

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 1 (98)



Stefańska, M. i Grabowski, G. (2023). Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej. *e-mentor*, 1(98), 13–21. <https://doi.org/10.15219/em98.1597>



Magdalena  
Stefańska

# Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej

## Employee engagement and their job satisfaction in remote working conditions



Gabriel  
Grabowski

### Abstract

The outbreak of the COVID-19 pandemic contributed to a very large increase in the proportion of time spent working remotely to total working time. To date, this form has been used primarily by enterprises with branches dispersed across one or multiple countries. This form of performing duties by employees brought a number of benefits in the form of acceleration of decision-making processes, and reduction of time and costs. In the past, teleworking time was regulated according to needs and supported by a significantly reduced number of face-to-face employee meetings. With the outbreak of the COVID-19 pandemic, remote work has become the main or only form of contact with colleagues and superiors in many situations related to the ban on movement, regardless of the place of business. At that time, employers were concerned that it would not result in a decrease in employee engagement and job satisfaction.

The article was intended to identify and assess the relationship and cause-and-effect relationship between commitment and job satisfaction in the context of remote work. The results of the study helped to expand knowledge about relationships. It has been confirmed that there is a positive relationship between employee engagement and job satisfaction; In addition, employees distinguish between commitment to work and organization, and the impact of types of commitment on job satisfaction varies. It has also been shown that both remote work and employee involvement affect their job satisfaction.

**Keywords:** employee engagement (EE), organizational engagement, pandemic COVID-19, remote work, job satisfaction

---

### Wprowadzenie

---

Pandemia choroby zakaźnej wywołanej przez wirus SARS-CoV-2, nazywana pandemią COVID-19, z której negatywnymi skutkami społeczeństwa na całym świecie mierzyły się na początku trzeciej dekady XXI wieku, istotnie zmieniła podejście do wielu aspektów życia, często w sposób trwały. Nie pozostała ona również obojętna dla sfery zawodowej wielu osób, sposobu realizacji zadań, jak również oczekiwań wobec pracodawców. Ponieważ dla większości pracowników funkcjonowanie w warunkach obostrzeń pandemicznych było zupełnie nowym doświadczeniem, jego wpływ na postrzeganie wykonywanej pracy, w tym zaangażowanie w nią i przywiązanie do organizacji oraz odczuwanie satysfakcji był istotny. Każda zmiana, w szczególności duża i nieoczekiwana, generuje negatywne emocje i wiąże się ze wzrostem poziomu stresu, nie pozostając bez znaczenia dla zdrowia psychicznego, motywacji, satysfakcji, a także zaangażowania pracowników (Mierzejewska i Chomicki, 2020, s. 35).

Zaangażowanie pracowników (ang. *employee engagement*, EE) to termin określający działania, których celem jest zwiększenie efektywności, innowacyjności i oddania sprawom organizacji oraz realizacji zadań. Zaangażowanie wiąże się z pasją i poświęceniem, jest chęcią zatrudnionej osoby do zainwestowania swojego wysiłku w sukces przedsiębiorstwa (Buturla i Niekraśiewicz 2019, s. 66). Pracodawcy zmagają się w ramach EE do wywołania pozytywnego stanu emocjonalnego pracowników wyrażającego się entuzjazmem, kreatywnością czy energią w pracy. Termin ten często kojarzy się z satysfakcją z pracy, chociaż nie są to pojęcia synonimiczne – między nimi może zachodzić związek przyczynowo-skutkowy. W definicjach EE przewijają się również takie określenia jak entuzjazm, pasja, poświęcenie, oddanie się sprawom organizacji, skupienie na celach w pracy, które wskazują na pozytywny emocjonalny stosunek do pracy (Skowron-Mielnik, 2014).

Z punktu widzenia pracodawcy poświęcenie się pracownika sprawom przedsiębiorstwa jest pożądane, ponieważ wpływa na poprawę rezultatów pracy. Jeżeli jednak praca pochłania nawet czas wolny i odczuwany jest dyskomfort związany z niepracowaniem, stwarza to zagrożenie zarówno dla pracownika, jak i jego otoczenia. Nadmierne zaangażowanie może bowiem prowadzić do pracoholizmu (Dudek, 2008; Golińska, 2008) i efektu wypalenia (Gorgiewski i in., 2010), które będzie skutkowało w ostatecznym rozrachunku obniżeniem wydajności pracy, brakiem entuzjazmu, negatywnym nastawieniem do realizowanych zadań, obniżeniem kreatywności i ogólnej satysfakcji z pracy. Organizacje w świetle obecnego stanu wiedzy dążą do ustalenia rozsądnej równowagi między zaangażowaniem pracowników i wydajnością organizacji a możliwością zaspokojenia ich potrzeb osobistych niezwiązanych z działalnością zawodową.

