

Marta Moczulska

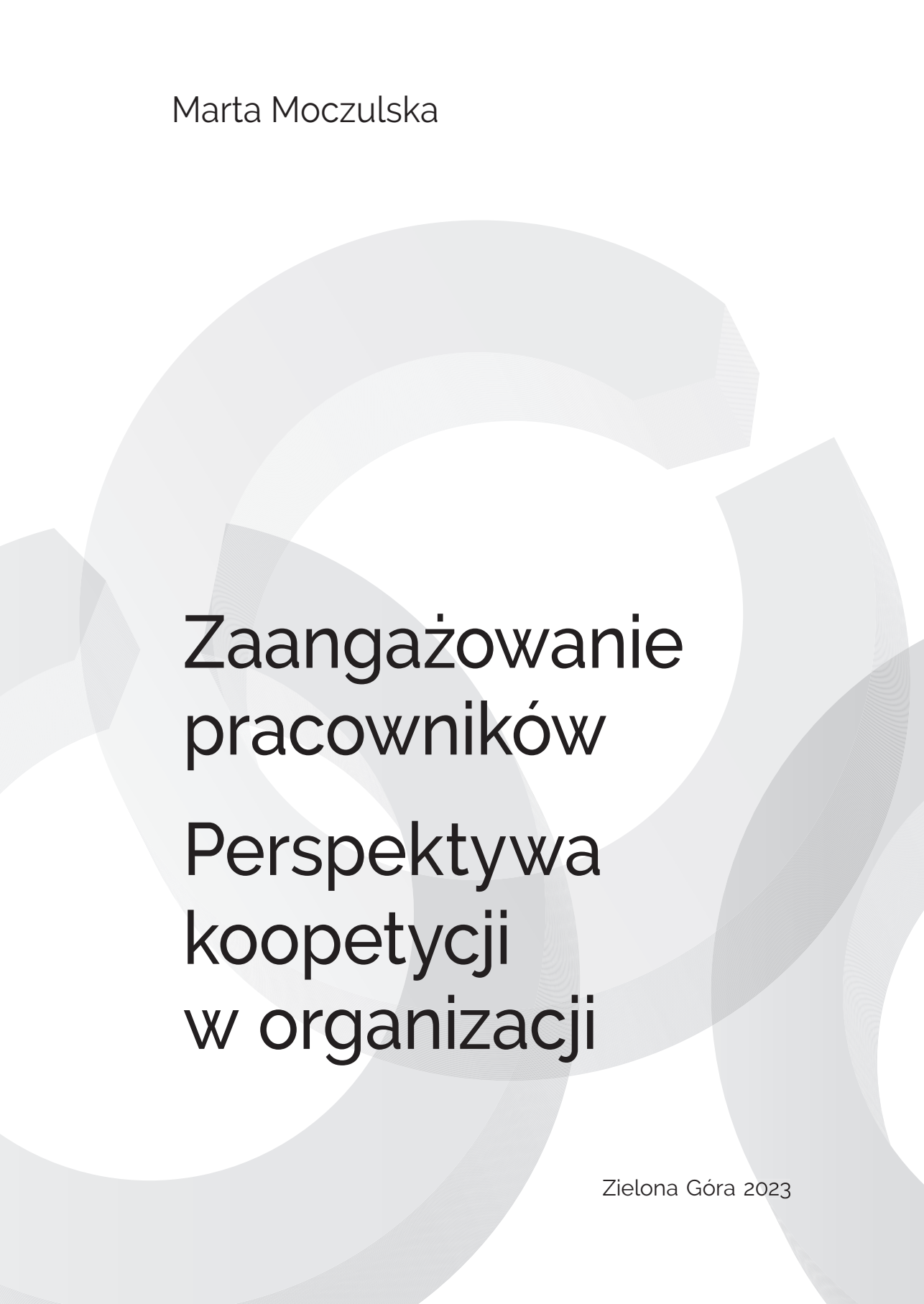
Zaangażowanie
pracowników

Perspektywa
koopetycji
w organizacji

Uniwersytet Zielonogórski

Zaangażowanie pracowników
Perspektywa koopetycji w organizacji

Marta Moczulska



Zaangażowanie pracowników Perspektywa koopetycji w organizacji

Zielona Góra 2023

RADA WYDAWNICZA

Andrzej Pieczyński (przewodniczący), Andrzej Bisztyga, Bogumiła Burda,
Eugene Feldshtein, Beata Gabryś, Magdalena Gibas-Dorna, Jacek Korentz,
Tatiana Rongińska, Franciszek Runiec (sekretarz)



RECENZENCI

Janusz Czekaj
Ewa Stańczyk-Hugiet

REDAKCJA JĘZYKOWA

Izabela Bednarz

KOREKTA

Agnieszka Gruszka

© Copyright by Uniwersytet Zielonogórski
Zielona Góra 2023

ISBN 978-83-7842-535-9

DOI <https://doi.org/10.59444/2023MoNaMoc>

OFICyna WYDAWNICZA UNIwersytetu ZIELONOGÓRSKIEGO
65-246 Zielona Góra, ul. Podgórna 50, tel. 68 328 78 64
www.ow.uz.zgora.pl, sekretariat@ow.uz.zgora.pl

Wprowadzenie

Uzasadnienie podjęcia tematu

Nieustanny rozwój techniki i technologii powoduje „spłaszczanie się świata/kurczenie rynku”, co dla organizacji oznacza zwiększanie obszaru konkurencji, a jednocześnie wzrastające tempo działania oraz nasilającą się nieprzewidywalność i niepewność funkcjonowania. Turbulencja otoczenia¹ wymaga ciągłej elastyczności przedsiębiorstw i szybkiego reagowania na zmiany – tworzenia zdolności do nieustannego adaptowania, dokonywania przeobrażeń. Konieczne staje się jednoczesne myślenie i działanie, łączące teraźniejszość z przyszłością (Platonoff 2005).

W takich warunkach zmianie ulega także podejście do zarządzania. Wprowadza się m.in. rozwiązania umożliwiające zarządzanie wiedzą – dzielenie się nią, tworzenie nowej. Należą do nich zarówno techniki i metody zarządzania² jak również struktury organizacyjne³ ułatwiające komunikowanie się, uczenie czy współpracę. Zmienia się charakter pracy. Pracownicy niejednokrotnie powinni wykonywać wiele różnych zadań, poszukiwać rozwiązań, dbać o ich jakość. Opisane zmiany wymagają od członków organizacji (Handy 1998; Krzakiewicz,

1 Można stwierdzić, że to, co trwałe – staje się ulotne, to, co wyraźnie nakreślone – przestaje takie być, prostotę – zastępuje złożoność, statyczność – dynamika, a równowagę – chaos (zob. Płoszajski 1995; Prahalad 1998; Krupski 1998).

2 Jak np. partycypacja pracowników (Szelałowska-Rudzka 2016, s. 48).

3 Wiążą się one ze zmniejszeniem liczby szczebli organizacyjnych.

Cyfert 2012; Michalak 2012): podejmowania decyzji, inicjowania zmian, radzenia sobie w sytuacjach nietypowych, niepowtarzalnych i związanych z niepewnością, samodzielności i niezależności działania, automotywacji do działania i rozwoju, także mimo popełnianych błędów i niepowodzeń, akceptowania ryzyka, dzielenia się deficytowymi zasobami, a zatem i wiedzą, budowania pożądanych relacji, służących tworzeniu wartości dodanej, doraźnego przejmowania tożsamości zespołowej, adaptowania się do zmiennych ról, przejmowania odpowiedzialności.

W konsekwencji można wskazać z jednej strony na konieczność zaangażowania członków organizacji (por. Borkowska 2014; Eldor, Vigota-Gadot 2017), z drugiej zaś – na zmiany dotyczące stosunków „jednostka” a „społeczeństwo”.

Pozytywne nastawienie do pracy, aktywność i chęć działania (Harter i in. 2002; Robinson i in. 2004; Borkowska 2014), które wyróżnia **zaangażowanego pracownika**, skutkuje wydajnością, rentownością, wysoką jakością usług, zadowoleniem i lojalnością klientów, lepszymi wynikami finansowymi, proaktywnym zachowaniem i innowacyjnością pracownika, jak również niższą absencją, niskimi wskaźnikami fluktuacji kadr oraz rozwojem organizacji (zob. m.in. Saks 2006; Bakker, Demerouti 2008; Attridge 2009; Rich i in. 2010; Bhuvanaiah, Raya 2014; Motyka 2018). Wskazuje się także na koszty braku zaangażowania pracowników⁴. Straty wynikające z niezaangażowania, jak szacuje firma doradcza Gallup Group, której badania dotyczą przede wszystkim Stanów Zjednoczonych, oscylują między 483 a 605 miliardami dolarów rocznie (*The state...* 2013, s. 19). W Polsce określa się ich wysokość na minimum 29 tysięcy złotych na jednego pracownika (Markowska 2022). Oprócz tych kosztów wymienia się także te dotyczące zdrowia⁵ – częściej chorują jednostki niezaangażowane⁶.

W kontekście przedstawionych następstw braku zaangażowania pracowników zwraca uwagę **niski poziom zaangażowania pracowników**. Według AON Hewitt (*Trends...* 2017) zaangażowanie charakteryzuje około połowę zatrudnionych. Rezultaty badań Steelcase wskazują, że tylko 1/3 pracowników odznacza się wysokim zaangażowaniem i wysoką satysfakcją z pracy (*Engagement...* 2016). Podobną wartość (36% pracowników USA, 20% na świecie) podaje Gallup Group (Harter 2021). Trzeba dodać, że dane niejednokrotnie różnią się w zależności od kontynentu i państwa (por. Jose, Mampilly 2012, s. 426; Bhuvanaiah, Raya 2014,

4 Uważa się, że brak zaangażowania przejawia się absencją, popełnianiem błędów, cynizmem, spadkiem innowacyjności, biurokracją, minimalnym wkładem wysiłku, co skutkuje obniżonymi wydajnością, produktywnością, efektywnością (m.in. Pech, Slade 2006, s. 23).

5 Np. koszt wypadku pracownika niezaangażowanego, według obliczeń firmy Morson Coors Brewing, to 392 dolary, a zaangażowanego – 63 dolary. Także zmniejszenie absencji w firmie Catterpillar poskutkowało oszczędnościami w wysokości 8,8 mln dolarów (Balce-rek-Wieszala, Hawrysz 2012, s. 18).

6 Związek zdrowia z zaangażowaniem pracowników opisali m.in. B. Shuck i in. (2017).

s. 67). W Europie rezultaty dotyczące zaangażowania pracowników bywały niższe od globalnych o 5%, w Polsce zaś – o 10%. Choć w aktualnym raporcie (*Zaangażowanie... 2022*) wykazano go dla polskich pracowników na poziomie 41%, to dokonując porównania, trzeba pamiętać o odmiennej metodyce badań (por. Kulikowski 2016a, s. 189). Warto zauważyć za B. Brim (za: Kular i in. 2008, s.7-8), że większość pracowników obniża zaangażowanie po pierwszym roku pracy. **Wyzwaniem staje się zatem kształtowanie zaangażowania pracowników** (por. Rogozińska-Pawełczyk 2014, s. 30)⁷.

Potrzebę analizowania zagadnienia zaangażowania, poszukiwania możliwości jego kształtowania (utrzymywania, wzbudzania), dostrzegają zarówno praktycy, jak i naukowcy. W pierwszym przypadku (firmy doradcze) przejawem są sporządzane raporty, tworzone modele z praktycznymi wskazówkami działań służących zaangażowaniu, w drugim – znacznie rośnie liczba publikacji dotyczących zaangażowania (por. Motyka 2018, s. 229).

W badaniach, oprócz ukazania konieczności ujednolicenia terminologii i stosowanych narzędzi pomiaru, identyfikuje się źródła zaangażowania, zwracając uwagę na potrzeby i wartości pracownika. Wśród nich warto wyróżnić: rozwój, uznanie (sukces), wpływ, poczucie sensu, szacunek, zaufanie, sprawiedliwość czy uczciwość.

Uwzględniając zmiany dotyczące zarządzania i postrzegania pracownika w organizacji, można za D.Q. Mills (za: Sikorski 2004, s. 159) wskazać na potrzebę łączenia indywidualizmu i kolektywizmu. Podobnie H.P. Sims i Ch.C. Manz (za: Sikorski 2004, s. 159), pisząc o wspieraniu i rozwijaniu indywidualizmu w kolektywizmie, podkreślają konieczność posiadania przez pracowników zarówno umiejętności współpracy, jak i niezależności. „Społeczeństwo” i „jednostka” są wówczas traktowane równorzędnie, relacja staje się aktem twórczym, a interakcje mają dynamiczny charakter (Turowski 2000, s. 44). Wydaje się, że paradygmat funkcjonalistyczny z dominacją człowieka ekonomicznego i poszukiwaniem pracowników o właściwych kompetencjach do danych stanowisk pracy ustępuje interpretatywnemu, w którym odrzucając założenie determinizmu w zachowaniach, strategia interpersonalna przyjmuje charakter inkrementalny, tzn. powstaje w działaniu, przez co jest zmienna, ewolucyjna, bazując m.in. na interakcjach i procesach komunikacyjnych (Sułkowski 2014).

Wspomniany kolektywizm przejawia się we współdziałaniu, podczas gdy indywidualizm – w rywalizowaniu. Zgodnie z wynikami badań (zob. np. Ullah i in. 2018; Victor, Hoole 2017; Jones i in. 2017) zarówno współpraca, jak i rywalizacja sprzyjają zaangażowaniu. Podczas współpracy tworzy się klimat organizacyjny,

⁷ Także L.W. Hooi (2021, s. 2748-2749), analizując wpływ praktyk HR na wyniki firmy, podkreśla pośrednią rolę zaangażowania pracowników i konieczność działań mu sprzyjających.

buduje zaufanie. Udział w pracy zespołowej jest wyrazem uznania dla kompetencji posiadanych przez pracownika, a zarazem sprzyja pogłębianiu wiedzy, rozszerzaniu umiejętności (rozwojowi). Podczas współpracy z jednej strony zaspokajana jest potrzeba przynależności, z drugiej – poprzez związane z nią wspólne podejmowanie decyzji – możliwe staje się wywieranie wpływu. Współpraca sprzyja kształtowaniu pozytywnego klimatu organizacyjnego, upowszechnianiu zaufania, jak również osiągnięciu oczekiwanych wyników (sukcesowi). Następstwem może być zwiększanie autonomii, a zatem i wzrost niezależności pracownika. Także rywalizacja pobudza działania transgresyjne jednostki, wyzwala jej kreatywność i podnosi efektywność pracy, wzmacniając poczucie własnej wartości. Aktywność pracownika oraz wyniki mogą być wyższe w przypadku rywalizacji niż współpracy (por. Birkinshaw 2001).

Każde z tych działań ma jednak i negatywne następstwa. Współpraca może skutkować wystąpieniem syndromu grupowego myślenia, egalitaryzmu lub facylitacji grupowej (Smythe 2009), a rywalizacja – stresem, wypaleniem zawodowym, pracoholizmem i pogorszeniem stosunków interpersonalnych (por. Lipka 2004; Filus 1999). Wydaje się, że te negatywne następstwa mogą być pomniejszone, a nawet zniwelowane przez jednoczesne stosowanie obu działań (Stankiewicz, Moczulska 2012, s. 106-107). Wówczas można mówić o łączeniu „natury” człowieka – potrzeby przynależności z jednej strony oraz tendencji do porównywania się – z drugiej. Powstaje pytanie o możliwość jednoczesnego stosowania współpracy i rywalizacji w organizacji oraz wpływu na zaangażowanie pracowników. Przedstawione łącznie współpracy i rywalizacji określa się w literaturze przedmiotu słowem **koopetycja**.

Wyniki systematycznego przeglądu literatury⁸ pozwalają stwierdzić, że rozpatruje się ją przede wszystkim na poziomie mezo, tj. między przedsiębiorstwami. Niewiele jest badań dotyczących poziomu mikro, czyli koopetycji wewnątrz organizacji. Nie uwzględnia się w nich zagadnienia zaangażowania. Trzeba wskazać, że w kształtowaniu zaangażowania podkreśla się przede wszystkim znaczenie tworzenia pozytywnych warunków pracy, wskazując na współpracę. To ona także stanowi przedmiot wielu rozważań i analiz, ukierunkowanych na określenie uwarunkowań skutecznego jej stosowania. W przypadku rywalizacji jest inaczej. Postrzega się ją głównie negatywnie, a zatem wydaje się, że należy jej unikać bądź stosować wybiórczo. Z tego względu zapewne nie stanowi przedmiotu głębszego zainteresowania. Uznając, że rywalizacja ma pozytywne następstwa, można wskazać na niedostatek koncepcji, rozwiązań i badań prowadzonych w tym zakresie, szczególnie w odniesieniu do organizacji.

8 Przedstawiony w rozdziale drugim.

W konsekwencji można wskazać na **lukę poznawczą** dotyczącą zintegrowania (odniesienia) koncepcji kooperacji w organizacji z zarządzaniem zaangażowaniem pracowników. Monografia uzupełnia tę lukę w zakresie teoretycznym, metodycznym i empirycznym, co stanowi wkład jej autorki w rozwój subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Cele pracy i hipotezy badawcze

Za cel główny monografii przyjęto określenie możliwości kształtowania zaangażowania pracowników poprzez połączenie ich współdziałania i rywalizacji, czyli przez kooperację wewnątrz organizacji.

Realizację tego celu powiązano z następującymi działaniami: (1) określeniem podstaw teoretycznych (w ramach nauk o zarządzaniu i jakości), (2) operacjonalizacją zmiennych, opracowaniem narzędzia badawczego, (3) przeprowadzeniem badań empirycznych oraz (4) sformułowaniem – na podstawie ich wyników – wskázówek związanych ze stosowaniem kooperacji w celu wspierania zaangażowania pracowników w organizacji.

Wyznaczono następujące cele teoriopoznawcze:

1. Uporządkowanie dotychczasowego dorobku w zakresie zaangażowania pracowników.
2. Usystematyzowanie wiedzy dotyczącej współdziałania w organizacji.
3. Scharakteryzowanie zagadnienia rywalizacji w organizacji.
4. Określenie możliwości kooperacji wewnątrz organizacji.

Za cel metodyczny przyjęto opracowanie wskaźników dotyczących analizowanych zagadnień, tj. kooperacji, współdziałania i rywalizacji, oraz narzędzia badawczego.

Sformułowano także podstawowe cele empiryczne:

1. Zbadanie zależności pomiędzy współpracą oraz rywalizacją a zaangażowaniem pracowników.
2. Przetestowanie założenia o pozytywnym wpływie połączenia rywalizacji i współpracy na zaangażowanie pracowników.
3. Zidentyfikowanie form kooperacji wewnątrzorganizacyjnej oraz ich wpływu na zaangażowanie pracowników.

Adekwatnie do celu głównego, na podstawie rozpoznania teoretycznego, przyjęto dwie główne hipotezy:

H1. Kooperacja wewnątrz organizacji wzmacnia zaangażowanie pracowników.

H2. Zaangażowanie pracowników różni się w zależności od formy kooperacji.

W pierwszej założono, że stosowanie współdziałania i rywalizacji wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników. W drugiej zwrócono uwagę na różne możliwości połączenia współdziałania i rywalizacji. Wyróżniono pięć form kooperacji. Założono, że mogą one inaczej oddziaływać na zaangażowanie pracowników, tzn. ich wpływ może być mniej lub bardziej pozytywny.

Sformułowano również cztery hipotezy pomocnicze oraz siedem dodatkowych. Założenia pomocnicze stanowią rozwinięcie hipotez głównych. Uwzględniają zidentyfikowaną złożoność zagadnienia rywalizacji. W hipotezach dodatkowych odniesiono się odrębnie do zagadnień współdziałania i rywalizacji (ich form, rodzajów, konstruktów opracowanych przez autorkę) oraz związku z zaangażowaniem pracowników. Przyjęte założenia stanowią wynik przeprowadzonych analiz (rozdział trzeci), a ich treść zawiera sformułowania przedstawione w części teoretycznej monografii. Z tego względu i dla jasności przekazu w tym miejscu zasygnalizowano tylko ich istnienie, rezygnując z prezentacji.

Układ pracy i procedura badawcza

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. Trzy pierwsze są teoretyczne. W pierwszym rozdziale zaprezentowano istotę dwóch ujęć zaangażowania: zaangażowania pracowników oraz zaangażowania w pracę. Przedstawiono ich istotę, czynniki mające wpływ na zaangażowanie oraz modele zaangażowania. Aдекватnie do ujęcia przybliżono proces zaangażowania pracowników oraz kierunki prowadzonych rozważań. Opisano formy zaangażowania, przyczyny zaangażowania pracowników czy ich decyzję o zaangażowaniu się, osiągnięte korzyści oraz predykatory i uwarunkowania zaangażowania w pracę. Porównano także ujęcia, zestawiając charakteryzujące je elementy. W następstwie ukazano zależności między zaangażowaniem pracowników a zaangażowaniem w pracę. Należy w tym miejscu podkreślić, że w monografii, w podjętych badaniach, przyjęto rozumienie zaangażowania zgodnie z drugim z podejść, czyli zaangażowaniem w pracę. Jednocześnie, dbając o klarowność przekazu, w części empirycznej, czyli od rozdziału czwartego, zamiennie stosowano oba terminy.

W drugim rozdziale zaprezentowano koncepcję kooperacji. Uznając ją za stosunkowo nową w ramach podejmowanych badań, przybliżono koncepcję zarówno na poziomie międzyorganizacyjnym, jak i wewnątrzorganizacyjnym. W pierwszym przypadku ukazano przyczyny stosowania kooperacji oraz osiągnięte korzyści. Zidentyfikowano bariery i zagrożenia w zakresie tworzenia wartości, występujące na tym poziomie kooperacji. W drugim przypadku przedstawiono możliwości wystąpienia kooperacji w organizacji, uwzględniając jej kierunek: oddziały firmy, grupy, jednostki. Opisano także aspekty związane z zarządzaniem kooperacją oraz istniejące sposoby pomiaru tego zjawiska. Zidentyfikowano po-

dejsie oparte na segregacji oraz na integracji współdziałania i rywalizacji. Podobnie jak w przypadku zaangażowania, podsumowano treść tego rozdziału poprzez porównanie kooperacji na różnych poziomach. Ustalono, że nieliczne są badania prowadzone na poziomie mikro oraz w rzeczywistych warunkach (w organizacji).

Z tego względu przedmiotem trzeciego rozdziału uczyniono analizę zagadnień stanowiących kooperację: współdziałanie i rywalizację. W przypadku współdziałania zdefiniowano podstawowe pojęcia (współpraca, współdziałanie) oraz przedstawiono różnicę między nimi. Współdziałanie odnosi się do udziału jednostki w pracy zbiorowej i może mieć charakter zadaniowy oraz relacyjny. Odpowiednio zaprezentowano podejście strukturalne i behawioralne współdziałania, ukazując rodzaje współzależności (zadań, celów, zasobów, nagród) oraz charakter relacyjny współpracy (nastawienie na współpracę, ocena przepływu informacji, przebieg procesu współdziałania). Ukazano związek między podejściami.

W przypadku rywalizacji analizę prowadzono, uwzględniając dwa terminy: konkurencja i rywalizacja. Ustalono częstsze stosowanie w literaturze przedmiotu pierwszego z nich. W monografii używano ich zamiennie. Zagadnienie rywalizacji przedstawiono z perspektywy źródeł konkurowania. Pierwsza dotyczy organizacji i tworzonego w niej środowiska pracy, druga – konkurencyjności cech pracownika. Oznacza to, że rywalizacja pracowników może być wynikiem działań prowadzonych przez organizację (w tym przyjętych zasad przyznawania nagród), jak również samych pracowników – ich nastawienia na rywalizację. Zwrócono także uwagę, że konkurencję można rozpatrywać poprzez warunki, w jakich przebiega, relacje między jej uczestnikami czy doświadczenie, które może mieć wpływ na nastawienie do rywalizacji w przyszłości. Wynikiem rozważań w tym rozdziale jest usystematyzowanie wiedzy na temat obu zagadnień oraz opracowanie autorskiego podejścia badawczego. Zaprezentowano je w czwartym, metodycznym rozdziale.

Uwzględniając specyfikę rywalizacji i współdziałania, wyznaczono formy kooperacji i opracowano konstrukty współpracy i rywalizacji. Oprócz hipotez głównych sformułowano także założenia pomocnicze i dodatkowe. Opracowano wskaźniki dotyczące analizowanych zagadnień. Dla współpracy przyjęto wskaźnik intensywności współdziałania. Jego składowe to współzależność strukturalna i behawioralna. W przypadku tej ostatniej – celem wyodrębnienia czynników opisujących współdziałanie behawioralne – przeprowadzono analizę czynnikową. Dla rywalizacji, uwzględniając złożoność tego zagadnienia, wyznaczono kilka wskaźników. Podstawowe to intensywność i jakość rywalizacji. Pierwszy analizowano na dwa sposoby: poprzez poziom rywalizacji oraz stopień konkurowania. Drugi określono jako warunki i sposób konkurowania. Zaangażowanie pracowników mierzono, wykorzystując istniejące narzędzie autorstwa W.B. Schaufeli

i A.B. Bakker, tj. Utrecht Work Engagement Scale (UWES). W tym rozdziale przedstawiono także podmiot badań, wykorzystaną metodę badawczą i sposób weryfikacji sformułowanych hipotez.

W rozdziale piątym zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań. Przedstawiono analizowane zagadnienia oraz rezultaty dotyczące zarówno ich wpływu, jak i oddziaływania kooperacji wewnątrz organizacji na zaangażowanie pracowników. Uwzględniono dwie grupy: osoby wykonujące zadania indywidualnie (209 respondentów) i współdziałające z innymi (472).

