisa: $H=2,64$ $p=0,450$).

Tab. 3. Średni poziom zaangażowania w zależności od wielkości firmy, -/+ dolna/górna granica 95% przedziału ufności dla średniej

Liczba zatrudnionych	Zaangażowanie	-	+	N
Mała (zatrudnienie mniejsze niż 50 osób)	6,9	6,7	7,0	478
Średnia (zatrudnienie między 51 a 250 osób)	6,8	6,7	7,0	463
Duża (zatrudnienie od 251 do 1000 osób)	6,9	6,7	7,0	367
Bardzo duża (powyżej 1000 osób)	6,7	6,6	6,9	425

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki nie pozwalają na potwierdzenie postawionej hipotezy badawczej nr 2 wskazującej na związek z zaangażowaniem w pracę z wielkością przedsiębiorstwa. Można tym samym przyjąć, iż wielkość firmy nie wykazuje związku z zaangażowaniem w pracę.

Jak wynika z danych zawartych w tab. 4 otrzymywane wynagrodzenie jest czynnikiem mającym związek z zaangażowaniem. Osoby otrzymujące wyższe wynagrodzenie charakteryzowały się również wyższym średnim poziomem zaangażowania w pracę (test Kruskala-Wallisa: $H=60,57$, $p<0,000$). Szczególnie wyraźna różnica występuje pomiędzy osobami zarabiającymi poniżej 2000 zł, a osobami zarabiającymi więcej niż 10 000 zł.

Tab. 4. Średni poziom zaangażowania w zależności od otrzymywanego wynagrodzenia, -/+, dolna/górna granica 95% przedziału ufności dla średniej

Wynagrodzenie [zł]	Zaangażowanie	-	+	N
Poniżej 2000	6,3	6,1	6,6	171
2 001 - 3 500	6,6	6,5	6,7	516
3 501 - 6 000	6,9	6,8	7,0	563
6 001 - 8 000	7,0	6,8	7,2	220
8 001 - 10 000	7,1	6,9	7,4	95
Powyżej 10 000	7,4	7,2	7,6	168

Źródło: opracowanie własne.

W świetle uzyskanych wyników, można potwierdzić postawianą hipotezę badawczą nr 3 stanowiącą, iż wysokość wynagrodzenia wykazuje związek z zaangażowaniem.

Dane zawarte w tab. 5 wskazują, iż rodzaj firmy okazał się być czynnikiem mającym związek z zaangażowaniem pracowników w wykonywaną pracę (Test Kruskala-Wallisa: $H=12,08$ $p=0,017$). Najwyższym zaangażowaniem charakteryzowały się osoby prowadzące własną działalność gospodarczą, najniższym, co może dziwić, pracownicy organizacji pozarządowych. Trzeba tu jednak zwrócić uwagę na stosunkowo niewielką liczebność w badanej grupie osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych oraz dosyć dużą rozpiętość 95% przedziału ufności dla tego przypadku. Uzyskane dla grupy pracowników organizacji pozarządowych wyniki wydają się dosyć nieprecyzyjne, budzą jednak zaciekawienie. Warto zatem ponownie przyjrzeć się tej grupie w dalszych szczegółowych analizach.

Tab. 5. Średni poziom zaangażowania w zależności od rodzaju firmy, -/+, dolna/górna granica 95% przedziału ufności dla średniej

Rodzaj firmy	Zaangażowanie	-	+	N
Organizacje pozarządowe	6,5	6,0	7,0	51
Przedsiębiorstwo prywatne	6,8	6,7	6,9	1215
Administracja państwowa i samorządowa	6,8	6,7	7,0	305
Spółka skarbu państwa	7,0	6,7	7,3	95
Własna działalność gospodarcza	7,3	6,9	7,7	67

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na uzyskanych wynikach nie można potwierdzić hipotezy badawczej nr 4 wskazującej, iż typ firmy nie wykazuje związku z zaangażowaniem w pracę. Można założyć, że typ firmy wiąże się z zaangażowaniem w pracę.