Pomimo wskazanych zagrożeń, samo zaangażowanie jest stanem oczekiwanym i pożądanym przez pracodawców. W związku z tym prowadzi się wiele badań nad czynnikami, które determinują efektywne zaangażowanie oraz nad tym, w jaki sposób wpływają one na wyniki organizacji i satysfakcję z pracy. Na przykład w modelu WIGOR badacze wskazali, iż na zaangażowanie pracowników wpływają: organizacja pracy, możliwości rozwoju, zasady i mechanizmy wynagradzania, stosunki ze współpracownikami oraz relacje z bezpośrednim przełożonym (szerzej w: Juchnowicz, 2012, s. 56). W niniejszym artykule skupiono się na związku między zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy w kontekście pracy świadczonej zdalnie ze względu na fakt, że od 2020 roku organizacje musiały wprowadzić taki tryb pracy dla ochrony pracowników i zapewnienia ciągłości działania organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja wpływu możliwości świadczenia pracy w formie zdalnej na zaangażowanie i satysfakcję pracowników oraz zależności pomiędzy tymi zmiennymi. W części teoretycznej omówiono czynniki, które stanowiły podstawę opracowanego konceptualnego modelu.

Są to: zaangażowanie pracowników, satysfakcja z pracy oraz praca zdalna. Na podstawie przeglądu literatury sformułowano hipotezy i zbudowano model teoretyczny, a następnie zaprezentowano założenia związane z wykorzystaną metodą badawczą, omówiono proces badawczy i zaprezentowano rezultaty badania. W dalszej części zawarto dyskusję i wnioski płynące z badania oraz wskazano na dalsze kierunki studiów.

---

## Teoretyczne podstawy

---

### Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracownika to szerokie pojęcie, które jest powiązane z jego lub jej stosunkiem do organizacji. Koncepcje *employee engagement* (EE) można różnie interpretować, np. jako spontaniczne włączenie się fizyczne i psychiczne w realizację zadań organizacji (Dudek, 2008), także zaangażowanie intelektualne, emocjonalne i behawioralne (May i in., 2004). Rozróżnienie wprowadził już Kahn (1990), który uważał zaangażowanie za wielowymiarowe pojęcie – pracownicy mogą być zaangażowani emocjonalnie, kognitywnie i fizycznie. Odnosi się ono do trwałego i wszechobecnego stanu afektywno-poznawczego, który nie koncentruje się na żadnym konkretnym obiekcie, zdarzeniu, osobie ani zachowaniu (Schaufeli i Bakker, 2004). Koncepcja Schaufeliego i Bakker (ang. *work engagement*) mówi o pozytywnym, dającym satysfakcję z pracy stanie umysłu, na który składają się trzy komponenty: energia i chęć podejmowania wysiłku (ang. *vigor*), oddanie pracy (ang. *dedication*) oraz skoncentrowanie (ang. *absorption*) na realizowanych zadaniach (Springer, 2016, s. 15; Stachowska, 2018, s. 115–116).

Zaangażowanie pracowników może przyjmować również wiele form, np. zaangażowanie w środowisko społeczne, oddanie się swojemu zawodowi czy wykonywanej pracy. To także poczucie więzi z przedsiębiorstwem, czyli zaangażowanie organizacyjne (Juchnowicz, 2012, s. 35–36; Lewicka, 2013, s. 181, Mrówka, 2010, s. 407–409). Pierwsze badanie empiryczne dotyczące zaangażowania organizacyjnego obok zaangażowania w pracę opublikował Saks (2006, s. 600) argumentując, że istnieje znacząca różnica między tymi dwoma konstrukcjami. Zaangażowanie w pracę oznacza raczej wysoki poziom oddania się jej (Sulea i in., 2012, s. 191), podczas gdy zaangażowanie organizacyjne jest postawą wobec przedsiębiorstwa (Men, 2015), choć z analizy literatury przedmiotu wynika, że pojęcia te są często stosowane zamiennie. Również Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert (2017, s. 180) oraz Lewicka (2019, s. 54) wyraźnie oddzielają zaangażowanie pracownika w pracę od jego przywiązania do organizacji czy lojalności (ang. *organizational loyalty*), którą Glińska-Noweś (2017, s. 141) definiuje jako gotowość do dbania o dobre imię przedsiębiorstwa i jego promowanie na zewnątrz, a także pozostawanie mu wiernym nawet w obliczu negatywnych zdarzeń. Zaangażowanie organizacyj-

ne polega na tym, że ludzie są bardzo pozytywnie nastawieni do organizacji, dla której pracują i pełnią rolę jej ambasadorów. Pomimo wskazanych różnic interpretacyjnych wspólne dla współczesnych definicji jest przekonanie, że zaangażowanie się pracownika jest warunkiem pożądanym dla realizacji celów organizacji oraz wiąże się z pasją, entuzjazmem, koncentracją wysiłków i energii na rzecz organizacji (Macey i Schneider, 2008).

Zaangażowanie organizacyjne pracowników uważa się za jeden z podstawowych czynników wpływających na efektywność funkcjonowania organizacji (Marzec, 2015, s. 148). Zdaniem Borkowskiej (2014, s. 9) jest ono nawet główną składową sukcesu przedsiębiorstw (Biesok i Wyród-Wróbel, 2018, s. 125). Poza wymiernymi korzyściami, jakie przedsiębiorstwo uzyskuje dzięki wysokiemu poziomowi zaangażowania swoich pracowników, warto wspomnieć, że jest ono także oznaką właściwie ukształtowanego środowiska pracy, w którym ludzie czują się dobrze, prawdopodobnie są doceniani przez przełożonych, a organizacja zapewnia im odpowiednie narzędzia i warunki pracy.

### Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy przyczynia się do lepszych wyników i większej efektywności (Wudarczowski, 2016, s. 129). Odwołując się do klasycznego ujęcia Locke'a, satysfakcja z pracy to rezultat postrzegania własnej pracy jako umożliwiającej osiągnięcie ważnych celów, które są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb. To przyjemny i emocjonalny stan wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń zawodowych (Danish i Usman, 2010; Locke, 1976). Zdaniem Lewickiej (2010) termin ten oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków, współpracowników oraz środowiska pracy, czemu towarzyszy uczucie zadowolenia. Satysfakcja z pracy przyczynia się do zjawiska dyfuzji pozytywnych stanów na relacje z klientami (Stefańska, 2014). Osoby o wysokim poziomie satysfakcji z pracy są bardziej przyjazne dla klientów, chętniej im pomagają i w większym stopniu utożsamiają się z działaniami organizacji (Kulikowski, 2015, s. 22; Othman i in., 2017, s. 114). Kształtowany jest tym samym pozytywny wizerunek samych pracowników, którzy są postrzegani przez kontrahentów jako profesjonalisci, jak i przedsiębiorstwa, które jest oceniane jako bardziej wiarygodny partner do współpracy lub też atrakcyjniejszy pracodawca (Łochnicka, 2015, s. 325).

Jednak, jak wskazuje Skowron-Mielnik (2014), powołując się na wyniki badań Instytutu Gallupa z 2013 roku, jedynie 13% zatrudnionych na świecie to osoby zaangażowane, a więcej niż połowa pracowników nie poleciłaby swojego pracodawcy innym. Brak satysfakcji z pracy może prowadzić do niepotrzebnej absencji i zwiększonej rotacji w miejscu pracy.

Na zakończenie warto podkreślić, że jak w przypadku każdej subiektywnej kategorii, różne czynniki mogą kształtować satysfakcję poszczególnych pracowników, a także inny może być poziom odczuwanej

przez nich satysfakcji. Tym samym istnieje ogromny obszar działania dla działów HR, by rozpoznać, co determinuje satysfakcję z pracy każdego z zatrudnionych i odpowiednio dostosowywać programy motywujące go. Istotne jest zatem nie tylko stwierdzenie związku, ale też ustalenie zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy. W świetle powyższych rozważań sformułowano następującą hipotezę:

H1. Istnieje zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy.

### Praca zdalna

Praca poza biurem (*work from home*, WFH) przyjmuje obecnie różne nazwy: telepraca, wirtualne biuro, biuro domowe i zwykle obejmuje pracę z dowolnego miejsca innego niż wydzielony obszar zapewniany przez pracodawcę. Zdalna praca pozwala uzyskać oszczędności po stronie zarówno pracodawców (np. na wynajmie pomieszczeń, ogrzewaniu, sprzętaniu itp.) jak i pracowników (np. koszty podróży), ale równolegle rosną inne koszty obu stron (np. dezorganizacja zespołów, ograniczona kontrola, konieczność zapewnienia dostępu do narzędzi pracy i internetu oraz odpowiedniego, gwarantującego bezpieczeństwo oprogramowania, trudności w organizowaniu pracy własnej, poczucie izolacji) (Felstead i Henseke, 2017; Radziukiewicz, 2021).

Poziom rozwoju telepracy jest różny w zależności od kraju. Na przykład Pérez i in. (2003) zauważają, że rozpowszechnienie telepracy w krajach południowej Europy takich jak Hiszpania było znacznie mniejsze niż w USA, Wielkiej Brytanii czy krajach Europy Północnej. W krajach tego regionu Europy bariery dla telepracy są większe niż w pozostałej jej części (Pérez i in., 2003). Niemniej zważywszy na pandemię, w ostatnich latach nastąpił znaczący wzrost liczby osób pracujących zdalnie lub hybrydowo. W krajach UE w 2019 roku około 5,5% zatrudnionych osób w wieku od 20 do 64 lat zwykle pracowało z domu. Udział ten wzrósł ponad dwukrotnie w 2020 roku do 12,3% w związku z pandemią COVID-19, a w 2021 roku o kolejne 1,2 punktu procentowego (European Union, 2022). Najwyższym odsetkiem pracowników zwykle pracujących z domu (aż 14%) charakteryzowała się Holandia oraz Finlandia (13,3%). W Polsce udział ten kształtował się na poziomie 4,6% (Radziukiewicz, 2021). Juza i Walawender (2021, s. 54), powołując się na wyniki przeprowadzonych badań, wskazali, że prawie połowa respondentów (45%) po ogłoszeniu w Polsce stanu epidemii zaczęła całkowicie lub częściowo pracować zdalnie. Najczęściej reprezentowali oni zawody z takich kategorii jak: edukacja i opieka, praca kreatywna, artystyczna, inżynierska, specjalistyczna, biurowa, administracyjna i urzędnicza. Całkowicie na zdalną pracę przeszło 58% osób w wieku od 25 do 34 lat i 53% w wieku od 35 do 44 lat oraz 72% osób mieszkających w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców i 51% w miastach od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców. Po zniesieniu obostrzeń większość osób (67%) nadal pracowała w pewnym zakresie w sposób



zdalny. Warto tu zatem podkreślić, że po opanowaniu najgroźniejszej dotychczas fali pandemii, praca zdalna nie musi już wynikać z przymusu, lecz z preferencji pracowników, a chęć takiej formy świadczenia pracy wskazują m.in. przedstawiciele pokolenia Z.