W zakończeniu monografii sformułowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Na tej podstawie dokonano analizy poziomu realizacji wyznaczonych celów i wyników weryfikacji przyjętych założeń badawczych. Dzięki temu określono wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości (subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi). Zwrócono uwagę na ograniczenie prac empirycznych i udzielono wskazówek dla dalszych badań w zakresie analizowanych zagadnień.

Integralną częścią monografii są załączniki. Zamieszczono w nich m.in. opracowany kwestionariusz ankiety, opis zastosowanych metod analizy statystycznej oraz szczegółowe wyniki badań.

Warto dodać, że podstawę treści rozdziałów teoretycznych, dotyczących zagadnień: zaangażowania, kooperacji i rywalizacji, stanowią wyniki systematycznego przeglądu literatury. Wykorzystano go także do ustalenia dorobku dotyczącego związków między rywalizacją, współdziałaniem, kooperacją a zaangażowaniem pracowników. Ze względu na liczbę publikacji w przypadku zagadnienia współdziałania przeprowadzono analizę na podstawie artykułów prezentujących wyniki przeprowadzonych przeglądów literatury przedmiotu bądź metaanaliz dotyczących głównie jej konceptualizacji.

Dziękuję Pani Profesor dr hab. inż. Janinie Stankiewicz, Kierownik Katedry Zarządzania Kapitałem Społecznym Organizacji na Uniwersytecie Zielonogórskim, za wprowadzenie w świat nauki oraz za przychyłność i udzielane wsparcie na drodze odkrywania, analizowania i prowadzenia badań.

Dziękuję także recenzentom: Pani Profesor dr hab. Ewie Stańczyk-Hugiet oraz Panu Profesorowi dr hab. Januszowi Czekałowi za wnikliwą ocenę pracy i cenne wskazówki, które przyczyniły się do ostatecznej, prezentowanej treści monografii.

Zaangażowanie pracowników – główne ustalenia teoretyczne

1.1. Pojęcie i analiza ujęć zaangażowania

Analiza pojęcia zaangażowania wskazuje na różnice w sposobie postrzegania, przejawiające się w stosowanej terminologii. W języku angielskim używa się terminu *engagement* lub w połączeniu z takimi słowami, jak: *employee*, *work*, *job*, *at work* czy *personal*. Pierwsze pojęcie można przetłumaczyć jako zaangażowanie pracowników, drugie, trzecie i czwarte – zaangażowanie w pracę, piąte zaś jako osobiste zaangażowanie. Wskazane terminy mają różne znaczenia, stąd wynikają trudności natury lingwistycznej. Natomiast w polskiej literaturze przedmiotu stosuje się przede wszystkim sformułowanie „zaangażowanie pracowników”⁹.

Termin zaangażowanie pracowników jest stosowany głównie w przedsiębiorstwach¹⁰. W firmie doradczej Mercer określa się je jako przywiązanie¹¹ lub motywację i uznaje za „stan psychologiczny, w którym pracownicy czują się zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa i realizują wymagania określone pracą na

9 Trzeba dodać, że wielu polskich autorów publikacji, bazując na literaturze anglojęzycznej, tłumaczy sformułowania *commitment*, *involvement* jako zaangażowanie. Dotyczyło to także autorki monografii, gdy rozpoczynała analizowanie zagadnienia zaangażowania pracowników (np. Stankiewicz, Moczulska 2012). Różnorodność nazewnictwa skutkuje odmiennymi definicyjnymi, interpretacyjnymi i badawczymi.

10 Jak piszą W.H. Macey i B. Schneider (2008), zaangażowanie stanowi przykład zagadnienia, którym jako pierwsza zainteresowała się praktyka. Jednocześnie trzeba wskazać, że zdarzają się publikacje anglojęzyczne, które – choć używają sformułowania zaangażowanie pracowników (EE) – bazują na definicjach zaangażowania w pracę.

11 Ang. *commitment*.

poziomie wyższym niż wyznaczony, potrzebny” (Schaufeli, Bakker 2010, s. 12). Podobnie w Towers Perrin przyjmuje się, że zaangażowanie pracowników to „stan emocjonalny, który odzwierciedla osobistą satysfakcję jednostki i poczucie inspiracji i afirmacji, wynikające z pracy i bycia częścią organizacji” (*Working...* 2003, s. 5). Dla Galupp Group zaangażowanie pracowników to „włączanie się jednostki¹² i jej satysfakcja, jak również entuzjazm dla pracy” (Harter i in. 2002, s. 269).

Natomiast sformułowanie „zaangażowanie w pracę” W.B. Schaufeli i A.B. Bakker (2004a, s. 295) definiują jako „pozytywny stan umysłu, związany z pracą, charakteryzujący się wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem”. Wigor oznacza wysoki poziom energii, odporności psychicznej podczas pracy oraz chęć do inwestowania wysiłku, wytrwałość w obliczu pojawiających się trudności. Oddanie to bycie zajęтым (angażującym się) pracą, doświadczając poczucia znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania. Zaabsorbowanie obejmuje koncentrację na pracy i bycie pochłoniętym przez pracę, charakteryzujące się brakiem odczuwania upływu czasu oraz trudnościami z oderwaniem się od pracy¹³. Także C. Maslach zaangażowanie w pracę odnosi do pozytywnego, afektywno-motywacyjnego stanu, który przejawia się wysoką energią, uczestnictwem i skutecznością (Maslach, Leiter 2008, s. 498). Autorka przeciwstawia zaangażowanie wypaleniu zawodowemu¹⁴, które definiuje jako stan psychologiczny, charakteryzujący się wyczerpaniem, cynizmem i nieefektywnością (Maslach, Leiter 2008, s. 499). Oba pojęcia uznaje zatem za bieguny kontinuum i rozpatruje poprzez kryteria: wyczerpanie – energia, cynizm (depersonalizacja) – identyfikacja oraz nieskuteczność – skuteczność¹⁵. Podobnie W.A. Kahn (1990, s. 694), pisząc o zaangażowaniu osobistym, traktuje je jako jednoczesne zatrudnienie i ekspresję „preferowanego” wizerunku własnego w zachowaniach związanych z realizowanymi zadaniami, co sprzyja obecności (fizycznej, poznawczej i emocjonalnej)¹⁶ i aktywnemu, pełnemu wypełnianiu

12 Ang. *involvement*.

13 Problemy terminologiczne, w tym trudność doboru słów polskich odzwierciedlających znaczenie pojęć angielskich, opisali m.in. M. Łąguna i in. (2015).

14 Wśród polskich autorów, wypalenie zawodowe i aspekty związane ze zdrowiem uwzględniali w analizach: A. Dyląg, Z. Łącała (2014); M. Załuski, M. Makara-Studzińska (2019); A.M. Zalewska (2020).

15 Pierwsze wiąże się z postrzeganiem sił fizycznych i psychicznych oraz możliwością ich regeneracji, drugie odnosi do relacji interpersonalnych, które wyrażają się w dystansowaniu się wobec innych, a trzecie odzwierciedla samoocenę pracownika obejmującą kompetencje, osiągnięcia zawodowe i wydajność (Maslach, Jackson 1981, s. 99).

16 Pracownik może w różnym stopniu angażować się w każdy z wymiarów. Najwyższe zaangażowanie jest osiągnięte wtedy, gdy aktywność dotyczy każdego z nich. Brak zaangażowania łączy się z automatycznym wykonywaniem zadań, obojętnością wobec pracy (May i in. 2004).

roli¹⁷. Stanowi ono, jak pisze autor, podstawę tego, co określa się jako wysiłek, włączanie się, przepływ, uważność i wewnętrzną motywację. Ekspresję odnosi on do kreatywności, mówienia, autentyczności czy zachowań etycznych. Także N.P. Rothbard (za: Kaur 2017, s. 8) postrzega zaangażowanie jako psychologiczną obecność podczas pełnienia roli. Ukazuje je jednak jako dwuwymiarowy konstrukt, obejmujący uwagę i absorpcję. Pierwsza oznacza dostępność poznawczą i czas, jaki osoba przeznaczona na myślenie o roli, druga zaś (absorpcja) – intensywność koncentracji na roli.

Analizując treść definicji, można zauważyć różnice między opisanymi podejściami. Zaangażowanie pracowników ukierunkowane jest na organizację, jej sukces, podczas gdy zaangażowanie w pracę – na jednostkę.

Zaangażowanie w pracę stanowi także częstszy przedmiot zainteresowania niż zaangażowanie pracowników¹⁸ (tab. 1). Uwzględniając to, że zagadnienie rozpatrywane jest przez psychologów, socjologów, a prowadzone przez nich rozważania dotyczą różnych dziedzin nauki (obszarów funkcjonowania człowieka, jak: zdrowie, rozwój, edukacja), w przeprowadzonym systematycznym przeglądzie literatury podczas wyszukiwania zastosowano kryteria tematyki oraz nazwy czasopisma. Skoncentrowano uwagę na zagadnieniu głównym, a następnie odniesieniu do pracy w kontekście zarządzania ludźmi.

Mając świadomość coraz częstszej interdyscyplinarności nauki, wykorzystania osiągnięć innych dziedzin nauki, analizę uzupełniono o publikacje przedstawiające przegląd literatury lub metaanalizę¹⁹ w zakresie rozważanych zagadnień. Podejście to pozwoliło na identyfikację istotnych artykułów, w tym np. W.A. Kahna, w którym autor sformułował definicję zaangażowania i zaprezentował koncepcję tego zagadnienia²⁰. Biorąc pod uwagę prowadzenie przez autorkę monografii badań na terenie Polski, wyszukano także publikacje w języku polskim²¹.

17 Tzn. jak pracownicy wypełniają rolę, jak głęboko w nią wchodzi, ile z siebie dają i kiedy się wycofują (Chirkowska-Smolak 2012, s. 25).

18 W przeglądzie wykorzystano multiwyszukiwarkę EDS (EBSCO Discovery Solution). Przegląd przeprowadzono w sierpniu 2017 r. Uzupełniono go o dane za okres sierpień 2017 – lipiec 2021, uwzględniając tę samą procedurę (etapy i kryteria wyszukiwania).

19 Czyli wyszukiwane według fraz (pojęcia z zastosowaniem operatorów logicznych) w tytule i słowie kluczowym: „*employee engagement OR work engagement*” AND „*literature review OR meta-analysis OR systematic review*”.

20 Jest to jedna z dwóch (oprócz sformułowanej przez W.A. Schaufeli i A.B. Bakker) najczęściej cytowanych definicji zaangażowania (Jose, Mampilly 2012, s. 424; Motyka 2018, s. 238).

21 Wykaz publikacji umieszczono w załączniku 1.

Tabela 1. Zestawienie rezultatów systematycznego przeglądu literatury według poszczególnych etapów i analizowanych ujęć

Lp.	Kryteria analizy	Zaangażowanie pracowników (EE)	Zaangażowanie w pracę (WE)
1	Liczba publikacji (ogółem)	1 220 464	3 693 150
2	Recenzowane czasopisma naukowe	244 302	1 233 385
3	Według słów w tytule	5448	10 058
4	Według zagadnień tematycznych ^{a)}	2436	5639
5	Publikacje w języku angielskim	2322	5191
6	Według nazwy czasopisma	496 ^{b)}	602 ^{c)}
7	Powtarzanie się artykułów	212	196
8	Weryfikacja abstraktów	79	94
9	Zakwalifikowane ^{d)}	32	596

a) Oповідnio: *employee engagement/work engagement*.

b) Wyłączono czasopisma, których tytuł odnosił się do administracji, edukacji, public relation, marketingu, zdrowia (jak np. „Canadian Public Administration”, „Christian Higher Education”, „Public Relations Review”, „Service Industrial Health”, „Communication Monographs”). Uwzględniono takie czasopisma, jak: „Human Resource Development Quarterly”, „The International Journal of Human Resource Management”, „Human Resource Management Review”, „A Management Journal, Journal of Occupational and Organizational Psychology”.

c) Uwzględniono artykuły, których tytuł odnosił się do organizacji, pracownika, zarządzania, m.in.: „The International Journal of Human Resource Management”, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, „Journal of Business & Psychology”, „Work & Stress”, „Journal of Organizational Behavior”, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”. Wyłączono te czasopisma, których tytuł wskazywał na inną dziedzinę nauki, jak np. zdrowie, psychologia (w tym: „Nursing Ethics”, „Journal of Clinical Nursing”, „European Journal of Cancer Care”, „Frontiers In Psychology”, „Current Psychology”, „Military Psychology”, „International Journal of Psychology”).

d) Wykaz publikacji umieszczono w załączniku 1.

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie zapoznawania się z treścią artykułów zakwalifikowanych do analizy okazało się, że niektórzy autorzy, choć używali sformułowania „zaangażowanie pracowników” (EE), przyjmowali definicję lub koncepcję zaangażowania w pracę (WE), a A.M. Saks pod pojęciem zaangażowania pracowników rozumiał (łączył) zaangażowanie w pracę i organizację. Z tego względu w pracy przedstawiono koncepcje i wyniki badań zgodnie z podejściem, a nie nazewnictwem. Autorka

monografii ma nadzieję, że taki sposób prezentacji zwiększa czytelność treści i ułatwia zrozumienie prezentowanego zagadnienia.

1.2. Zaangażowanie pracowników – orientacja na organizację

Analizując publikacje dotyczące zaangażowania pracowników, można zauważyć, że rozważania odzwierciedlają ukierunkowanie na sukces organizacji. Podjęmowana tematyka wiąże się przede wszystkim z korzyściami zaangażowania pracowników, charakterystyką zaangażowanego pracownika oraz działaniami wzmacniającymi zaangażowanie.

W wielu badaniach (zob. Jeung 2011, s. 62) stwierdzono, że zaangażowanie pracowników sprzyja rentowności i produktywności organizacji oraz osiągnięciu zadowolenia klienta, jego lojalności. W innych (Jose, Mampilly 2012, s. 425) wykazano zadowolenie pracowników z pracy, rzadszą ich nieobecność w pracy, niechęć do opuszczenia organizacji, poszerzanie własnych zasobów. Zaangażowanie wpływa nie tylko na zachowania związane z pełnieniem roli (Rich i in. 2010), lecz również na zachowanie proaktywne czy organizacyjne²², takie jak osobista inicjatywa i motywacja do uczenia się (Menguc i in. 2013, s. 2164). Dzięki temu pracownicy lepiej wykonują swoje zadania czy stają się bardziej uważni na klientów, co sprzyja lepszej ich obsłudze. Prezentowane w literaturze przedmiotu korzyści zaangażowania pracowników przedstawiono w tabeli 2, wykorzystując podział T. Bhuvanaiaha i R.P. Rayi (2014, s. 68).

17

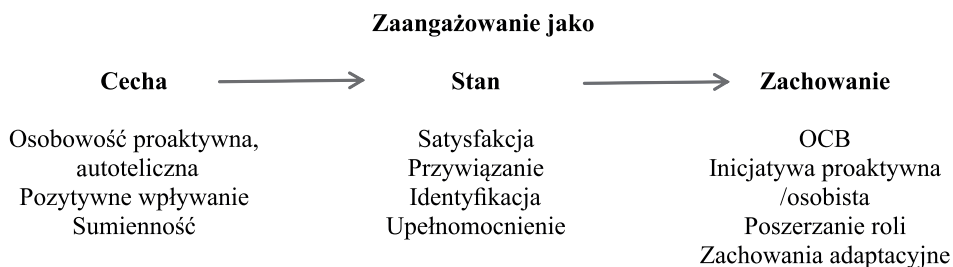
Tabela 2. Klasyfikacja korzyści zaangażowania pracowników

Korzyści zaangażowania pracowników		
Indywidualne	Biznesowe	
	Finansowe	Pozafinansowe
Niska absencja Chęć uczenia się, rozwój Wysoka jakość pracy Satysfakcja z pracy Identyfikacja z organizacją Poszerzanie własnych zasobów Wzrost wydajności (indywidualnej)	Zwrot aktywów Rentowność Wartość dla akcjonariuszy	Chęć pozostania w organizacji Zachowania obywatelskie Zachowania proaktywne Produktywność Innowacyjność Satysfakcja klientów Lojalność klientów Postrzegana jakość marki Wydajność organizacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bhuvanaiah, Raya 2014; Menguc i in. 2013; Jose, Mampilly 2012; Jeung 2011; Rich i in. 2010; Skowron-Mielnik 2016; Mackay i in. 2017.

22 B. Skowron-Mielnik (2016, s. 157) pisze o „łańcuchu korzyści zaangażowania”.

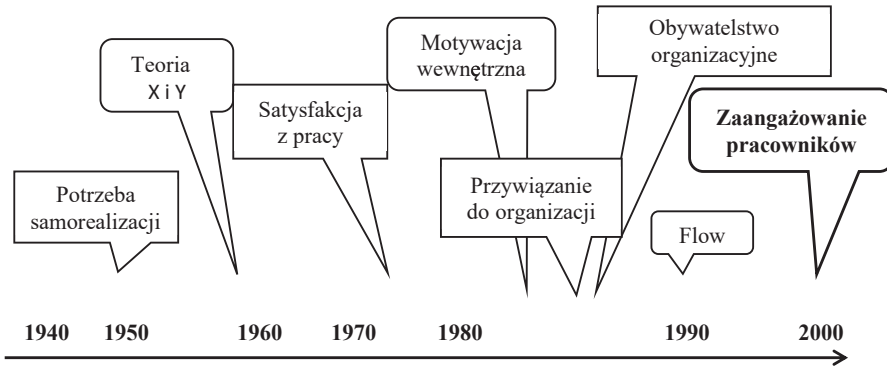
Zaangażowany pracownik cechuje się (Harter i in. 2002; Robinson i in. 2004): pozytywną postawą wobec pracy i organizacji, w której pracuje, identyfikacją z nią; aktywnością i chęcią, by to, co robi, było jak najlepsze, przez co wykracza poza zakres swoich obowiązków; szacunkiem wobec innych, udzielaniem pomocy w wykonywaniu pracy; postrzeganiem wszystkiego w szerszym kontekście, nawet jeśli konieczne działania wymagają ponoszenia osobistych kosztów; dbaniem o aktualizowanie wiedzy związanej z zawodem, pracą i poszukiwaniem możliwości poprawy funkcjonowania organizacji. Przejawem tak rozumianego zaangażowania jest także niechęć do odejścia z organizacji. Wydaje się, że zaangażowanie jest rozpatrywane z jednej strony jako postawa i zachowanie, z drugiej – jej następstwa. W. Macey i B. Schneider wyróżniają trzy sposoby jego postrzegania (rys. 1). Pierwszy wiąże z cechami jednostek, takimi jak: pozytywne nastawienie do życia, adaptacja do nowych wymagań i wyzwań, oraz osobowością proaktywną, autoteliczną, sumienną, mającą pozytywny wpływ na innych. Za drugi uznają stan psychologiczny. Nawiązując do emocji, wydatkowanej energii, zaabsorbowania pracą, jest on traktowany w kontekście satysfakcji pracownika, przywiązania, identyfikacji z organizacją lub upełnomocnienia. Trzeci sposób postrzegania zaangażowania dotyczy zachowania odnoszącego się do wykonywania pracy (czas, jakość, rola) i do organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB), inicjatywy proaktywnej/osobistej, poszerzania roli. Zdaniem autorów ujęcia się łączą: cechy są podstawą stanów, które prowadzą do określonych zachowań. Inaczej dyspozycje jednostki odzwierciedla stan psychologiczny, który wyraża się w działaniu.



Rysunek 1. Model zaangażowania W. Maceya i B. Schneidera

Źródło: Macey, Schneider 2008, s. 6.

W opisywanym modelu ukazano złożoność zagadnienia zaangażowania, dzięki czemu można go uznać za ciekawy, a jednocześnie wskazać na wątpliwości dotyczące istniejących koncepcji oraz pomiaru (zob. rys. 2).



Rysunek 2. Evolucja koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Szabowska-Walaszczyk 2010, s. 147.

Uwzględniając powyższe, warto zwrócić uwagę na odniesienia (także w definicjach) do zagadnień²³: identyfikacja (*involvement*) i zobowiązanie (*commitment*)²⁴.

Pierwsze jest określane jako stopień (Blau, Boal 1987, s. 290): a) aktywności uczestnictwa jednostki w swojej pracy, b) znaczenia pracy w kształtowaniu własnego wizerunku, c) wpływu na osiągnięty poziom wydajności, d) identyfikacji z pracą. Odwołuje się do miejsca pracy w życiu jednostki oraz wiąże z jej obrazem siebie, tożsamością. Zdaniem D.R. May *job involvement* rozumiane jako identyfikacja z pracą może stanowić następstwo zaangażowania (Chirkowska-Smolak 2012, s. 77).

Drugie sformułowanie tłumaczone jest jako „przywiązanie/zobowiązanie” (Łąguna i in. 2015, s. 279) i odnosi się do relacji między pracownikiem a organizacją (Baldev, Anupama 2010, s. 52). J.P. Meyer i N.J. Allen (1990, s. 3-4) wyróżniają trzy formy *commitment*: trwania, normatywny i afektywny. Pierwsza, określana także jako kontynuacyjna, oznacza przekonanie jednostki, że rezygnacja z pracy w danej organizacji jest zbyt kosztowna²⁵. Druga forma przywiązania wiąże się z poczuciem obowiązku kontynuowania zatrudnienia w danej organizacji, opartego na moralności, wzajemności, socjalizacji. Trzecia²⁶ – afektywna – odnosi się do pozytywnych uczuć jednostki i wyraża się w uczestnictwie,

²³ Por. Balcererek-Wieszala, Hawrysz (2012, s. 106-108); Łochnicka (2015, s. 318-321); Ababneh, Macky (2015).

²⁴ Warto zauważyć, że zdarza się, iż są one używane w formułowanych definicjach, jak np. przez B. Kowalski (2003, s. 62).

²⁵ Nie dostrzega ona możliwości znalezienia innego miejsca pracy i/lub uznaje, że zbyt wiele zainwestowała w aktualne.

²⁶ Jak pisze zespół M. Łąguna (2015, s. 278), to ta forma przywiązania oddaje znaczenie tego słowa, tj. pozytywne uczucia.

identyfikacji z celami organizacji. Wspomniany stosunek pracownika do organizacji w poszczególnych zaprezentowanych formach przywiązania odzwierciedlają słowa²⁷: „muszę”, „powinienem”, „chcę”. Odpowiadają one także trzem rodzajom uczestnictwa organizacyjnego (Bielski 1997, s. 159-160): alienatywnemu, kalkulatywnemu i moralnemu. Różnią się źródłem (przyczyną) podejmowanej pracy, charakterem, sposobem pracy oraz przewidywanymi skutkami²⁸. Trzeba zauważyć, że w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania podejście J.P. Meyera i N.J. Allena jest tłumaczone jako zaangażowanie pracowników i uznawane za jedno z ujęć tego zagadnienia. Przyjmuje się, że wyraża ono identyfikację pracownika z organizacją, ma związek z chęcią pozostania w niej. To zaangażowanie afektywne, jako „krok dalej niż zobowiązanie”, uznaje się za pożądane w organizacji (Robinson i in. 2004, s. 13).

W kontekście wzmocnienia zaangażowania, jak wykazały wyniki badań J.E. Finegan (za: Abbot i in. 2005), forma afektywna ma związek z wartościami²⁹ nazwanymi przez autora „ludzkimi”. Są nimi: współpraca, uczciwość, szacunek, sprawiedliwość. Zaangażowanie normatywne to wartości „wizji”, do których należą: otwartość, kreatywność, rozwój. Zaangażowanie trwania wiąże się z wartościami „przestrzegania konwencji” i „dolnej linii”, w tym: ostrożnością, formalnością, posłuszeństwem, starannością³⁰. Trzeba podkreślić, że zaangażowanie afektywne odnosi się do sprawiedliwego traktowania pracowników, a nie do ich zadowolenia z wynagrodzenia³¹. Sprawiedliwość jest podstawą zaufania (Bugdol 2006), którego znaczenie dla zaangażowania dotyczącego nauki i innowacji podczas realizowania strategii zidentyfikowały A.S. Davis i L.K. Haugen (2009, s. 404). Warto dodać, że takie wartości jak wiarygodność i uczciwość pracownicy postrzegają poprzez postępowanie menedżerów, tzn.: czy ich słowa są realizowane w praktyce, na ile ich zachowania są zbieżne z wartościami przyjętymi i podzielanymi w organizacji (Kołączyk 2009; Jaakson i in. 2008/2009). Oznacza to nie tyle werbalizację, ile re-

27 To nazwy form zaangażowania (*commitment*) sformułowanych przez T. Bragga (za: Bugdol 2006, s. 86).

28 Warto podkreślić zewnątrz charakter drugiego rodzaju uczestnictwa oraz wewnętrzny trzeciego. To jednostki afektywnie przywiązane wykazują chęć realizowania celów organizacji, gotowość do przejmowania odpowiedzialności, realizowania dodatkowych zadań, podczas gdy osoby o przywiązaniu trwania pracują tylko w takim zakresie, by utrzymać stanowisko pracy. Uczestnictwo kalkulatywne trwa natomiast dopóty, dopóki jest to opłacalne, a uzyskiwane korzyści są równe wkładowi, wnoszonemu wysiłkowi lub od niego wyższe.

29 Więcej o wartościach w: J. Stankiewicz, M. Moczulska (2013b, s. 333-345).

30 Według czterech kategorii P. McDonalda i J. Gandza (za: Abbot i in. 2005, s. 533-534).

31 Według D.B. McFarlin i P.D. Sweeney (za: Jaremczuk 2009, s. 1143).

alizację wartości uznawanych³², a zatem i znaczenie relacji z przełożonym. Forma zaangażowania afektywnego wiąże się także z postrzeganiem pracy jako źródła satysfakcji.

