

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Norbert Andraszak

**Podjęcie sytuacyjne w zarządzaniu zaangażowaniem
w organizację na przykładzie pracowników policji**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
dr hab. Małgorzaty Adamskiej-Chudzińskiej, prof. UEK**

Dąbrowa Górnicza 2022

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	4
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	10
5. Wnioski z badań.....	15
6. Kierunki dalszych badań.....	16
7. Wartość dodana pracy.....	17
8. Plan pracy.....	20

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Każda organizacja, aby sprawnie funkcjonować, musi przystosować się do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Wydaje się to szczególnie istotne, gdy jest organizacją służącą społeczeństwu. Nieustanna ewolucja organizacji sprawia, że zarządzanie zasobami ludzkimi staje się coraz bardziej skomplikowanym zagadnieniem. Duża zmienność, złożoność i niepewność warunków funkcjonowania współczesnych organizacji powoduje zauważalną chwiejność w zaangażowaniu pracowników. Jednym z istotniejszych wyzwań organizacyjnych stają się aspekty związane ze słabnącym przywiązaniem pracowników do organizacji.

Trend słabej więzi pracownika z organizacją i związane z tym liczne odejścia z pracy, określane terminem *the great resignation*¹ ukształtował się w następstwie pandemii COVID-19. Zgodnie z wynikami międzynarodowych badań, przeprowadzonych w warunkach pandemicznej rzeczywistości przez firmę Microsoft², aż 41% pracowników rozważa odejście z pracy. Problem ten dotyka też takiej instytucji jak policja. Jak pokazują dane z pierwszego kwartału 2022 roku liczba odejść funkcjonariuszy Policji w Polsce wynosiła 2838 osób. Podczas gdy w analogicznym okresie 2021 roku było ich 2027. Oznacza to wzrost odejść funkcjonariuszy z Policji o ok. 40%³.

W policji kwestia ta ma jeszcze dodatkowe – poważniejsze – znaczenie, ponieważ brak stabilności zatrudnienia silnie zaangażowanych pracowników uniemożliwia właściwą realizację jej zadań statutowych, czyli zagwarantowania całemu społeczeństwu ochrony i bezpieczeństwa funkcjonowania. Problematyka ta wydaje się niezwykle istotna w warunkach nieustannie dokonującej się ewolucji organizacji, wywołującej szereg zagrożeń dla bezpiecznego, uczciwego realizowania zadań i funkcjonowania ich pracowników. Ze względu na szczególny charakter zadań realizowanych w policji, rekrutacja kandydatów jest etapem bardzo złożonym, czasochłonnym i kosztownym. Pozyskanie pracownika spełniającego rygorystyczne warunki to duże wyzwanie. Tym większego znaczenia nabiera utrzymanie na stanowiskach pracowników

¹ Zob. J.C. Hopkins, K.A. Figaro, *The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership*, „International Journal of Business and Management Research”, Vol. 9, Issue 4, 2021, s. 393–400.

² *The Great Resignation*, https://www.darley.com/documents/general_content/The_Great_Resignation.pdf [dostęp: 02.02.2022].

³ D. Mikołajczyk, Pierwszy kwartał na minusie. W Policji 40 proc. więcej odejść, 2022, <https://infosecurity24.pl/sluzby-mundurowe/policja/pierwszy-kwartal-na-minusie-w-policji-40-proc-odejsc-wiecej-niz-w-ubieglym-roku>, [dostęp 08.08.2022].

zaangażowanych w organizację. W turbulentnych i niepewnych czasach sukcesy organizacji muszą być wspomagane zaangażowaną pracą instytucji minimalizujących poczucie braku stabilności i zagrożenia. Policja ma tu do odegrania szczególne zadanie.

Ważne wydaje się zatem poszukiwanie sposobów, które umożliwiłyby rozwiązanie tego problemu w organizacjach mających ogólnokrajowe znaczenie, szczególnie w policji. Pewną propozycją w tym zakresie może być zastosowanie podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu zaangażowaniem w organizację pracowników policji. Zarówno podejście sytuacyjne w zarządzaniu, jak i zaangażowanie w organizację, stanowią istotne zagadnienia w teorii oraz praktyce zarządzania.

Podjęty w rozprawie doktorskiej temat wpływu podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu na zaangażowanie w organizację pracowników policji stanowi zagadnienie wieloaspektowe – łączy bowiem dwa obszary funkcjonowania każdej organizacji. Pierwszy z eksplorowanych aspektów dotyczy skutecznych i elastycznych sposobów zarządzania pracownikami przez menedżerów. Natomiast drugi odnosi się do postaw i zachowań podwładnych, które wyrażają ich zaangażowanie wobec organizacji. Oba przedstawione wymiary oddziałują na siebie, tworząc układ wzajemnych relacji na linii menedżer – pracownik. Jednak we współczesnym nieprzewidywalnym i wysoce burzliwym otoczeniu organizacji relacje te mogą zostać zachwiane w wyniku doboru sposobów zarządzania nieadekwatnych do sytuacji i etapu rozwoju pracowników. W efekcie mogą nastąpić negatywne dla organizacji skutki – począwszy od spadku zaangażowania pracowników, który przejawiać się może niską identyfikacją z wartościami organizacyjnymi, poprzez starty finansowe przedsiębiorstwa wynikające z nienależytego wykonywania obowiązków, po odejścia z organizacji, rozumiane jako zmiany miejsca pracy. Aby temu zapobiec, poszukiwane są sposoby, które przyczynić się mogą do kształtowania i wzmacniania zaangażowania pracowników w organizację. Formą odpowiedzi na dostrzeżoną lukę w praktyce zarządzania może stać się wykorzystanie podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu zaangażowaniem pracowników w organizację.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Na kanwie wniosków z przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury sformułowano problem badawczy, wyrażony w postaci pytania badawczego: Czy istnieje związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników policji w organizację, przejawiającym się jako silne

przywiązanie do niej? Pytanie badawcze stało się przesłanką do zdefiniowania celu badań. **Celem głównym pracy było zidentyfikowanie i ocena związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników policji w organizację.** Cel główny został osiągnięty poprzez realizację wskazanych poniżej celów szczegółowych, na które składają się: cele poznawcze, metodyczne, empiryczne i utylitarne.

