

**Izabela Marzec**

*Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach<sup>1</sup>*

## ***Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim<sup>2</sup>***

### ***Streszczenie***

W ostatnich latach wyraźnie wzrasta zainteresowanie narzędziami i praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą pomóc ośrodkom pomocy społecznej i ich pracownikom sprostać dynamicznym zmianom zachodzącym w sektorze publicznym i jego otoczeniu. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera problem budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników socjalnych. W artykule podejmuje się próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania: jaki jest poziom zaangażowania organizacyjnego i subiektywnego sukcesu zawodowego pracowników socjalnych oraz czy zaangażowanie organizacyjne pracowników socjalnych jest powiązane z ich obiektywnym sukcesem zawodowym? W tym celu zostaną zaprezentowane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w województwie śląskim. Badania ankietowe wykazały wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego i subiektywnego sukcesu zawodowego pracowników socjalnych oraz istotny związek między ich zaangażowaniem organizacyjnym a sukcesem zawodowym.

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice; adres elektroniczny autorki: izabela.marzec@ue.katowice.pl

<sup>2</sup> Projekt badawczy pod nazwą „Kultura organizacyjna organizacji publicznych”, kierownik projektu: prof. UE dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012–2014.

**Słowa kluczowe:** pracownicy socjalni, zaangażowanie organizacyjne, sukces zawodowy

## *Wprowadzenie*

Jakość usług pomocy społecznej i działania mające na celu jej poprawę od dawna są przedmiotem zainteresowania polityki społecznej państwa. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-ekonomicznym, takie jak: narastające problemy społeczne i ekonomiczne, zmiany w prawie i przemiany demograficzne powodują, że ośrodki pomocy społecznej poszukują nowych sposobów doskonalenia jakości działania. Temat ten jest również obecnie coraz częściej poruszany w literaturze przedmiotu wraz z rozpowszechnieniem koncepcji nowego zarządzania publicznego (Szarfenberg 2010, s. 41–42). Poważnym wyzwaniem dla sektora publicznego – w tym także ośrodków pomocy społecznej – stało się adaptowanie metod i narzędzi stosowanych w zarządzaniu w organizacjach biznesowych do potrzeb organizacji publicznych (Frączkiewicz-Wronka 2010, s. 8). Jednocześnie rosnąca rola kapitału ludzkiego sprawia, że dla poprawy jakości działania coraz większego znaczenia nabierają kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi ośrodków pomocy społecznej i z dostosowaniem modelu zarządzania zasobami ludzkimi do zmieniających się potrzeb ośrodków pomocy społecznej i ich klientów. Z drugiej strony, wymagająca praca, trudne warunki jej wykonywania, ograniczone możliwości awansu i niewysokie zarobki sprawiają, że wielu pracowników socjalnych doświadcza zniechęcenia i spadku motywacji do działania (Klimowicz 2012, s. 11). W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera problem wzmacniania zaangażowania organizacyjnego pracowników socjalnych. Należy bowiem podkreślić fakt, że to od pracowników socjalnych – ich kompetencji i zaangażowania – w istotnym stopniu zależy jakość usług świadczonych przez ośrodki pomocy społecznej.

Zaangażowanie pracowników socjalnych może przynosić ośrodkom pomocy społecznej liczne korzyści nie tylko w postaci poprawy jakości działania, lecz także wielu innych zachowań proefektywnościowych. Zaangażowani pracownicy chętniej podejmują się nowych wyzwań, wykazują samodzielną inicjatywę w działaniu, przyjmują na siebie większą odpowiedzialność, a jednocześnie odczuwają większą satysfakcję z pracy (Rose, Kurnar, Pak 2009). Warto jednak zauważyć, że zgodnie z teorią społecznej wymiany, pracownicy, którzy wkładają wzmoczony wysiłek w realizację celów organizacji, w zamian za swoją lojalność i zaangażowanie zwykle oczekują możliwości osiągnięcia sukcesu w wykonywanej pracy. W procesie wymiany zachodzącym pomiędzy pracownikiem a organizacją, zarówno organizacja, jak i pracownicy dążą bowiem do równoważenia swoich interesów. Jeżeli organizacja nie prowadzi działań, które pracownicy postrzegają jako korzystne dla siebie, mogą nie czuć się zobowiązani do podejmowania jakichkolwiek działań wykraczających poza ich formalne obowiązki kontraktowe, jak również do pozostania w organizacji, gdy nadarzy się sposobność

korzystniejszego dla nich zatrudnienia (Bambacas, Bordia 2009, s. 235). Stąd też dla utrzymania wartościowych pracowników i poprawy efektywności funkcjonowania ośrodków pomocy społecznej ważne jest łączenie zaangażowania organizacyjnego pracowników socjalnych z ich sukcesem zawodowym. Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na dwa następujące pytania: jaki jest poziom zaangażowania organizacyjnego i sukcesu zawodowego pracowników socjalnych oraz czy poziom zaangażowania organizacyjnego jest powiązany z sukcesem zawodowym pracowników socjalnych? Realizacji tego celu służy zaprezentowanie krótkiego przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań empirycznych.

### **Zaangażowanie organizacyjne pracowników – konceptualizacja pojęcia**

Zaangażowanie organizacyjne pracowników zaczęło budzić większe zainteresowanie badaczy w drugiej połowie XX w. wraz ze wzrostem znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach biznesowych. Jednak nadal temat ten jest stosunkowo rzadko poruszany w odniesieniu do pracowników organizacji publicznych. Zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*) jest pojęciem rozmaicie definiowanym i ujmowanym w literaturze przedmiotu.