Opisane zagadnienia (przywiązanie/zobowiązanie) rozpatruje się w kategoriach osobistej identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do wysiłku na rzecz organizacji i chęcią kontynuowania uczestnictwa w organizacji. Zwraca się uwagę, że zarówno forma przywiązania, jak i stopień włączenia się pracownika w funkcjonowanie organizacji stanowią wynik jego decyzji (Saks 2006, s. 602). Jako rezultat poznawczej oceny jednostki ma zatem charakter instrumentalny. Wiąże się z traktowaniem zaangażowania zgodnie z teorią wymiany inskrypcyjnej³³. Oprócz kategorii zobowiązania, wymiany, bazuje ono również na współzależności oraz odnosi się do interakcji. Z tego względu w przypadku obietnic czy zobowiązań – szczególnie między pracodawcami i personelem – wskazuje się na ich zrozumiałość i wypełnianie (Valentin 2014, s. 480; Cropanzano, Mitchell 2005). A.M. Saks (2006, s. 602) zauważa, że w takim przypadku ważne staje się, oprócz zapewnienia zaufania i bezpieczeństwa, kierowanie się sprawiedliwością (dystrybucyjną i proceduralną)³⁴. Podobnie zaangażowanie pracownika wyjaśnia teoria wspierania organizacji – postrzeganie firmy jako interesującej się pracownikiem, troszczącej się o niego, doceniającej wartość, jaką wnosi, skutkuje zwiększającym się zaangażowaniem pracownika, ukierunkowanym na realizowanie celów organizacji (Yadav 2016, s. 24).

Przedstawione stwierdzenia można odnaleźć w sposobie pomiaru, czy też modelach zaangażowania. Wyróżnia się w nich główne czynniki mające wpływ na zaangażowanie, takie jak (tab. 3):

- relacje z przełożonym oraz ze współpracownikami³⁵, bazujące na wskazanej trosce pierwszych o drugich i ukierunkowanych na dobre samopoczucie podwładnych;
- charakter pracy (zróżnicowanie zadań, ich trudność, możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności) i jej warunki (zasoby potrzebne do jej wykonania);

32 Tj. wartości uznawane, czyli oparte na przekonaniach, w przeciwieństwie do odczuwanych – stanowiących wyraz pragnień, potrzeb (Stankiewicz 1995).

33 Zgodnie z jej założeniami stopień zaangażowania stanowi swego rodzaju „odpowiedź” pracowników na działania organizacji, warunki, jakie stwarza. Inaczej – jednostka, która otrzymuje od pracodawcy ekonomiczne i społeczno-emocjonalne zasoby, „odwzajemnia je” zaangażowaniem.

34 Potwierdziły to także wyniki badań zespołu S. Biswasa (2013). Przebadano 238 menedżerów i kadry kierowniczej z firm produkcyjnych i usługowych w Indiach. O znaczeniu sprawiedliwości zaś w nagradzaniu piszą K. Sinh i S. Trivedi (2014).

35 Jednym z badanych zjawisk negatywnie wpływających na zaangażowanie jest ostracyzm (zob. Samo i in. 2019).

Tabela 3. Czynniki mające wpływ na zaangażowanie pracowników według wybranych modeli

Towers Perrin	Galupp Group	Hewitt Association	Marta Juchnowicz z zespołem	Institute for Employment Studies	Blessing White
<ol style="list-style-type: none"> Menedżerowie dbają o samopoczucie pracowników w pracy Pracownicy mają możliwość rozwoju umiejętności Organizacja ma reputację odpowiedzialnej społecznie Pracownicy mają wpływ na decyzje Firma troszczy się o klienta Obowiązują wysokie standardy osobiste Pracownicy mają możliwości kariery i rozwoju Zadania są ambitne, sprzyjają zdobywaniu nowych umiejętności Pracownicy mają dobre relacje z przełożonymi Organizacja wspiera myślenie innowacyjne 	<ol style="list-style-type: none"> Świadomość oczekiwań w pracy Dysponowanie narzędziami i wyposażeniem potrzebnym do wykonywania pracy Możliwość robienia tego, co się umie najlepiej, każdego dnia Otrzymanie pochwały za pracę w ciągu ostatnich siedmiu dni Troska przełożonego albo innej osoby w pracy o pracownika jako osobę Istnienie w pracy osoby, która wzmacnia rozwój pracownika Uwzględnianie opinii pracownika Postrzeganie ważności pracy dzięki misji, celowi firmy Zaangażowanie współpracowników w pracę wysokiej jakości Posiadanie najlepszego przyjęcia w pracy Przeprowadzenie rozmowy nt. rozwoju w ciągu ostatnich sześciu miesięcy Możliwość nauki i rozwoju w ostatnim roku pracy 	<ol style="list-style-type: none"> Marka (reputacja firmy, marka, CRS) Przywództwo Praktyki organizacyjne (komunikowanie, nastawienie na klienta, talenty i personel, różnorodność i udział, infrastruktura) Praca (autonomia, współpraca, zadania) Wydatność (możliwość kariery zawodowej, rozwój, zarządzanie efektywnością, zarządzanie ludźmi, nagrody i uznanie) Podstawa (korzyści, bezpieczeństwo, ochrona pracy, WLB, środowisko pracy) 	<ol style="list-style-type: none"> Wiedza (znajomość celów, posiadanie potrzebnych informacji) Identyfikacja (poczucie zintegrowania z organizacją, profesją, przemyślanie odpowiedzialności, skonałen, skłonność do poświęceń) Gratyfikacja (indywidualnie, a razem kompleksowo) Organizacja (wsparcie techniczne, system zarządzania) Razem (motywalujący, a nie manipulujący przełożony, trener, a nie kontroler, współpracownicy, a nie rywale) 	<ol style="list-style-type: none"> Włączenie pracowników w podejmowanie decyzji Stopień możliwości wyrażania przez pracowników swoich idei, zgłaszania pomysłów, stopień przywiązania do menedżerów, ich wagi przez wiązania do menedżerów, poziomu wkładu pracowników Możliwość definiowania swojej pracy przez pracowników Stopień, w jakim organizacja dba o dobre samopoczucie pracowników 	<ol style="list-style-type: none"> Wykonywana praca Misja organizacji, wiara w to, co robimy; zbieżność z własnymi wartościami Możliwości kariery zawodowej Wynagrodzenie, gratyfikacje (pensja, premia, akcje) Relacje z przełożonym (oddanie) Warunki pracy (czas, dojazd itd.) Postrzeganie możliwości pracy poza firmą/chęć zmiany Relacje ze współpracownikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Closing...* 2009, s. 9; *The state...* 2013, s. 15; Juchnowicz 2010, s. 61; Smythe 2009, s. 238; *Trends...* 2017, s. 2, s. 9; *Employee...* 2013.

- możliwość nauki, rozwoju i kariery;
- gratyfikacje – uznanie i nagradzanie (wynagrodzenia³⁶);
- misja i cele firmy, które powinny być uznane przez pracowników za ważne, uwzględniające zadbanie o klienta;
- przyjęte (wysokie, osobiste) standardy, wartości w firmie;
- wizerunek organizacji w otoczeniu.

Można wyróżnić trzy główne grupy czynników, które mają wpływ na zaangażowanie: relacje, praca i organizacja. Autorzy tworzonych modeli zwracają uwagę na przejawy zaangażowania. Są nimi – ujmując za AON Hewitt Association (*Trends...*, 2017, s. 9) – postawy i zachowania zgodne z regułą: „mówi – zostaje – działa”. Ukazują ją także formy zaangażowania nawiązujące do koncepcji przywiązania/zobowiązania, dotyczące źródła (poziomu)³⁷, stopnia dobrowolności czy kierunku podejmowanej aktywności. Działanie nawiązuje także do ostatniego wymiaru³⁸ zaangażowania – behawioralnego. Wiąże się ono z pozostałymi wymiarami: emocjonalnym i poznawczym, a one stanowią wynik oceny dokonywanej przez pracownika i mają znaczenie dla stosunku do niego (tj. przedmiotu oceny). Zgodnie z zaprezentowanymi podejściami ocena jest formułowana na podstawie zasady wymiany. Ów wynik oceny będzie przejawiał się w działaniu, postawie, zachowaniu³⁹. Zdaniem L.A. Witte, K.M. Kacmar i M.C. Andrews (Bugdol 2006, s. 85), może ono charakteryzować się różną intensywnością: stałym natężeniem, które oznacza dobrze wykonywaną pracę, lecz nie powoduje wartości dodanej, albo wysiłkiem wykraczającym poza przyjęte plany, wyznaczone cele, co sprzyja powstaniu wartości dodanej. Z tego także powodu, uwzględniając wymianę społeczną w warunkach kryzysu, jak podkreślają A.S. Davis i B.I.J.M. van der Heijden (2018, s. 342-346), warto traktować pracowników indywidualnie poprzez ustalenie warunków pracy, stosowanych praktyk, metod polityki personalnej z każdym z nich odrębnie.

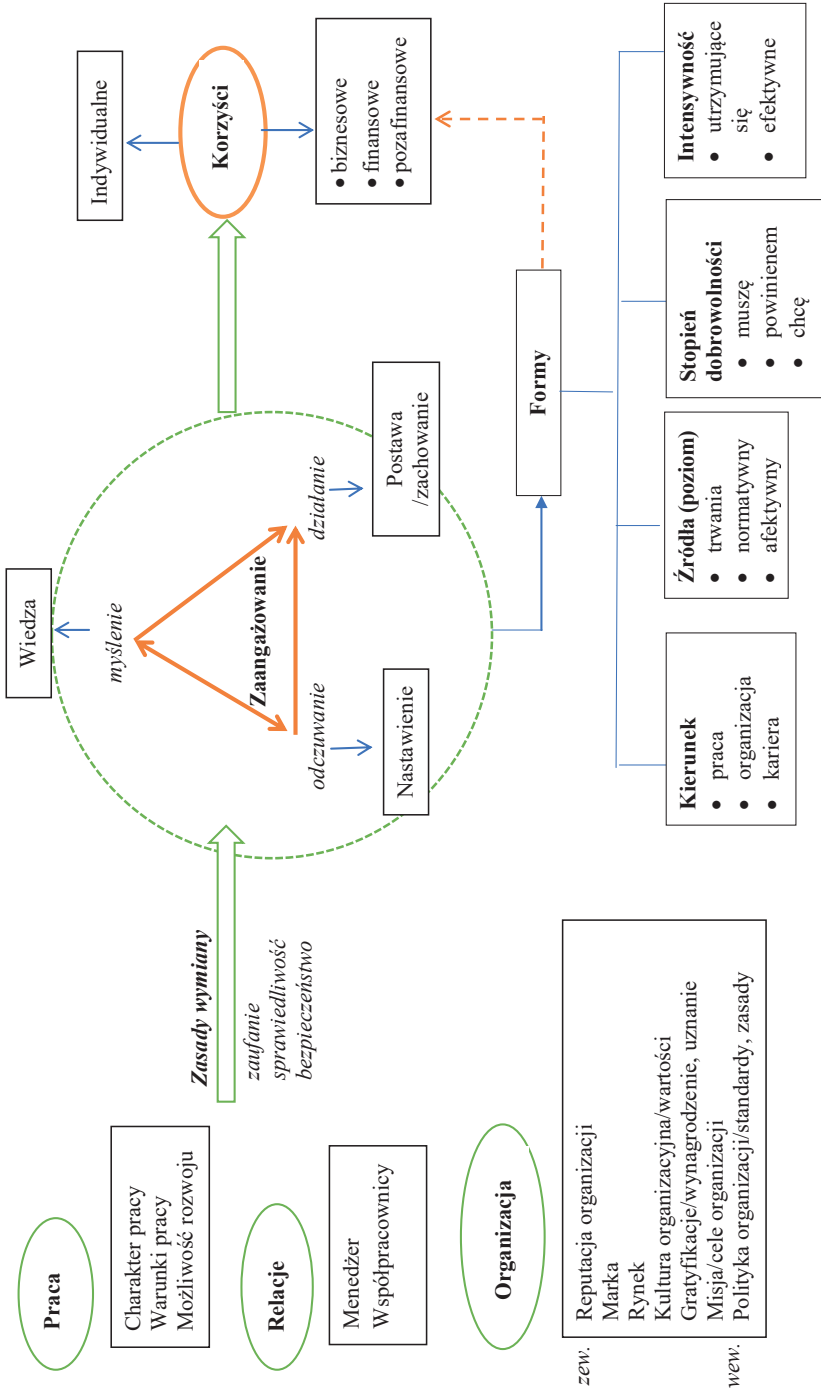
Podsumowując, można stwierdzić za firmą doradczą Towers Perrin (*Closing...* 2009), że budowanie zaangażowania to proces. Ujmując dotychczas zaprezentowane treści, ukazano go na rysunku 3.

36 Wśród polskich badaczy warto zwrócić uwagę na badania K. Kulikowskiego (2016b), dotyczące aspektów satysfakcji i poczucia sprawiedliwości w kontekście wynagrodzenia. Porównano te zagadnienia, uwzględniając typy organizacji (prywatne, państwowe).

37 Nazwa kryterium sformułowana przez autorkę monografii. Twórcy podejścia ujmują je jako komponenty, składowe, czynniki zaangażowania (Meyer, Allen 1990). W literaturze przedmiotu pisze się o wymiarach przywiązania (Łąguna i in. 2015) lub o rodzajach zaangażowania (Kmiotek 2016).

38 Trójkąt Cooka (Juchnowicz 2010, s. 35).

39 Więcej o kształtowaniu postaw i zachowań w odniesieniu do organizacji i kontraktu psychologicznego: Rogozińska-Pawełczyk (2014).



Rysunek 3. Ramowy model procesu zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne.

1.3. Zaangażowanie w pracę – orientacja na pracownika

W rozważaniach nad zaangażowaniem w pracę koncentrowano uwagę na ukazaniu odmienności tego pojęcia od zaangażowania pracowników⁴⁰ oraz poszukiwaniu czynników kształtujących zaangażowanie. Celem pierwszego było wykazanie odrębności koncepcji zaangażowania pracowników, a drugiego – kierunku badań: zidentyfikowanie źródeł zaangażowania w pracę. Analizy poskutkowały zwróceniem uwagi na zaangażowanie zespołu oraz odniesieniem do rozwiązań stosowanych w organizacjach.

Na podstawie rozważań dotyczących porównania zaangażowania z istniejącymi koncepcjami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (tab. 4) można zauważyć, że niektóre z zagadnień stanowią swego rodzaju „składową”, „opisową” zaangażowania w pracę (np. inicjatywa osobista). Inne można postrzegać jako następstwo zaangażowania (jak satysfakcja z pracy), czy też czynniki mające wpływ na jego poziom/intensywność (pozytywna wrażliwość). Na uwagę zasługuje nieco odmienne podejście L. Eldor i E. Vigody-Gadota (2017, s. 533). Autorzy uwzględnili kontekst pracownik – organizacja oraz teorię wymiany społecznej. Wyróżniając dwa kryteria, tj. kierunek relacji i stopień aktywności, za zaangażowanie pracowników uznali sytuację wysokiej aktywności oraz wzajemności relacji. Jej przeciwieństwo, czyli niskie poziomy obu zmiennych, określili jako charakterystyczne dla starszych koncepcji, jak zobowiązanie (*commitment*). Pośrednim sytuacjom zdaniem autorów odpowiadają: psychologiczny *empowerment* (wysoka aktywność, jednostronność wymiany) oraz kontrakt psychologiczny (niska aktywność, wzajemna wymiana). Wyniki badań L. Eldor i E. Vigody-Gadota potwierdzają założenia i poprawność traktowania zaangażowania jako nowego, odrębnego konstruktu.

Analizując czynniki mające wpływ na zaangażowanie w pracę, w publikacjach odwoływano się przede wszystkim do modelu wymagania – zasoby (JD-R) (Schaufeli, Bakker 2004; Saks, Gruman 2014; Keyko i in. 2016) oraz koncepcji W.A. Kahna.

W modelu JD-R wymagania stanowią aspekty pracy, które są związane z ciągłym (trwałym) podejmowaniem wysiłku fizycznego i psychicznego, stąd postrzega się je jako koszty fizjologiczne i psychologiczne (por. Hakanen i in. 2008, s. 225). Natomiast zasoby to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy (cechy, przedmioty, warunki lub energie), które są cenione przez jednostkę lub stanowią środek do osiągnięcia wartościowanych celów (Schmitt i in. 2016, s. 593), a przez to stymulują uczenie się i rozwój pracowników⁴¹. Zgodnie z założeniami wymagania uznaje się za stresory, a zasoby – za czynniki wspierające pracę⁴².

40 Zob. także Mackay i in. (2017, s. 8-9) w kontekście wykazania różnic między pojęciami *job involvement* i *organizational commitment* a *EE/WE*.

41 Stąd także model ten odnoszony jest do dobrostanu pracowników (np. Kinowska 2021).

42 W wielu badaniach stwierdzono negatywny wpływ wymagań na zaangażowanie w pracę i pozytywne oddziaływanie zasobów, np. Bakker, Demerouti 2008; de Lange i in. 2008; Knight i in. 2017.

Stąd także model rozpatruje się jako proces (1) energetyzujący, który odnosi się do wydatkowania energii związanej z wymaganiami lub (2) motywacyjny, w którym zasoby mogą pobudzać do działania, uczenia się i inwestowania energii.

Tabela 4. Analiza porównawcza wybranych terminów behawioralnych z pojęciem zaangażowania w pracę

Nazwa zagadnienia	Opis	Odniesienie do zaangażowania
Zachowanie poza rolą	Dobrowolne, dodatkowe działanie, wykraczające poza to wynikające z roli („dawanie więcej”)	Pracownicy zaangażowani nie tyle pracują dłużej, więcej, ile przede wszystkim – inaczej, „przynoszą coś innego do pracy” (np. bardziej kreatywne rozwiązania)
Inicjatywa osobista	Działanie tak, jak gdyby było się samozatrudnionym, proaktywność i uporczywość	Jako swoisty rodzaj zachowania wykracza poza to, co jest oczywiste lub zwyczajne w pracy; odnosi się do jakości, a nie ilości pracy, zatem jest związana z wigorem (element zaangażowania według ujęcia Schaufeli i Bakker)
Satysfakcja z pracy	Przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnej pracy czy doświadczeń zawodowych	Zaangażowanie zakłada aktywację (entuzjazm, czujność, podekscytowanie, uniesienie), satysfakcja zaś – nasycenie (zadowolenie, spokój, relaks), zaangażowanie dotyczy raczej nastroju (<i>mood</i>), a satysfakcja wpływu. Związek satysfakcji z wymaganiami jest negatywny, podczas gdy zaangażowania – pozytywny
Pozytywna wrażliwość	Specyficzny stan psychiczny, który odpowiada pozytywnemu uczuciu, będąc pozbawioną kontekstu cechą dyspozycyjną	Można oczekiwać, że niektórzy pracownicy są zazwyczaj bardziej skłonni do pracy niż inni
Przepływ	Stan optymalnego doświadczenia, charakteryzujący się skupieniem uwagi, czystym umysłem, działaniem bez wysiłku, całkowitą kontrolą, utratą samoświadomości, zniekształceniem czasu i wewnętrzną przyjemnością	Odnosi się do konkretnego, krótkotrwałego doświadczenia, podczas gdy absorpcja odnosi się do bardziej rozpowszechnionego i trwałego stanu umysłu
Pracoholizm	Przymus lub niekontrolowana potrzeba nieprzerwanej pracy	Różnica w „napędzie”: pracoholizm to napęd kompulsywny (przymus, obsesja), zaangażowanie zaś łączy się z radością, wyzwaniem (chęć działania)
Pasja	Indywidualny, względnie stały, pozytywnie emocjonalny stan umysłu (samopoczucia), będący wynikiem pozytywnego postrzegania przez pracownika pracy i organizacji oraz wyznaczający nastawienie/intencje i zachowania	Pojęcie szersze niż zaangażowanie, gdyż łączy dwa kierunki zaangażowania pracowników – w pracę i w organizację; pasja to entuzjazm (jako wyraz zaangażowania w pracę), duma i tożsamość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schaufeli, Bakker 2010; Macey, Schneider 2008; Taris i in. 2010; Schaufeli i in. 2008; Zigarmi i in. 2011; Tejpal 2016; Tóth-Király i in. 2021.

Analizując wymagania, P. Petrou z zespołem (2012, s. 1122) ustalili, że są one rozumiane przez pracowników na dwa sposoby: jako **przeszkody** oraz jako **wyzwania**. Pierwsze zniechęcają do działania, obniżają aktywność. Należą do nich (Petrou i in. 2012, s. 1122; Saks, Gruman 2014, s. 161-162; Hakanen i in. 2008): niejednoznaczność ról, konflikt ról, przeciążenie nią, niepewność zatrudnienia, ilościowe obciążenie pracą, nadmiernie wymagające zadania⁴³, negatywne warunki ich wykonywania⁴⁴, problemy administracyjne, niedostatek zasobów, obciążająca polityka organizacji. Gdy jednak wymagania umożliwiają rozwój osobisty pracowników i poczucie sukcesu, to – mimo zwiększenia obciążenia (czas⁴⁵, wysiłek, odpowiedzialność) – są postrzegane jako wyzwanie i, wiążąc się z satysfakcją, zwiększeniem poczucia skuteczności, skutkują zaangażowaniem.

Natomiast badając zasoby, autorzy dzielą je na dwie główne kategorie: zasoby pracy i zasoby personalne. Wśród **zasobów pracy** istotnych dla zaangażowania pracowników wymienia się (np. Bakker, Demerouti 2008; Saks, Gruman 2014; Schaufeli i in. 2009): zakres autonomii⁴⁶, różnorodność zadań, kontrolę pracy, wsparcie ze strony przełożonych, informacje zwrotne na temat wykonywanej pracy, możliwość wykorzystania umiejętności, różnorodność (jako wprowadzanie odmiany), przejrzystość środowiska (jasność otoczenia), dostępność pieniędzy, bezpieczeństwo fizyczne, możliwość kontaktów interpersonalnych i wartościowej pozycji społecznej. Zaprezentowane zasoby pracy bazują na potrzebach autonomii, przynależności, bezpieczeństwa, skuteczności, kompetencji oraz odnoszą się do motywacji wewnętrznej. Do **zasobów osobistych** zalicza się (Lorente i in. 2014; Lee i in. 2016)⁴⁷: odporność psychiczną⁴⁸, samoświadomość, przekonanie o własnej skuteczności⁴⁹, poczucie własnej wartości⁵⁰ i optymizm⁵¹. Warto dodać, że oprócz zasobów pracy i personalnych niektórzy badacze wyróżniają zasoby duchowe

43 Jian i in. (2014) wykazali, że nadmierne wymagania mogą utrudniać realizowanie ról w życiu rodzinnym, jak również nagły wzrost wymagań w tym obszarze (np. choroba członka rodziny) może negatywnie wpływać na wykonywanie pracy.

44 Zarówno w aspekcie fizycznym, jak i społecznym.

45 Presja czasu stanowi jeden ze stresujących czynników. Jednak, jak wykazuje zespół A. Baethge (2018, s. 241), tylko w długim czasie, tj. sześciu-ośmiu tygodni. W krótkim, rozumianym jako dzień (czas w ciągu dnia) lub tydzień, oddziałuje pozytywnie na zaangażowanie.

46 Przejawia się w niezależności (od innych) podczas wykonywania zadań, samodzielności w podejmowaniu decyzji, a zarazem w swobodzie w określaniu własnych działań, wolności wyboru, możliwości podejmowania decyzji dotyczących swojej pracy.

47 Badane także jako składniki kapitału społecznego (np. Alessandri i in. 2018).

48 Tj. zdolność do działania mimo przeszkód, przeciwności losu, niepowodzeń.

49 Jako przekonanie o posiadaniu zdolności do spełnienia wymagań w różnych sytuacjach; zdolność do efektywnego radzenia sobie z wymaganiami.

50 Tj. szacunek do własnej osoby, ogólna wartość, jaką podmiot przypisuje sobie jako osobie.

51 Czyli przekonanie, że będzie się doświadczać dobrych rzeczy w życiu.

(Bickerton i in. 2014), definiowane jako kategoria zasobów osobowych pochodzących z interakcji z sacrum. Ten rodzaj zasobów różni się od zasobów osobistych postrzeganym źródłem kontroli i odporności na stres⁵². Zasoby duchowe skutkują poprawą odporności i postrzeganą zdolnością do skutecznej kontroli i oddziaływania na środowisko.

Na podstawie wyników badań, w tym metaanaliz, uwzględniających założenia modelu wymagania – zasoby (JD-R) w kontekście zaangażowania pracowników, można wskazać, że:

1. Wymagania dotyczące wyzwań są pozytywnie związane z zaangażowaniem, wymagania zaś dotyczące przeszkód – negatywnie (Petrou i in. 2012).
2. Wymagania i zasoby oddziałują wzajemnie:
 - zasoby osobiste są ułotne i wyczerpują się przy dużym obciążeniu pracą, a zatem korzyści wynikające z zaangażowania, zwłaszcza zachowania proaktywne⁵³, mogą przewyższać koszty tylko wtedy, gdy pracownicy mają wystarczające zasoby;
 - gdy wymagania są postrzegane jako wyzwania, są związane z zaangażowaniem w pracę bardziej niż zasoby⁵⁴;
 - zasoby pracy są szczególnie ważne dla wzbudzania zaangażowania, gdy wysokie są wymagania pracy (Petrou i in. 2012);
 - poziom określonych zasobów istotnych dla zaangażowania zależy od charakteru zadań, obowiązków⁵⁵.
3. Zasoby wpływają na siebie:
 - istnieją zależności między poziomem zasobów. Jak wykazały rezultaty badań zespołu B. Menguca (2013), przy wysokim poziomie autonomii i otrzymywaniu informacji zwrotnych nie jest istotne wsparcie ze strony

52 Abu Bakar i in. (2018, s. 2649) wskazują na religijność pracowników, która pośredniczy między zasobami pracy a zasobami osobistymi.

53 W omawianych badaniach oznaczały one podejmowanie inicjatywny osobistej oraz „mówienie”, tzn. komunikowanie, werbalne i wyraźne wyrażanie poglądów, opinii, które mogą mieć wpływ na pracę, funkcjonowanie organizacji. Trzeba dodać, że autorzy uznają je za zachowanie dyskrecjonalne, które nie jest uwzględniane w opisie stanowiska pracy czy formalnych systemach wynagradzania, stąd traktowane jest jako przejaw własnej, indywidualnej decyzji pracownika – wyraz jego aktywności (Schmitt i in. 2016).