Wzrost udziału pracy zdalnej zaowocował zwiększeniem zainteresowania badaczy wpływem pracy zdalnej na pracowników, ich dobrostan i satysfakcję z pracy oraz pracodawców – jej wpływem na wyniki organizacji i zarządzanie kapitałem ludzkim. Z analiz przeprowadzonych przez Felsteada i Hensekego (2017) wynika, że osoby zatrudnione w formie zdalnej są bardziej produktywne, nastawione bardziej entuzjastycznie i zgłaszają wyższy poziom satysfakcji z pracy. Jednocześnie w innych badaniach o charakterze jakościowym (Mirchandani, 2000) zwrócono uwagę na trudności w zrelaksowaniu się czy rozdzieleniu czasu pracy od czasu wolnego. Sugeruje to, że efekty pracy zdalnej mogą być negatywne dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, natomiast korzystne dla przywiązania pracowników do organizacji, entuzjazmu do pracy i satysfakcji z pracy (Marsh i Musson, 2007). Łącząc kwestie pracy zdalnej z zaangażowaniem pracowników i ich satysfakcją z pracy można sformułować pytanie, czy i w jaki sposób te czynniki oddziałują na siebie. W rezultacie sformułowano następującą hipotezę:

H2. Na satysfakcję z pracy wpływa pośrednio zdalna forma jej wykonywania – im większy jej udział, tym większe zadowolenie z pracy.

### Metoda badania i charakterystyka próby

W 2022 roku przeprowadzono wśród pracowników i przełożonych badanie techniką CAWI. Ze względu na przyjętą problematykę badania zastosowano metodę doboru nielosowego. W badaniu wzięły udział osoby pracujące w środowisku międzynarodowym, zaproszone przez LinkedIn oraz pracujący studenci II stopnia studiów magisterskich na uczelniach ekonomicznych w Polsce i w Chorwacji, którym udostępniono link do kwestionariusza i którzy mogli przekazywać go innym osobom spełniającym wymienione kryteria – tym samym wykorzystana została dodatkowo metoda kuli śnieżnej stosowana m.in. w sytuacji utrudnionego dostępu do respondentów. Narzędzie do badania przygotowano w języku polskim oraz języku angielskim i zweryfikowano pod względem poprawności metodycznej w przypadku prowadzenia badania, opierając się na narzędziu przygotowanym w różnych językach (Harzing, 2005). Kwestionariusz do badania został zbudowany na podstawie czynników zawartych w skali Saksa (2006) (wykorzystywanej do pomiaru m.in. zaangażowania w pracę, zaangażo-

wania organizacyjnego, satysfakcji z pracy, postrzegania wsparcia pracownika przez organizację i przez przełożonego, a także skłonności do zmiany pracy) oraz na podstawie 14 pogłębionych indywidualnych wywiadów z menedżerami międzynarodowych korporacji przeprowadzonych przed realizacją badania ilościowego. Ich celem było pogłębienie wiedzy na temat interpretacji pojęć zaangażowanie pracowników i relacja przełożony – podwładny w warunkach pracy w międzynarodowym środowisku<sup>1</sup>.

Ponadto poprawność stworzonego narzędzia została zweryfikowana w badaniu pilotażowym zrealizowanym zarówno wśród polsko-, jak i anglojęzycznych respondentów. Zgromadzony materiał empiryczny oczyszczono, następnie przeprowadzono analizę porównawczą rozkładów odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu w języku angielskim i w języku polskim w celu zweryfikowania, czy rozkłady odpowiedzi w obydwu grupach nie różnią się. Odpowiedzi na opinie wchodzące w skład danego czynnika (indeksu) stanowiły podstawę oszacowania dwóch indeksów: zaangażowania organizacyjnego oraz w pracę oraz satysfakcji z pracy. Indeks każdorazowo składał się z przynajmniej trzech opinii, które identyfikowały postawę respondenta względem danej kwestii (patrz: aneks). Posłużono się analizą korelacji z wykorzystaniem współczynnika Pearsona oraz przeprowadzono krokową analizę regresji liniowej. Te metody analizy pozwalają stwierdzić istnienie związku oraz zależności pomiędzy zmiennymi. W badaniu techniką CAWI wzięło udział 277 respondentów. Ich szczegółową charakterystykę zawiera tabela 1.

### Wyniki badania

Przeprowadzona analiza z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona (tabela 2) wskazuje na istnienie silnego związku pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją z pracy ( $R^2 = 0,68, p < 0,01$ ). Dodatkowo porównując zaangażowanie organizacyjne i w pracę z satysfakcją z jej wykonywania można zauważyć, że silniejszy związek z satysfakcją z pracy wykazuje zaangażowanie organizacyjne. Można sformułować tezę, że zaangażowanie organizacyjne uzyskało wyższe wartości, ponieważ jest ono związane z realizacją w zespole wspólnych celów, dzieleniem zarówno sukcesów, jak i problemów w organizacji. Z kolei zaangażowanie w pracę wiąże się z koncentracją na własnych celach i zadaniach, co wymaga mniejszej interakcji z innymi pracownikami.