Pionierem badań nad zaangażowaniem organizacyjnym był wybitny amerykański socjolog Howard S. Becker, którego prace stanowiły pierwszą próbę kompleksowego ujęcia zaangażowania organizacyjnego z perspektywy relacji jednostki z organizacją. Zdaniem Beckera (1960), zaangażowanie organizacyjne opiera się głównie na ekonomicznej relacji wymiany zachodzącej między pracownikiem a organizacją – ma charakter wykalkulowany. Wielu późniejszych badaczy podkreślało emocjonalne aspekty zaangażowania organizacyjnego pracowników. Mimo że prace Richarda T. Mowdaya, Richarda M. Steersa i Lymana W. Portera niewątpliwie stanowią kontynuację studiów Beckera, w proponowanej konceptualizacji zaangażowania organizacyjnego autorzy ci uwzględniają także czynnik emocjonalny – ich zdaniem zaangażowanie organizacyjne jest siłą więzi i identyfikacji jednostki z organizacją (Mowday, Steers, Porter 1979, s. 226). Jeszcze silniej aspekt emocjonalny podkreśla Bruce Buchanan, według którego zaangażowanie organizacyjne stanowi „afektywne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do czyjejs roli odnośnie do tych celów i wartości oraz do organizacji [...]” (Buchanan 1974, s. 533). Yoash Wiener (1982, s. 421) ujmuje zaangażowanie organizacyjne jako utrwaloną, zinternalizowaną, wewnętrzną presję odczuwaną przez pracownika, aby działać w sposób pozwalający realizować cele i interesy organizacji. Podobnie rzecz widzą Charles A. O’Reilly i Jennifer A. Chatman (1986) – przedstawiają zaangażowanie organizacyjne jako odczuwane przez pracownika wewnętrzne przywiązanie do organizacji, które odzwierciedla jego postawę wobec organizacji. Zbliżony pogląd przyjmują Aleksandra Spik i Krzysztof Klincewicz (2008, s. 480–488), którzy ujmują zaangażowanie organizacyjne jest przywiązanie pracownika

do organizacji i jego identyfikację z nią. W odróżnieniu od motywacji, która jest ukierunkowana na realizację określonych celów, zaangażowanie organizacyjne dotyczy ogólnej chęci pracownika poświęcenia znacznego wysiłku na rzecz powodzenia organizacji (Sager, Johnston 1989).

Od lat 90. dużym uznaniem badaczy cieszy się model zaangażowania organizacyjnego zaproponowany przez Johna P. Meyera i Natalie J. Allen. Ujmują oni zaangażowanie organizacyjne jako stan psychiczny pracownika, który charakteryzuje jego relację z organizacją i wpływa na jego zachowania w organizacji (Meyer, Allen 1991). Zidentyfikowali oni (tamże, s. 67–69) trzy wymiary zaangażowania organizacyjnego, tj.:

- zaangażowanie afektywne (*affective commitment*), które dotyczy przywiązania emocjonalnego pracownika do organizacji, jego więzi i identyfikacji z organizacją;
- zaangażowanie trwania (*continuance commitment*), które odnosi się do uświadomienia sobie przez pracownika szeroko rozumianych kosztów, jakie wiążą się z opuszczeniem organizacji, i do przekonania pracownika, że pozostaje on w organizacji, ponieważ „musi to zrobić”;
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), będące wyrazem lojalności pracownika wobec organizacji – poczuwania się przez niego do obowiązku pozostania w organizacji, co ma związek z „inwestycjami” w pracownika poczynionymi przez organizację.

Model ten został empirycznie zweryfikowany i z powodzeniem zastosowany w licznych badaniach dotyczących zaangażowania organizacyjnego. Stanowi on podstawę konceptualnego modelu rozwijania zaangażowania organizacyjnego pracowników zaproponowanego przez Aarona Cohena (2007), który twierdzi, że zaangażowanie organizacyjne jest konstruktem dynamicznym, zmiennym w czasie i można wyróżnić jego dwa rodzaje – zaangażowanie przed przystąpieniem do organizacji (*pre-entry commitment*), będące pewną ogólną skłonnością jednostki do angażowania się, i zaangażowanie po przystąpieniu do organizacji (*post-entry commitment*), zależne głównie od czynników sytuacyjnych.

### ***Uwarunkowania organizacyjno-prawne zaangażowania pracowników socjalnych w województwie śląskim***

Poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników zależy zarówno od czynników organizacyjnych, jak i indywidualnych. Do ważnych czynników organizacyjnych, które wpływają na zaangażowanie organizacyjne, należą m.in.: system nagradzania i oceniania pracowników, postrzegana przez pracowników sprawiedliwość proceduralna, system rozwoju zawodowego i zarządzania karierą, specyficzne cechy wykonywanej pracy, struktura organizacyjna, styl kierowania i kultura organizacyjna (Flynn, Tannenbaum 1993; Meyer, Allen 1991; Jans 1989; Meyer, Smith 2000; Darden, Hampton, Howell 1989; Cohen 2007). Do czynników indywidualnych, które

silnie oddziałują na poziom zaangażowania organizacyjnego, należą m.in.: osobowość, wartości, przekonania i oczekiwania pracownika, staż pracy i wiek, sytuacja życiowa, poprzednie doświadczenia socjalizacji, poziom stresu, kompetencje zawodowe, alternatywne możliwości zatrudnienia (Cohen 2007; Meyer, Smith 2000; Darden, Hampton, Howell 1989).

Ponadto na zaangażowanie organizacyjne pracowników socjalnych istotnie wpływa otoczenie ogólne, w tym polityka społeczna państwa, uregulowania prawne, sytuacja na rynku pracy itd. (Blok 2006, s. 5). Mimo że statystyki wskazują na wyraźny wzrost – o 38 proc. – liczby pracowników socjalnych ośrodków pomocy społecznej w województwie śląskim w okresie od 2000 do 2012<sup>3</sup>, to nadal nie zaspokajają one w pełni istniejących potrzeb społecznych (GUS 2013, s. 5). Ten paradoks wynika w dużej mierze z niskiego poziomu zatrudnienia pracowników socjalnych na początku analizowanego okresu – w województwie śląskim w roku 2000 na jednego pracownika socjalnego przypadały średnio 2852 osoby (OISWŚ 2011, s. 32). Według raportu przygotowanego przez Obserwatorium Integracji Społecznej Województwa Śląskiego (OISWŚ 2012, s. 89), na koniec grudnia 2011 r. na jednego pracownika socjalnego przypadało średnio 1916 osób. W ośrodkach pomocy społecznej pod koniec 2011 r. w województwie śląskim pracowało ogółem 6115 osób, z czego pracownicy socjalni stanowili jedynie 39,5 proc. zatrudnionych (tamże, s. 87). Należy jednocześnie podkreślić, że nadal wiele ośrodków pomocy społecznej nie spełnia wymogów co do liczby pracowników socjalnych określonych przez ustawę, mimo że ogólnie sytuacja może się wydawać korzystna (OISWŚ 2011 s. 38). Dane mówią, że na koniec 2011 r. aż w 88 ośrodkach pomocy społecznej w województwie śląskim (52,7 proc.) na jednego pracownika socjalnego przypadało ponad 2000 osób, a w 12 ośrodkach (7,2 proc.) zatrudniano mniej niż trzech pracowników socjalnych (OISWŚ 2012, s. 89).