1. Cele poznawcze:

- usystematyzowanie i zintegrowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu,
- usystematyzowanie i zintegrowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie zaangażowania w organizację,
- wyznaczenie podstaw koncepcyjnych związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników w organizację z uwzględnieniem istnienia zmiennych moderujących wskazaną zależność, tj. zajmowany przez menedżerów szczebel zarządzania i staż pracy podwładnych.

2. Cele metodologiczne:

- zidentyfikowanie i ustalenie podejścia empirycznego, adekwatnego do oceny efektywności przywództwa sytuacyjnego i zdolności adaptacyjnych menedżerów policji oraz oceny nasilenia zaangażowania w organizację policjantów – podwładnych, a także związku pomiędzy rozpatrywanymi zagadnieniami (opracowanie modelu i narzędzi badawczych).

3. Cele empiryczne:

- ocena efektywności przywództwa sytuacyjnego i zdolności adaptacyjnych menedżerów policji,
- ocena nasilenia zaangażowania w organizację pracowników policji,
- sprawdzenie występowania związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji przy uwzględnieniu szczebla zarządzania zajmowanego przez menedżerów oraz stażu służby policjantów – podwładnych.

4. Cele utylitarne:

- sformułowanie wskazań praktycznych oraz rekomendacji dla kadry menedżerskiej policji, zwiększających skuteczność działań w zakresie budowania i umacniania zaangażowania w organizację policjantów.

Mając na uwadze opisane cele badawcze, sformułowano hipotezę główną pracy oraz pięć hipotez szczegółowych:

Hg: Istnieje pozytywny związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji.

Hs1: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie afektywne policjantów.

Hs2: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie trwania policjantów.

Hs3: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie normatywne policjantów.

Hs4: Szczebel zarządzania zajmowany przez menedżerów w strukturze policji moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację policjantów.

Hs5: Staż służby policjantów moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a ich zaangażowaniem w organizację.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Proces badawczy zaplanowano i przeprowadzono w odniesieniu do paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Natomiast w celu rozwiązania problemu badawczego wykorzystano metodę hipotetyczno-dedukcyjną, w oparciu o którą przeprowadzono kwerendę opracowań, systematyczny przegląd literatury oraz wykonano badania empiryczne. W ramach kwerendy literatury, przeprowadzono analizę treści zarówno polskich, jak i obcojęzycznych opracowań, w wyniku której usystematyzowano aktualny stan wiedzy dotyczącej podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu i zaangażowania w organizację. Następstwem tego była decyzja o przeprowadzeniu systematycznego przeglądu literatury, który objął elektroniczne bazy danych: Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCOhost oraz Emerald. W obszarze zainteresowania, znalazły się opracowania dotyczące związku pomiędzy przywództwem sytuacyjnym a zaangażowaniem w organizację, które zostały wytworzone w okresie od 1990 do 2021 roku. Ostatecznie w toku prac spośród 644 artykułów naukowych zostało wyłonionych 5, spełniających zadane kryteria.

W celu zapewnienia większej rzetelności gromadzenia danych i trafności wnioskowania zastosowano triangulację metodologiczną oraz triangulację danych.

W rozprawie doktorskiej, triangulacja metodologiczna polegała na zastosowaniu metody ilościowej oraz jakościowej. Z kolei triangulacja danych dotyczyła pozyskiwania danych empirycznych z dwóch źródeł (od kadry menedżerskiej policji oraz od ich podwładnych).

Przestrzenny zakres badań zawężono do województwa małopolskiego. W garnizonie małopolskim swoją siedzibę ma Komenda Wojewódzka Policji w Krakowie oraz jednostki jej podległe, rozmieszczone w całym województwie. Podmiotem badania byli pracownicy policji – policjanci. Prowadzenie badań właściwych zostało poprzedzone skierowaniem wniosku do Komendanta Wojewódzkiego Policji w Krakowie o wyrażenie zgody na realizację badań w policji. Po jej uzyskaniu metodą delficką dokonano walidacji kwestionariusza ankiety dotyczącego przywództwa sytuacyjnego.

Po odbyciu konsultacji z 10 policjantami – menedżerami, ostatecznie doprecyzowano stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu ankiety. Następnie przeprowadzono badanie pilotażowe na grupie 26 przedstawicieli kadry menedżerskiej policji metodą estymacji stabilności bezwzględnej testu (*test-retest*), w odstępie dwóch tygodni od badania właściwego. Celem badania było sprawdzenie wewnętrznej spójności i rzetelności kwestionariusza ankiety. Drugi kwestionariusz ankiety badający poziom zaangażowania w organizację nie wymagał doprecyzowania – był czytelny i zrozumiały. Ostatecznie oba kwestionariusze uzyskały pozytywną recenzję policjanta – eksperta, wyznaczonego przez Komendanta Wojewódzkiego Policji w Krakowie do opiniowania wniosków o zgodę na prowadzenie badań wśród policjantów.

W pierwszej kolejności pozyskano materiał ilościowy od 715 respondentów (89 menedżerów policji oraz 626 ich podwładnych), a po jego wstępnej analizie przeprowadzono badanie jakościowe polegające na wywiadzie pogłębionym z 10 ekspertami. Celem badania jakościowego było ukazanie szerszego kontekstu badanego zjawiska.