Nie zauważono natomiast istotnego statystycznie związku pomiędzy zaangażowaniem w pracę stacjonarną a zaangażowaniem w pracę zdalną. Potwierdzają to wyniki innych badaczy, rozwiewając niepokój

<sup>1</sup> Wśród respondentów, którzy udzielili wywiadów online w 2021 i 2022 r., czyli w okresie trwania pandemii i licznych ograniczeń, byli kierownicy wyższego szczebla i dyrektorzy zatrudnieni w międzynarodowych organizacjach m.in.: kierownik budowy, menedżer operacyjny, kapitan statku morskiego, menedżer produkcji, menedżer zakupów, dyrektor IT i realizacji, menedżer zespołu HR, dyrektor handlowy, dyrektor eksportu, dyrektor finansowy, dyrektor zarządzający, dyrektor finansowy.

# Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy...

**Tabela 1**

Charakterystyka respondentów

Płeć respondenta	Liczba odpowiedzi	%
Kobieta	140	50,5
Mężczyzna	135	48,7
Brak odpowiedzi	2	0,8
Razem	277	100,0
Zajmowane stanowisko	Liczba odpowiedzi	%
Kierownicze wyższego szczebla	14	5,1
Kierownicze średniego szczebla	43	15,5
Kierownicze niższego szczebla	49	17,6
Specjalista	118	42,6
Wykonawcze	42	15,2
Własna działalność	11	4,0
Ogółem	277	100,0
Deklarowany udział pracy w formie zdalnej w czasie pracy ogółem pracownika w %	Liczba odpowiedzi	%
0–25	142	51,3
26–50	48	17,3
51–75	25	9,0
76–100	62	22,4
Ogółem	277	100,0
Zasięg działania przedsiębiorstwa	Liczba odpowiedzi	%
W wielu krajach	161	58,1
Lokalnie	96	34,7
Nie wiem	19	6,9
Brak odpowiedzi	1	0,3
Ogółem	277	100,0

Źródło: opracowanie własne.

pracodawców, iż praca zdalna obniża zaangażowanie (Galanti i in., 2021). Ponadto, jak wynika z pogłębionych indywidualnych wywiadów przeprowadzonych przez Autorów, zarówno intensywność, jak i charakter (pozytywny lub negatywny) odczuć związanych ze zdalnym świadczeniem pracy były uzależnione od wielu czynników, w tym cech osobowych pracowników czy indywidualnego podejścia przełożonych do współpracy z podwładnymi w okresie ograniczonej możliwości bezpośrednich kontaktów. Tym samym w ocenie związku należy uwzględnić więcej czynników związanych z pracą, miejscem pracy czy pracownikiem.

Istniejący związek mierzony współczynnikiem korelacji Pearsona nie przesądza o zależności przyczynowo-skutkowej. W kolejnym kroku przeprowadzono zatem analizę z wykorzystaniem krokowej regresji liniowej. Uzyskano wartość współczynnika determinacji  $R^2 = 0,558$ , a dopasowany  $R^2$  wyniósł 0,553. Oznacza to, że model wyjaśnia 55% zmienności zmiennej zależnej (objaśnianej) za pomocą zmiennych niezależnych. Jako zmienną zależną przyjęto satysfakcję z pracy, a zmienne niezależne to: zaangażowanie w pracę, zaangażowanie organizacyjne oraz praca zdalna. Wyniki analizy zawiera tabela 3. Zmienną o najslabszym wpływie okazała się praca zdalna ( $p > 0,05$ ). Warto zauważyć, że największy wpływ, przy założeniu niezmienności pozostałych czynników, na satysfakcję z pracy ma zaangażowanie w organizację.

Druga hipoteza dotyczyła związku pomiędzy zaangażowaniem i satysfakcją z pracy podwładnych a udziałem pracy zdalnej w czasie pracy ogółem. Respondentów podzielono na dwie grupy. Podstawą podziału była mediana: połowa badanych pracuje do 25% czasu pracy w formie zdalnej, a druga połowa – ponad 25%. Można zauważyć, że tam, gdzie respondenci zadeklarowali krótszy wymiar czasu pracy w formie zdalnej, wartość współczynnika korelacji Pearsona wyniosła 0,702 ( $p < 0,01$ ), z kolei w grupie osób pracujących zdalnie w większym wymiarze wartość szacowanego parametru wyniosła nieco mniej, chociaż była nadal wysoka – 0,641 ( $p < 0,01$ ). Przeprowadzona analiza porównawcza oceny poziomu zaangażowania pracowników wskazuje, iż różnice istotne statystycznie są tylko w przypadku zaangażowania

**Tabela 2**

Siła związku między zaangażowaniem pracowników, zdalną pracą a satysfakcją z pracy

	Zaangażowanie w pracę	Zaangażowanie organizacyjne	Zdalna praca	Satysfakcja z pracy
Zaangażowanie w pracę	–			
Zaangażowanie organizacyjne	0,466**	–		
Zdalna praca	0,095	0,168**	–	
Satysfakcja z pracy	0,544**	0,680**	0,212**	–

Uwaga. \*\* – korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3**

Wpływ zaangażowania pracowników i pracy w formie zdalnej na satysfakcję z pracy

Model	Współczynniki niestandardyzowane B	Błąd standardowy	Współczynniki standaryzowane beta	t	Istotność
Stała	0,927	0,193		4,807	0,000
Zaangażowanie organizacyjne	0,529	0,046	0,551	11,389	0,000
Zaangażowanie w pracę	0,316	0,054	0,278	5,814	0,000
Praca zdalna	0,273	0,121	0,097	2,255	0,025