54 Wysoki poziom autonomii nawet przy wysokich wymaganiach w danym dniu pracy sprzyja raczej poszukiwaniu zasobów niż obniżaniu wymagań (Petrou i in. 2012).

55 Na podstawie wyników badań nad wpływem poczucia skuteczności pracownika na zaangażowanie Carter z zespołem (2018, s. 2498) formułuje wniosek o różnym, wymaganym poziomie zasobów dla zaangażowania przy odmiennych zadaniach, obowiązkach, pełnionych rolach. Np. przekonanie klientów do umówienia się na spotkanie wiąże się z umiejętnościami poznawczymi i pewnością siebie, podczas gdy współpraca z klientami – z okazywaniem emocji, aktywnością, dbaniem o relacje.

przełożonych. Może ono być zastępowane wsparciem ze strony współpracowników. Informacje zwrotne stają się ważne przy niskim postrzeganiu autonomii, podczas gdy przy wysokim jej poziomie – mogą nie mieć tak ważnego znaczenia dla zaangażowania, ponieważ wyższa autonomia sugeruje, że pracownicy mają większą kontrolę nad tym, jak wykonywać zadania;

- wywołując tzw. spiralę korzyści (Salanova i in. 2011). Oznacza to, że zaangażowanie pracowników będące konsekwencją postrzegania posiadanych zasobów⁵⁶ sprzyja poczuciu zwiększania się tych zasobów⁵⁷. Inaczej: psychologiczne odczucie zasobów pracy (sprawowanie kontroli, różnorodność, możliwość rozwoju, informacje zwrotne⁵⁸) wywołuje wiarę w skuteczność, przyczyniając się do zaangażowania i osiągniętych wyników, które skutkują pozytywnymi emocjami pracowników (jak satysfakcja, entuzjazm i komfort)⁵⁹, co zwiększa ich wiarę we własną skuteczność, a ona ponownie oddziałuje na zaangażowanie oraz pozwala trwale budować zasoby (Huynh i in. 2014). Jednak postrzeganie obniżania się zasobów wywoła spiralę strat⁶⁰.

4. Zasoby osobiste mają znaczenie dla zaangażowania (Lorente i in. 2014; Salanova, Schaufeli 2008).

⁵⁶ Warto zaznaczyć, że zależy ono od możliwości regeneracji (Sonnetag 2003, Sonnetag i in. 2008), jak również satysfakcji z przebiegu spraw istotnych dla pracownika (jak np. wynik meczu drużyny sportowej – Gkorezis i in. 2016).

⁵⁷ Nie potwierdzono wystąpienia tego zjawiska w przypadku polskich przedsiębiorców zarządzających swoimi firmami. Potwierdzono wzajemne oddziaływanie poczucia skuteczności, zaangażowania i entuzjazmu (Laguna i in. 2017).

⁵⁸ Zespół Y. Lee (2016) wskazuje, że zasoby pracy są następstwem polityki organizacyjnej (np. możliwości kariery, praca), relacji (jak wsparcie liderów, klimat zespołowy), organizacji ich pracy (np. klarowność roli, udział w podejmowaniu decyzji) oraz zadań (w tym różnorodność, tożsamość, znaczenie, autonomia). Natomiast K. Kulikowski (2015, s. 84-87), bazując na założeniach modelu, formułuje wskazówki dla polityki personalnej celem świadomego kształtowania zaangażowania.

⁵⁹ Podobne wyniki – podkreślając znaczenie emocji – uzyskała M. Laguna z zespołem (2017).

⁶⁰ Zgodnie z teorią zachowania zasobów S.E. Hobfolla ludzie przede wszystkim są nastawieni na ochronę zasobów. Dostrzeganie tylko ich straty może powodować powstawanie spirali strat. Badając wymagania, W. Schaufeli i in. (2009) wyróżnili dwie przyczyny nieobecności (absencji) pracowników. Pierwsza stanowi niejako odpowiedź/protest na awersyjne warunki pracy, stąd określana jest „dobrowolną”. Druga wynika z niepokoju, lęku spowodowanego wymaganiami pracy, dlatego nazywa się ją przymusową bądź nieumyślną. Poprzez wyniki przeprowadzonych badań zespół potwierdza związek przymusowej absencji z wyczerpaniem energii (wypalaniem zawodowym), a dobrowolną nieobecność z zaangażowaniem. Analizując wyniki, autorzy sugerują, by kierownicy dbali o zasoby, tworzyli je, uzupełniali, przez co mogą równoważyć wymagania, ale i również powinni oni zmieniać sposób postrzegania pracowników, tj. np. uświadamiać im istnienie zasobów.

5. Nie ustalono jednoznacznie, które zasoby pracy są najważniejsze bądź dlaczego niektóre z nich mogą być bardziej istotne od innych⁶¹. Wykazano jednak, że zmiany w tych zasobach zwiększają zaangażowanie⁶².

Główne wnioski z badań zaprezentowano na rysunku 4.

Wraz z rozwojem badań bazujących na założeniach modelu JD-R można założyć prowadzenie pogłębionych analiz. Z jednej strony koncentrowano uwagę na określonych zasobach, wymaganiach, weryfikując ich wpływ na zaangażowanie i jego następstwa, z drugiej zaś testowano rozwiązania sprzyjające budowaniu zasobów.

Uwzględniając rezultaty pierwszego kierunku badań, warto wskazać, że:

- wsparcie jest postrzegane pozytywnie, czyli staje się zasobem wtedy, gdy jest oczekiwane, pożądane (Zeijen i in. 2020),
- różne formy wsparcia (emocjonalne, instrumentalne) inaczej wpływają na zaangażowanie (Shin i in. 2020)⁶³,
- wspieranie ma znaczenie także dla zaangażowania osoby udzielającej pomocy, zwłaszcza gdy jej działanie wynika z autonomicznej motywacji. Wspieranie buduje zasoby osobiste takiego pracownika poprzez zaspokojenie potrzeb, jak docenienie kompetencji czy wzrost poczucia wartości (Zeijen i in. 2020),
- motywacja wewnętrzna wzmocnia związki praktyk upełnomocniających z zaangażowaniem pracowników, podczas gdy kontrola go ogranicza (Zhang i in. 2018).

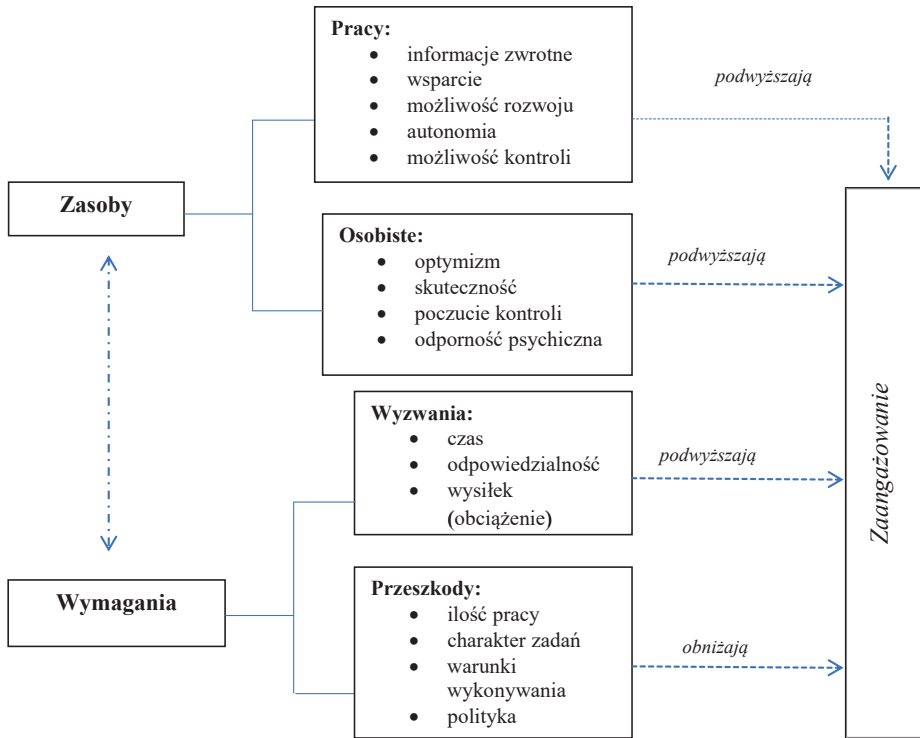
W zakresie drugiego kierunku badań weryfikowano zastosowanie interwencji w miejscu pracy związanych z budowaniem zasobów osobistych, zasobów pracy, przywództwem i promowaniem zdrowia (Knight i in. 2017). Pierwsze mają służyć zwiększaniu pozytywnej samooceny jednostki oraz mocnych jej stron tak, by rozwijać poczucie własnej skuteczności, odporności⁶⁴ lub optymizmu, a przez to umożliwiać bufor dla negatywnych skutków postrzeganych

61 D. Sarti (2014), uwzględniając sześć zasobów (możliwość rozwoju, kontrola pracy i autonomia, wsparcie – przełożeni/współpracownicy, nagrody, informacje zwrotne na temat wydajności), wykazuje znaczenie czterech pierwszych dla zaangażowania w długim okresie. Za istotne uznaje brak wpływu informacji zwrotnych o wydajności, co tłumaczy specyfiką pracy respondentów – pielęgniarki. Autorka przypuszcza, że ich praca musi być wykonywana rzetelnie, a przez to nie wymaga informacji o wykonaniu. Można wnioskować, że zasoby potrzebne dla zaangażowania mogą być inne dla różnych zawodów.

62 Np. wsparcie społeczne, informacje zwrotne dotyczące wydajności oddziałują pozytywnie na zaangażowanie w okresie jednego roku (Saks, Gruman 2014).

63 Pierwsze ma pozytywny, moderujący wpływ na zaangażowanie przy „tworzeniu miejsca pracy” przez pracowników (ang. *job crafting*), a drugie – negatywny wpływ.

64 Jak wykazuje Cook i in. (2019, s. 1253), jest to szczególnie istotne dla osób pracujących w tzw. systemach pracy o wysokiej wydajności (np. banki).



Rysunek 4. Założenia modelu JD-R a zaangażowanie pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bakker, Demerouti 2008; Hakanen i in. 2008; Petrou i in. 2012.

zadań pracy. Drugie przyczyniają się do stymulowania wzrostu, uczenia się i rozwoju, zaspokajania podstawowych potrzeb, w tym szczególnie autonomii, przynależności i kompetencji, a jednocześnie motywują do działania, dostarczając środki, dzięki którym można osiągnąć cele pracy. Trzecie dotyczą przywództwa i obejmują warsztaty z wiedzy, umiejętności budowania zaangażowania pracowników. Założeniem jest nabycie kompetencji przez menedżerów w zakresie możliwości zwiększania postrzegania przez pracowników poczucia zasobów pracy⁶⁵. Czwarte – promujące zdrowie – polegają na zachęcaniu pracowników

⁶⁵ Zespół X. Chena (2020, s. 933) zwraca uwagę także na konieczność szkolenia tzw. przywódców poświęcających się. Charakteryzują ich zachowania ukierunkowane na dobro grupy, często bez uwzględniania własnych interesów. Choć zachowania te przyczyniają się do zaangażowania pracowników, to jako „obciążające” lidera mogą ograniczać jego zaangażowanie w pracę.

do przyjęcia i utrzymania zdrowszego stylu życia oraz zmniejszenia stresu lub radzenia sobie z nim⁶⁶.

Trzeba dodać, że wyniki badań dotyczące wszystkich czterech rodzajów interwencji były różne, tzn. zarówno wykazujące pozytywne zależności, jak również nieukazujące wpływu⁶⁷. Z tego względu sugerowano⁶⁸:

- zwrócenie uwagi na okres oddziaływania interwencji,
- uwzględnianie osób biorących w nich udział,
- zgodę uczestników na zmiany,
- tworzenie warunków w organizacji, które będą sprzyjały realizacji przedmiotu interwencji.

Natomiast autorzy, którzy analizowali koncepcję W.A. Kahna, koncentrowali uwagę na – wskazanych przez autora jako istotne – trzech warunkach psychologicznych: znaczeniu (sensowności), bezpieczeństwu i dostępności (tab. 5). Pierwszy oznacza poczucie wartości celu pracy, nadanie jej znaczenia. Wiąże się z odczuciem bycia wartościowym, cenionym i cennym oraz możliwością bycia zarazem dawcą, jak i biorcą w trakcie pracy (Kahn 1990, s. 704). W.A. Kahn, nawiązując do teorii charakterystyki pracy R. Hackmana i G. Oldhama, odnosi spełnienie tego warunku do takich elementów, jak: zadania, rola i interakcje z pracą. W przypadku zadań poczucie sensu wystąpi wówczas, jeśli: pozwolą one pracownikowi być kompetentnym, będą stanowić wyzwanie, umożliwią uczenie się; będą jasno określone, co pozwoli na lepszą ich realizację, a przez to osiągnięcie sukcesu; będą na tyle autonomiczne, by dać poczucie własności zadania oraz będą zróżnicowane i wymagające kreatywności, co zapobiegnie monotonii, nudzie. W przypadku

66 Np. fizjologiczne efekty ćwiczeń mogą zwiększać dobre samopoczucie, zmniejszyć stres, wypalenie zawodowe czy absencję. Pozytywne emocje występujące po ćwiczeniach mogą natomiast pozytywnie oddziaływać na myśli i działania, wspierając budowanie osobistych źródeł. Trening uważności może działać podobnie, zwiększając odporność i samoocenę poprzez zwiększoną, nieoceniającą akceptację myśli i uczuć.

67 Np. ustalono pozytywny wpływ interwencji przywódczej na zmianę postrzegania przez pracowników kultury pracy, strategicznego dostosowania, zadowolenia z pracy i zaangażowania w pracę. Jednak nie potwierdzono założonego związku z wymaganiami czy obciążeniem psychicznym, jak również wpływem programu na postrzeganie klimatu psychospołecznego w organizacji (Biggs i in. 2014a). Przekonanie o własnej skuteczności wzrosło zarówno wśród badanych uczestniczących w interwencji wzmacniającej zasoby, jak i edukacyjnej, choć wyższy poziom wpływu zidentyfikowano dla pierwszego z wymienionych rodzajów interwencji (Rogala i in. 2016).

68 Zdaniem E. Ouweneel i in. (Knight i in. 2017, s. 795) w interwencjach należy przede wszystkim uwzględnić tych, którzy tego najbardziej potrzebują, czyli te osoby, które osiągają niski poziom zaangażowania. Zespół R. Gosha (2019, s. 51) w kontekście interwencji w formie mentoringu zwraca uwagę na częstotliwość kontaktów, bycie „cieniem” mentora, wzajemność relacji oraz jej charakter (mentor jako facylitator, a nie szef). O tzw. organizacjach uczących się w kontekście interwencji i odpowiednich warunków piszą P. Malik i P. Garg (2020).

roli, do poczucia ważności, bycia potrzebnym przyczyni się wywieranie wpływu, a zatem status, pozycja oferująca mniej lub bardziej atrakcyjną tożsamość, dopasowanie do preferowanego wizerunku. Ostatecznie relacje z pracą odnoszą się do realizacji potrzeb związanych z byciem znanym, przynależnością, lecz nie jako współpracownika, a raczej członka grupy, co wiąże się z szacunkiem, uznaniem, poczuciem wartości i godności⁶⁹. Warto dodać, że D.R. May, R.L. Gilson i L.M. Harter (2004, s. 4), bazując na koncepcji W.A. Kahna, odnoszą opisane elementy do wzbogacania pracy, dopasowania do roli i relacji ze współpracownikami. Istotna staje się w nich tożsamość jednostki i tożsamość społeczna.

Tabela 5. Założenia koncepcji zaangażowania W.A. Kahna

Sensowność (znaczenie)			Bezpieczeństwo		Dostępność
Wpływ Uznanie	Rozwój Sukces Autonomia Kreatywność	Przynależność Sukces /uznanie Szacunek Godność	Przynależność Szacunek Otwartość Wsparcie	Sprawiedliwość Zaufanie Jasność /pewność	Niezależność Uczciwość Sprawiedliwość
Rola	Zadania /praca	Relacje	Relacje	Normy	Praca /otoczenie
	↓		↓		↓
Dopasowa- nie do roli	Wzbogacanie pracy	Przełożony Współpracownicy		Wynagradzanie	Zasoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kahn 1990; May i in. 2004.

Drugi warunek – bezpieczeństwo – to przede wszystkim poczucie, że można zaprezentować siebie (jako osobę) i działać bez strachu przed negatywnymi konsekwencjami dla statusu lub kariery (Kahn 1990, s. 708). Zatem odnosi się do akceptacji i rozumienia granic akceptowanych zachowań. Bazuje na zaufaniu (aspekt afektywny) i przewidywalności (aspekt poznawczy) oraz wiąże się z relacjami międzyludzkimi i przyjętymi normami. Owe relacje to zarówno interpersonalne kontakty, które powinny cechować się szacunkiem, otwartością, wsparciem, jak również stosunki w grupie czy między grupami, które wiążą się z nieformalnymi, często nieświadomymi rolami. Dla poczucia bezpieczeństwa, braku zagrożenia wyrażenia siebie, znaczenie mają zachowania lidera oraz obowiązujące normy organizacyjne (Kahn 1990, s. 712), dotyczące zachowań i emocji pracowników.

69 Naruszona, np. poprzez mobbing, zmniejsza zaangażowanie (Park, Ono 2017).

D.R. May, R.L. Gilson i L.M. Harter (2004, s. 16) wymieniają pięć kategorii zachowań składających się na wiarygodność menedżerów: spójność (w czasie i kontekście), integralność (zgodność słów i czynów), dzielenie się kontrolą (tj. udział w podejmowaniu decyzji), otwarta komunikacja i życzliwość (ochrona interesów pracowników, brak wyzysku). Autorzy twierdzą również, że poczucie bezpieczeństwa bardziej sprzyja możliwości bycia elastycznym w ramach norm niż przymus określonego zachowania.

Trzeci warunek – dostępność – oznacza poczucie posiadania fizycznych, emocjonalnych i psychologicznych zasobów niezbędnych do inwestowania w rolę. Wyczerpywanie się sił fizycznych i emocjonalnych (zmniejszanie się zasobów) W.A. Kahn wiązał z wymaganiami, poziomem zasobów⁷⁰ posiadanych przez jednostki oraz z niepewnością, czyli poziomem zaufania pracownika do własnych umiejętności i statusu, samoświadomością i ambiwalencją odnoszącą się do dopasowania do systemów społecznych, jak również życia zewnętrznego osoby, które umożliwia jej inwestowanie siebie w roli, w mniejszym lub większym stopniu (Kahn 1990, s. 714-716).

Warto zauważyć, że założenia zaprezentowanej koncepcji (tab. 5) odnoszą się do potrzeb czy też wartości pracowników. Szacunek, rozwój, sens pracy, bycie „wewnątrz” (tj. częścią organizacji – odnosi się do posiadania informacji, wpływu) oraz sukces i przynależność (jako członkostwo w zwycięskim zespole) stanowią według K. Ayersa (2009, s. 011) kluczowe potrzeby dla zaangażowania. W wymienionej kolejności tworzą piramidę (na wzór hierarchii A. Masłowa), przyczyniając się do tworzenia więzi emocjonalnej, a potem gorliwości pracowników. Trzeba stwierdzić, że zaangażowanie bazuje na motywach wzrostu⁷¹. Autor wskazuje, że realizacja potrzeb zależy przede wszystkim od przełożonego, a stworzenie „ducha zespołu” wymaga skupienia przez niego uwagi bardziej na pracownikach jako członkach zespołu niż na własnych potrzebach.

Opisane założenia koncepcji W.A. Kahna weryfikowane były przede wszystkim przez zespół D.R. May. Potwierdzono powiązanie poczucia znaczenia, bezpieczeństwa i dostępności z zaangażowaniem (Gruman, Saks 2011, s. 126)⁷². Ustalono także, że wzbogacenie pracy i dopasowanie do roli są pozytywnymi predyktorami poczucia znaczenia; wspierające relacje z przełożonym i współpracownikami

70 Przede wszystkim osobistych: poczucie własnej skuteczności, wartości, optymizm.

71 Motyw wzrostu oznacza ukierunkowanie osoby na rozwój. Drugim jest motyw unikania koncentrujący jednostkę na ograniczaniu ryzyka i zachowaniu *status quo* (potrzeba bezpieczeństwa), co skutkuje działaniami prewencyjnymi. Co ciekawe, także dla włączenia się pracę (*job involvement*) i zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) najważniejsze są potrzeby osiągnięcia, przynależności i władzy (Park i in. 2008).

72 Znaczenie wymiaru bezpieczeństwa potwierdzili także J.C. Collins i T.S. Rocco (2018), badając sytuację pracowników homoseksualnych.

oraz wynagradzanie – poczucia bezpieczeństwa, a zasoby – dostępności (May i in. 2004, s. 28) (tab. 5). Negatywny związek zidentyfikowano dla działań zewnętrznych i norm korporacyjnych. Na podstawie uzyskanych wyników podkreślono znaczenie przełożonego, zaufania oraz kształtowania warunków sprzyjających obniżaniu stresu, dopasowaniu do roli i zapobieganiu przeciążeniu. Wskazano, że zasoby pracy, które inicjują proces motywacyjny, mogą pochodzić z organizacji (np. płaca, możliwość kariery zawodowej⁷³, bezpieczeństwo pracy), relacji międzyludzkich i społecznych (wsparcie przełożonego, współpracowników oraz klimat zespołowy), organizacji pracy (np. przejrzystość ról i udział w podejmowaniu decyzji) oraz samego zadania (np. różnorodność umiejętności, tożsamość zadania, znaczenie zadania, autonomia i opinie o wynikach). Ich znaczenie potwierdził także Y. Lee z zespołem (2016).

Analizując oba podejścia (W.A. Kahn oraz W.B. Schaufeli, A.B. Bakker), A.M. Saks i J.A. Gruman dokonują ich kompilacji, jednocześnie łącząc z formami zaangażowania. Ukazują, że (Saks, Gruman 2014, s. 173):

1. Znaczenie pracy (*in work*) zależy od zasobów i wymagań dotyczących zadań oraz organizacji pracy i ma wpływ na zaangażowanie w pracę i w zadania.
2. Znaczenie w pracy (*at work*) dotyczy zasobów i wymagań na poziomie organizacyjnym oraz relacji interpersonalnych i społecznych i oddziałuje na zaangażowanie organizacyjne.
3. Bezpieczeństwo to zasoby i wymagania obejmujące relacje interpersonalne i społeczne, które oddziałują na zaangażowanie w zadania, pracę, zespół i organizację.
4. Dostępność ma związek z wymaganiami i zasobami na poziomie zadań oraz relacji interpersonalnych oraz społecznych i wpływa, podobnie jak bezpieczeństwo, na zaangażowanie w zadania, pracę, zespół i organizację.

Bazując na założeniach opisanych podejść, w dalszych analizach zaangażowania zwrócono uwagę na pracownika, menedżera i organizację (rys. 5).

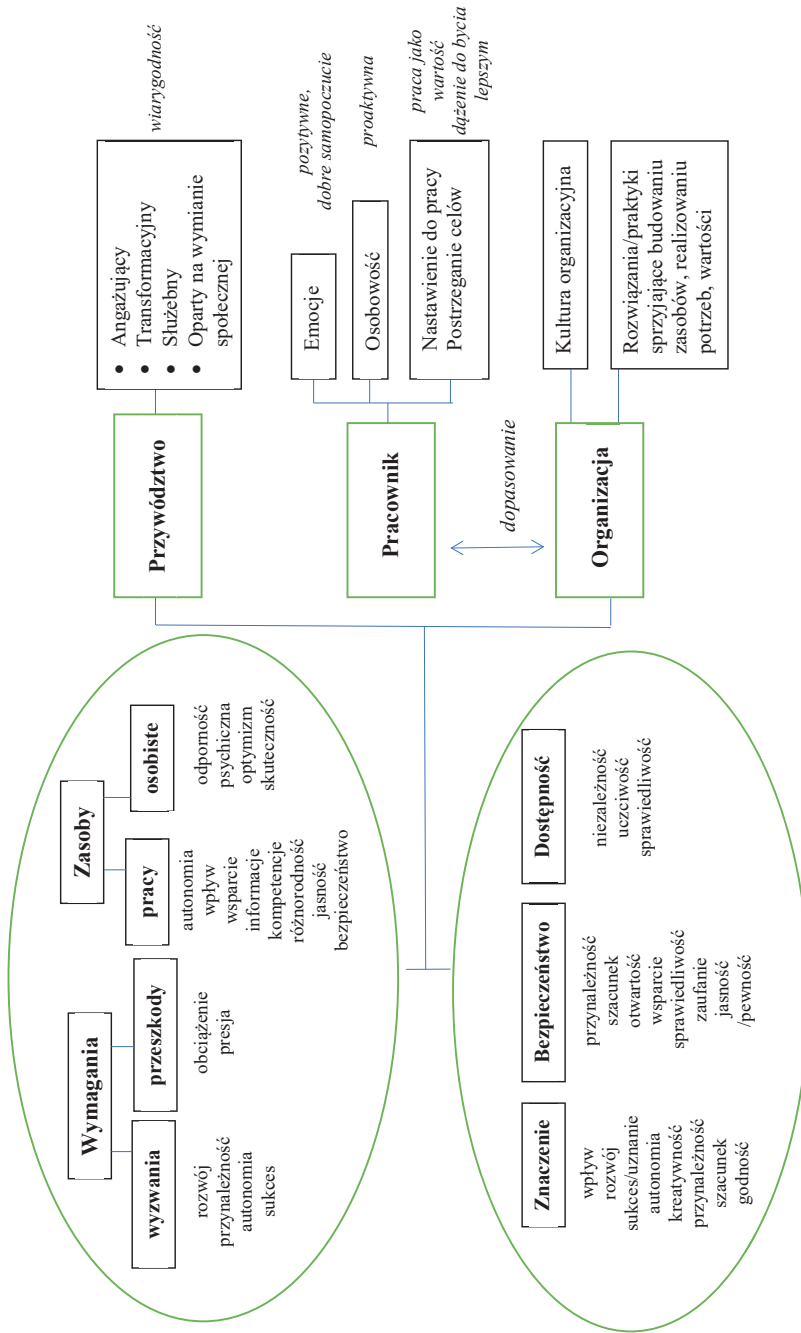
Uwzględniając pracowników, analizowano postrzeganie pracy, nastawienie jednostki do realizowanych celów, aspekty osobowości, emocje istotne dla zaangażowania (zob. Kular i in. 2008, s. 10-14).