W celu weryfikacji postawionych w dysertacji hipotez badawczych, dokonano testowania danych empirycznych zagregowanych w myśl podejścia wielopoziomowego. W tym celu w środowisku analitycznym R Project opracowano 6 modeli o dwupoziomowej strukturze hierarchicznej, które poddano procedurze estymacji za pośrednictwem pakietu *lme4* (*Linear Mixed-Effects Models using 'Eigen' and S4*) dostępnego w repozytorium CRAN. Modele wielopoziomowe są projektowane w celu „powiązania perspektywy mikro i makro, identyfikując relacje między zjawiskami na

wyższym i niższym poziomie analizy”⁴. W omawianym badaniu, w którym diagnozowano związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu menedżerów policji a zaangażowaniem w organizację policjantów – ich podwładnych, modele zbudowane były z dwóch poziomów przestrzennie zagregowanych danych. Hierarchicznie wyższy poziom (makro) stanowiły dane empiryczne pozyskane od menedżerów policji. Natomiast w obrębie niższego poziomu (mikro) zgrupowane zostały dane empiryczne uzyskane od ich bezpośrednich podwładnych. Oznacza to, że policjanci – podwładni byli zagnieżdżeni w zespołach swoich przełożonych.

W celu sprawdzenia, czy pomiędzy menedżerami policji a ich podwładnymi występuje wskazany powyżej związek, do analizy statystycznej wykorzystano model regresji wielopoziomowej, nazywany hierarchicznym modelowaniem liniowym (HLM – *hierarchical linear modeling*). Wykorzystane w pracy doktorskiej hierarchiczne modelowanie liniowe jest w literaturze przedmiotu uważane za najpopularniejszą wielopoziomową technikę analityczną w badaniach organizacyjnych, w których ocenie poddaje się dane zagnieżdżone⁵. Technika ta jest w stanie „jednocześnie badać relacje w obrębie danego zbioru poziomu hierarchii, a także relacje między nimi”⁶. W rozprawie doktorskiej analizowano relację zachodzącą pomiędzy zmienną objaśniającą (podejście sytuacyjne w zarządzaniu) a objaśnianą (zaangażowanie w organizację).

Praca doktorska składa się z pięciu rozdziałów, z czego trzy stanowią podbudowę teoretyczną, a dwa odnoszą się do badań empirycznych. Układ poszczególnych rozdziałów został podporządkowany realizacji kolejno następujących po sobie celów szczegółowych.

Pierwszy rozdział został poprzedzony wstępem, w którym wskazano przesłanki wyboru tematu pracy, zdefiniowano problem badawczy, zaprezentowano cele pracy, hipotezy oraz omówiono strukturę dysertacji.

W pierwszym rozdziale usystematyzowano wiedzę z zakresu podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu. Podjęto rozważania na temat sytuacyjnych stylów zarządzania pracownikami. Przedstawiono ugruntowaną w naukach o zarządzaniu i

⁴ E. Stańczyk-Hugiet, *Badania wielopoziomowe w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 14, nr 2/2, 2016, s. 402–403.

⁵ Zob. S.W. Raudenbush, A.S. Bryk, *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods (Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences)*, SAGE Publications, Inc, 2001., F. Morgeson, D. Hofmann, *The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, 1999, s. 249–265, P. Radkiewicz, P. Radkiewicz, M.W. Zieliński, *Hierarchiczne modele liniowe. Co nam dają i kiedy warto je stosować*, „Psychologia Społeczna”, T. 5, nr 2–3(14), 2010, s. 217–233.

⁶ D. Hofmann, *An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models*, „Journal of Management”, Vol. 23, 1997, s. 723–744.

jakości koncepcję przywództwa sytuacyjnego. Wskazano, że ewolucyjny model przywództwa sytuacyjnego może stanowić skuteczne narzędzie, wspierające proces zarządzania w warunkach nieustannie i gwałtownie zachodzących zmian w otoczeniu organizacji.

W drugim rozdziale skupiono się na aspektach związanych z zaangażowaniem pracowników. Omówiono występujące w literaturze przedmiotu terminy pokrewne do zaangażowania. Wskazano istotne różnice występujące w tłumaczeniu na język polski trzech anglojęzycznych wyrażen określających zaangażowanie, lecz odnoszących się do różnych jego kategorii. Z uwagi na podejmowany w pracy temat, szerszej charakterystyce poddano konstrukt *organizational commitment*, tłumaczony jako zaangażowanie w organizację. Zaakcentowano znaczenie posiadania w organizacji zaangażowanych pracowników, w rezultacie czego podjęto rozważania na temat sposobów zarządzania zaangażowaniem pracowników.

W trzecim rozdziale opisano model zaangażowania w organizację autorstwa J.P. Meyera i N.J. Allen. Szeroko omówiono czynniki wpływające na kształtowanie i umacnianie zaangażowania w organizację. W charakterystyce czynników wywołujących zaangażowanie w organizację uwzględniono czynniki strategiczne, funkcjonalne i dotyczące miejsca pracy. Na podstawie rozważań teoretycznych, przeprowadzono proces systematycznego przeglądu literatury, w celu ustalenia, czy istnieje luka metodologiczna w zakresie związku pomiędzy przywództwem sytuacyjnym a zaangażowaniem w organizację.