Należy zauważyć, że zmiany demograficzne, narastające problemy społeczne i ekonomiczne sprawiają, iż zapotrzebowanie na pracowników socjalnych stale rośnie. Ponadto na ośrodki pomocy społecznej często są nakładane nowe zadania związane z realizowanymi przez władze lokalne pomocowymi programami społecznymi (Raclaw 2011, s. 47). Wysokie wymagania, złożoność roli zawodowej i duże obciążenie związane z rozlicznymi obowiązkami, a przy tym niewysokie zarobki – czynniki te sprawiają, że w wielu ośrodkach pomocy społecznej, mimo wysokiego poziomu bezrobocia, często brakuje pracowników socjalnych. Spostrzeżenia te potwierdzają badania przeprowadzone w 2007 r. na grupie 1162 pracowników socjalnych, które wykazały, że często czują się oni niedoceniani przez opinię publiczną, ignorowani i nierozumiani przez organy władzy, ponadto uważają, że są nadmiernie obciążani obowiązkami, a ich wynagrodzenie należy do najniższych w kraju (Klimowicz 2012, s. 11).

Obecnie, według ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej: „Ośrodek pomocy społecznej zatrudnia pracowników socjalnych proporcjonalnie do liczby

---

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie: OISWŚ (2013), Monitoring sytuacji społecznej, [http://rops-katowice.pl/dopobrania/ois\\_monit\\_pom\\_spol\\_prac\\_socj\\_ops.pdf](http://rops-katowice.pl/dopobrania/ois_monit_pom_spol_prac_socj_ops.pdf) [dostęp: 20.02.2013].

ludności gminy w stosunku jeden pracownik socjalny na 2 tys. mieszkańców, nie mniej jednak niż trzech pracowników” (Dz. U. z 2004 r. Nr 64, poz. 593, art. 110 ust. 11, s. 3769). Jednakże ze względu na fakt, że regulacja ta – zwłaszcza w małych gminach – może prowadzić do poważnych niedoborów pracowników socjalnych, zgodnie z ustawą z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej uregulowanie to zyskuje nowe brzmienie, według którego z dniem 1 stycznia 2015 r. ośrodki pomocy społecznej powinny zatrudniać pracowników socjalnych proporcjonalnie do liczby ludności lub „proporcjonalnie do liczby rodzin i osób samotnie gospodarujących, objętych pracą socjalną w stosunku jeden pracownik socjalny zatrudniony w pełnym wymiarze czasu pracy na nie więcej niż 50 rodzin i osób samotnie gospodarujących” (Dz. U. z 2011 r. Nr 81, poz. 440, art. 1 pkt 18, s. 4958). Ponadto do art. 110 ustawy został dodany ust. 12, który także wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2015 r., mówiący, że: „Ośrodek pomocy społecznej zatrudnia w pełnym wymiarze czasu pracy nie mniej niż 3 pracowników socjalnych” (tamże). Chociaż niewątpliwie zmiany te mogą nieco ograniczyć dysproporcje w zatrudnieniu i nadmierne obciążenie obowiązkami wielu pracowników, zasadniczo nie poprawiają one trudnych warunków pracy i złej sytuacji materialnej większości pracowników socjalnych. Potwierdzają to badania Głównego Urzędu Statystycznego wskazujące, że w II kwartale 2013 r. aż o 9 proc. w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego wzrosła liczba wolnych miejsc pracy w opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (GUS 2013, s. 5). Niestety, ośrodki pomocy społecznej dysponują ograniczonymi środkami finansowymi, a ich wydatkowanie podlega ścisłej kontroli (Frączkiewicz-Wronka, Marzec 2012, s. 219). Niewątpliwie dotychczasowa sytuacja może prowadzić do utraty satysfakcji z wykonywanej pracy, zmniejszenia i spadku poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników socjalnych.

### ***Sukces zawodowy a zaangażowanie pracowników socjalnych***

Jak wskazują liczne badania empiryczne prowadzone w sektorze biznesowym, mocniej zaangażowani pracownicy zwykle osiągają lepsze wyniki w pracy, co równocześnie zwiększa ich szanse na sukces zawodowy. Z drugiej strony, wyższe zarobki, możliwość awansu i zadowolenie z rozwoju kariery zawodowej oddziałują również na zaangażowanie organizacyjne pracowników. W badaniach empirycznych stwierdzono występowanie dodatniego związku pomiędzy satysfakcją pracowników z rozwoju ich kariery zawodowej a zaangażowaniem organizacyjnym (Tansky, Cohen 2001). Ponadto odkryto, że wysokość dochodów istotnie wpływa także na zaangażowanie organizacyjne pracowników (Sager, Johnston 1989).

Należy jednocześnie zaznaczyć, że sukces zawodowy może być rozpatrywany zarówno w kategoriach obiektywnych, jak i subiektywnych. Sukces subiektywny, nazywany także wewnętrznym (*intrinsic success*), dotyczy subiektywnych odczuć jednostki odnośnie do jej osiągnięć w karierze zawodowej. Warto zauważyć, że subiektywny sukces zawodowy w dużym stopniu jest zależny od indywidualnej hierarchii wartości

jednostki – znaczenia, jakie przypisuje ona różnym obszarom swojej aktywności zawodowej. Z tego powodu subiektywny sukces zawodowy bywa również ujmowany jako możliwość realizacji swoich pragnień, celów i zamierzeń dotyczących kariery zawodowej (Adamiec, Kożusznik 2001, s. 51–55; Marzec 2011, s. 253). Z kolei obiektywny sukces zawodowy (*objective success*), nazywany także sukcesem zewnętrznym (*extrinsic success*), jest mierzony zazwyczaj liczbą awansów, wysokością wynagrodzenia i osiągniętych przez jednostkę dochodów (Seibert, Kraimer, Liden 2001, s. 227). Warto zauważyć, że w badaniach empirycznych stwierdzono, iż sukces obiektywny i subiektywny stanowią różne, niezależne wyniki, które są ze sobą powiązane jedynie w umiarkowanym stopniu (Judge, Kammeyer-Mueller 2007, s. 60).