O znaczeniu percepcji pracownika⁷⁴ dla wchodzenia w rolę i wypełniania jej piszą M. Bharath i V. Sreedevi (2021)⁷⁵. Wyniki ich badań potwierdzają związek percepcji jednostki z jej zaangażowaniem i satysfakcją. Wśród udzielanych

73 C. Schultz z zespołem (2017) piszą o znaczeniu identyfikowania talentów wśród pracowników, szczególnie w przypadku tych, których zarobki są niskie.

74 Proces, w którym jednostki organizują i interpretują swoje wrażenia zmysłowe, aby nadać znaczenie swojemu środowisku.

75 Odwołują się do teorii autodeterminacji, poznawczej, integracji organicznej, zachowania zasobów Hobfolla, percepcji.



Rysunek 5. Kierunki i przedmiot analizy zaangażowania w pracę

Źródło: opracowanie własne.

wskazówek dotyczących działań sprzyjających zaangażowaniu pracowników znajdują się⁷⁶: dbanie o zdefiniowanie zadań i ról, podział pracy, szczególnie przy wielu obowiązkach i godzinach nadliczbowych, dostarczanie narzędzi pracy oraz, oprócz edukowania w zakresie świadomości zasobów i potencjału pracownika, tworzenie odpowiedniej kultury pracy. Należy podkreślić, że uwzględniona przez autorów teoria autodeterminacji odnosi się do potrzeby przynależności oraz autonomii pracownika. Nastawienie do pracy wiąże się także z umiejętnościami dystansowania się (Claus i in. 2021)⁷⁷.

Zachowania pracowników zależą również zarówno od celów, do których dążą pracownicy, jak i mechanizmów związanych z ich realizowaniem. Wyróżniając cele mistrzowskie (bazują na intrapersonalnych standardach kompetencji) i cele wydajności (oparte na interpersonalnych normach), P.M. Poortvliet i in. (2015, s. 151-152) wskazują na dwa mechanizmy związane z ich realizowaniem: dążenie do bycia lepszymi niż inni lub dążenie do uniknięcia sytuacji bycia gorszymi niż inni. Mają one wpływ na wynik, samopoczucie pracowników i postawy. Drugi rodzaj mechanizmu może powodować strach, a przez to obniżać możliwości poznawcze jednostki i negatywnie wpływać na jej samopoczucie i wydajność. W takim przypadku wsparcie emocjonalne jest postrzegane negatywnie, co wywołuje wyczerpanie i obniżanie zaangażowania. Natomiast pierwszy mechanizm pozytywnie łączy się ze wsparciem instrumentalnym, opartym na wzajemności, co sprzyja uzyskaniu lepszych wyników, rozwojowi i poczuciu bycia skutecznym, a przez to – zaangażowaniu w pracę. Na podstawie badań autorzy polecają dbać o kompetencje pracowników, rozwijanie ich umiejętności oraz o klimat organizacyjny.

Trzeba także zwrócić uwagę na osoby stymulujące własną pracę, tj. samodzielnie, naturalnie wzmacniające swoje zaangażowanie poprzez oddziaływanie na własną pracę, w tym poprzez poszukiwanie wyzwań. Takich pracowników wyróżnia chęć nadania pracy znaczenia⁷⁸, sensu, jak również zaspokojenia potrzeb. Wówczas „tworzą oni miejsce pracy”⁷⁹, czyli ukierunkowują zachowania na zwiększenie zasobów pracy, w tym społecznych (np. prosząc innych pracowników o radę lub informacje zwrotne), strukturalnych (np. możliwość uczenia się lub poszerzanie autonomii w pracy) oraz dokonują zmian związanych z wymaganiami dotyczącymi wykonywanych zadań (np. nowe obowiązki, inne zadania). Według P. Petrou i in. (2017, s. 134) takie zachowania występują, gdy praca stanowi dla pracownika źródło satysfakcji.

76 Badania prowadzono wśród pielęgniarek.

77 Autorzy wskazują na pozytywny wpływ psychologicznego dystansowania się na zaangażowanie poprzez niwelowanie obciążeń i zmniejszanie wyczerpania emocjonalnego. Co ciekawe, jest on silniejszy w przypadku osób o wysokim zaangażowaniu.

78 Znaczenie sensu pracy, podejmowanie działań temu służących potwierdzono także w odniesieniu do wykonywania zadań ukierunkowanych na usługi (Hulshof i in. 2020).

79 Ang. *job crafting*.

Brak możliwości realizacji swych potrzeb wpływa na przekierowanie zaangażowania na inne dziedziny, obszary życia, w tym czas wolny⁸⁰. Podobnie nadmierne obciążenie pracą (zbyt duże wymagania) łączy się z rekompensowaniem zaangażowania w czasie wolnym. Co ciekawe, to działanie ma wpływ na podnoszenie motywacji do pracy.

Zgodnie z wynikami badań J. Meijerink, A. Bos-Nehles i J. de Leede (2020) opisane zachowanie w pełni tłumaczy związek między polityką zarządzania personelem a zaangażowaniem pracowników, gdy praktyki bazują na wysokim uczestnictwie pracowników w funkcjonowaniu organizacji⁸¹.

Podkreślając znaczenie przełożonego⁸², sprawdzano istniejące rodzaje przywództwa w odniesieniu do zaangażowania pracowników. Przywództwo transformacyjne, jak stwierdzili A. Schmitt i in. (2016, s. 593), sprzyja zaangażowaniu w pracę dzięki tworzeniu zasobów wyzwalających zachowania proaktywne⁸³, tj. „mówienie” i podejmowanie inicjatywy, lecz tylko przy niskim obciążeniu pracą (wymagania)⁸⁴. W przypadku tego rodzaju przywództwa zaangażowanie w pracę jest dodatkowo wzmacnianie przez zastosowanie nagradzania warunkowego (Breevaart i in. 2014). Ograniczać mogą je charakter pracy (poziom autonomii, profesjonalizm), biurokracyzm oraz ustrój polityczny (Jeong i in. 2016)⁸⁵. Także przywództwo służebne⁸⁶ umożliwi zaangażowanie pracowników w następstwie tworzenia

80 Np. gdy ludzie mają pracę, która nie spełnia ich ambicji i pasji lub jest niezgodna z ich wartościami, mogą oni częściej korzystać z zajęć rekreacyjnych w sposób spójny i jako mechanizm kompensacyjny. Podobnie gdy zasoby pracy (np. pod względem zadań, relacji i wiedzy) są wyczerpane, pracownicy najprawdopodobniej nie są w stanie zaspokoić swoich niezaspokojonych potrzeb w ramach swojej pracy (np. poprzez tworzenie miejsc pracy) w związku z tym można oczekiwać, że zrekompensują te potrzeby poprzez aktywność rekreacyjną. Innymi słowy, gdy praca zapewnia bardzo niskie możliwości tworzenia (np. możliwość zmiany swojego zadania, szukania dodatkowych kontaktów z innymi lub uczenia się), pracownicy mogą przywiązywać większą wagę do zachowań w alternatywnych domenach życia (np. rzemiosło wypoczynkowe) i mogą je zobaczyć w innym świetle (Breevaart i in. 2014).

81 Pozytywny wpływ stosowania praktyk HR bazujących na wysokim uczestnictwie pracowników na ich zaangażowanie potwierdza także S.-L. Chen (2018, s. 394-395).

82 Por. S. Goswami, B.K. Goswami (2018, s. 79-80). Autorzy wskazali na ważność przełożonego i zaufania do niego, analizując czynniki sprzyjające integracji miejsca pracy.

83 Ten rodzaj przywództwa ma większe znaczenie dla zaangażowania w przypadku osób, które wykazują cechy proaktywne, niż dla tych, które ich nie mają (Caniels i in. 2018, s. 58).

84 Napięcie, przeciążenie pracą to „subiektywna reakcja wywołana nieprzyjemnym doświadczeniem emocjonalnym przez stresujące wydarzenia lub warunki pracy” (Schmitt i in. 2016, s. 593).

85 Autorzy przeprowadzili badania w grupie nauczycieli w Korei. Wyższe zaangażowanie zidentyfikowali w szkołach prywatnych, podkreślając ich niższą zależność od polityki.

86 Tzn. menedżera, który kieruje się raczej rozwojem i zaspokajaniem potrzeb pracowników niż własnym interesem, niezależnie od celów organizacyjnych, co oznacza ograniczenie

więzi społecznych, budowania wspólnoty oraz nieformalnych interakcji⁸⁷. W tym kontekście D. de Clercq i in. (2014) zwracają uwagę na poznawanie wartości i celów organizacyjnych przez nowych pracowników także poza organizacją (nieformalnie). Sugerowane jest również stosowanie przywództwa paradoksalnego, w którym menadżer odnosi się jednocześnie do autonomii i celów, łącząc je w swoich działaniach, a nie stosując oddzielnie (Fürstenberg i in. 2021). Wykorzystanie przywództwa opartego na wymianie społecznej w kontekście zaangażowania wymaga umożliwienia pracownikom wypowiedzania się oraz dbania przez menadżerów o jasność sytuacji związanych z pracą (Cheng i in. 2013, s. 97).

Analiza sposobów przywództwa sprzyjających zaangażowaniu pracowników przyczyniła się do zaproponowania menadżera angażującego. Założono, że przywództwo sprzyjające zaangażowaniu wymaga przeniesienia uwagi z lidera na pracowników. Tego przełożonego charakteryzuje ukierunkowanie na relacje powiązane ze wsparciem pracowników, ich upełnomocnieniem (van Tuin i in. 2021, s. 487). Trzeba dodać, że proponowane przywództwo, bazując na teorii samodeterminacji, odnosi się do potrzeby kompetencji, przynależności i autonomii. Stwierdzono, że zaspokojenie wymienionych potrzeb wyjaśnia zaangażowanie pracowników (Rahmadani i in. 2019, s. 468). Zgodnie z wynikami badań zespołu van Tuin (2021, s. 497) nawet w 57%. Podkreślono znaczenie autonomii w systemie potrzeb istotnych dla zaangażowania oraz postrzegania wartości orientacji wewnętrznej.

W przypadku aspektu organizacji można wskazać na rozważania dotyczące dopasowania: pracownik–organizacja⁸⁸, jak również weryfikacji rozwiązań z zakresu polityki personalnej, w głównej mierze odnoszących się do założeń modelu JD-R, czyli umożliwiających tworzenie zasobów, niwelowanie wymagań pracy.

Uwzględniając dopasowanie pracownik–organizacja, wskazuje się głównie, że dotyczy ono wartości, obowiązujących norm, jak również roli, celów, zadań (por. Viljevac i in. 2012; Ūnal, Turgut 2015). B. Bhardwaj i N. Kalia (2021, s. 196) podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, ukierunkowaniu na innowacyjność, uczestnictwo i autonomię. Według A. Biggs i in. (2014b) ważne jest także dopasowanie strategiczne⁸⁹ w długim czasie. Można je kształtować

dążenia do dostosowania interesów pracowników do organizacji czy poprawy wydajności organizacyjnej (de Clercq i in. 2014, s. 187).

87 Wydaje się, że za podstawę działania tego stylu przywództwa można uznać szacunek, uczciwość, odpowiedzialność, a owo pozytywne oddziaływanie na zaangażowanie wynika z zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa psychicznego, sensu. Można zauważyć, że odnosi się ono do koncepcji W. Kahna, a jednocześnie wymaga od przełożonych znajomości pracowników, zaufania, osobistych relacji (de Clercq i in. 2014, s. 188).

88 Piszą o tym: Czerw, Czarnota-Bojarska (2016); Lewicka (1993).

89 Dotyczy świadomości członka organizacji w zakresie: strategicznych priorytetów organizacji, postrzegania znaczenia tych priorytetów oraz zrozumienia, w jaki sposób ich codzienne

przede wszystkim poprzez komunikowanie się oraz wzmacnianie odpowiednich zachowań⁹⁰. Pozwala to pracownikom na odpowiednie inwestowanie zasobów, jak również sprzyja zaspokojeniu podstawowych potrzeb psychologicznych, tj. znaczenia i kompetencji. Jak podkreślają autorzy, zaangażowanie to zjawisko dynamiczne, które wymaga złożonego, a nie jednokierunkowego badania związków. Wiąże się ono ze świadomością, stąd także może zmieniać się w czasie, stanowiąc nie tyle spiralę korzyści, ile spiralę korygującą, czyli zmienność zaangażowania, jego dopasowanie do sytuacji.

Rozważając czynniki organizacyjne mające wpływ na zaangażowanie pracowników, zidentyfikowano znaczenie stosowania elastycznego czasu pracy⁹¹, wykorzystania technologii⁹² czy dbania o równowagę między życiem prywatnym i zawodowym, uwzględniając to, że doświadczenia z jednej dziedziny życia przenikają do drugiej⁹³.

Badania weryfikujące politykę personalną dotyczyły rodzaju wynagrodzeń⁹⁴ i kariery zawodowej (Lee, Eissenstat 2018). Zwrócono uwagę na potrzebę świadomej socjalizacji pracowników, również tych, którzy rozpoczynają zatrudnienie

zadania i role bezpośrednio przyczyniają się do zdolności organizacji do realizacji jej priorytetów.

90 Udzielanie informacji na temat celów, misji organizacji, informacji zwrotnych w tym zakresie, jasne przedstawienie roli, kontrola pracy.

91 Można go postrzegać jako zasób pracownika. Jednak ze względu na „zamazywanie” granic znormalizowanych godzin pracy, przyczynia się on także do tworzenia tzw. kultury długich godzin pracy. Pracownicy porównali postrzegane zaangażowanie swoich kolegów (którzy rozpoczęli pracę wcześniej/skończyli później/pominęli odpoczynek i przerwy na posiłek) z własnym zaangażowaniem i czuli się zmuszeni do dłuższej pracy (Timms i in. 2015, s. 94).

92 Wykorzystanie technologii, smartfonów powoduje, że pracownicy mogą odczuwać, że ciągle są w pracy. Powstaje kultura „zawsze dostępni”: przełożeni kontaktują się po czasie pracy, np. wieczorną porą, i oczekują odpowiedzi. Może mieć to wpływ na relację życie osobiste – życie zawodowe, skutkując konfliktem. Co ciekawe, ustalono, że zaangażowani pracownicy nie odczuwają negatywnego wpływu używania smartfonów w godzinach wieczornych. Autorzy badań sugerują posiadanie przez nich umiejętności oddzielenia tych dwóch obszarów życia, jak również wskazują, że zaangażowani pracownicy mogą nie musieć – ze względu na zaangażowanie – „przynosić” pracy do domu. Ponadto stwierdzają wyższy wpływ norm ustalanych przez przełożonego niż współpracowników (Derks i in. 2015, s. 170). Badano także korzystanie z mediów społecznościowych podczas pracy, wykazując negatywny wpływ na zaangażowanie pracowników, a jednocześnie identyfikując opóźniony efekt pozytywny na zaangażowanie, gdy korzystanie z mediów odbywa się poza pracą (Syrek i in. 2018).

93 S. Sonnentag z zespołem (2008, s. 270) zwraca uwagę na ważność „oderwania się psychicznego” pracownika od pracy w czasie wolnym, szczególnie wtedy, gdy zaangażowanie jest wysokie. Stąd także autorzy podkreślają znaczenie równowagi między zaangażowaniem w pracę i brakiem zaangażowania w czasie wolnym dla ochrony dobrego samopoczucia pracowników. Sugerują, że owo psychologiczne „oderwanie” się od pracy w czasie wolnym ma kluczowe znaczenie dla regulowania wpływu pracowników na aktywność, potencjał dla tygodnia pracy.

94 Należą do nich np. K. Kulikowski (2018).

w danej firmie lub swoje życie zawodowe (Saks, Gruman 2018). Podkreślono konieczność stosowania sposobów oddziaływania z uwzględnieniem różnic międzypokoleniowych. Analizowano zaangażowanie pracowników o różnym sposobie zatrudnienia, tj. najemnych i samozatrudniających się⁹⁵ oraz czynnikach demograficznych, w tym płci, wieku i doświadczenia⁹⁶.

Warto dodać, że polscy badacze⁹⁷ analizowali zaangażowanie określonych grup zawodowych⁹⁸, wiekowych – młodych pracowników (pokolenie Y – Kopertyńska, Kmiotek 2014), czy uwzględniając miejsce organizacji, jej wielkość i typ (Kulikowski 2014, 2016).

Ostatecznie prowadzone rozważania skutkowały analizą zaangażowania zespołu. Można wyróżnić dwa podejścia do jego postrzegania i (przez to) mierzenia. W pierwszym traktuje się je jako zaangażowanie poszczególnych członków zespołu (Salanova i in. 2003, s. 48). Zaangażowanie zespołu stanowi zatem sumę zaangażowania jego uczestników. W drugim podejściu zaangażowanie definiuje się jako pozytywny, wspólny stan członków zespołu charakteryzujący się wigorem, absorpcją i zaabsorbowaniem, które wyłania się z interakcji i wspólnego doświadczenia członków zespołu (Costa i in. 2014, s. 420).

Podobnie jak zaangażowanie indywidualne, zaangażowanie zespołu rozpatruje się w wymiarze poznawczym i emocjonalnym. Stwierdza się, że efektywność zespołu w głównej mierze będą determinować czynniki związane z interakcjami społecznymi⁹⁹. W związku z tym, mimo tych samych zasobów i w równie trudnym otoczeniu, niektóre zespoły mogą rozwijać większe zaangażowanie niż

95 Możliwość bycia kreatywnym, poczucia autonomii i kontroli pracy sprzyja zaangażowaniu niezależnie od rodzaju zatrudnienia. Pracownicy samozatrudnieni byli bardziej zaangażowani, gdy mieli większe możliwości uczenia się oraz podczas wykonywania podstawowych zadań zawodowych i zadań społecznych. Wysoko wykwalifikowani pracownicy samozatrudnieni zgłaszali znacząco wyższy poziom dostępnej kontroli pracy w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi organizacyjnie. Zwrócono uwagę, że samozatrudniający się mają mniej możliwości uczestnictwa w formalnych szkoleniach i zarazem mogą nie zwracać uwagi na różne rodzaje kontroli, bo jej nie mają (Bujacz i in. 2017).

96 To zaangażowanie kobiet jest niższe i spada wraz z czasem, gdy – jak piszą autorzy badań – odkrywają, że są gorzej traktowane niż mężczyźni. Najbardziej zaangażowani okazali się pracownicy w wieku 31-40 lat oraz o wysokim doświadczeniu w pracy (Das i in. 2021, s. 70).

97 Zidentyfikowano jeden przegląd literatury dotyczący badań przeprowadzonych w Polsce (Pollak i in. 2017). Na podstawie analizy autorzy oceniają obszar badań dotyczący zaangażowania w pracę jako znajdujący się we wczesnej fazie rozwoju. Zwracają uwagę, że badania są prowadzone na określonych grupach, co utrudnia uogólnianie i identyfikowanie trendów.

98 Policjanci (Andraszak 2020), trenerzy fitness (Pollak, Chrupała-Pniak 2019) czy osoby wspierające innych w traumatycznych sytuacjach (Rogala i in. 2016).

99 Szczególnie istotne, gdy zespoły są wielokulturowe (Binsiddiq, Alzahmi 2013).

inne¹⁰⁰. Zaakcentować należy stosunek jednostki do grupy – jej zorientowanie na zespół, czyli uwzględnianie zachowań innych członków oraz nastawienie na realizację wspólnego celu zespołu bardziej niż własnego. Istotne stają się również wykonywane zadania (konkretne i wykonalne, lecz zarazem ambitne, stanowiące swego rodzaju wyzwanie dla zespołu), sposób ich realizacji, tzn. stopień współzależności w ich wykonywaniu oraz współdziałanie, współdecydowanie. Powinno ono dotyczyć ustalania norm, wartości obowiązujących podczas pracy zespołowej, które nie tylko mogą zapobiec pojawianiu się konfliktów, lecz również umożliwią poznanie się członków zespołu, tworzenie więzi emocjonalnych (Costa i in. 2014).

Z perspektywy zespołu istotne staje się „zarażanie” zaangażowaniem członków zespołu. Głównie odnosi się ono do przekazywania emocji. Badania wykazują także znaczenie z jednej strony dbania o klimat zespołu, z drugiej – zorientowanie na zadania poprzez koordynowanie pracy.

Pisząc o zaangażowaniu zespołu, warto przedstawić wyniki badań K. Makikangasa i in., w których porównano je z zaangażowaniem indywidualnym. Przyjęto w nich dwa założenia (Makikangas i in. 2016, s. 774, 777):

1. Indywidualne i zespołowe zaangażowanie w pracę jest pozytywnie powiązane z wydajnością członków zespołu.
2. Związek między zaangażowaniem w pracę indywidualną i zespołową oraz postrzeganie wydajności są moderowane przez wspólne tworzenie miejsc pracy w zespołach, co oznacza, że związek między zaangażowaniem w pracę a postrzeganą wydajnością zespołu będzie lepszy wśród zespołów o wyższym poziomie współdzielonego tworzenia miejsc pracy.

Wykazano, że powiązania między zaangażowaniem w pracę zespołową a osiągnięciami zespołu były silniejsze niż te między indywidualnym zaangażowaniem w pracę a osiągnięciami zespołu, jak również realizowane na poziomie indywidualnym. Stwierdzono także, że zaangażowanie pracowników sprzyjało pozytywnemu postrzeganiu wydajności zespołu wśród zespołów o wysokim poziomie współdzielonego tworzenia miejsc pracy. W szczególności ustalono, że zespoły różniły się pod względem wydajności, co wiązało się z indywidualnym zaangażowaniem w pracę, a ta różnica miała związek z poziomem wspólnego zwiększania strukturalnych i społecznych zasobów pracy w zespole. W praktyce oznacza to, że w zespołach o silnym wspólnym postrzeganiu takich wartości, jak: autonomia, osiągnięcia i altruizm, czyli wartości charakteryzujących się wzrostem strukturalnych i społecznych strategii tworzenia miejsc pracy, osoby zaangażowane lepiej radzą sobie jako zespół (Makikangas i in. 2016, s. 783). Wyniki, zdaniem autorów badań, wspierają założenia podejścia tworzenia miejsca

100 Aspekty afektywne, poznawcze i motywacyjne interakcji mogą się różnić w poszczególnych zespołach.

pracy, a także sugerują, że zaangażowanie pracowników o wysokim poziomie energii może rozwijać się w zespołach, które wspólnie tworzą miejsca pracy.

W świetle opisanych ustaleń można zauważyć, że zaspokajanie potrzeb przez lidera zespołu będzie stanowić zasób społeczny dla pracownika¹⁰¹.

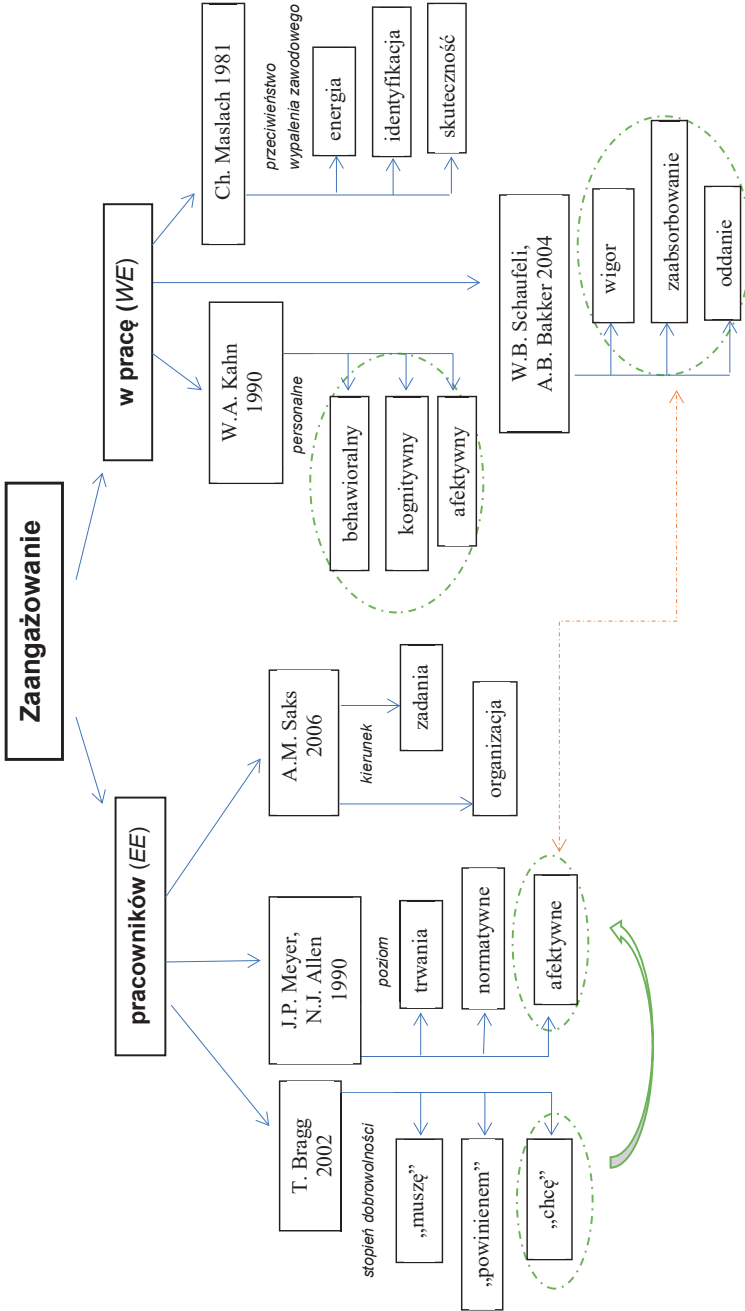
1.4. Zaangażowanie pracowników a zaangażowanie w pracę

Analizując zagadnienie zaangażowania pracowników oraz zaangażowania w pracę, można je podsumować, dokonując porównania obu ujęć. Uwzględniając definiowanie pojęć, można zauważyć, że bardziej jednoznaczne jest zaangażowanie w pracę. Odnosi się ono do stanu jednostki, podczas gdy termin zaangażowanie pracowników można rozumieć zarówno jak cechę, stan, jak i/lub postawę, zachowanie. Mimo tego, że w przypadkach obu analizowanych pojęć występuje sformułowanie „stan”, ma ono inne znaczenie. W koncepcji zaangażowania w pracę stan oznacza wigor, zaabsorbowanie i oddanie. Natomiast w koncepcji zaangażowania pracowników jest on traktowany w odniesieniu do satysfakcji z pracy, przywiązania, identyfikacji z organizacją, upełnomocnienia. Terminy te, w drugiej z prezentowanych koncepcji, odnoszą się raczej do następstw zaangażowania, albo do czynników, które mogą mieć na niego wpływ (por. Saks 2017). W konsekwencji można wskazać na dwa główne ujęcia zaangażowania wynikające z przedmiotu odniesienia – organizacja i jednostka.