Rozdział czwarty poświęcono metodologii procesu badawczego. Zaprezentowano model badawczy, przedstawiono hipotezy badawcze, jak również dokonano operacjonalizacji zmiennych. Ponadto w rozdziale opisano metodykę badań ilościowych oraz jakościowych. Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą ankietową, za pomocą dwóch kwestionariuszy ankiety: (1) LEAD - *Leadership Effectiveness and Adaptability* autorstwa P. Herseya i K. Blancharda oraz (2) OC - *Organizational Commitment* autorstwa N.J. Allen i J.P. Meyera - w wersji polskiej, zaadaptowanej przez A. Bańkę, A. Wołowską i R. Bazińską. Kwestionariusz LEAD, adresowany był do kadry menedżerskiej policji; badał przywództwo sytuacyjne i składał się z opisu 12 różnych sytuacji oraz 4 możliwych wariantów działania w każdej z nich. Drugi kwestionariusz - OC, przeznaczony był dla podwładnych; badał poziom zaangażowania w organizację i zbudowany był z 18 stwierdzeń, z których po 6 dotyczyło odpowiednio: zaangażowania afektywnego, trwania oraz normatywnego. Badania jakościowe przeprowadzono metodą

wywiadu pogłębionego z wykorzystaniem scenariusza wywiadu złożonego z 6 pytań, odnoszących się do stylów zarządzania pracownikami oraz zagadnień związanych z zaangażowaniem podwładnych.

Rozdział ostatni, zawiera wyniki badań empirycznych wraz z ich wielopoziomą analizą, przeprowadzoną z zastosowaniem hierarchicznego modelowania liniowego. Omówiono w nim także wnioski z badań oraz zaprezentowano implikacje dla teorii i praktyki zarządzania. Wskazano również rekomendacje dla kadry menedżerskiej policji.

Podsumowanie podejmowanych w pracy zagadnień zostało przedstawione w zakończeniu, w którym wskazano ograniczenia przeprowadzonego procesu badawczego oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Proces analizy uzyskanych wyników z badań objął kilka kolejno następujących po sobie etapów.

W pierwszej kolejności, na podstawie danych pozyskanych z kwestionariuszy ankiet uzupełnionych przez kadrę menedżerską policji, ustalono i zobrazowano efektywność przywództwa sytuacyjnego oraz zdolności adaptacyjne badanej populacji. Wyniki badań ankietowych zostały uzupełnione o analizę stwierdzeń pozyskanych z wywiadów eksperckich. Ustalono, że kadra menedżerska policji w sposób elastyczny i zależny od sytuacji dobiera style zarządzania pracownikami. Zauważono, że najczęściej stosowanym stylem zarządzania jest styl konsultacyjny, kolejnym wspierający i instruktażowy (dyrektywny), a najmniej preferowanym – delegujący. Wyniki badań wykazały, że przywództwo sytuacyjne badanej kadry menedżerskiej policji jest co prawda efektywne, lecz stopień jego nasilenia jest na podstawowym poziomie.

Kolejna analiza dotyczyła policjantów – podwładnych, należących do zespołów uprzednio badanych menedżerów. Celem analizy było ustalenie poziomu zaangażowania afektywnego, trwania i normatywnego policjantów, z uwzględnieniem zaangażowania w organizację jako kategorii ogólnej. Badania uzupełniono o analizę jakościową. Wyniki badań wskazały, że zaangażowanie policjantów w organizację jest na średnim poziomie w przyjętej 7-stopniowej skali oceniającej nasilenie zaangażowania. Najwyższy stopień nasilenia zaangażowania w organizację wśród badanej populacji odnotowano w odniesieniu do komponentu afektywnego (3,98), natomiast uśrednione wyniki dwóch

pozostałych rodzajów tj. trwania i normatywnego były do siebie zbliżone (odpowiednio: 3,29 i 3,31).

W celu uchwycenia interakcji zachodzących w zespołach pracowniczych pomiędzy menedżerem a jego podwładnymi oraz wpływu tych relacji na postawy i zachowania osób, w kolejnym etapie badań zastosowano hierarchiczne modelowanie liniowe. Architektura omawianego procesu oparta została o serię 6 analiz modeli wielopoziomowych, w których podwładni byli zagnieżdżeni w zespołach swoich przełożonych. Analizy HLM składały się z dwóch faz.

Pierwsza faza analiz HLM dotyczyła oceny wpływu podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu na zaangażowanie w organizację. W celu weryfikacji zależności pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację oraz typami zaangażowania pracowników, przeprowadzono serię 4 analiz wielopoziomowych.

Analiza HLM nr 1, której celem była weryfikacja hipotezy głównej daje przesłankę do stwierdzenia, że efektywność przywództwa sytuacyjnego kadry menedżerskiej policji wpływa na zaangażowanie w organizację policjantów – podwładnych.

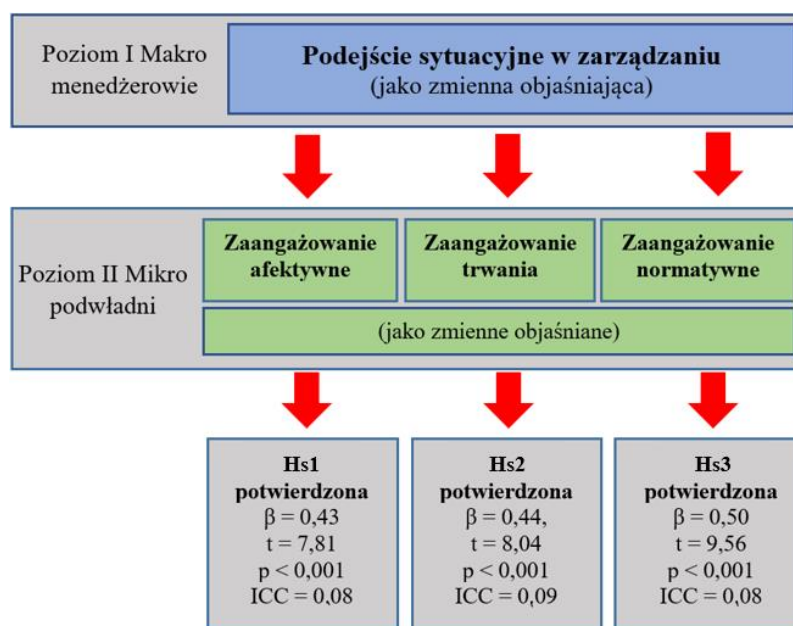
Rysunek 1. Wyniki analizy zależności pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację – potwierdzające hipotezę główną



β – oszacowanie regresji wielopoziomowej, t – statystyka t Studenta, p – istotność statystyczna, ICC – współczynnik korelacji wewnątrzklasowej
Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań.