Sukces zawodowy uwarunkowany jest wieloma różnymi czynnikami indywidualnymi i kontekstualnymi. Za podstawowe czynniki wpływające na możliwość odniesienia sukcesu zawodowego są uznawane kompetencje i zatrudnialność pracowników (zob. Fugate, Kinicki 2008, s. 503–527; Van der Heijden 2009). Wielu badaczy wskazuje na związek pomiędzy cechami osobowości a sukcesem zawodowym pracowników (zob. Boudreau, Boswell, Judge 2001). Obecnie rozumienie sukcesu zawodowego ewoluje i dla wielu pracowników coraz ważniejszy staje się sukces subiektywny. Kryteria oceny subiektywnego sukcesu zawodowego mogą się jednak znacznie różnić, ponieważ oddziałują na nie subiektywne wyobrażenia jednostek na temat ich życia zawodowego. Do ważnych cech oddziałujących na stosowane przez pracownika kryteria sukcesu zawodowego należą wykształcenie i wiek (Smith-Ruig 2009, s. 612).

Ośrodki pomocy społecznej realizują szczególnie ważne i złożone zadania polityki społecznej państwa, zapewniając wsparcie i pomoc tym osobom, które znalazły się w trudnej sytuacji życiowej. Jednak, chociaż sprawiedliwość i uczciwość stanowią podstawę pracy socjalnej, to pracownicy socjalni nie zawsze czują się sprawiedliwie traktowani. Badania przeprowadzone w ramach projektu Matra SIC w 2006 r., w których uczestniczyło 1162 polskich pracowników socjalnych, dotyczące ich opinii na temat warunków i nakładu pracy, satysfakcji zawodowej i oczekiwań, wykazały, że aż 37 proc. badanych jest niezadowolonych z przebiegu swojej kariery, a jedynie co dziesiąty pracownik socjalny odpowiedział twierdząco na pytanie, czy doradzałby komuś wybór tego zawodu (Blok 2006, s. 1–6).

Zaangażowanie w odniesieniu do pracowników socjalnych może być rozpatrywane na różnych poziomach – społecznym, organizacyjnym, zawodowym itp. Liczne badania dowodzą, że zaangażowanie organizacyjne jest istotnym czynnikiem wpływającym na efektywność działania pracowników. Jak wykazały badania przeprowadzone w 2010 r. wśród pracowników socjalnych, zdecydowana większość z nich uważa, że zaangażowanie pomaga im w profesjonalnym działaniu (Bieńko 2012, s. 107). Niewątpliwie z racji pełnionej roli zawodowej, do kluczowych cech, które powinny charakteryzować pracownika socjalnego, oprócz kompetencji zawodowych należy także autentyczne zaangażowanie w sprawę klienta. Zdaniem niektórych badaczy, zaangażowanie stanowi nawet jedną z podstawowych zasad deontologii, którą pracownicy socjalni powinni stosować w codziennej praktyce zawodowej (Kaźmierczak 2012, s. 163).

Z drugiej strony, brak związku pomiędzy zaangażowaniem pracowników socjalnych a ich sukcesem zawodowym może powodować wzrost zagrożenia wypaleniem zawodowym, bowiem, jak słusznie zauważa Bieńko (2012, s. 107): „Odczuwane w tej grupie duże obciążenie pracą, brak szans na awans i biurokratyczne ograniczenia mogą być przyczyną postrzegania postaw i problemów podopiecznych jako realnego zagrożenia dla własnego bezpieczeństwa”. Można także przypuszczać, że specyfika pracy socjalnej, trudne warunki pracy i niskie zarobki istotnie oddziałują na percepcję sukcesu zawodowego pracowników ośrodków pomocy społecznej i ich zaangażowanie organizacyjne.

Badanie przeprowadzone przez Instytut Rozwoju Służb Społecznych w latach 2008–2010 wykazało, że za ważne czynniki indywidualne obniżające efektywność pracy badani uznają brak motywacji do pracy, wypalenie zawodowe oraz niskie zarobki (Olech, Sobczak 2011, s. 4). Jednocześnie brak możliwości podnoszenia wynagrodzenia stanowił, zdaniem badanej kadry kierowniczej, jeden z kluczowych czynników obniżających efektywność pracy (Olech, Sobczak 2011, s. 48). Dla realizacji celów ośrodków pomocy społecznej konieczne jest bowiem wszechstronne wzmocnienie zaangażowania pracowników socjalnych i łączenie ich indywidualnego sukcesu zawodowego ze skutecznością działania ośrodka pomocy społecznej.

### ***Metodyka i wyniki badań własnych***

Badania ankietowe prowadzone były od października do grudnia 2012 r. Ostateczna próba badawcza liczyła 87 pracowników ośrodków pomocy społecznej z terenu Śląska. Zastosowano celową metodę doboru próby ze względu na specyfikę badanego zjawiska – ukierunkowanie na rozwój zawodowy stanowiło jedno z podstawowych kryteriów doboru próby. Badania ilościowe na próbach celowych pozwalają bowiem na „określenie pewnych zbiorczych cech wyodrębnionych kategorii badanych jednostek i związków między tymi cechami” (Jaźwińska 2000, s. 29).