Niezależnie od ujęcia to aktywność stanowi „widoczną” część zaangażowania i przejawia się w podejmowanym wysiłku, zachowaniach. Można uznać ją za energię behawioralną (Bhuvanaiah, Raya 2014, s. 65). Pamiętając, że zaangażowanie ma trzy wymiary (Kular i in. 2008, s. 3): poznawczy, emocjonalny i behawioralny, można mówić także o energii psychicznej, która obejmuje zarówno aspekt kognitywny, jak i afektywny. Zaangażowanie można zatem przedstawić za B.E. Ashforth i R.H. Humphrey (Rich i in. 2010, s. 619) jako: inwestowanie „rąk, głowy i serca” w aktywne wykonywanie pracy. Wiedząc, że owa aktywność wynika z chęci¹⁰² pracownika i jest dobrowolna, warto zwrócić uwagę na rodzaj uczestnictwa i jego charakter. Opisaną aktywność może ograniczać instrumentalność relacji. Sprzyjać jej będzie raczej moralny niż kalkulatorywny czy alienatywny rodzaj uczestnictwa w organizacji. Można wskazać na powiązanie formy afektywnej zaangażowania pracowników (podejście J.P. Meyera i N.J. Allen – przywiązanie) z rozumieniem zaangażowania w pracę według W.B. Schaufeli i A.B. Bakera, jak i z wymiarami zaangażowania W.A. Kahna (rys. 6).

101 Zob. W. Robijn i in. (2020, s. 382). Autorzy zwracają uwagę, że będzie nim także umiejętność wypowiadania się i konstruktywnego konfrontowania konfliktu w zespołach.

102 Por. W.H. Macey, B. Schneider (2008, s. 7).

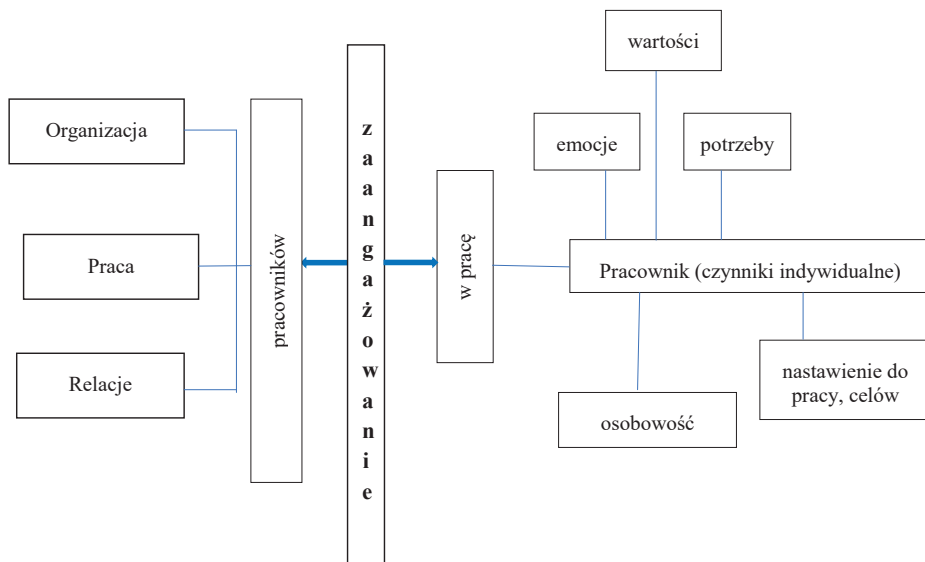


Rysunek 6. Ujęcia zaangażowania i zależności między nimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bugdol 2006; Saks 2006; Meyer, Allen 1990; Kahn 1990; Schaufeli, Bakker 2004; Maslach, Leiter 2008.

Trzeba zwrócić uwagę na kierunek zaangażowania. Z jednej strony, uwzględniając traktowanie zaangażowania w kategorii przywiązania (EE), można mówić za K. Kmietek (2016, s. 14) o perspektywie obiektów i zaangażowaniu w: pracę, organizację czy karierę. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę koncepcje związane z jednostką (WE), o zaangażowaniu w: zadania, role, organizację.

Wskazana odmienność znaczenia pojęć skutkuje innym podejściem do analiz (rys. 7). W zaangażowaniu pracowników, jako że istotny staje się sukces organizacji, poszukiwane są działania – konkretne rozwiązania, które będą kształtować aktywność pracowników. Stąd także zwrócenie uwagi na politykę organizacyjną, wykonywaną pracę (jej charakter, ale i warunki), relacje międzyludzkie. W zaangażowaniu w pracę zaś, przyjmując jednostkę za punkt wyjścia, zwraca się także uwagę na te czynniki, lecz – niejako poprzez nią. Ważne stają się potrzeby, emocje, osobowość, zasoby, czyli sam pracownik oraz te aspekty otoczenia, które mają na niego bezpośredni wpływ. Można stwierdzić, że oba podejścia się łączą (por. Jaremczuk 2014; Lee i in. 2017; Choudhury, Mohanty 2019; Saks, Gruman 2018). Czynniki zidentyfikowane w koncepcji zaangażowania pracowników bazują na tych podkreślanych w zaangażowaniu w pracę.



Rysunek 7. Zaangażowanie pracowników a zaangażowanie w pracę

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowania organizacyjne: kontrola, motywowanie, relacje z innymi są analizowane przez pryzmat potrzeb, wartości i zasobów¹⁰³. Na przykład motywowanie odnosi się do poczucia docenienia, kompetencji czy sprawiedliwości; kontrola – wpływu, poczucia skuteczności, sukcesu (jakość pracy), relacje z innymi do szacunku, przynależności. Za źródło zaangażowania można zatem uznać potrzeby, wartości i zasoby, o czym warto pamiętać, poszukując możliwości wzbudzania zaangażowania, w tym także odpowiednich rozwiązań organizacyjnych.

Należy zaznaczyć, że wśród nich wyróżnia się potrzebę przynależności, a jednocześnie niezależności, autonomii. Wydaje się, że ukazuje to paradoksalną naturę człowieka – bycie członkiem wspólnoty i zarazem odrębną, indywidualną osobą.

Wskazaną potrzebę przynależności można zrealizować poprzez współpracę, podczas gdy potrzebę autonomii – poprzez rywalizację. Należy zauważyć, że zastosowanie obu sprzyja realizacji także pozostałych potrzeb (jak sukces, skuteczność, docenienie) istotnych dla zaangażowania¹⁰⁴. Połączenie współpracy z rywalizacją określane jest terminem kooperacja.

¹⁰³ Ukazano to także w modelu Albrechta (Lewicka, Rakowska 2016, s. 106-108), który opisuje związki między praktykami ZZL, zaangażowaniem a przewagą konkurencyjną organizacji. Założono, że system ZZL wpływa na percepcję klimatu organizacyjnego, a on na zasoby pracownika (według ujęcia W.A. Kahna: bezpieczeństwo pracy, poczucie sensu i poczucie bycia potrzebnym w organizacji), które oddziałują na zaangażowanie.

¹⁰⁴ Więcej: J. Stankiewicz, M. Moczulska (2013a, s. 255-259).

Koncepcja koopetycji w naukach o zarządzaniu i jakości

2.1. Pojęcie koopetycji i poziomy rozważań nad tym zjawiskiem

Sformułowanie „koopetycja” przypisuje się R. Noordowi, założycielowi firmy Novell, który chciał ukazać, jak to przedsiębiorstwo kształtuje stosunki z innymi podmiotami. Zdaniem R. Noorda, Novell aktywnie funkcjonuje na rynku, nie stosując tylko współpracy lub konkurencji, lecz oba te działania (Brandenburger, Nalebuff 1996, s. 4). Takie rozumienie terminu koopetycja rozpowszechnili A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff (1996, s. 11-39), charakteryzując relację między dwoma przedsiębiorstwami opartą na współpracy, która służy opracowaniu nowego produktu, stworzeniu wartości i konkurencji zarówno rynkowej, jak i dotyczącej wspólnie wypracowanych korzyści. Jednak wcześniej (1989), choć nie używając pojęcia koopetycji, G. Hamel, Y.L. Doz i C.K. Prahalad pisali o stosunkach współpracy między firmami, które mają zbieżne cele strategiczne i rozbieżne cele konkurencyjne. Do częściowo zbieżnej struktury interesów odnieśli się w formułowanych definicjach koopetycji G.B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, i W. Czakon (2008, s. 3). Wydaje się, że wężej traktują rozpatrywane zagadnienie tacy autorzy, jak M. Bengtsson i S. Kock (2000, s. 414) czy W. Tsai (2002, s. 180), którzy postrzegają ją jako relację między podmiotami, zawierającą jednocześnie elementy współpracy i konkurencji. Natomiast A. Lado, N.G. Boyd i S.C. Hanlon (1997, s. 118) traktują koopetycję jako strategię, która służy uzyskiwaniu renty ekonomicznej oraz dzięki której możliwe jest osiągnięcie równowagi między dwoma innymi strategiami: konkurencji i współpracy. Z kolei D.R. Gnyawali i R. Madhavan (2001, s. 2001), bazując na definicji A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa i uwzględniając

podmioty funkcjonujące na rynku¹⁰⁵, zdefiniowali kooperację jako sieć składającą się ze sformalizowanych relacji współpracy między konkurentami, która dotyczy przepływu aktywów, informacji i statusu. Także E. Stańczyk-Hugiet (2011, s. 8-9), rozważając zagadnienie kooperacji, wskazuje na strategię ukierunkowaną na wykorzystanie synergii będącej efektem działania przedsiębiorstw w sieci oraz ich odpowiedniej konfiguracji względem siebie i innych uczestników sektorów lub rynków.

Można stwierdzić, że kooperacja dotyczy kształtowania stosunków między funkcjonującymi podmiotami i wiąże się ze sposobem ich działania (zachowania) względem siebie. Kooperacja bazuje na współzależności podmiotów i polega na wykorzystaniu dwóch – dotąd uznawanych za „przeciwstawne”, „sprzeczne” – logik działania¹⁰⁶. To właśnie stanowi podstawę uznania tego zjawiska za nowe i złożone zagadnienie, odrębne od współpracy i konkurencji (Dagnino i in. 2008, s. 3).

Można odnotować ciągły wzrost publikacji dotyczący kooperacji. Zgodnie z wynikami systematycznego przeglądu literatury¹⁰⁷ w bazie EBSCO znajdowało się 12 500 pozycji, których tytuł zawierał słowo związane z kooperacją lub kompilację terminów odnoszących się do jej istoty, tj. współpracy i konkurencji. Ze względu na to, że to zjawisko może być rozpatrywane na odmiennych poziomach systemu gospodarki (Janowska, 2009, s. 80), a zatem dotyczyć różnych dyscyplin naukowych, dokonując przeglądu literatury, uwzględniono wytyczne opisane przez D.R. Gnyawali i Y. Song (2016, s. 12-22). Ostatecznie do analizy zakwalifikowano 79 artykułów (tab. 6).

Podobnie jak w przypadku zaangażowania pracowników, systematyczny przegląd literatury uzupełniono o publikacje przedstawiające przegląd literatury lub metaanalizę oraz artykuły polskojęzyczne¹⁰⁸.

Wstępna analiza artykułów, tj. weryfikacja abstraktów (tab. 6), wykazała, że kooperacja jest zjawiskiem rozważanym przede wszystkim na poziomie mezo (por. Crick 2020, s. 318-319; Chen i in. 2021, s. 193) (wyk. 1).

105 Jak: dostawcy, odbiorcy (pośrednicy i konsumenci), firmy konkurencyjne oraz komplementatorzy, czyli przedsiębiorstwa, których działalność zwiększa wartość dostarczanego produktu, usługi (Brandenburger, Nalebuff 1996, s. 23).

106 G. Easton, J. Araujo (za: Tidström 2009, s. 509) wyróżniają pięć typów relacji między podmiotami: konflikt, rywalizacja (konkurowanie), współistnienie, współpraca, współistnienie.

107 Przegląd przeprowadzono w sierpniu 2016 r. Uzupełniono go o dane za okres sierpień 2016 – lipiec 2021, uwzględniając tę samą procedurę (etapy i kryteria wyszukiwania).

108 Wykaz publikacji umieszczono w załączniku 1.

Tabela 6. Zestawienie rezultatów systematycznego przeglądu literatury według etapów analizy

Lp.	Kryteria analizy	Liczba artykułów
1	Według słów w tytule ^{a)}	12 500
2	Czasopisma naukowe	8151
3	Publikacje recenzowane	7393
4	Publikacje w języku angielskim	6675
5	Według zagadnień tematycznych ^{b)}	3085
6	Według nazwy czasopisma ^{c)}	464
7	Powtarzanie się artykułów	229
8	Weryfikacja abstraktów ^{d)}	191
9	Zakwalifikowane ^{e)f)}	79

a) Tj. zastosowano frazy: „*coopetit** OR *co-opetit**” oraz „*cooperat** OR *collaborat** AND *competit**”

b) Włączono artykuły tematycznie związane z zarządzaniem i ekonomią. Wyłączono te dotyczące innych dziedzin nauki, jak np. biologia, medycyna, matematyka.

c) Uwzględniono czasopisma, których tytuły odnosiły się do zarządzania i ekonomii. Wykluczono czasopisma tematycznie związane z innymi obszarami, w tym ekologią, informatyką, medycyną, jak np.: „*Animal Behavior*”, „*Behavioral Ecology*”, „*Journal of the American Geriatrics Society*”, „*Experimental Brain Research*” czy „*Journal of Computer Assisted Learning*”.

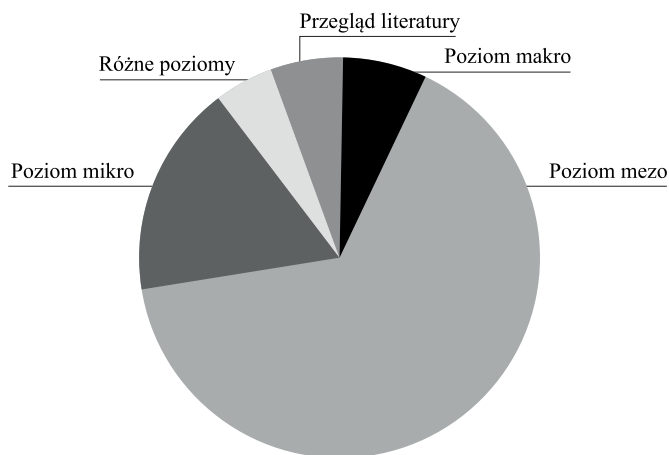
d) Ustalono, że na poziomie makro analizowano kooperację w kontekście globalnym (sektory, państwa), na poziomie mezo w odniesieniu do sieci i relacji między organizacjami, a na poziomie mikro jako kooperację wewnątrz organizacji oraz między indywidualnymi osobami. W ostatnim przypadku zidentyfikowano artykuły dotyczące kooperacji (także z użyciem tego pojęcia) oraz w odniesieniu do rywalizacji i współpracy (głównie pomiędzy osobami w aspektach psychologicznych). Zidentyfikowano także publikacje, w których rozważano kooperację na różnych poziomach.

e) Uwzględniono artykuły z poziomu mezo (między organizacjami i dotyczące sieci przedsiębiorstw), mikro (wewnątrz organizacji i indywidualne dotyczące kooperacji), wielu poziomów oraz przeglądów literatury. Nie uwzględniono publikacji dotyczących poziomu makro oraz mikro (indywidualny: w odniesieniu do współpracy i rywalizacji).

f) Wykaz publikacji umieszczono w załączniku 1.

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na prowadzenie rozważań w odniesieniu do organizacji (zarządzania nią) oraz przedmiot zainteresowania, czyli kształtowanie zaangażowania w pracę poprzez kooperację, w dalszej części rozdziału zaprezentowano zagadnienie kooperacji dla poziomu międzyorganizacyjnego oraz wewnątrzorganizacyjnego.



Wykres 1. Struktura publikacji dotyczących kooperacji według poziomu rozważań

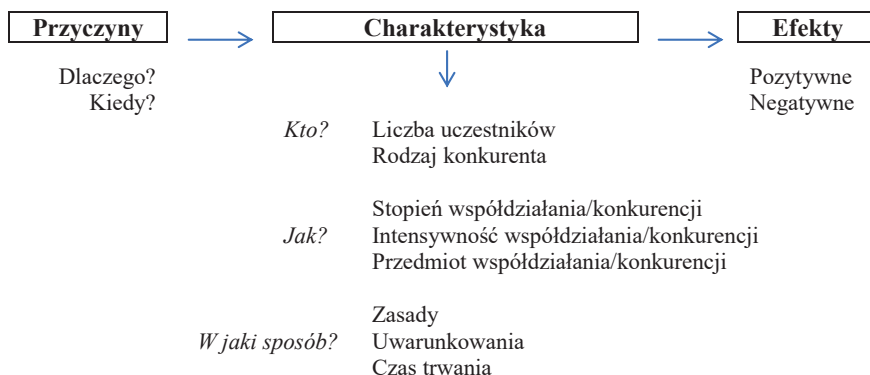
Źródło: opracowanie własne.

2.2. Kooperacja między organizacjami

Można stwierdzić, że kooperację między organizacjami „rozpoczyna” podejmowanie współdziałania przez konkurujące przedsiębiorstwa. Dlatego analizy dotyczące rozważanego zagadnienia na poziomie mezo początkowo wiązały się z analizą sojuszy, w tym z przyczynami podejmowania współdziałania z konkurentami, uzyskiwanymi efektami oraz charakterystyką współwystępowania obu działań (rys. 8). Ich wynikiem było kontynuowanie rozważań z uwzględnieniem: form (pionowa, pozioma) i ujęć (relacyjna, transakcyjna) kooperacji, wpływu intensywności konkurowania/współdziałania na efekty, czasu na relacje między uczestnikami, napięcie wynikających z istoty kooperacji oraz sieci relacji.

Podejmowanie współdziałania z konkurentami (sojuszy), dzięki – jak pisze zespół T. Khanny (1998, s. 193) – łączeniu wiedzy uczestniczących w nim podmiotów sprzyja tworzeniu innowacji¹⁰⁹ (tab. 7). Jednocześnie umożliwia organizacyjne uczenie się oraz poprawę jakości czy rozwój firmy. Oprócz kreowania nowych produktów H. Perks (2000, s. 180) wskazuje także na ograniczanie czasu wdrożenia innowacji oraz dzielenie ryzyka między uczestników kooperacji. Zdaniem E. Simendingera i in. (2001, s. 414), sojusze sprzyjają obniżaniu kosztów działania. Wymieniając efekty uzyskiwane przez współdziałających konkurentów, niektórzy

¹⁰⁹ Zob. także P. Dziurski (2020, s. 12).



Rysunek 8. Przedmiot początkowych analiz zagadnienia kooperacji

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Powody podejmowania kooperacji i jej efekty

Przyczyny kooperacji	Efekty kooperacji	
<ul style="list-style-type: none"> • Uwarunkowania działalności, branży <ul style="list-style-type: none"> – niwelowanie presji konkurencyjnej – gwałtowność i dynamika otoczenia (niepewność, zmienność, nieprzewidywalność) – wysoka specjalizacja (technologia) • Dostęp do zasobów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie innowacji 2. Kreowanie nowych produktów 3. Organizacyjne uczenie się/ zdolność do innowacji 4. Ograniczaniu czasu wdrożenia innowacji 5. Poprawa jakości, wydajności 6. Zmniejszanie kosztów 7. Ograniczanie ryzyka 8. Rozwój firmy 	<ul style="list-style-type: none"> Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej Wzrost satysfakcji klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Khanna 1998; Perks 2000; Inkpen 2000; Bengtsson, Kock 2000; Simendinger i in. 2001; Quintana-García, Benavides-Velasco 2004; Walley 2007; Ang 2008; Stańczyk-Hugiet 2014.

autorzy dzielą je na finansowe (np. zysk, obroty, rentowność inwestycyjna) i niefinansowe (jak: przepływ informacji, interakcja społeczna – Bengtsson, Kock 2000, s. 414); inni na: ekonomiczne, nieekonomiczne (Stosiak, Leśniewska 2017, s. 21)¹¹⁰, związane z relacjami (Walley 2007, s. 20) oraz opisują je w kontekście technologii, wiedzy i innowacyjności (Luo 2004, s. 412).

¹¹⁰ Autorki piszą o korzyściach niematerialnych związanych z kulturą organizacyjną, wzrostem kompetencji, rozproszeniem odpowiedzialności.

Warto zaznaczyć, że na współdziałanie z konkurentami wskazuje się ze względu na wymienione efekty i realizowane w ich wyniku dwa cele główne: lepsze nastawienie wobec klienta oraz uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie podejmowanie tego rodzaju działania uzasadnia się uwarunkowaniami rynkowymi (Dorn i in. 2016, s. 7)¹¹¹, w tym przede wszystkim zmiennością, nieprzewidywalnością¹¹² i złożonością otoczenia organizacji (szczególnie wysokich technologii) oraz możliwością pozyskania potrzebnych zasobów¹¹³, ich łączenia (por. Hamel i in. 1989; Brandenburger, Nalebuff 1996). Ponieważ stanowią one przyczynę (źródło) kooperacji, można stwierdzić, że zagadnienie to jest odnoszone do teorii zasobów¹¹⁴ oraz kosztów transakcyjnych (Dagnino, Padula 2002; Quintana-Garci'a, Benavides-Velasco 2004; Zakrzewska-Bielawska 2013).

Na uwagę zasługuje tworzenie i zawłaszczanie wartości (Inkpen 2000; Czakon 2009; Brandenburger, Nalebuff 1996). Realizowanie opisanych efektów nie jest możliwe indywidualnie, tj. przez każdego uczestnika z osobna. Tworzenie wartości wymaga wspólnego działania. Kooperujące podmioty dążą jednocześnie do osiągnięcia indywidualnych, własnych korzyści z uzyskanej, wytworzonej wartości¹¹⁵. Z tego względu zespół T. Khanny (1998, s. 195) pisze o korzyściach wspólnych, tzn. osiągniętych przez każdego z uczestników, oraz prywatnych, czyli takich, które są realizowane tylko przez jednego z nich – indywidualnie (np. pozyskanie nowej wiedzy, podniesienie umiejętności). Tę klasyfikację J. Volschenk, M. Ungerer i E. Smit (2016, s. 111) uzupełniają o korzyści prywatne wspólnie wytworzone, co oznacza korzyści, które zostały osiągnięte razem przez współdziałających konkurentów, a następnie przechwycone przez dane przedsiębiorstwo.

Opisany mechanizm zawłaszczania wartości może stanowić potencjalną barierę podejmowania współdziałania. Wśród zagrożeń kooperacji wymienia się przede wszystkim (Ang 2008; Takahashi 2008): możliwość utraty informacji, wiedzy i zastrzeżonej technologii¹¹⁶. Zapobieganie wymienionym negatywnym efektom wiąże się z formalizowaniem relacji poprzez prawne udokumentowanie wynegocjowanych warunków współdziałania i zasad podziału wartości. Taka ko-

111 W przypadku polskich firm high-tech, jak wskazują wyniki badań W. Czakona i W. Machela (2014), kooperacja była najczęściej wynikiem presji wywieranej przez klientów.

112 Por. P. Chiambaretto, A.S. Fernandez (2016). Badacze wskazują, że interakcje poziome są preferowane, gdy niepewność rynkowa jest wysoka, podczas gdy interakcje pionowe są preferowane, gdy niepewność rynku jest niska.