W przypadku analiz HLM nr 2, 3 i 4, które weryfikowały hipotezy szczegółowe – odpowiednio 1, 2 i 3 ustalono, że przywództwo sytuacyjne menedżerów policji wpływa na wszystkie trzy komponenty zaangażowania w organizację policjantów – podwładnych.

Rysunek 2. Wyniki analizy zależności pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a komponentami zaangażowania w organizację – potwierdzające hipotezy szczegółowe nr 1, 2 i 3



β – oszacowanie regresji wielopoziomowej, t – statystyka t Studenta, p – istotność statystyczna, ICC – współczynnik korelacji wewnątrzklasowej
 Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań.

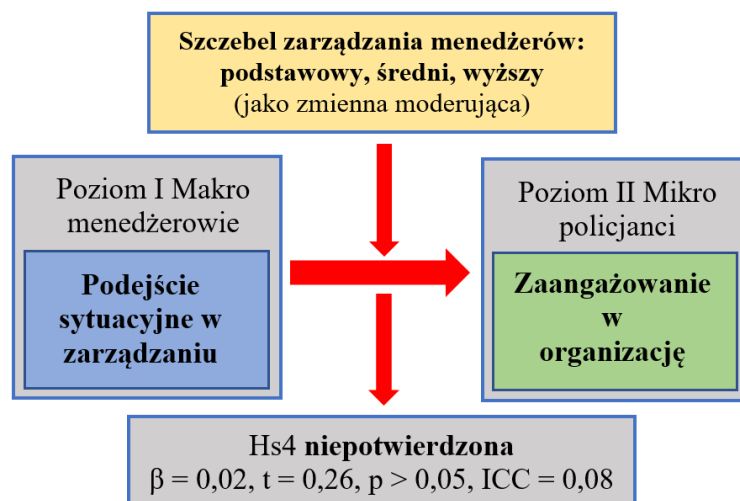
Ustalono również, że we wszystkich powyższych analizach istotność statystyczna jest nieprzypadkowa oraz że dla wszystkich modeli wielopoziomowych współczynniki ICC były dodatnie, co świadczy o pozytywnej sile powiązania wyników podwładnych – zagnieżdżonych w zespołach swoich menedżerów. Mając powyższe na uwadze, można zauważyć, że hipoteza główna oraz hipotezy szczegółowe nr 1, 2 i 3 zostały potwierdzone. Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji ma istotny wpływ na wzrost wszystkich wymiarów zaangażowania oraz wyniku ogólnego zaangażowania pracowników w organizację.

W ramach drugiej fazy analiz HLM weryfikacji poddano dwa modele wielopoziomowe, do których wprowadzono po jednym moderatorze. Istotą umieszczenia moderatorów w testowanych modelach było ustalenie, czy zachodząca interakcja pomiędzy zmienną objaśniającą a zmienną moderującą w istotny sposób wpływa na

zmienną objaśnianą. W pierwszym z testowanych modeli, w których zastosowano zmienną regulującą, był nią szczebel zarządzania zajmowany przez menedżerów w strukturze policji, a w drugim – staż służby pracowników policji (podwładnych).

Na podstawie analizy HML nr 5 stwierdzono, że hipoteza oznaczona jako Hs4 nie może zostać potwierdzona. Okazało się, że przywództwo sytuacyjne menedżerów policji wpływało w sposób podobny na wzrost poziomu zaangażowania policjantów w organizację na każdym z trzech szczebli zarządzania. Istotność statystyczna $p > 0,05$ świadczy o niespełnieniu warunku nieprzypadkowego wpływu zmiennej moderującej, którą był zajmowany przez menedżerów szczebel zarządzania w policji.

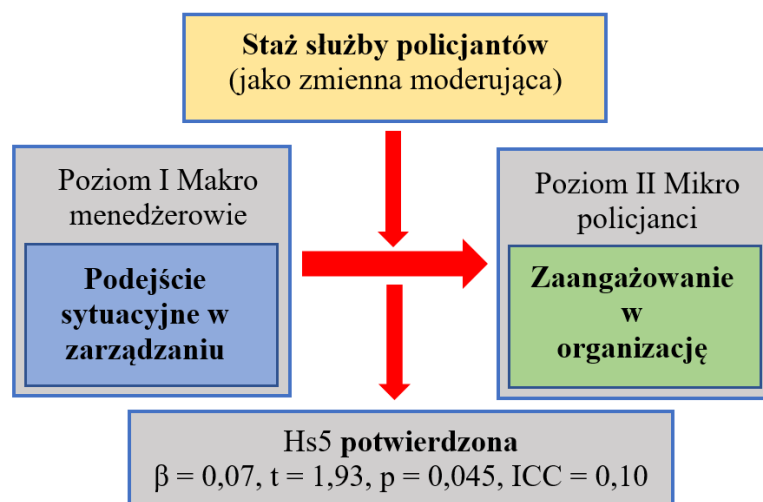
Rysunek 3. Wyniki analizy zależności pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację z uwzględnieniem szczebla zarządzania – niepotwierdzające hipotezy szczegółowej nr 4



β – oszacowanie regresji wielopoziomowej, t – statystyka t Studenta, p – istotność statystyczna, ICC – współczynnik korelacji wewnątrzklasowej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza HLM nr 6 związana z hipotezą Hs5 wykazała, że wraz ze wzrostem stażu służby policjantów zmniejszało się ich zaangażowanie w organizację, jednak przywództwo sytuacyjne przełożonego zwiększało je. Omawiana interakcja zachodząca pomiędzy moderatorem a zmienną objaśniającą w sposób istotny wpływa na zmienną objaśnianą. Ze wzorców oszacowań efektów prostych w rosnących stażem grupach $\beta = 0,52; \beta = 0,57; \beta = 0,70, \beta = 0,64$ można wnioskować, że im dłuższy jest staż służby policjantów, tym większy wpływ przywództwa sytuacyjnego menedżerów policji na zaangażowanie w organizację ich podwładnych. Powyższe oznacza potwierdzenie hipotezy badawczej oznaczonej jako Hs5.