Struktura badanej próby według poziomu wykształcenia była następująca: 69,0 proc. badanych posiadało wykształcenie wyższe zawodowe (licencjat), 27,6 proc. wykształcenie wyższe magisterskie, natomiast osoby o innym poziomie wykształcenia (np. posiadające stopień naukowy doktora) stanowiły łącznie 3,3 proc. próby. Zdecydowaną większość badanych pracowników ośrodków pomocy społecznej stanowiły kobiety (96,6 proc.). Struktura badanej próby według wieku respondentów przedstawiała się następująco: osoby w wieku od 18 do 24 lat stanowiły 3,4 proc. próby, od 25 do 34 lat – 27,6 proc., od 35 do 44 lat – 32,2 proc., od 45 do 54 lat – 34,5 proc. i powyżej 54 lat – 2,3 proc. Większość badanych kobiet była zamężna – 64,4 proc.; 29,9 proc. była niezamężna, 4,6 proc. stanowiły osoby rozwiedzione, a 1,1 proc. owdowiałe. Należy jednocześnie zauważyć, że charakterystyka próby wynika w dużej mierze ze specyfiki działalności.

Zaangażowanie organizacyjne mierzone było skalą zaangażowania organizacyjnego w ujęciu Allen i Meyera (1990), opracowaną w polskiej wersji przez Augustyna Bańkę,



Różę Bazińską i Agatę Wołoską (2002, s. 70). Do pomiaru subiektywnego sukcesu zawodowego wykorzystano zaadaptowaną skalę Ursa E. Gattikera i Laurie Larwood (1986, s. 86), obejmującą następujące wymiary sukcesu zawodowego: stanowiskowy, interpersonalny, finansowy, hierarchiczny i życiowy. W odpowiedziach zastosowano siedmiostopniową skalę Rensisa Likerta. Do pomiaru obiektywnego sukcesu zawodowego wykorzystano zmodyfikowaną skalę Scotta E. Seiberta, Marii L. Kraimer i Roberta C. Lidena (2001), która obejmowała takie wyznaczniki obiektywnego sukcesu zawodowego, jak: liczba awansów w całej karierze zawodowej i w obecnej organizacji, wysokość rocznego wynagrodzenia brutto oraz wysokość rocznych dochodów brutto. W przeprowadzonej analizie statystycznej zebranych danych wykorzystano program SPSS 19.0. Do analizy wyników badań zastosowano statystyki opisowe i analizę korelacji Karla Pearsona.

Uzyskane wyniki analizy wskazują na dość wysoki ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników – średnia wartość całości oceny zaangażowania organizacyjnego wyniosła 3,97 punktu w skali siedmiopunktowej (mediana 4,06 punktu), przy stosunkowo niewielkim zróżnicowaniu ocen – wartość odchylenia standardowego wynosiła 0,93 punktu (tabela 1). Najwyżej oceniony został poziom zaangażowania trwania – średnia wyniosła 4,31 punktu, a mediana 4,33 punktu. Zaangażowanie afektywne średnio ocenione zostało na 4,03 punktu (mediana 4,17 punktu). Najniższe oceny otrzymało zaangażowanie normatywne – wartość średnia wynosiła jedynie 3,57 punktu (mediana 3,83 punktu), co świadczy o przeciętnym poziomie zaangażowania normatywnego badanych. Jednocześnie oceny te cechowało największe zróżnicowanie (odchylenie standardowe wynosiło 1,3 punktu).

**Tabela 1. Statystyki opisowe zaangażowania organizacyjnego**

Zmienna	Średnia	Mediana	Odchylenie stand.	Rozstęp	Minimum	Maksimum
Zaangażowanie afektywne	4,03	4,17	1,13	5,67	1,00	6,67
Zaangażowanie trwania	4,31	4,33	1,00	6,00	1,00	7,00
Zaangażowanie normatywne	3,57	3,83	1,30	5,00	1,00	6,00
Zaangażowanie organizacyjne (całość)	3,97	4,06	0,93	4,83	1,72	6,56

Źródło: opracowanie własne.

Następnie przeprowadzono analizę oceny subiektywnego sukcesu zawodowego, która wskazuje, że badani pracownicy ogólnie wysoko oceniają swój sukces zawodowy – ocena całości subiektywnego sukcesu zawodowego (mierzona zmienną syntetyczną, będącą średnią badanych wymiarów) wyniosła średnio 4,29 punktu w skali siedmio-

stopniowej (tabela 2). Mediana natomiast wynosiła 4,33 punktu, co oznacza, że połowa badanych oceniła poziom swojego sukcesu zawodowego na 4,33 punktu lub niżej, a druga połowa na 4,33 punktu lub wyżej. Zróżnicowanie całościowych ocen sukcesu zawodowego było niewielkie – odchylenie standardowe wyniosło jedynie 0,69 punktu. Najwyżej oceniono poziom sukcesu życiowego – średnia 5,83 punktu (mediana 6,00 punktów). Wysoko oceniony został również sukces interpersonalny – średnia wyniosła 5,08 punktu (mediana 5,00 punktów). Nieco niższe oceny badani przyznali sukcesowi stanowiskowemu – średnia wyniosła 4,10 punktu (mediana 4,13 punktu). Poziom sukcesu hierarchicznego natomiast można uznać za przeciętny (średnia 3,76 punktu; mediana 3,75 punktu). Niskie oceny uzyskał sukces finansowy – średnia 2,69 punktu (mediana 2,67 punktu). Oceny tego wymiaru cechowały się jednocześnie największym zróżnicowaniem – wartość odchylenia standardowego wyniosła 1,23 punktu.

**Tabela 2. Statystyki opisowe subiektywnego sukcesu zawodowego**

Zmienna	Średnia	Mediana	Odchylenie stand.	Rozstęp	Minimum	Maksimum
Sukces stanowiskowy	4,10	4,13	0,99	4,88	1,12	6
Sukces interpersonalny	5,08	5,00	0,93	5,00	2	7
Sukces finansowy	2,69	2,67	1,23	5,00	1	6
Sukces hierarchiczny	3,76	3,75	1,17	5,75	1	6,75
Sukces życiowy	5,83	6,00	1,09	5,00	2	7
Sukces zawodowy (całość)	4,29	4,33	0,69	3,23	2,69	5,92

Źródło: opracowanie własne.