Uwaga. Zmienna zależna: satysfakcja z pracy.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4**

Porównanie zaangażowania organizacyjnego i w pracę w zależności od udziału pracy zdalnej w czasie pracy ogółem

		Zaangażowanie organizacyjne	Zaangażowanie w pracę
50% badanych pracuje do 25% czasu zdalnie	Średnia	3,00	3,73
	Odch. stand.	1,06	0,92
50% badanych pracuje ponad 25% czasu zdalnie	Średnia	3,21	3,80
	Odch. stand.	0,96	0,83
Ogółem	Średnia	3,10	3,76
	Odch. stand.	1,02	0,88

Uwaga. W opiniach mierzących zaangażowanie pracowników stosowano skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało całkowicie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam.

Źródło: opracowanie własne.

zowania organizacyjnego i zaangażowania w pracę w grupie osób pracujących do 25% czasu w formie zdalnej ( $p < 0,05$ ) (tabela 4).

### Dyskusja wyników

Koncepcja zaangażowania pracowników nabiera współcześnie jeszcze większego znaczenia, ponieważ istnieje szereg czynników wpływających na wydajność i satysfakcję pracowników w miejscu pracy. Zaangażowanie pracowników stanowi przedmiot zainteresowania licznych badaczy (Glińska-Noweś, 2017; Juchnowicz, 2012; Kahn, 1990; Skowron-Mielnik, 2014; Tampubolon, 2016). Fakt gwałtownego wzrostu udziału pracy zdalnej w pracy ogółem w okresie największego natężenia zagrożeń zdrowotnymi związanymi z pandemią COVID-19 ujawnił potrzebę zgłębienia wiedzy na temat zarówno oczekiwań pracowników dotyczących tej formy wykonywania pracy, jak i rozstrzygnięcia dylematów pracodawców – jak utrzymywać, a nawet podnosić ich zaangażowanie w nowej sytuacji. Kwestie te stają się coraz istotniejsze zważywszy również na zmiany pokoleniowe dokonujące się na rynku pracy, gdzie zmieniają się oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wychowanego na intensywnym kontakcie z nowoczesnymi technologiami komunikacyjnymi wobec pracodawcy (Randstad, 2021). Chociaż warto zauważyć, że badania Waszkiewicz (2022) nie potwierdziły, że

przynależność pokoleniowa jest istotnie związana z preferencjami pracy zdalnej, to jednak biorąc pod uwagę płeć, badaczka już stwierdziła, że taki związek występuje.

W niniejszym opracowaniu skupiono się ogólnie na zjawisku pracy zdalnej i wyjaśnieniu związku i zależności między zaangażowaniem pracowników a ich satysfakcją z pracy wykonywanej w formie zdalnej, niezależnie od przynależności pokoleniowej. Przeprowadzona analiza potwierdziła sformułowane hipotezy o istnieniu takiego związku i zależności. Ponadto zauważono większą siłę związku między zaangażowaniem organizacyjnym a satysfakcją z pracy niż zaangażowaniem w pracę a satysfakcją z niej. Można postawić tezę, że pracownicy cenią sobie pracodawcę nie tylko przez pryzmat obowiązków, ale również ze względu na inne walory miejsca pracy związane z samą organizacją, jak np. możliwość kontaktów z innymi pracownikami.

Pracownicy doceniają możliwość pracy zdalnej w kontekście satysfakcji z pracy – związek ten jest pozytywny, lecz słaby. Ponadto telepraca okazała się czynnikiem najsłabiej wpływającym na satysfakcję z pracy (przy założeniu niezmienności pozostałych czynników).

Uzyskane rezultaty analiz mają walory zarówno poznawcze, jak i aplikacyjne. Przedstawione wyniki badań prowadzą do wniosków, które powinny być uwzględniane przez pracodawców w wyznaczaniu

zakresu i udziału pracy zdalnej w ogólnym czasie pracy. Praca zdalna wymaga bowiem specjalnego dostosowania ergonomii stanowiska pracy (Kulkarni i in., 2022) dla pogodzenia oczekiwań pracowników i pracodawców (Adecoya i in., 2022; Adisa i in., 2021). Powinna ona zatem być indywidualnie dopasowywana do pracownika, z uwzględnieniem niezbędnego wymiaru bezpośrednich kontaktów pracowników i przełożonych, adekwatnych do wykształconej kultury organizacyjnej i wartości z nią związanych, ale także z uwzględnieniem aspektów życia pozazawodowego. Badania Palumbo (2020) wskazują, że praca zdalna w domu negatywnie wpłynęła na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym urzędników państwowych. Dla zwiększenia satysfakcji z pracy należy zatem wykreować warunki sprzyjające równowadze pomiędzy tymi dwiema sferami życia.

Biorąc pod uwagę aplikacyjny wymiar, menedżerów powinna zatem cechować większa wrażliwość i uważność na indywidualne potrzeby pracowników w zakresie pracy zdalnej. Niezbędne też jest umiejętne wdrażanie zmian, niwelowanie oporu podwładnych wobec nowości oraz otwartość liderów na wyzwania. Bardzo istotna pozostaje również umiejętność identyfikacji i łączenia najlepszych elementów z różnych kultur organizacyjnych oraz sprawność w stosowaniu praktycznych instrumentów, które przeciwdziałają obniżeniu poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy.