Rysunek 4. Wyniki analizy zależności pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację, z uwzględnieniem stażu służby pracowników – potwierdzające hipotezę szczegółową nr 5



β – oszacowanie regresji wielopoziomowej, t – statystyka t Studenta, p – istotność statystyczna, ICC – współczynnik korelacji wewnątrzklasowej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Reasumując przeprowadzone analizy HLM w zakresie wpływu podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu na zaangażowanie w organizację pracowników policji, w Tabeli 1. przedstawiono wyniki weryfikacji hipotez badawczych.

Tabela 1. Wyniki weryfikacji prawdziwości hipotez badawczych

Hipoteza	Decyzja
Hg: Istnieje pozytywny związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji.	Potwierdzona
Hs1: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie afektywne policjantów.	Potwierdzona
Hs2: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie trwania policjantów.	Potwierdzona
Hs3: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu menedżerów policji stymuluje zaangażowanie normatywne policjantów.	Potwierdzona
Hs4: Szczebel zarządzania zajmowany przez menedżerów w strukturze policji moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację policjantów.	Niepotwierdzona
Hs5: Staż służby policjantów moderuje zależność pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a ich zaangażowaniem w organizację.	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

5. Wnioski z badań

Zaprezentowane powyżej analizy, które rozwijają oraz weryfikują dotychczasowy stan wiedzy na temat związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację, stanowią przesłankę do wyciągnięcia wniosków z badań. Ustalono, że podejście sytuacyjne w zarządzaniu w sposób pozytywny wpływa na zaangażowanie w organizację pracowników. Wyniki badań wskazują, że podejście sytuacyjne w zarządzaniu przyczynia się do wzrostu zaangażowania w organizację w odniesieniu do wszystkich jego komponentów (afektywnego, trwania i normatywnego). W aktualnych wysoce zmiennych i niepewnych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji, w jakich realizowane były badania wniosek powyższy jest ważny, gdyż elastyczne formy zarządzania pracownikami wpływające na zaangażowanie pracowników generują korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla poszczególnych interesariuszy.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że nasilenie zaangażowania w organizację jest wyższe wśród pracowników policji z niższym stażem służby, niż wśród respondentów zatrudnionych dłużej. Związane to może być m.in. z etapami rozwoju pracownika. Początkowy etap rozwoju pracownika cechuje się wysokim poziomem zaangażowania, które wynika z faktu dopiero co rozpoczętej pracy w nowym miejscu i związanego z tym entuzjastycznego nastawienia. Z biegiem lat pracy w organizacji zaangażowanie pracowników może ulegać spadkowi.

Analiza zebranych wyników z badań stała się również przesłanką do stwierdzenia, że wraz ze wzrostem stażu służby policjantów zmniejszało się ich zaangażowanie w organizację, jednak przywództwo sytuacyjne przełożonego zwiększało je. Wyjaśnienia zależności dla przywołanego stwierdzenia należy upatrywać w wynikach z badań menedżerów policji dotyczących efektywności przywództwa sytuacyjnego oraz ich zdolności adaptacyjnych. Kadra menedżerska policji największą efektywność wykazała w odniesieniu do stosowania stylów konsultacyjnego i wspierającego. Obydwa style zarządzania postrzegane są jako służące budowaniu zaufania i zaspakajaniu potrzeb pracowników, w kontekście wyznaczania celów i organizowania pracy, a także dostarczania im wsparcia społeczno-emocjonalnego. Warto dodać, że wyniki badań uwiaryściły również, że kadra menedżerska policji w sposób efektywny wykorzystuje zarówno styl konsultacyjny jak i wspierający.

Wnioskiem płynącym z badań jest także konstatacja, że zajmowany przez menedżera szczebel zarządzania w strukturze policji nie ma wpływu na poziom zaangażowania w organizację jego podwładnych. Bez względu na zajmowany szczebel zarządzania (podstawowy, średni, wyższy) podejście sytuacyjne w zarządzaniu w sposób pozytywny wpływa na zaangażowanie w organizację pracowników.

6. Kierunki dalszych badań

W świetle wyników przeprowadzonych badań, w którym wykazano istnienie pozytywnego związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników policji w organizację, stwierdzić należy, że zagadnienie podjęte w pracy doktorskiej w dalszym ciągu oferuje niezagospodarowaną przestrzeń do dalszej eksploracji. Dodatkowo należy zaznaczyć, że zaprezentowane w dysertacji wyniki uzyskane podczas badań empirycznych, które pozwoliły na weryfikację związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji, charakteryzują się pewnymi ograniczeniami.

Przeprowadzony przez autora rozprawy systematyczny przegląd literatury ograniczył się do anglojęzycznych artykułów naukowych, wyselekcjonowanych z elektronicznych baz danych. Tymczasem A. Orłowska, Z. Mazur i M. Łaguna⁷ wskazują, że w celu poszerzenia przeglądu warto byłoby skorzystać również z innych źródeł, np. opracowań zwartych, kontaktu z ekspertami (odnośnie do niepublikowanych jeszcze materiałów). Uzyskane w ten sposób informacje mogą stanowić przyczynek do dalszych analiz związanych z wpływem podejścia sytuacyjnego na zaangażowanie pracowników w organizację.