Następnie, również wykorzystując statystyki opisowe, zbadano poziom obiektywnego sukcesu zawodowego pracowników socjalnych. W tym celu określono liczbę ich awansów w organizacji i w całej karierze, wysokość rocznej pensji brutto oraz rocznych dochodów brutto (tabela 3). Średnia liczba awansów w zatrudniającym badanych pracowników ośrodka pomocy społecznej wynosiła 1,38, a mediana 1 awans. Zmienna ta cechowała się dość dużym zróżnicowaniem – odchylenie standardowe wynosiło 1,34 punktu, a rozstęp aż 6 punktów – co znaczy, że maksymalna liczba awansów, jakie przeszedł pracownik socjalny w danej organizacji, wyniosła 6, a minimalna – 0. Średnia liczba awansów w całej karierze była wyższa i wynosiła 1,76 awansów, a mediana 2,00 awanse, przy czym w tym przypadku zmienność liczby awansów w całej karierze była wyższa niż awansów w obecnej organizacji (odchylenie standardowe – 1,57). Wysokość średniej rocznej pensji brutto w badanej próbie wyniosła 29 166,21 zł (mediana 28 000 zł). Wysokość pensji cechowało duże zróżnicowanie – odchylenie standardowe wynosiło 10 281,87 zł. Średnia wartość rocznych dochodów brutto wyniosła 32 360,86 zł, a mediana 28 400 zł i była także wyraźnie zróżnicowana (odchylenie standardowe – 13 386,87 zł).

Tabela 3. Statystyki opisowe obiektywnego sukcesu zawodowego

Zmienna	Średnia	Mediana	Odchylenie stand.	Rozstęp	Minimum	Maksimum
Liczba awansów w organizacji	1,38	1,00	1,34	6	0	6
Liczba awansów w karierze	1,76	2,00	1,57	6	0	6
Roczne wynagrodzenie (w zł)	29 166,21	28 000	10 281,87	81 000	15 000	96 000
Roczny dochód brutto (w zł)	32 360,86	28 400	13 386,87	81 000	15 000	96 000

Źródło: opracowanie własne.

Następnie zbadano związki występujące pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a subiektywnym i obiektywnym sukcesem zawodowym pracowników (tabela 4). Analiza korelacji Pearsona wykazała występowanie znaczących statystycznie, dodatnich korelacji między zaangażowaniem organizacyjnym pracowników socjalnych a ich subiektywnym sukcesem zawodowym – ogólna ocena subiektywnego sukcesu zawodowego okazała się silnie dodatnio skorelowana z całościową oceną zaangażowania organizacyjnego (0,65). Najsilniejszy związek wystąpił pomiędzy ogólną oceną subiektywnego sukcesu zawodowego a zaangażowaniem afektywnym pracowników (0,69). Ponadto zaobserwowano silne dodatnie korelacje między: sukcesem stanowiskowym a zaangażowaniem afektywnym (0,66) i zaangażowaniem normatywnym (0,61) oraz ogólnym poziomem zaangażowania a sukcesem stanowiskowym (0,59), sukcesem interpersonalnym a zaangażowaniem afektywnym (0,53), sukcesem hierarchicznym a zaangażowaniem afektywnym (0,49) i normatywnym (0,48) oraz sukcesem hierarchicznym a ogólnym poziomem zaangażowania (0,51). Można również zaobserwować, że ogólnie najsilniej powiązany z zaangażowaniem pracowników jest sukces stanowiskowy, a najsłabiej sukces życiowy i finansowy. Z kolei w odniesieniu do zaangażowania organizacyjnego występują wyraźnie słabsze niż dla pozostałych wymiarów korelacje między zaangażowaniem trwania a subiektywnym sukcesem zawodowym i jego wymiarami. Warto również zauważyć brak istotnych statystycznie korelacji między zaangażowaniem trwania a sukcesem życiowym, interpersonalnym i stanowiskowym. Wyniki te świadczą o tym, że zaangażowanie organizacyjne pracowników wynikające z ich lęku przed opuszczeniem organizacji jest słabo powiązane z ich subiektywnym sukcesem zawodowym.

Analiza korelacji występujących między wyznacznikami obiektywnego sukcesu zawodowego a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników świadczy o braku związków między wynagrodzeniem i dochodami a zaangażowaniem organizacyjnym badanych pracowników socjalnych (tabela 4). Wystąpiły natomiast istotne statystycznie powiązania pomiędzy ogólną oceną poziomu zaangażowania a liczbą awansów w karierze (0,33) i w obecnej organizacji (0,21), przy czym na uwagę zasługuje fakt, że

**Tabela 4. Współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym i jego wymiarami a sukcesem zawodowym pracowników**

	Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Zaangażowanie afektywne														
2	Zaangażowanie trwania	0,37**													
3	Zaangażowanie normatywne	0,70**	0,38**												
4	Zaangażowanie (całość)	0,86**	0,68**	0,88**											
5	Sukces stanowiskowy	0,66**	0,12	0,61**	0,59**										
6	Sukces interpersonalny	0,53**	-0,05	0,36**	0,37**	0,54**									
7	Sukces finansowy	0,28**	0,22*	0,40**	0,38**	0,34**	0,28**								
8	Sukces hierarchiczny	0,49**	0,24*	0,48**	0,51**	0,54**	0,35**	0,38**							
9	Sukces życiowy	0,31**	0,21	0,10	0,25*	0,02	0,26*	-0,14	0,17						
10	Sukces subiektywny (całość)	0,69**	0,24*	0,61**	0,65**	0,74**	0,72**	0,61**	0,77**	0,40**					
11	Liczba awansów w organizacji	0,26*	0,09	0,16	0,21*	0,15	0,00	0,20	0,28**	-0,05	0,19				
12	Liczba awansów w karierze	0,40**	0,17	0,24*	0,33**	0,19	0,09	0,06	0,27*	0,06	0,21*	0,74**			
13	Podstawowe wynagrodzenie (pensja)	0,06	0,07	0,00	0,05	0,09	0,03	0,05	0,19	0,08	0,14	0,06	0,16		
14	Dochód	0,05	0,11	0,01	0,06	0,11	0,00	0,04	0,13	-0,03	0,08	0,14	0,20	0,79**	

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

najślisz powiązaniem z liczbą awansów w karierze i w obecnej organizacji wymiarem zaangażowania było zaangażowanie afektywne (odpowiednio korelacje wynoszą 0,40 i 0,26). Natomiast zaangażowanie trwania nie było powiązane z żadnym z wyznaczników obiektywnego sukcesu zawodowego. Nie stwierdzono również występowania istotnych statystycznie korelacji między liczbą awansów a finansowymi wskaźnikami sukcesu zawodowego. Uzyskane wyniki wskazują, że chociaż poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników, zwłaszcza w przypadku zaangażowania afektywnego, jest powiązany z liczbą ich awansów, niestety nie wiąże się z wysokością ich wynagrodzenia czy też dochodu.