113 W tym także kompetencji (Czakon, Rogalski 2012).

114 Rozważania ukazujące kooperację w teorii zasobowej: A. Balicka (2014) oraz K. Romaniuk (2016).

115 Aspekt ten w odniesieniu do sojuszków analizuje B. Arslan (2018).

116 W Polsce stanowią one powody braku podejmowania współdziałania przez konkurentów (Szłęczak 2017a, s. 499; Szłęczak 2017c, s. 489).

opetycja przybiera formę transakcyjnej¹¹⁷. Podkreśla się, że także w przypadku kooperacji relacyjnej¹¹⁸ konfrontacyjne i agresywne strategie przechwytywania wartości są mało efektywne (por. Światowiec-Szczeptańska 2016). Wynikiem działania jest podważenie zaufania¹¹⁹, a ono uznawane jest za jedno z ważnych elementów dla możliwości długookresowego współdziałania¹²⁰. Do kryteriów istotnych dla trwania relacji kooperacyjnych M. Zineldin (2004, s. 783-784) zalicza: chęć, motywację do nawiązania i utrzymania relacji, współzależność¹²¹ i dopasowanie strategiczne¹²², dopasowanie kulturowe¹²³, ustalenia organizacyjne i instytucjonalizację relacji¹²⁴, integrację i integralność¹²⁵. Autor zwraca także uwagę na „ciemne strony” kooperacji, w tym¹²⁶: koszty kooperacji, związane ze zmianami podczas trwania relacji czy formułowaniem strategii kooperacji umiejętności zarządzania kooperacją, w tym zasobami oraz kształtowania relacji¹²⁷.

Rozważając przyczyny i efekty kooperacji, trzeba zauważyć, że przedmiotem współdziałania są najczęściej obszary dotyczące (Walley 2007, s. 18): B&R, produkcji, zakupów i marketingu, konkurowania zaś: sprzedaży, usług i dystrybucji. Pierwsze określane są jako „wejściowe”, drugie – „wyjściowe”.

117 Kooperacja stanowi wówczas wymianę, w której ściśle określa się prawa i obowiązki uczestników, sposoby ich monitorowania, egzekwowania, procedury dotyczące potencjalnych konfliktów, niewywiązywania się z zadań czy terminów realizacji, wkład i podział efektów (Walley 2007).

118 Tzn. takiej, w której wymiana bazuje na normach społecznych, w tym zaufaniu, zaangażowaniu, wzajemnym zrozumieniu. Rozwój tego typu relacji wymaga czasu, a zarazem sprzyja zmniejszeniu oportunistycznego, kształtowaniu większego nacisku na ustalenie i realizację wspólnego celu (Walley 2007).

119 Wyniki badań T. Raza-Ullah (2021, s. 97) nad zaufaniem (rozumianym jako dobra wola i kompetencje) i jego brakiem (czyli zła wola i dyskredytacja) wykazały, że to umiarkowane lub wysokie zaufanie oraz nieufność wzmacnia pozytywny wpływ kooperacji relacyjnej na wyniki.

120 P. Bernat (2017) w tym kontekście pisze o tworzeniu przestrzeni organizacyjnej dla kooperacji.

121 Związek między współzależnością a kooperacją potwierdziły badania zespołu L. Chai (2019). Jednocześnie autorzy wskazują, że jest on wzmocniony, gdy występuje (jednocześnie) oportunizm i niepewność technologiczna.

122 Rozumiane jako uzupełniające się atuty, umiejętności oraz wspólny długoterminowy cel.

123 Podobne nastawienie do współpracy, uwzględniające zaufanie, dzielenie się wiedzą. O różnicach między firmami ukierunkowanymi na kooperację i unikającymi jej pisze także P. Klimas (2016).

124 Czyli zasady dotyczące współpracy – zakresu odpowiedzialności, sposobu rozstrzygnięcia sporów.

125 Jako wspólne sposoby działania, w tym komunikowania się.

126 Potrzebę zarządzania relacjami i komunikowaniem się oraz zaangażowanie kierownictwa, jako siły napędowej kooperacji, podkreślają K.S. Chin, B.L. Chan i P.K. Lam (2008, s. 444).

127 W odniesieniu do władzy i zależności.

W analizach współdziałania z konkurentami uwzględnia się natomiast: uczestników relacji, biorąc pod uwagę ich liczbę, rodzaj kontaktu, umiejscowienie – kierunek relacji; stosunek elementów składowych tego pojęcia, czyli współdziałania i konkurowania oraz uwarunkowania funkcjonowania. Wynikiem rozważań są formy, typy czy rodzaje kooperacji, jak również wskazania dla firm dotyczące tego rodzaju relacji.

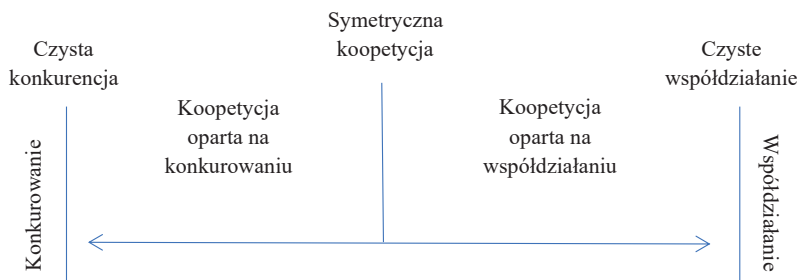
Kooperację najczęściej analizuje się jako współdziałanie dwóch (diada), trzech (triada) lub więcej (czyli sieci) konkurujących przedsiębiorstw. W pierwszych dwóch przypadkach jednoczesne współdziałanie i konkurowanie dotyczy tego samego podmiotu. Występuje kooperacja bezpośrednia. W trzecim, tj. w sieci, możliwe jest konkurowanie i współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami, czyli kooperacja pośrednia.

Opisywane działania mogą odbywać się w tym samym czasie, jak i w odstępach czasowych (por. Bengtsson, Kock 2014; Galvagno, Garraffo 2010). Z tego względu pisze się także o bezpośrednim i pośrednim konkurencie. Rozróżnienie to stanowi: (1) przedmiot dyskusji w literaturze przedmiotu dotyczący tego, co powinno stanowić istotę kooperacji oraz (2) podstawę wyróżnienia szkoły aktora i szkoły działania¹²⁸. W zależności od kierunku podejmowanego współdziałania wyróżnia się kooperację poziomą lub pionową. Kooperującymi podmiotami są odpowiednio: konkurenci i organizacje dostarczające komplementarne usługi oraz dostawcy (producenci/sprzedawcy) i odbiorcy (pośrednicy/kupujący). Zgodnie z wynikami przeprowadzonego przeglądu literatury większość rozważań dotyczy łańcucha dostaw i kooperacji pionowej.

Bardziej złożone staje się dokonywanie analiz bazujące na zrozumieniu współwystępowania współdziałania i konkurowania. P.E. Eriksson (2008, s. 431) postrzega kooperację jako kontinuum między „czystymi” formami obu działań, a zatem między „czystym” współdziałaniem i „czystym” konkurowaniem (rys. 9).

Zdaniem M. Bengtsson i S. Kock (2000, s. 416) można mówić o trzech typach kooperacji: dominacji współdziałania, przewadze konkurowania i równowadze występowania obu działań (rys. 10). Natomiast A. Lado, N.G. Boyd i S.C. Hanlon (1997, s. 119), zakładając, że stopień współdziałania i konkurowania może być różny (silny/słaby), wyróżniają cztery typy zachowań.

128 Pierwsza stanowi postrzeżenie kooperacji w szerokim ujęciu, jako sieci powiązań, gdzie współpracuje się celem osiągnięcia korzyści, a konkuruje przy ich podziale, bądź także, gdzie możliwa jest współpraca między jednymi, a konkurencja między innymi podmiotami – uczestnikami sieci. Druga to wąskie ujęcie, w którym uczestnikami relacji są dwa te same podmioty (Bengtsson i in. 2016a, s. 25-28).



Rysunek 9. Kontinuum kooperacji (pojedyncze)

Źródło: Eriksson 2008, s. 431.

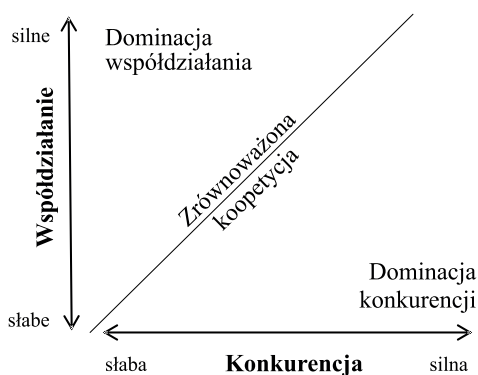
Choć według S.A. Haugland i K. Crønhaug (1996) nawiązywanie współpracy przez konkurentów jest naturalnym wynikiem kształtowania ich relacji w długim okresie, to utrzymanie współpracy zależy od (Park, Russo 1996, s. 887-888): kompetencji uczestników, stopnia zależności między nimi, doświadczenia współpracy, liczby sojuszy i jego części składowych oraz czasu trwania. Co ciekawe, także kooperacja ukierunkowana na cele niematerialne trwa dłużej oraz jest postrzegana jako wspierająca rozwój branży, szczególnie gdy dotyczy konkurentów „wysokiej jakości”¹²⁹. Zdaniem C. Takahashi (2008, s. 18), w przypadku gdy współdziałanie z konkurentami dotyczy zasobów wiedzy, to wymaga zaufania. Jest ono¹³⁰ także, oprócz dzielenia ryzyka, wkładu kapitału, wzajemności i komplementarności potrzeb¹³¹, jednym z czynników sukcesu kooperacji pionowej (Bengtsson, Kock 2000, s. 414).

W konsekwencji przedmiotem rozważań stało się zagadnienie postrzegania występowania, stosunku współdziałania i konkurowania. Z jednej strony ukazano dwie możliwości postrzegania kooperacji – jako jedno (rys. 9) lub dwa kontinua (rys. 10), z drugiej, na ich podstawie, w prowadzonych analizach i badaniach zwrócono uwagę na (tab. 8):

129 Z tego względu ich autorzy podkreślają ukierunkowanie na cele niematerialne, w tym te istotne zarówno dla branży, jak i społeczności, jak np. ochrona środowiska (Mathias i in. 2018).

130 Istotność zaufania potwierdzili także L. Chai, J. Li, C. Tangpong i T. Clauss (2020), badając wpływ kooperacji pionowej na wynalazki z uwzględnieniem rodzaju konfliktu (poznawczy, afektywny).

131 Wskazują na nią także, obok zdolności do adaptacji, zaufania, kontroli i standaryzacji, jako na czynnik sukcesu kooperacji, bez wskazania na jej poziom/rodzaj, wyniki badań zespołu L.M. Martins de Resende (2018).



Rysunek 10. Kontinuum kooperacji (podwójne)

Źródło: Lindström, Polska 2016, s. 209.

Tabela 8. Przedmiot analiz dotyczących kooperacji między organizacjami

Przedmiot analizy		Autor, rok
Łańcuch dostaw	koopetycja pionowa	Gurnani i in. 2007; Granot, Yin 2008; Chiang 2010; Liu 2010; Huang i in. 2016; Rajala, Tidstrom 2021
	koopetycja pozioma	Jena, Sarmah 2016; Massari, Giannoccaro 2021
Zarządzanie napięciami		Tidström 2014; Raza-Ullah i in. 2014; Le Roy, Czakon 2016; Fernandez, Chiambaretto 2016; Gnywali i in. 2016; Stadler, Van Wassenhove 2016; Tidström i in. 2018; Jakobsen 2020
Dynamika kooperacji (czas, zmiany)		Wu 2014; Dahl 2014; Nasr i in. 2015; Akpınar, Vincze 2016; Cozzolino, Rothaermel 2018
Kooperacja (przedmiot, forma, mechanizm) a efekty/uwarunkowania sukcesu		Erickson 2008; Lacoste 2012; Toh, Polidoro 2013; Bouckner i in. 2016; Estrada i in. 2016; Luo i in. 2016; Crick 2019; Crick, Crick 2019; Dziurski 2020; Chai i in. 2019; Chai i in. 2020; Liu i in. 2020; Crick 2020

Źródło: opracowanie własne.

- stopień/intensywność współdziałania i konkurowania, uwarunkowania kooperacji a osiągnięte efekty¹³² (uwzględniano także rodzaj kooperacji – transakcyjny, relacyjny),

¹³² Podkreślono znaczenie zaufania i określonego poziomu kooperacji (Crick 2019). Uwzględniono także sytuacje kryzysowe (Crick, Crick 2020).

- zjawisko napięcia i zarządzanie nim¹³³,
- dynamikę kooperacji, w tym: krytyczne zdarzenia, zmiany w relacjach między uczestnikami (także uwzględniając stopień/intensywność współdziałania i konkurowania),
- wielowymiarowość zjawiska kooperacji (Dahl i in. 2016; Chiambaretto, Dumez 2016; Pattinson i in. 2018; Crick, Crick 2019; McGrath i in. 2019).

Wśród tematów warto wyróżnić analizę łańcucha dostaw, w tym przede wszystkim kooperację pionową, w szczególności efektywność struktur decyzyjnych i uwarunkowania konfiguracji, biorąc pod uwagę m.in.: niepewność rynku, charakter konkurencji, stopień niezależności uczestników.

Struktura jest także jednym z zagadnień analizowanych w kooperacji dotyczącej sieci przedsiębiorstw (Madhavan i in. 2004; Klimas 2016). Pozycja podmiotu ma znaczenie dla podejmowanych decyzji, przepływu informacji, aktywów, a zatem może powodować asymetrię zasobów i wpływać na podział stworzonej wartości (Gnywali, Manhavan 2001; Velu 2016). Ponadto wiąże się ona z relacjami między uczestnikami sieci, ich dynamiką (Gnywali, Manhavan 2001; Pathak i in. 2014; Kwok, Lee 2015). Wyniki prowadzonych analiz, oprócz ukazania przyczyn/motywów tworzenia sieci (Okumura 2012; Velu 2016), dotyczą także czynników mających wpływ na jej stabilność (Okumura 2012), w tym w długim okresie (Rusko 2011; Basterretxea i in. 2019), oraz efektów (Leiponen 2008). Na podstawie rezultatów przeprowadzonego przeglądu literatury można stwierdzić, że badacze koncentrują uwagę głównie na wartości, jaką są innowacje. Uwzględniają ich rodzaje¹³⁴, sposób wprowadzania innowacji, stosowane strategie (Velu 2016; Zhao i in. 2018), jak również posiadaną technologię (Afuah 2000; Mantena, Saha 2012; Ranganathan i in. 2018). Z jednej strony ukazują ich zależność, m.in. od stopnia intensywności współdziałania/konkurowania (Yami, Nemeš 2014; Lindström, Polska 2016), podobieństwa uczestników, z drugiej wpływ na relacje w sieci czy osiągnięte wyniki – wydajność, przewagę konkurencyjną. Wśród czynników sukcesu kooperacji sieci wymienia się (Yami, Nemeš 2014; Lindström, Polska 2016): zaangażowanie kierownictwa, rozwój relacji, komunikację, aktywność, liczbę uczestników, geograficzną odległość czy zasoby firmy. W kontekście dynamiki relacji uczestników sieci warto dodać, że zachowania między przedsiębiorstwami ujmuje

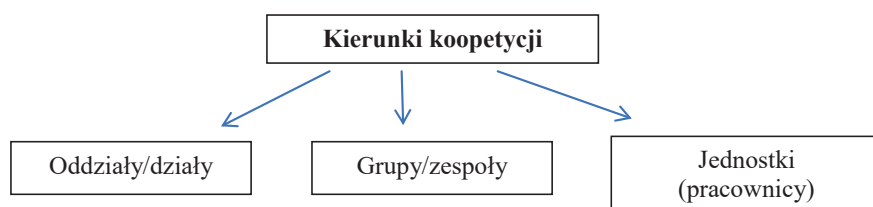
133 Warto zaznaczyć, że L. Stadtler i L.N. Van Wassenhove (2016, s. 676) analizowali zarządzanie napięciami z perspektywy pracownika jako członka zespołu składającego się z pracowników firm konkurencyjnych. Napięcia dotyczyły trzech aspektów: przynależności (firma czy zespół), dzielenia się wiedzą oraz ról. Współpracę wspierały szkolenia związane z jasnym określeniem granic współpracy i zaangażowania. Pracownicy stosowali strategię integracji współpracy i rywalizacji.

134 Np. radykalne, przyrostowe (Yami, Nemeš 2014), a przede wszystkim produktowe (por. Velu 2016).

się także z perspektywy społecznej (Fernández-Rosales i in. 2015) oraz uwzględnia różne formy strategicznego sojuszu (Rusko 2011). Warto dodać, że badacze zwracają uwagę na wielkość organizacji i branżę, w której funkcjonuje (zob. Chim-Miki, Batista-Canino 2017). Ostatnie można także zauważyć wśród polskich autorów (Zakrzewska-Bielawska 2014; Adamiak 2011; Balicka 2013; Sołek-Borowska 2014; Waśkowski 2017)¹³⁵, którzy analizują kooperację również w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności (Karwowska, Leja 2018) czy wprowadzanych zmian (Szlązak 2017b).

2.3. Kooperacja wewnątrz organizacji

Kooperacja na poziomie mikro, czyli wewnątrz organizacji, jest rozpatrywana jako konkurencja (1) jednostek organizacyjnych, tzn. oddziałów (organizacje wielojednostkowe), działów¹³⁶, (2) grup/zespołów, (3) jednostek (pracowników – rys. 11).



Rysunek 11. Kierunki kooperacji wewnątrzorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza porównywana jest do kooperacji międzyorganizacyjnej. Jednak na tym poziomie analizy pierwotnej jest współdziałanie. Uznane za konkurentów oddziały¹³⁷ czy działy współdziałają, by osiągnąć cele organizacji oraz wykonać swoje zadania. Przedmiotem współpracy jest przede wszystkim wymiana wiedzy, informacji, w szczególności na temat rynku. Konkurencja dotyczy natomiast podziału (między jednostkami organizacyjnymi) zasobów, takich jak: czas, środki finansowe, kompetencje pracowników, jak również osiągniętych wyników, w tym miejsca w rankingu (pozycja oddziału/zespołu) (zob. Ghobadi, D’Ambra

¹³⁵ Analizowano kooperacje w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora (odpowiednio): high-tech, służby zdrowia, uczelni wyższych, sportu. Warto wyróżnić badania A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2014), która zwróciła uwagę na fazę rozwoju firmy i pozycję w branży.

¹³⁶ Ang. *cross-functional competition*.

¹³⁷ W przypadku badań W. Tsai konkurencję stanowiły inne przedsiębiorstwa.

2012; Stresse i in. 2016a). Według X. Luo, R.J. Slotegraaf i X. Pan (2006), konkurowanie wzmacnia efekty współpracy, takie jak innowacyjność, wydajność finansową i zadowolenie klienta. Zarazem, jak podkreśla W. Tsai (2002), dzięki kooperacji występuje synergia podczas dzielenia się wiedzą. Transfer wiedzy umożliwia uczenie się jednostek i organizacji, zwiększa zaufanie i w konsekwencji sprzyja tworzeniu nowych produktów, upowszechnianiu kreatywności, innowacyjności przedsiębiorstwa (por. Tsai, Hsu 2014)¹³⁸.

Rozważając następstwa kooperacji, warto zwrócić uwagę na intensywność współdziałania¹³⁹ oraz zdolność do współdziałania¹⁴⁰, które mają wpływ na transfer wiedzy. Istotny może być także stosunek współdziałania i konkurowania. Jak wskazują K.H. Tsai i T.T. Hsu (2014, s. 299), to raczej niższy poziom konkurencji sprzyja powstaniu nowego produktu jako wyniku lepszego transferu wiedzy, lecz jednocześnie nie zawsze wysoki poziom współdziałania między jednostkami funkcjonalnymi skutkuje zwiększeniem innowacyjności i wydajności.

Jak zauważają T. Seran i in. (2016, s. 32), można wyróżnić dwa podejścia w zarządzaniu kooperacją wewnątrz organizacji (rys. 12): separację i integrację¹⁴¹. Pierwsze oznacza oddzielne traktowanie współdziałania i konkurowania, drugie – łączenie obu działań, uznając, że występują jednocześnie. Wydaje się, że separacja pozwala na koncentrację uwagi zarówno na współdziałaniu, jak i rywalizowaniu, a tym samym pozwala uniknąć napięć powstających z paradoksu kooperacji. Jednak, jak piszą autorzy, podejście to nie uwzględnia natury kooperacji (tj. jednoczesnego współdziałania i rywalizowania) oraz może być źródłem napięć. Z tego względu za istotne uznają oni poszukiwanie rozwiązań umożliwiających zarządzanie kooperacją, redukcję napięć. Wskazują na koordynację formalną, którą wiążą ze strukturą organizacyjną, a zatem z formalizacją i specjalizacją, oraz nieformalną – związaną z relacjami interpersonalnymi (rys. 12). To one, jak wykazują wyniki badań zespołu T. Serana (2016, s. 33), lepiej sprzyjają budowaniu zaufania między pracownikami, przekazywaniu wiarygodnych informacji, zmniejszają ryzyko zachowań oportunistycznych, przez co ułatwiają rozwiązywanie problemów¹⁴². Nieformalna koordynacja przyczynia się także do zwiększenia elastyczności i zdolności adaptacji do różnych sytuacji. Według autorów, to łączenie formalnej i nieformalnej koordynacji stanowi roz-

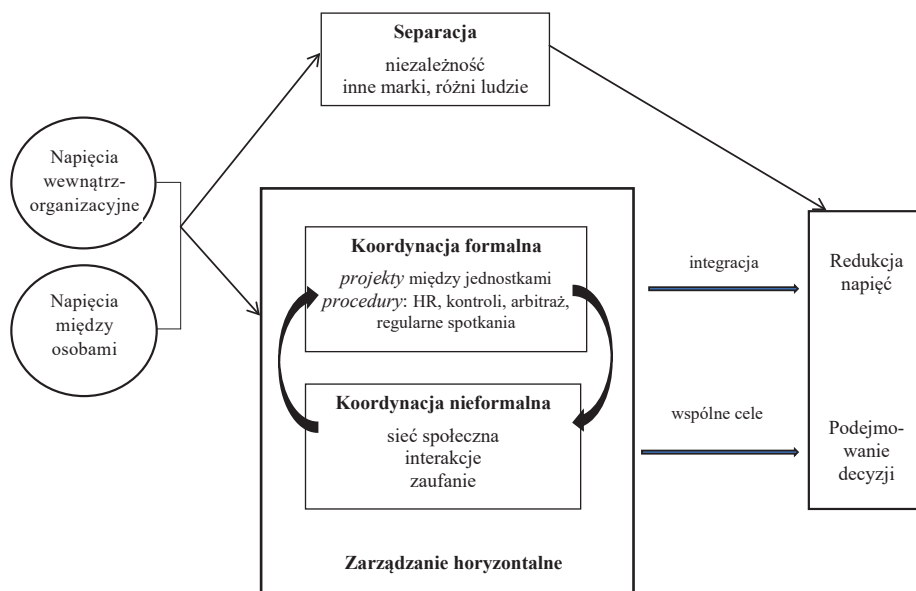
138 Przy czym pozytywne następstwa dotyczą innowacji produktowych, a nie usługowych (Chen i in. 2021, s. 192, 198).

139 Tj. stopień częstotliwości interakcji z osobami z innych działów, umożliwiający zwiększenie transferu wiedzy, adaptację do skomplikowanych sytuacji (Luo i in. 2006, s. 71).

140 Tzn. zdolność do rozpoznania, przyswojenia, przekształcenia i wdrożenia wartościowej wiedzy zdobytej od pracowników z innych działów (Luo i in. 2006, s. 72).

141 Można zauważyć zgodność z koncepcją pojedynczego i podwójnego kontinuum kooperacji.

142 Podobnie W. Tsai (2002).



Rysunek 12. Zarządzanie koopetycją wewnątrz organizacji

Źródło: Seran i in. 2016, s. 39.

wiązanie dla napięć związanych z koopetycją. Sugerują oni menedżerom tworzenie warunków ułatwiających pracownikom podejmowanie i utrzymywanie kontaktów tego rodzaju, jak również budowanie zaufania. Przestrzegają jednocześnie, że nadmierne stosowanie koordynacji nieformalnej może stanowić źródło organizacyjnego ryzyka, polegającego m.in. na podejmowaniu decyzji przez osoby tej samej nieformalnej sieci społecznej i przejawiającego się w konfliktach, co może powodować nowe napięcia. W przypadku koordynacji formalnej autorzy proponują stosowanie określonych praktyk HR, pracę projektową, działania rutynowe, jak również sprawiedliwy podział obowiązków między konkurującymi jednostkami oraz uniezależnienie oddziałów, tzn. czynienie z nich liderów innych obszarów/dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa, za który ponoszą odpowiedzialność. Uwzględniając to, że koopetycja wewnątrzorganizacyjna dotyczy ludzi, zwraca się także uwagę na poszczególnych pracowników, wskazując konieczność akceptacji przez nich sytuacji jako podstawy dla niwelowania napięć z nią związanych oraz kompleksowego zarządzania, umożliwiającego pracownikom zachowanie stabilności emocjonalnej.

Opisane mechanizmy związane z koordynacją warto uzupełnić za S. Strese i in. (2016, s. 44), wskazując, że centralizacja wpływa na komunikowanie się (poziome i pionowe), a formalizacja wiąże się z celami i umożliwia dostosowanie ich międ-

dzy działami, zmniejszając bariery międzyfunkcjonalne. Podkreślając znaczenie struktury organizacyjnej oraz liderów (stylu kierowania), na podstawie wyników badań zespół stwierdza, że:

- refleksyjny¹⁴³ i partycypacyjny styl kierowania¹⁴⁴ mają silny, pozytywny wpływ na kooperację międzyfunkcjonalną,
- centralizacja ma negatywny, a formalizacja umiarkowany, pozytywny wpływ na kooperację, przez co pierwszą można uznać za odpowiedni instrument do zrównoważenia współdziałania i rywalizowania w organizacji.

W przypadku **drugiej** możliwości – kooperacji wewnątrzorganizacyjnej rozumianej jako sytuacja konkurowania grup, przede wszystkim rozpatruje się zachowania osób, członków grup. Można wyróżnić także główne odniesienia badań, tzn. tworzenie dobra wspólnego oraz uwarunkowania skutecznej pracy zespołowej.