Ponadto zrealizowane badanie zostało przeprowadzone na obszarze funkcjonowania jednostek policji jednego województwa – małopolskiego. W związku z tym przedstawione w niniejszym projekcie badawczym ustalenia nie powinny podlegać uogólnianiu na inne regiony polski lub całego kraju. W celu wyeliminowania omawianego ograniczenia pożądane byłoby poszerzenie badań – poprzez zbieranie danych w jednostkach policji zlokalizowanych na terenie innych województw. Proces ten

⁷ A. Orłowska, Z. Mazur i M. Łaguna, *Systematyczny przegląd literatury: na czym polega i czym różni się od innych przeglądów*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, nr 7, 2017, s. 360–361.

należy poprzedzić wnioskiem skierowanym do Komendanta Głównego Policji o wyrażenie zgody na prowadzenie ogólnopolskich badań.

W części badań, które miało na celu określenie efektywności przywództwa sytuacyjnego i zdolności adaptacyjnych menedżerów, udział wzięło 89 przedstawicieli kadry menedżerskiej policji. Liczba respondentów wynikała z zakresu geograficznego, który objął garnizon małopolskiej policji. Należałoby poszerzyć zakres przestrzenny badań o inne województwa. Proces ten należy również poprzedzić wnioskiem, o którym mowa powyżej.

Wydaje się ponadto istotne, że wyniki analizy, w której zmienną moderującą wpływ przywództwa sytuacyjnego na zaangażowanie w organizację pracowników policji był zajmowany przez menedżera szczebel zarządzania, przy niespełnieniu warunku istotności statystycznej, stwarzają płaszczyznę do poszukiwania innych moderatorów i przeprowadzenia badań nad ich wpływem na zmienne.

7. Wartość dodana pracy

Wartością dodaną zrealizowanego projektu badawczego jest wieloaspektowa analiza związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację. Stworzone opracowanie może przyczynić się do uzupełnienia luki w dorobku zarządzania w aspekcie teoretycznym, metodologicznym, poznawczym oraz praktycznym.

Wartości teoretyczne obejmują usystematyzowanie dorobku naukowego związanego z podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu i zaangażowaniem w organizację, w wyniku czego dokonano konceptualizacji poniższych pojęć:

- podejście sytuacyjne w zarządzaniu – to pojęcie wieloaspektowe, które odnosi się do elastycznego stosowania czterech stylów zarządzania pracownikami (takich jak; instruktażowy – dyrektywny, konsultacyjny, wspierający i delegujący), z uwzględnieniem etapu dojrzałości jednostki (rozumianego w kontekście poziomu zaangażowania i posiadanych kompetencji) w kontekście realizacji wyznaczonego zadania w danej sytuacji;
- zaangażowanie w organizację – to wielowymiarowy konstrukt, związany z emocjonalnym przywiązaniem pracownika do organizacji, kalkulacją zysków i strat wynikających z ewentualnej zmiany miejsca pracy oraz poczuciem moralnego zobowiązania i lojalności jednostki wobec przedsiębiorstwa.

Następstwem systematycznego przeglądu literatury z zakresu związku pomiędzy przywództwem sytuacyjnym a zaangażowaniem w organizację jest uzupełnienie luki metodologicznej. W literaturze przedmiotu nie odnaleziono przykładów badań, w których przedmiotem zainteresowania byłoby policjanci. Ponadto dotychczasowe nieliczne badania dotyczące związku pomiędzy przywództwem sytuacyjnym a zaangażowaniem w organizację, prowadzone były w regionach świata o wysoce odmiennym od Polski sposobie funkcjonowania społeczeństw i organizacji. Wartość metodologiczna przeprowadzonego projektu badawczego wynika z opracowania modelu badawczego identyfikującego związek pomiędzy stosowaniem podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników w organizację. Model badawczy został opracowany z zastosowaniem podejścia wielopoziomowego (*multilevel*). Na kanwie modelu badawczego dokonano operacjonalizacji zmiennych, które stały się podstawą konstruowania narzędzi badawczych oraz przeprowadzenia badań ankietowych i jakościowych.

Wartość metodologiczna w referowanej rozprawie doktorskiej związana jest również z opracowaniem założeń metodycznych pozwalających na gromadzenie danych empirycznych tworzących hierarchiczną strukturę, w której policjanci (podwładni) są zagnieżdżeni w zespołach swoich przełożonych (menedżerów). Powyższy proces umożliwił przeprowadzenie modelowania wielopoziomowego, dzięki czemu uzupełnił lukę metodologiczną w badaniach nad związkiem między podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem pracowników w organizację. Warto podkreślić, że wykorzystanie hierarchicznego modelowania liniowego w polskich opracowaniach z zakresu zarządzania pojawiało się dotąd tylko w pojedynczych opracowaniach⁸.

Wartość poznawcza, która jest konsekwencją luki poznawczej, dotyczy zidentyfikowania związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu, stosowanym przez kadrę menedżerską policji, a zaangażowaniem w organizację podlegających jej policjantów. W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że:

- podejście sytuacyjne w zarządzaniu jawi się jako elastyczny sposób zarządzania, który pozytywnie wpływa na wzrost ogólnego poziomu zaangażowania w organizację oraz jego podtypów (afektywnego, trwania, normatywnego);

⁸ J. Światowicz-Szczepańska, A. Kawa, *Potencjał hierarchicznego modelowania liniowego (HLM) jako metody badań w zarządzaniu*, w: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, red. nauk. A. Sopińska, A. Modliński, Warszawa, 2020, s. 107.