### ***Podsumowanie i wnioski***

Przeprowadzona analiza wykazała, że badanych pracowników socjalnych cechuje raczej wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego. Niepokojący jednak jest fakt, że najwyżej oceniony został poziom zaangażowania trwania. Wyniki te sugerują, iż najsilniejszym elementem zaangażowania organizacyjnego badanych pracowników jest ich przeświadczenie, że pozostają w organizacji, bo „muszą” – ze względu na postrzegane przez nich koszty i zagrożenia związane ze zmianą pracy, np. sytuacją na rynku pracy i ograniczonymi możliwościami alternatywnego zatrudnienia. Jednocześnie przeciętny poziom zaangażowania normatywnego sugeruje, że badani pozostają w swoich organizacjach nie tyle z poczucia obowiązku i lojalności wobec organizacji, ile raczej z obawy przed jej opuszczeniem. Uzyskane wyniki w pewnym stopniu wyjaśniają opinie pracowników dotyczące ich sukcesu zawodowego, a zwłaszcza ich niską oceną sukcesu finansowego oraz wskaźniki obiektywnego sukcesu zawodowego, które świadczą o stosunkowo niewysokich zarobkach pracowników socjalnych i ich ograniczonej możliwości awansu. Ponadto stwierdzono brak wyraźnego powiązania poziomu zaangażowania organizacyjnego badanych pracowników socjalnych z takimi podstawowymi wskaźnikami obiektywnego sukcesu zawodowego, jak wysokość wynagrodzeń i dochód roczny brutto. Nie zaobserwowano także istotnych statystycznie korelacji między liczbą awansów a finansowymi wskaźnikami sukcesu zawodowego, co może świadczyć o tym, że awansowi nie zawsze towarzyszy wzrost wynagrodzenia pracownika socjalnego. Wynika to zapewne ze sztywnych zasad wynagradzania stosowanych przez ośrodki pomocy społecznej, uniemożliwiających powiązanie poziomu zaangażowania pracownika z wysokością jego wynagrodzenia. Jednocześnie stwierdzono występowanie istotnych dodatnich korelacji pomiędzy liczbą awansów w organizacji i w karierze a zaangażowaniem organizacyjnym, przy czym szczególnie silnie powiązane z sukcesem zawodowym jest, jak się okazało, zaangażowanie afektywne, co może dowodzić, że identyfikacja i przywiązanie emocjonalne do organizacji stanowi ważny czynnik sukcesu zawodowego w profesji pracownika socjalnego. Należy jednakże zaznaczyć, że ze względu na zastosowaną metodę doboru próby jest ona niereprezentatywna i uzyskane wyniki należy traktować z ostrożnością.

Podsumowując, warto zauważyć, że zmiany zachodzące w relacjach zatrudnienia obejmują również pracowników socjalnych. Dotychczas jednym z ważnych czynników wzmacniających zaangażowanie pracowników organizacji publicznych była możliwość rozwoju kariery zawodowej i bezpieczeństwo zatrudnienia. Jednak obecnie również organizacje publiczne w coraz większym zakresie przekazują pracownikom kierowanie ich karierą zawodową, niejednokrotnie ograniczając jednocześnie działania rozwojowe. Polityka ta może jednak powodować spadek zaangażowania organizacyjnego pracowników. Prawdłowo skonstruowany system motywacyjny powinien zapewniać korelację między zaangażowaniem pracowników a ich wynagrodzeniem i liczbą awansów. Zgodnie z teorią wymiany społecznej, ponieważ są one postrzegane przez pracowników jako korzyści, przyczyniają się do budowy zaangażowania organizacyjnego i wzmacniają ich chęć pozostania w organizacji. W ośrodkach pomocy społecznej, które dążą do poprawy jakości działania, podstawowym celem polityki zarządzania zasobami ludzkimi powinno zatem stać się utrzymanie w organizacji wartościowych, prawdziwie zaangażowanych pracowników poprzez zapewnienie im możliwości rozwoju kariery zawodowej i godnego wynagrodzenia.

## ***Bibliografia***

- Adamiec M., Kozusznik B. (2001), *Sztuka zarządzania sobą*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, nr 63.
- Bambacas M., Bordia P. (2009), *Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived*, „Journal of Management & Organization”, nr 15.
- Bańka A., Bazińska R., Wołoska A. (2002), *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 8, nr 0.
- Becker H. S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology”, nr 66.
- Bieńko M. (2012), *Dylematy profesji i roli w refleksyjnym projekcie tożsamości współczesnego pracownika socjalnego na przykładzie pracowników powiatowych centrów pomocy rodzinie*, w: M. Rymsha (red.), *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem*, Warszawa Instytut Spraw Publicznych.
- Błok W.M.J. (2006), *Niepokojące wyniki ogólnokrajowego badania „Praca Socjalna w Polsce: zawód niosący pomoc w potrzebie”*, [http://sic.to/files/download/ankieta\\_artikul.pdf](http://sic.to/files/download/ankieta_artikul.pdf) [dostęp: 10.03.2013].
- Boudreau J.W., Boswell W.R., Judge T.A. (2001), *Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 58.