4. Analiza uzyskanych wyników

W wyniku przeprowadzonych badań wykazano, iż z zaangażowaniem w pracę związek wykazują czynniki takie jak: szczebel zatrudnienia (zarząd i dyrektorzy są bardziej zaangażowani niż pracownicy szeregowi), poziom wynagrodzenia (osoby zarabiające więcej są bardziej zaangażowane niż osoby zarabiające mniej) oraz typ firmy (osoby prowadzące własną działalność gospodarczą są najbardziej zaangażowane). Co ciekawe, wielkość firmy nie wykazała związku z poziomem zaangażo-

wania. Może to dziwić, gdyż intuicyjnie ocenia się, że małe firmy sprzyjają zaangażowaniu, podczas gdy praca w dużych korporacjach może je obniżać. Przykładowo Juchnowicz (2013) wskazuje, iż w firmach mniejszych pracownicy są bardziej usatysfakcjonowani z pracy niż w firmach dużych. Natomiast w niniejszym badaniu nie wykazano, by wielkość firmy wpływała na średni poziom zaangażowania, który może korelować z satysfakcją z pracy. Watro zwrócić uwagę na systematyczny wzrost zaangażowania wraz ze wzrostem wysokości wynagrodzenia.

Należy także zwrócić uwagę, iż wykazane w badaniu zależności, choć istotne statystycznie, są niewielkie. Świadczy to zapewne o tym, iż uwzględnione zmienne wyjaśniające nie wyjaśniają dużej części zmienności w zakresie poziomu zaangażowania. Być może poziom zaangażowania zależy bardziej od podmiotowych właściwość pracownika niż od charakterystyk miejsca pracy. Intrygująca pozostaje także kwestia przyczynowości wykazanych zależności. A zatem jako wnioski przeprowadzonych analiz pojawiają się kolejne pytania: Czy wraz ze wzrostem wynagrodzenia i awansem automatycznie podnosi się zaangażowanie? A może jest odwrotnie i to wysokie zaangażowanie prowadzi do awansów i wyższej wypłaty? Pytania te wydają się być ciekawe i w odczuciu autora warte są dalszej eksploracji.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, że charakterystyki pracy takie jak wysokość wynagrodzenia, typ firmy oraz szczebel zatrudnienia mogą wykazywać związek z poziomem zaangażowania w pracę. Wnioski takie niosą ze sobą pewne implikacje praktyczne. Wiedza o tym, że to zwłaszcza pracownicy szeregowi, ludzie zatrudnieni w organizacjach pozarządowych oraz ci, którzy zarabiają poniżej 2000 zł cechują się najmniejszym zaangażowaniem w pracę, mogłaby umożliwić podejmowanie trafnych działań zaradczych. Uzyskane wyniki korespondują także z teoretycznym modelem J-DR (Demerouti i in., 2001), w myśl którego specyficzne właściwości środowiska pracy mogą stawać się wymaganiami, które negatywnie wpływają na poziom zaangażowania pracowników.

Badana próba, choć jest dosyć liczna, to jednak nie może być uznana za reprezentatywną dla ogółu populacji polskich pracowników. Wysoki udział w próbie osób z wykształceniem wyższym (85%) i dosyć niska średnia wieku (37 lat) sprawia, że uzyskane wyniki odnosić można jedynie do osób młodych z wykształceniem wyższym. Pomiar zaangażowania w pracę z wykorzystaniem metod kwestionariuszowych może nie być rozwiązaniem idealnym. Badani pracownicy samodzielnie oceniali swój poziom zaangażowania, zatem ich odpowiedzi nacechowane są dużą dozą

subiektywności. Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Uzyskane wyniki pozwalają jednak lepiej przyjrzeć się mało jak dotąd zbadanemu zagadnieniu zaangażowania w pracę i mogą być inspiracją do dalszej eksploracji tematu zaangażowania w pracę.