- nasilenie stosowania podejścia sytuacyjnego przez danego menedżera, niezależnie od szczebla zarządzania zajmowanego przez niego w policji, pozytywnie wpływa na wzrost poziomu zaangażowania w organizację jego podwładnych;
- wraz ze wzrostem stażu służby w policji zaangażowanie policjantów zmniejsza się, jednak podejście sytuacyjne menedżerów w zarządzaniu zwiększa je;
- podejście sytuacyjne w zarządzaniu silniej oddziałuje na poziom zaangażowania w organizację policjantów z dłuższym stażem służby w policji, niż na krócej zatrudnionych w jej strukturach.

Opisane powyżej wartości w zakresie luk teoretycznej, metodologicznej i poznawczej, które rozwijają oraz weryfikują dotychczasowy stan wiedzy na temat związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację, stanowią przesłankę do uzupełnienia luki praktycznej. Wskazany pozytywny wpływ podejścia sytuacyjnego na zaangażowanie w organizację jawi się jako efektywny sposób zarządzania, tworzący korzyści dla wszystkich uczestników organizacji jak i społeczeństwa. Do szczegółowych zaleceń praktycznych zaliczyć należy:

- podjąć działania zwiększające zakres i efektywność przywództwa sytuacyjnego, tak aby decyzje co do ewentualnie zastosowanego stylu zarządzania okazywały się bardziej adekwatne do danej sytuacji; pewnym rozwiązaniem w tym zakresie mogą być szkolenia dla kadry menedżerskiej, a także upowszechnianie praktyki dzielenia się doświadczeniami;
- umożliwić pracownikom włączanie się w podejmowanie decyzji, tym samym zwiększając stopień stosowania stylu delegującego u ich przełożonych;
- podjąć działania zwiększające zaangażowanie w organizację policjantów, w szczególności w aspekcie zaangażowania trwania i normatywnego, poprzez uwzględnianie w sposobie zarządzania czynników wywołujących i umacniających zaangażowanie w organizację, na wszystkich kluczowych poziomach funkcjonowania organizacji – na poziomie strategicznym, funkcjonalnym i związanym z miejscem pracy; istotne znaczenie mogłoby mieć budowanie kultury organizacyjnej opartej na ważnych dla pracowników wartościach i poczuciu wspólnotowości;

- skutecznie neutralizować spadek zaangażowania pracowników w organizację nasilający się wraz z upływem lat służby, poprzez dostosowanie stylu zarządzania do dojrzałości pracownika;
- podtrzymywać wysoki poziom zaangażowania młodszych stażem pracowników, poprzez wyznaczanie im ambitniejszych zadań, dostosowanych do ich poziomu dojrzałości;
- systematycznie monitorować poziom zaangażowania pracowników w organizację i podejmować odpowiednie korekty oraz działania doskonalące, w zakresie stosowania przywództwa sytuacyjnego.

8. Plan pracy

Wstęp	5
Rozdział 1. Podejście sytuacyjne we współczesnym zarządzaniu.....	12
1.1. Istota i założenia podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu.....	13
1.2. Koncepcje sytuacyjnych stylów zarządzania pracownikami.....	19
1.3. Model ewolucyjnego przywództwa sytuacyjnego.....	33
1.4. Podejście sytuacyjne w zarządzaniu w świetle zmienności otoczenia organizacji.....	45
Rozdział 2. Zaangażowanie pracowników jako aspekt zarządzania.....	57
2.1. Istota i zróżnicowanie pojęcia zaangażowanie pracowników.....	58
2.2. Zaangażowanie pracowników a wybrane pojęcia pokrewne.....	64
2.3. Główne koncepcje zaangażowania pracowników.....	73
2.4. Znaczenie zaangażowanych pracowników dla organizacji.....	86
2.5. Zarządzanie zaangażowaniem pracowników.....	92
Rozdział 3. Czynniki determinujące zaangażowanie w organizację.....	99
3.1. Model zaangażowania w organizację – formy zachowań pracowniczych.....	100
3.2. Strategiczne czynniki zaangażowania w organizację.....	107
3.3. Funkcjonalne aspekty zaangażowania w organizację.....	114
3.4. Miejsce pracy jako źródło czynników zaangażowania w organizację.....	122
3.5. Podejście sytuacyjne w zarządzaniu a zaangażowanie w organizację w świetle dotychczasowych badań empirycznych.....	130

Rozdział 4. Metodyka badań związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację.....	139
4.1. Założenia metodologiczne procesu badawczego.....	140
4.2. Model badawczy i hipotezy badawcze.....	144
4.3. Operacjonalizacja zmiennych.....	147
4.4. Metodyka badań ankietowych.....	151
4.5. Metodyka badań jakościowych.....	165
Rozdział 5. Związek pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji w świetle danych empirycznych.....	170
5.1. Ocena efektywności przywództwa sytuacyjnego i zdolności adaptacyjnych menedżerów policji.....	171
5.2. Ocena nasilenia zaangażowania w organizację pracowników policji.....	193
5.3. Diagnoza związku pomiędzy podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu a zaangażowaniem w organizację pracowników policji.....	202
5.4. Implikacje dla teorii i praktyki zarządzania.....	215
Zakończenie.....	219
Bibliografia.....	225
Wykaz publikacji wyselekcjonowanych i poddanych analizie w ramach systematycznego przeglądu literatury.....	257
Wykaz tabel.....	258
Wykaz wykresów.....	260
Wykaz rysunków.....	261
Aneks 1 Kwestionariusz ankiety oceny efektywności przywództwa sytuacyjnego.....	263
Aneks 2 Kwestionariusz ankiety zaangażowania w organizację.....	268
Aneks 3 Scenariusz wywiadu eksperckiego.....	271
Streszczenie pracy w języku polskim.....	274
Streszczenie pracy w języku angielskim.....	275