- Buchanan B. (1974), *Building organizational commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, t. 19, nr 4.
- Cohen A. (2007), *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, nr 17.
- Darden W.R., Hampton R., Howell R.D. (1989), *Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment*, „Journal of Retailing”, t. 65, nr 1.
- Flynn D.M., Tannenbaum S.I. (1993), *Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector*, „Journal of Business and Psychology”, t. 8, nr 1.
- Frąckiewicz-Wronka A. (2010), *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4 (12).
- Frąckiewicz-Wronka A., Marzec I. (2012), *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*, w: A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Kraków, Encyklopedia Zarządzania Mfiles.pl.
- Fugate M., Kinicki A.J. (2008), *A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, t. 81, nr 3.
- Gattiker U.E., Larwood L. (1986), *Subjective career success: A study of managers and support personnel*, „Journal of Business and Psychology”, t. 2, nr 1.
- Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy (2013), *Popyt na pracę w II kwartale 2013 roku*, Materiał na konferencję prasową w dniu 24 września 2013, [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW\\_popyt\\_na\\_prace\\_2kw\\_2013.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_popyt_na_prace_2kw_2013.pdf)
- Jans N.A. (1989), *Organizational commitment, career factors and career/life stage*, „Journal of Organizational Behavior”, t. 10, nr 3.
- Jaźwińska E. (2000), *Metody ilościowe w badaniach nad migracjami międzynarodowymi*, w: „Prace Migracyjne”, nr 36, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, [www.migracje.uw.edu.pl/download/publikacja/248/](http://www.migracje.uw.edu.pl/download/publikacja/248/)
- Judge T.A., Kammeyer-Mueller J.D. (2007), *Personality and career success*, w: H.P. Gunz, M.A. Peiperl (red.), *Handbook of career studies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kaźmierczak T. (2012), *Pracownicy socjalni, kapitał ludzki, profesjonalna praktyka*, w: M. Rymsza (red.), *Pracownicy socjalni i praca socjalna w Polsce. Między służbą społeczną a urzędem*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.
- Klimowicz I. (2012), *Efektywność pracy socjalnej*, w: *Czynniki warunkujące efektywność działań ośrodków pomocy społecznej województwa zachodniopomorskiego w opinii ich pracowników. Raport z badań*, „Biuletyn Obserwatorium Integracji Społecznej”, nr 3 (5), Szczecin.
- Marzec I. (2012), *Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, w: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, nr 1.
- Meyer J.P., Smith C.A. (2000), *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, t. 17, nr 4.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.M. (1979), *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behaviour”, nr 14.
- Obserwatorium Integracji Społecznej Województwa Śląskiego (2011), *Diagnoza stanu zastanego*, Katowice, [http://rops-katowice.pl/dopobrania/diagn\\_stanu\\_zast.pdf](http://rops-katowice.pl/dopobrania/diagn_stanu_zast.pdf) [dostęp: 26.02.2013].
- Obserwatorium Integracji Społecznej Województwa Śląskiego (2012), *Ocena zasobów pomocy społecznej. Województwo śląskie 2012*, cz. I, Katowice, <http://bip.slaskie.pl/dokumenty/2012/06/29/1340963078.pdf> [dostęp: 08.03.2013].
- Obserwatorium Integracji Społecznej Województwa Śląskiego (2013), *Monitoring sytuacji społecznej*, Katowice, [http://rops-katowice.pl/dopobrania/ois\\_monit\\_pom\\_spol\\_prac\\_socj\\_ops.pdf](http://rops-katowice.pl/dopobrania/ois_monit_pom_spol_prac_socj_ops.pdf) [dostęp: 20.02.2013].
- Olech A., Sobczak A.K. (2011), *Jakość i organizacja pracy w ośrodkach pomocy społecznej. Raport z badań*, Warszawa, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2011/10/jakosc-i-organizacja-pracy-w-ops.pdf> [dostęp: 24.01.2013].
- O'Reilly Ch.A., Chatman J.A. (1986), *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*, „Journal of Applied Psychology”, nr 71.
- Raław M. (2011), *Ludzie instytucji i ludzie w instytucji. Pracownicy socjalni o swojej pracy*, w: M. Dudkiewicz (red.), *Pracownicy socjalni: pomiędzy instytucją pomocy społecznej a środowiskiem lokalnym*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.
- Rose R.C., Kurnar N., Pak O.G. (2009), *The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance*, „Journal of Applied Business Research”, t. 25, nr 6.
- Sager J.K., Johnston M.W. (1989), *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople*, „Journal of Personal Selling & Sales Management”, t. 9, nr 1.
- Seibert S.E., Kraimer M.L., Liden R.C. (2001), *A Social Capital Theory of Career Success*, „Academy of Management Journal”, nr 44.
- Smith-Ruig T. (2009), *Exploring Career Plateau as a Multi-faceted Phenomenon: Understanding the Types of Career Plateaux Experienced by Accounting Professionals*, „British Journal of Management”, nr 20.
- Spik A., Klincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi*, w: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Szarfenberg R. (2010), *Jakość usług pomocy społecznej*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr 13–14.



- Tansky J., Cohen D. (2001), *The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study*, „Human Resource Development Quarterly”, t. 12, nr 3.
- Van der Heijden B.I.J.M., de Lange A.H., Demerouti E., Van der Heijde C.M. (2009), *Age effects on the employability–career success relationship*, „Journal of Vocational Behavior”, t. 74, nr 2.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. z 2004 r. Nr 64, poz. 593.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz. U. z 2011 r. Nr 81, poz. 440.
- Wiener Y. (1982), *Commitment in Organizations: A Normative View*, „Academy of Management Review”, t. 7, nr 3.

### **Summary**

In recent years there has been a great interest in Human Resource Management practices and instruments which could help social welfare centers and their employees to face dynamic changes in public sector and their environment. In this context the issue of enhancement of social workers' organizational commitment acquires special importance. The paper tries to answer the questions about the level of organizational commitment and career success of social workers and whether their organizational commitment is related to their career success. The paper presents the results of empirical research carried out in Silesian Voivodeship. The survey revealed a significant level of social workers' organizational commitment and subjective career success and a strong link between their organizational commitment and career success.

**Key words:** social workers, organizational commitment, career success

### **Cytowanie**

Marzec Izabela (2014), *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” nr 27(4)2014, s. 129–145. Dostępny w Internecie: [www.problempolitykispolecznej.pl](http://www.problempolitykispolecznej.pl) [dostęp: dzień, miesiąc, rok]