Literatura

1. 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), pp. 1-18
2. Andrew O. C., Sofian S. (2012), *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement Procedia*, Social and Behavioral Sciences 40, pp. 498-508
3. Bakker A. B., Demerouti E. (2007), *The Job Demands-Resources model: State of the art.*, Journal of Managerial Psychology 22, pp. 309-328
4. Bakker A. B., Demerouti E. (2008), *Towards a model of work engagement*, Career Development International 13, 209-223
5. Bańka A., Wołoska A., Bazińska R. (2002), *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, Czasopismo Psychologiczne 8, s. 65-74
6. Britt T. W. (1999), *Engaging the self in the field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, Personality and Social Psychology Bulletin 25, pp. 696-706
7. Britt T. W., Thomas J. L., Dawson C. R. (2006), *Self-engagement magnifies the relationship between qualitative overload and performance in a training setting*, Journal of Applied Social Psychology 36, pp. 2100-2114
8. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W. B. (2001), *The job demands-resources model of burnout*, Journal of Applied Psychology 86 (3), pp. 499-512
9. *Driving performance and retention through employee engagement*, <http://www.mckpeople.com.au/SiteMedia/w3svc161Uploads/Documents/760af45993b343c7b522a74e984c1a0.pdf> [22.11.2013]
10. *Employee Disengagement Plagues Germany* (2008), Gallup Business Journal, <http://businessjournal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2> [12.12.2013]
11. Harter J. K., Schmidt F. L., Kayes C. L. M. (2002), *Well-Being In The Workplace and its relationship to business outcomes a review of the Gallup study*, Gallup, <http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf> [13.12.2013]
12. Harter J. K., Schmidt F. L., Killham E. A., Asplund J. W. (2006), *Q12® Meta-Analysis*, Galloups Consulting, http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12MetaAnalysis_Flyer_GEN_08%2008_BP.pdf [12.12.2013]

13. Hewitt A. (2010), *Engagement 2.0 Employee Survey U.S.*, http://www.aon.com/attachments/engagement_2%20oct2010.pdf [10.11.2013]
14. Juchnowicz M. (2013), *Troska o satysfakcje pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 92/93 s. 51-60
15. Kanste O. (2011), *Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care*, Scandinavian Journal of Caring Sciences 25 (4), s.754-761
16. *Kwestionariusz badania zaangażowania w pracę* (2013), http://badaniahr.pl/kwestionariusz_badiana_zaangazowania_w_prace [20.12.2014]
17. Meyer P. J., Allen J. N. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review 1 (1), pp. 61-89
18. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Salanova M. (2006), *The measurement of work engagement with a short questionnaire*, Educational and Psychological Measurement 66 (4), pp. 701-716
19. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Van Rhenen W. (2009), *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*, Journal of Organizational Behavior 30 (7), pp. 893-917
20. Schaufeli W. B., Bakker A.B. (2003), *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*, Unpublished manuscript, Utrecht University, http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_87.pdf [10.12.2013]
21. Schaufeli W. B., Salanova M. Gonz´alez-Rom´a V., Bakker A. B. (2002), *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, Journal of Happiness Studies 3, pp. 71-92
22. 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, pp. 50-64
23. Shirom, A. (2003) *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations*, Research in organizational stress and well-being 3, pp. 135-165
24. *Shirom-Melamed-Vigor-Measure* (2013), <http://www.docstoc.com/docs/56579508/Shirom-Melamed-Vigor-Measure-English-Shirom-Melamed-Vigor> [12.12.2013]
25. Wefald A. J., Mills M. J., Smith M. R., Downey R. G. (2012), *Comparison of Three Job Engagement Measures: Examining their Factorial and Criterion-Related Validity*, Applied Psychology: Health and Well-Being 4, pp. 67-90

The relationship between work engagement and salary, job position and the company size

Abstract

The paper presents the results of a study examining the relationship between employee engagement and factors such as size of the company, salary level, job position and the type of a company. The author used a Sedlak&Sedlak employee engagement questionnaire. 1734 Polish employees have been surveyed. Job position, salary and the type of a company have shown a relationship with employee engagement, while the size of a company does not display such a link.

Keywords

work engagement, salary, company size