## Podsumowanie

Choć istnieje wiele odmiennych opinii na temat pracy zdalnej w przedsiębiorstwach, to jednak bezspornym jest fakt występowania różnic w podejściu pracowników do tej formy świadczenia pracy. Ta różnorodność bywa postrzegana przez pracodawców i pracowników zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, co może oddziaływać na poziom zaangażowania organizacyjnego. Praca zdalna jeszcze przed pandemią COVID-19 była stosowana w organizacjach wielooddziałowych, zwłaszcza międzynarodowych, tym samym doświadczenie z korzystania z tej formy pracy przez ich pracowników było większe niż w innych organizacjach, dla których dopiero pandemia stała się bodźcem do jej wdrożenia.

W wielu organizacjach wraz z przejściem na pracę zdalną obawiano się obniżenia efektywności i zaangażowania w nią czy wręcz początkowo zauważano pewne negatywne zjawiska. Niepokój wynikał przede wszystkim z braku przygotowania przedsiębiorstw do takiej formy pracy, jak i braku doświadczenia samych pracowników. Stąd trudno było przewidzieć, jak ostatecznie ta zmiana wpłynie na zaangażowanie i satysfakcję oraz rezultaty pracy. Istniejący związek pomiędzy pracą zdalną a satysfakcją z niej jest jednak słaby. Biorąc pod uwagę udział pracy zdalnej w czasie pracy ogółem warto zauważyć, że w sytuacji, gdy udział pracy zdalnej w czasie pracy ogółem kształtuje się powyżej 25%, wartości średnich uzyskują wyższe wartości niż w grupie osób pracujących zdalnie

krócej, co wskazuje na fakt, iż przy większym udziale pracy zdalnej wpływa on bardziej na zaangażowanie w pracę.

Jak w przypadku wszystkich badań, w których posłużono się nielosową metodą doboru respondentów, należy uwzględnić ograniczenia z nią związane. Warto jednak zauważyć, że w badaniu zwrócono uwagę na istotne znaczenie i wpływ zaangażowania organizacyjnego i różnicowanie podejścia do zaangażowania w pracę i organizacyjnego w zależności od udziału pracy zdalnej. Pandemia COVID-19 przyczyniła się do istotnych zmian w formie wykonywania pracy i zwiększyła zapotrzebowanie na wiedzę na temat zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach dla podtrzymania satysfakcji z pracy. Autorzy posłużyli się w niniejszym opracowaniu narzędziem stosowanym przez innych badaczy, tym samym istnieje możliwość replikowania badania w innych warunkach. W celu weryfikacji uzyskanych wyników warto przeprowadzić badania z uwzględnieniem specyfiki wykonywanej pracy czy też w organizacjach międzynarodowych. Dzięki temu zidentyfikowane związki i zależności przyczynowo-skutkowe mogłyby być poddane ocenie w szerszej grupie respondentów, także różnej kulturowo.

## Bibliografia

- Adekoya, O. D., Adisa, T. A. i Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations*, 44(6), 1410–1427. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C. i Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, przed drukiem. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Biesok, G. i Wyród-Wróbel, J. (red.). (2018). *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*. CeDeWu.
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), 9–26.
- Buturla, K. i Niekrasiewicz, M. (2019). Kompetencje menedżera a zaangażowanie pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa średniej wielkości. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 19, 65–80. <https://doi.org/10.26349/dnswsb.0019.04>
- Danish, R. Q. i Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Biometrics*, 5, 159. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- Dudek, B. (2008). Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę. *Medycyna Pracy*, 59(3), 247–254. [http://oldwww.imp.lodz.pl/upload/oficy-na/artykuly/pdf/full/2008/3\\_Dudek.pdf](http://oldwww.imp.lodz.pl/upload/oficy-na/artykuly/pdf/full/2008/3_Dudek.pdf)
- European Union. (2022). *Eurostat regional yearbook, 2022 edition* (s. 77). <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/15242104/KS-HA-22%E2%80%911001-EN-N.pdf/ffb89e8c-a7c9-517e-101f-13462ba1cf65>
- Felstead, A. i Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>



- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappal, S. i Toscano, F. (2021). Work from home ruring the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Glińska-Noweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Golińska, L. (2008). *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*. Difin.
- Gorgiewski, M. J., Bakker, A. B. i Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Harzing A. W. (2005). Does the use of English-language questionnaires in cross-national research obscure national differences. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(2), 213–224. <https://doi.org/10.1177/1470595805054494>
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juza, M. i Walawender, P. (2021). Praca i życie zawodowe w Polsce podczas pandemii COVID-19. W A. Barwińska-Małajowicz i M. Grzebyk (red.), *Przedsiębiorczość w dobie kryzysu COVID-19. Lekcja na przyszłość* (s. 49–58). Wydawnictwo SIŻ.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kulikowski, K. (2015). Zaangażowanie przynoszące zyski. W K. Sedlak (red.), *HR oparty na faktach. Badania HR – spójrz na firmę oczami pracowników!* (s. 22–24). Sedlak & Sedlak.
- Kulkarni, P., Appasaba, L. V. i Nishchitha, G. C. G. (2022). The influence of COVID-19 on employee ergonomics and employee engagement of banking employees. *Management Matters*, 19(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0009>
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D. (2013). Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Folia Oeconomica*, 282, 179–186. Uniwersytet Łódzki. <https://dpspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/10149/17-lewicka.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Wydawnictwo C. H. Beck.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. W M. D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1343). Rand McNally.
- Łochnicka, D. (2015). Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 15(94), 317–334.
- Macey, W. H. i Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marsh, K., i Musson, G. (2007). Men at work and at home: Managing emotion in telework. *Gender, Work & Organization*, 15(1), 31–48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00353.x>
- Marzec, I. (2015). Rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu zaangażowania pracowników ośrodków pomocy społecznej na Śląsku. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 232, 146–155.
- May, D. R., Gilson, R. L. i Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Men, L. R. (2015). Employee engagement in relation to employee–organization relationships and internal reputation: Effects of leadership communication. *Public Relations Journal*, 9(2). <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2015v09n02Men.pdf>
- Mierzejewska, K. i Chomicki, M. (2020). Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 3(987), 31–44. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2020.0987.0302>
- Mirchandani, K. (2000). “The best of both worlds” and “Cutting my own throat”: Contradictory images of home-based work. *Qualitative Sociology*, 23, 159–182. <https://doi.org/10.1023/A:1005448415689>
- Mrówka, R. (2010). *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*. W R. Bartkowiak i J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych* (s. 405–416). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K. i Zakuan, N. M. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3), 107–116. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.03.017>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M. i de Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733–755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Radziukiewicz, M. (2021). Remote work in Poland and perspectives thereof. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 14(4), 409–427. <https://doi.org/10.2478/ers-2021-0029>
- Randstad. (2021, 15 października). *Jakie są pokolenia na rynku pracy i czym wyróżnia się każde z nich?* <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/jakie-sa-pokolenia-na-ryнку-pracy-i-czym-wyroznia-sie-kazde-z/>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Skowron-Mielnik, B. (2014). Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 25–38. <https://dbc.wroc.pl/Content/26372/PDF/Sko->

# Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy...

wron\_Mielnik\_Budowanie\_zaaangazowania\_pracownikow\_w\_procesie.pdf

Sokołowska-Durkalec, A. i Tabaszewska-Zajbert, E. (2017). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 4, 179–194.

Springer, A. (2016). Postawy wobec pracy – analiza porównawcza stosowanych pojęć. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(39), 11–28. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.7501>

Stachowska, S. (2018). Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej). *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(48), 113–130. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.2083>

Stefańska, M. (2014). *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C. i Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207. <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>

Tampubolon, H. (2016). The relationship between employee engagement, job motivation, and job satisfaction towards the employee performance. *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 473–477. <https://doi.org/10.22495/cocv13i2c2p9>

Waszkiewicz, A. (2022). Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z. *e-mentor*, 5(97), 36–52. <https://doi.org/10.15219/em97.1586>

Wudarzewski, G. (2016). Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 16(2), 123–151.

## Aneks

Skala zaangażowania w pracę i organizacyjnego Saksa (2006) – wybrane czynniki

Opinie	Czynnik
Naprawdę oddaję się swojej pracy. Czasami jestem tak zajęty swoją pracą, że tracę poczucie czasu. Moja praca jest wciągająca; całkowicie mnie absorbuje. Jestem bardzo zaangażowany w moją pracę.	Zaangażowanie w pracę
Chętnie pracowałbym w mojej organizacji do emerytury. Praca w mojej organizacji ma dla mnie ogromne znaczenie osobiste. Naprawdę czuję, że problemy mojej organizacji są też moimi problemami. Czuję się osobiście przywiązany do mojej organizacji. Z dumą mówię innym, że pracuję w mojej organizacji. Mam silne poczucie przynależności do mojej organizacji.	Zaangażowanie organizacyjne
W sumie jestem zadowolony z pracy. Generalnie lubię swoją pracę. Ogólnie biorąc, lubię tu pracować.	Satysfakcja z pracy

Źródło: "Antecedents and consequences of employee engagement", A. M. Saks, 2006, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 617–619 (<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>).

**Magdalena Stefańska** jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych, profesorem Uczelni. Pracuje w Katedrze Strategii Marketingowych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Od wielu lat jej zainteresowania badawcze koncentrują się na problematyce społecznej odpowiedzialności organizacji i zrównoważonej konsumpcji. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji naukowych z tego zakresu. W opracowaniach podejmuje takie zagadnienia jak społeczna odpowiedzialność organizacji wobec interesariuszy, w szczególności pracowników, kreowanie wizerunku pracodawcy, postawy młodego pokolenia i seniorów wobec zrównoważonej konsumpcji. Jest członkinią Komisji Społecznej Odpowiedzialności UEP i Grupy Roboczej do Spraw Społecznej Odpowiedzialności Uczelni przy Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej.

**Gabriel Grabowski** jest magistrem inżynierii środowiska z kilkunastoletnim doświadczeniem w pracy na stanowiskach menedżerskich w międzynarodowych przedsiębiorstwach działających w obszarze energii odnawialnej i ochrony środowiska. Poza podstawową działalnością zawodową angażuje się w prowadzenie zajęć dla słuchaczy szkół policealnych i studiów wyższych. Obecnie jest również doktorantem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, a tematyka jego dysertacji związana jest z relacjami przełożony – podwładny oraz zaangażowaniem pracowników w środowisku organizacji międzynarodowych.