Wyniki badań zespół M.N. Burton-Chellewa (2010) oraz M. Puurtinena (2015) ukazują, że przy świadomości konkurowania z innymi grupami jednostki kierują się częściej – niż przy jej braku – dobrem wspólnym, a nie indywidualnym, tzn. dbając o sukces grupy, potrafią ograniczać/rezygnować z własnych (tzn. swoich lub innych członków grupy) korzyści. Wzrasta współpraca, a jednocześnie zmniejszają się konflikty w grupie. Jak wskazują badacze pierwszego ze wskazanych zespołów, w takich sytuacjach osobom towarzyszą emocje – złość, gdy dana osoba postrzega, iż jej nakład pracy jest wyższy niż kolegów, oraz poczucie winy, gdy wkład jest mniejszy (Burton-Chellewa i in. 2010, s. 106). Istotne okazuje się nastawienie jednostek. Ukierunkowanie na osobę (na siebie) może skłaniać do rywalizacji z innymi członkami grupy, co z kolei – jak wykazali autorzy – prowadzi do obniżenia poziomu współpracy.

O większej liczbie konfliktów wewnątrz grupy przy współpracy z innymi grupami niż podczas rywalizacji z nimi piszą także D.W. Johnson i R.T. Johnson (1984, s. 427). Analizując wyniki uczenia się grupy składającej się z dwóch studentów, gdzie jeden z nich stanowi reprezentanta mniejszości, a drugi – większości, autorzy stwierdzają, że to pierwsi z nich częściej dbali o spójność grupy, akceptację i konstruktywne relacje oraz że współpraca między grupami sprzyjała dążeniu do pracy z członkami innych grup w przyszłości. Także D.A. Nembhard, K. Yip i A. Shtub (2009, s. 187), analizując wydajność uczenia się, wskazali, że jest ona nieco wyższa w przypadku, gdy współpracy towarzyszy konkurowanie z in-

143 Ten styl przywództwa jest zorientowany na ludzi. Określany jest poprzez stopień, w jakim lider wykazuje troskę o dobro członków grupy.

144 Podobnie D. Bendig i in. (2018) piszą o moderującej roli dzielenia się władzą, sprzyjającej organizacyjnemu uczeniu się w kooperacji międzyfunkcjonalnej.

nyymi grupami. Jednocześnie osoby z niższymi wynikami w nauce poprawiają je przy współpracy, podczas gdy z wyższymi – niezależnie od strategii.

Podobnie konkurowanie bez nagrody bardziej sprzyja uczeniu się w zespole (diadzie) niż rywalizowanie poparte nagrodą: lepszy wynik jest osiągnięty przy zastosowaniu teorii porównań społecznych niż teorii gier (o sumie zerowej – Wang i in. 2017).

Opisany mechanizm zwiększania wyników grupy w warunkach konkurowania¹⁴⁵ G.K. David i R.S. Wilson (2015, s. 2) wyjaśniają (1) powstaniem większej sieci, która (2) przyczynia się do zwiększenia wkładu/wysiłku każdego członka grupy, i (3) efektywnego podziału zadań. Rezultaty badań autorów polegające na analizie wyników meczy drużyn sportowych potwierdzają tę tezę w przypadku wykonywania zadań krytycznych, istotnych dla uzyskania wspólnych korzyści. Ważna staje się jednak intensywność kontaktów i liczba uczestników.

Trzeba zauważyć, że zaprezentowane wyniki badań nie dotyczą organizacji. Badaną grupę (czasami traktowaną już jako dwie osoby) stanowili studenci, uczniowie (Johson, Johnson 1984; Burton-Chellewa i in. 2010; Puurtinen i in. 2015; Wang i in. 2017) oraz drużyny sportowe (David, Wilson 2015).

Zidentyfikowano trzy artykuły odnoszące się do organizacji. Niedostatek badań w tym zakresie podkreślają – zgodnie z systematycznym przeglądem literatury – autorzy jednego z nich: S. Ghobadi i J. D'Ambra (2012). Wskazują także na brak jednolitości prowadzonych badań¹⁴⁶. Analizując zespoły projektowe składające się z indywidualnych przedstawicieli jednostek funkcjonalnych organizacji¹⁴⁷, które posiadały specjalistyczną wiedzę i umiejętności istotne dla realizacji projektu, autorzy badań zaproponowali koncepcję pomiaru kooperacji zespołów projektowych. Konkurowanie traktowane jest jako rywalizacja o zasoby materialne i niematerialne, a współdziałanie – poprzez interakcje społeczne, komunikowanie, koordynowanie, wspólne cele/zadania (tab. 9). Trzeba zauważyć, że w propozycji konkurowanie ujęte jest podobnie jak w przypadku badań nad kooperacją między działami i odnosi się do treści (przedmiotu) rywalizowania. Natomiast wskazane elementy pomiaru współpracy stanowią nowe podejście. Bazując na teorii współdziałania i nawiązując do zadań (wspólnych celów), komunikowania, kształtowania relacji, odnoszą się do jego przejawów. Warto dodać za S. Ghobadi i J. D'Ambra (2012), że wynik kooperacji (jakość wspólnej wiedzy) związany jest z rodzajem

145 Zakłada się, że możliwość osiągnięcia wyższych wyników stanowi rezultat postrzegania innej grupy jako konkurenta – „rywala”, a prawdopodobieństwo jego pokonania (postrzeganie) zwiększa współdziałanie członków grup.

146 Trzeba zauważyć, że uwzględniono kooperację wewnątrzorganizacyjną, w tym między różnymi jednostkami funkcjonalnymi. Różnice dotyczą konceptualizacji – definiowania, narzędzi, miar.

147 Ang. *cross-functional teams*.

zasobów. To rywalizacja o zasoby materialne (np. budżet) między członkami zespołu funkcjonalnego pozytywnie wpływa na komunikację kooperacyjną, a przez to na jakość wiedzy.

Tabela 9. Koncepcja pomiaru konkurencji i współpracy między jednostkami funkcjonalnymi w organizacji

Element konstruktów	Elementy pomiaru
<p>Współpraca międzyfunkcyjna (<i>Cross-functional cooperation</i>)</p>	<p>Orientacja zadaniowa ukierunkowana na współdziałanie (<i>Cooperative Task orientation</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • integracja działania • spójność działania • pomoc w zadaniach • włączenie się (<i>commitment</i>) w zadanie <p>Komunikacja ukierunkowana na współdziałanie (<i>Cooperative communication</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • regularna komunikacja • regularne dyskusje problemowe <p>Relacje interpersonalne ukierunkowane na współdziałanie (<i>Cooperative interpersonal relationships</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • bliskie powiązania • satysfakcjonujące relacje
<p>Rywalizacja międzyfunkcyjna (<i>Cross-functional competition</i>)</p>	<p>Rywalizacja o zasoby materialne (<i>Competition for tangible resources</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurencja o zasoby • napięcie przy dystrybucji zasobów <p>Konkurencja o zasoby niematerialne (<i>Competition for intangible resources</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • rywalizacja o władzę strategiczną • rywalizacja o strategiczną uwagę • ochrona własnego „boiska”

Źródło: Ghobadi, D'Ambra 2012, s. 1100.

Podobnie autorzy drugiego artykułu – S. Strese i in. (2016b), badając zespoły projektów rozwoju nowych produktów, uzupełnili podejście X. Luo i in. (2006 – zdolność do współpracy, intensywność współpracy) o zmienną spójności społecznej.

Natomiast w trzecim artykule G.M. Kistruck i in. (2016) weryfikowali czynniki mające wpływ na efekty konkurencyjnej struktury celów. Stwierdzono, że wzrost motywacji i lepsza koordynacja zespołu zależą od ilości zasobów (niedoboru) oraz znajomości¹⁴⁸ innych grup.

¹⁴⁸ Znajomość grupy rozumiana jest poprzez wiedzę o niej.

Trzecia z wyróżnionych możliwości kooperacji wewnątrz organizacji dotyczy konkurowania jednostek, indywidualnych pracowników. Można wyróżnić trzy sytuacje rozważań, w których zwraca się uwagę na pracownika bezpośrednio w odniesieniu do kooperacji. Pierwsza wiąże się z analizą rywalizowania grup i odnosi się do jednostki jako członka grupy. Druga dotyczy spojrzenia menedżerów na kooperację i jej realizowanie. Trzecia stanowi niejako następstwo badań nad dynamiką kooperacji, napięciami (poziom mezo i mikro) i zainteresowaniami perspektywą pracownika (menedżera) jako swego rodzaju realizatora strategii kooperacji.

Kooperacją w zespole interesowali się C.-P. Lin i in. (2010) oraz Y. Baruch i C.-P. Lin (2012). W obu przypadkach analizowano zespoły wirtualne w firmach IT. Za poprzedniki kooperacji pierwsi ze wskazanych autorów uznali podzielenie wizji, oczekiwanie korzyści, zaufanie, jako mające wpływ na wyniki (głównie efektywność pracy) i dzielenie się wiedzą. Stwierdzono, że kluczowe dla kooperacji jest zaufanie, a w długim okresie – umiejętność zarządzania konfliktami. Podobny wynik dla zaufania otrzymali Y. Baruch i C.-P. Lin (2012, s. 1162). Na podstawie rezultatów badań zwrócili oni uwagę na kształtowanie polityki kadrowej jako czynnika mającego wpływ na wyniki zespołu poprzez kooperację, inteligencję emocjonalną i kompetencje zespołu. Stwierdzono negatywne oddziaływanie konkurencji na dzielenie się wiedzą. Autorzy nie wskazują jednak na konieczność jej eliminowania. Podkreślają, że rozsądny poziom konkurowania sprzyja kształtowaniu „ducha zespołu” oraz wzmacnianiu (ważności i docenienia) współpracy.

Nieco inaczej zagadnienie rywalizacji w zespole rozważali D. Tjssvold i L.C. Chia (1989). Autorzy dokonują rozróżnienia konfliktów od celów rywalizacyjnych. Ukazują, że przyczyną pierwszych najczęściej staje się zaszeregowanie pracownika, a drugich – antagonizmy personalne. Uznanie celów za rywalizacyjne wzmacnia poczucie, że problem jest nierozwiązywalny i może powodować wrogość, uprzedzenia, zemstę (konkurowanie). Nieefektywność konfliktów zaś stanowi wynik unikania dyskusji (braku współpracy). W relacjach przełożonych i pracowników istotne staje się zatem komunikowanie.

Poznanie perspektywy menedżera to zainteresowanie badawcze E.L. Lundgren-Henriksson i S. Kock (2016a). Autorki traktowały kooperację jako zmianę, która ma wpływ na funkcjonowanie menedżerów. Na podstawie rozmów z nimi zidentyfikowały trzy główne motywy stosowania kooperacji: ekonomiczny, społeczny i kulturowy. Pierwszy wiąże się z aspektem finansowym i oznacza strategię stosowaną w trudniejszych czasach, środek niwelowania zagrożeń, niepewności. Drugi motyw odnosi się do „siły” konkurencji, która jest postrzegana jako słabsza przy kooperacyjnym doświadczeniu. Trzeci dotyczy percepcji korzyści, głównie w kontekście relacji z klientami. Opisane sposoby postrzegania motywów

dla kooperacji przedstawiają w kontekście czasu – odpowiednio: teraźniejszości, przeszłości i przyszłości. Rozpatrując etapy realizacji kooperacji, zwracają uwagę na emocje, procesy poznawcze i interpretacyjne.

Natomiast identyfikowane źródła napięć wewnątrz organizacji są związane z dylematami pracowników powstającymi przy jednoczesnym rywalizowaniu i współpracowaniu. Dotyczą one: ochrony i dzielenia się wiedzą, zasobów, o które zabiegają (konkurują) współpracownicy (koledzy), wzajemnego postrzegania się pracowników (konkurenci czy partnerzy?), tworzenia tożsamości grupy oraz niechęci jednostek do udziału w projekcie. Wystąpienie napięć i ich stopień zależą także od indywidualnych zdolności do integracji paradoksów. Zdaniem zespołu A.-S. Fernandez (2014) zarządzanie napięciami to przede wszystkim rola menedżerów. Ich umiejętności relacyjne powinny być połączone z umiejętnościami technicznymi. Zwraca się uwagę na to, by byli oni: otwarci, wyrozumiali, dyplomatyczni, wrażliwi, jak również dobierali do swego zespołu osoby, które potrafią pracować w sytuacji napięcia i zrozumieć wyzwania takiej sytuacji, oraz by zachęcali do wzajemnego szacunku, uznawania kompetencji, komunikowania się i stymulowania uczenia. Warto dodać, że w następstwie postrzegania, że napięcie wewnątrz organizacji powstaje jako wynik napięcia zewnętrznego (Bengtsson i in. 2016b), zarządzanie nim analizowano jednocześnie na różnych poziomach.

2.4. Kooperacja na poziomie mezo a kooperacja na poziomie mikro

Można zauważyć, że istota kooperacji, tj. jednoczesne występowanie współpracy i konkurencji, jest ta sama, bez względu na poziom analizy. Jednocześnie można wskazać różnice w tym zjawisku, które mogą mieć wpływ na prowadzone rozważania. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na stosowane terminy. Poziom mikro dotyczy organizacji i wiąże się z interakcjami społecznymi, co raczej oznacza rywalizowanie, a nie konkurowanie.

Punktem wyjścia dla kooperacji międzyorganizacyjnej jest konkurencja, wewnątrzorganizacyjnej zaś – współpraca. Tak jak badacze kooperacji na poziomie mezo podkreślają możliwości i korzyści podejmowania współpracy z konkurentami, tak ci zajmujący się tym zagadnieniem na poziomie mikro ukazywali zakres („miejsca”) rywalizacji. Z tego względu inne są początkowe relacje między podmiotami, w tym np. współzależność. Od tego mogą zależeć czas, trwałość czy intensywność kontaktów. Wydaje się również, że przedmiotem współpracy na poziomie mezo są zasoby, które na poziomie mikro stanowią przedmiot rywalizacji. Trzeba dodać, że na poziomie mikro konkurentami będą inni członkowie organizacji. Są to osoby pracujące w tym samym przedsiębiorstwie, poprzez co relacje z nimi stają się bardziej złożone.

Uwzględniając to wszystko, trzeba wskazać, że problemy dotyczące koopetycji mogą być odmienne na różnych poziomach analizy. Inne będą także źródła inspiracji dla prowadzonych rozważań. Z jednej strony, jak piszą J. Cygler (2014) czy C. Devece i in. (2019), analizy dotyczące koopetycji międzyorganizacyjnej bazują głównie na matematyce (teoria gier), ekonomii (teoria kosztów transakcyjnych), naukach o zarządzaniu (orientacja zasobowa, perspektywa zarządzania strategicznego czy teoria sieci) i prawie (o ochronie konkurencji). Inspiracjami pośrednimi są nauki biologiczne (teorie ewolucji) oraz społeczne. W przypadku poziomu mikro – będą to nauki społeczne (socjologia) i humanistyczne (filozofia, psychologia). Z drugiej strony rozważania na poziomie mezo są wyznaczone poprzez zasadę celowości, na poziomie mikro zaś mogą także obejmować zasadę przyczynowości.

Pamiętając o niedostatku badań na poziomie mikro, warto dokonać analizy pojęć składających się na koopetycję – współpracy i konkurencji.

Możliwości współdziałania i rywalizacji w organizacji

3.1. Pojęcia, poziomy i kierunki analiz współdziałania

Zagadnienie współpracy stanowi przedmiot zainteresowań różnych dziedzin (dyscyplin) nauki¹⁵². Trudność rozważań wynika jednak nie tyle z liczebności publikacji, ile z terminologii (D'Amour i in. 2005). W wielu publikacjach z zakresu współpracy (1) nie wyjaśnia się stosowanych pojęć¹⁵³, (2) definicje formułowane są w sposób ogólny¹⁵⁴ bądź nadmiernie szczegółowy¹⁵⁵ oraz (3) wykorzystuje się przede wszystkim takie terminy, jak¹⁵⁶: „współpraca”, „współdziałanie”, „praca zespołowa” czy „koordynacja”. Ostatnie z pojęć, jak wskazuje R. Keast z zespołem (2007, s. 11), przedstawiano w kategoriach współdziałania lub jako jej synonim, a współpracę opisywano jako cechę charakterystyczną dla współdziałania. Z tego

152 Takich jak: biologia, historia, medycyna, edukacja, antropologia, ochrona środowiska, socjologia, komunikowanie, zachowania organizacyjne i zarządzanie (zob. Bedwell i in. 2012).

153 Podkreśla to wielu autorów prowadzących przegląd literatury i/lub metaanalizę (w tym D'Amour i in. 2005; Kennedy, Stewart 2011).

154 Jak np. „wspólna praca” czy „wykonywanie pracy razem” (zob. Petri 2010, s. 74; Keast i in. 2007, s. 12).

155 „Współpraca to proces, w którym autonomiczni lub półautonomiczni aktorzy wchodzi w interakcje poprzez formalne i nieformalne negocjacje, wspólnie tworząc reguły i struktury rządzące ich relacje i sposoby działania lub podejmowania decyzji w sprawach, które ich połączyły; jest to proces obejmujący wspólne normy i wzajemnie korzystne interakcje” (Thomson i in. 2007, s. 3).

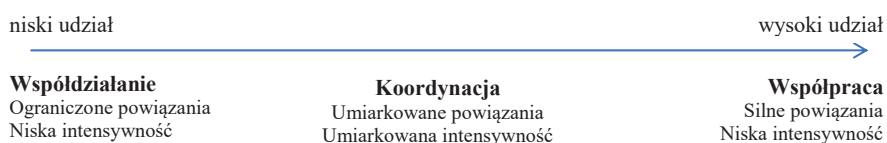
156 Ang. odpowiednio: *collaboration*, *cooperation*, *teamwork*, *coordination*. Odrębność terminu koordynacja zauważono w literaturze anglojęzycznej.

także względu na analizę tego zagadnienia dokonano inaczej niż w przypadku poprzednich, tj. zaangażowania i kooperacji. Punkt wyjścia stanowiły artykuły, szczególnie anglojęzyczne, zawierające wyniki przeprowadzonych przeglądów literatury przedmiotu lub metaanaliz, z ukierunkowaniem na konceptualizację zagadnienia współdziałania. Uwzględniono także zidentyfikowane w nich wybrane publikacje¹⁵⁷ oraz rezultaty rozważań opisanych w artykułach dotyczących kooperacji¹⁵⁸.

Wielu autorów¹⁵⁹ podkreśla konieczność odróżnienia opisanych terminów, w tym szczególnie „współdziałania” i „współpracy”.

Zdaniem R. Keasta i in. (2007), omawiane pojęcia przedstawiają poziom intensywności powiązań lub relacji pomiędzy podmiotami. Stanowią one „wyraźnie usytuowane punkty” na continuum relacji – integracji poziomej: słabe w przypadku współdziałania, średnie – koordynacji i silne przy współpracy (rys. 13). Zespół badaczy wskazuje na powiązanie intensywności powiązań ze stopniem formalności działań, który także je reguluje. Podobną zależność opisują H.A. Nissen i in. (2014) na poziomie organizacji – w stosunku do udziału jednostki w działaniu zespołowym. Jej charakterystykę poszerza F. Arcidiacono (2007, s. 141), dokonując rozróżnienia zgodnie z kryteriami: podobieństwo działań, zróżnicowanie wiedzy, równość pozycji, wspólność celów, częstotliwość (intensywność) wzajemnego oddziaływania oraz internalizacja. Natomiast zespół D. D'Amour (2005, s. 118-119) zauważa, że w prowadzonych rozważaniach uwzględnia się koncepcję podziału odpowiedzialności (za wynik, pracę) oraz koncepcję partnerstwa (w zakresie podejmowania decyzji, przekazywania informacji, planowania).

68



Rysunek 13. Udział podmiotu we wspólnym działaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Keast i in. 2007; Nissen i in. 2014.

157 Przede wszystkim uwzględniono artykuły, które uznano za ważne (według liczby cytowań). Brano pod uwagę także przedstawiane zagadnienie oraz autora/-ów nim się zajmujących.

158 Publikacje te zakwalifikowano do analizy w wyniku przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury dla koncepcji kooperacji (zob. rozdz. 2).

159 Zespół H.A. Nissena (2014 s. 474) porównuje pojęcia współdziałania i współpracy do terminów: praca zadaniowa i praca zespołowa, wskazując na różnice między obu formami działania. Natomiast K.R. Polenske (2004, s. 1031) wskazuje, iż „współpraca” jest terminem bliskim znaczeniowo słowu „partnerstwo”, a podejmowane działania, umowy – w przeciwieństwie do współdziałania – mają niejednokrotnie charakter wyłączny.

Analizując prezentowane rozważania i wyniki badań, można stwierdzić, że sformułowania odnoszą się do udziału jednostki w pracy zbiorowej oraz można wyróżnić dwa główne podejścia w tym zakresie: strukturalne (organizacyjne) oraz relacyjne.

Podejście strukturalne (organizacyjne) ma swoje źródło w prakseologii i odnosi się do wykonywanych zadań, podejmowanych działań. Przy czym współdziałanie dotyczy działania wielopodmiotowego, którego uczestnicy wzajemnie sobie pomagają (Pszczółowski 1978, s. 273). Współpraca, jak wskazuje H. Czarniawski (2002, s. 30), występuje wtedy, gdy „przynajmniej dwie osoby, pozostając w bezpośrednim kontakcie, wykonują czynności i zadania częściowe, zmierzające do wspólnego celu”. Współdziałający mogą wykonywać te same czynności, zmierzające do tego samego celu lub także różne czynności, uzupełniające się w dążeniu do wspólnego celu (Czarniawski 1982, s. 16). Pierwsze określa się współdziałaniem jednorodnym (prostym), drugie – różnorodnym (złożonym). Trzeba podkreślić odmienną kontaktów między osobami w każdym z tych rodzajów współdziałania oraz inny stopień współzależności. Wyższy to współdziałanie różnorodne. Istotne stają się zatem¹⁶⁰:

- integracja, czyli scalenie elementów składowych zbioru w całość, jako najprzystatniejsze z punktu widzenia celu, a zatem i stosunku jednostki do pozostałych jednostek, jak i do zespołu jako całości;
- koordynacja, tzn. uzgadnianie elementów całości pod względem liczby, miejsca i czasu oraz – jak pisze T. Pszczółowski (1982, s. 195) – to także liczenie się jednostek z działalnością innych ze względu na skuteczność działań własnych;
- hierarchia, ukazująca wzajemną zależność i stopień współprzyczyniania się do powodzenia całości;
- łączność, stanowiąca przejaw integracji i koordynacji, umożliwiającą jednokierunkowe bądź wzajemne oddziaływanie.

Można zauważyć, że w organizacji, uwzględniając przede wszystkim zasadę koordynacji, współdziałanie może dotyczyć jednostek w grupie, jednostek i grupy czy współdziałających grup (zob. tab. 10). Uczestnicy mogą kontaktować się bezpośrednio (twarzą w twarz) lub pośrednio, a zatem współdziałać mimo innego miejsca pobytu. Współpraca może być świadomie inicjowana, ukierunkowana na osiągnięcie określonego, wyznaczonego celu lub podjęta w sposób spontaniczny, bez formalizowania aktywności. Uczestnicy mogą podejmować ją dobrowolnie bądź ze względu na czynniki zewnętrzne, które wymuszają (narzucają) udział. Inny może być status uczestników – mogą ich charakteryzować stosunki partnerskie, jak i podporządkowania, wynikające np. z hierarchii służbowej czy zajmowanych stanowisk. Czynności mogą być wykonywane w tym samym czasie (współcześnie) albo w różnym – następczym – gdy są realizowane sekwencyjnie (Bembenek 2006, s. 40).

¹⁶⁰ Opisano zasady współdziałania – zob. H. Czarniawski (1982).

Tabela 10. Rodzaje współdziałania

Kryterium	Rodzaj
Rodzaj i liczba uczestników	dwie osoby, jednostki w grupie, jednostka i grupa, grupy
Rozmieszczenie	pośrednie/bezpośrednie
Stopień sformalizowania (warunki, w jakich przebiega)	formalne/nieformalne
Dobrowolność uczestnictwa (rodzaj motywacji)	narzucone/dobrowolne
Rodzaj zadania/sposób ich wykonania	proste (te same czynności, ten sam czas) złożone (różne czynności, składające się na realizację wspólnego zadania)
Czas wykonywania zadań	współczesne (ten sam czas wykonania czynności) następcze (sekwencyjne)
Status uczestników	równe/nierówne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czarniawski 2002; Bembenek 2006.

Natomiast pozostałe zasady odnoszą się do oddziaływania, wzajemnych powiązań między współdziałającymi jednostkami, co stanowi istotę współzależności. Trzeba mieć na uwadze różne sposoby ujmowania tego zagadnienia (por. van der Yen i in. 1976, s. 322-338), co także dotyczy istoty (podstawy) współzależności, tzn. zadań, zasobów, celów, wyników, jak i nagród. Najprościej ujmując, współzależność określa stopień, w jakim jednostka (pracownik) jest zależna od innych w wykonaniu zadania, dysponowaniu zasobami, osiągnięciu celu, realizowaniu wyniku czy otrzymaniu nagrody¹⁶¹.

Można zauważyć, że współzależność zadań wiąże się z konfiguracją, strukturą, tj. sposobem, w jaki zadania, „dane wejściowe” są dzielone między członkami

161 Według L.B. Mohra (van de Yen i in. 1976, s. 324) współzależność to stopień, w jakim wymagana jest współpraca między członkami grupy mającymi jednoosobowe stanowiska, celem wytworzenia gotowego produktu lub realizacji usługi. Takie powiązanie między stanowiskami pracy, w którym wydajność jednego z nich zależy od pomyslniej wydajności drugiego, M.N. Kiggundu (1983, s. 146) określił współzależnością zadań. Dla G.T. Cummingsa oraz G. Susmana (van der Vegt i in. 2001, s. 52) zadanie współzależne występuje wtedy, gdy współdziałające osoby muszą dzielić się materiałami, informacjami lub wiedzą fachową w celu osiągnięcia pożądanego efektu. Wśród zasobów wymienia się również umiejętności. Natomiast zdaniem M. Deutscha czy E.J. Thomasa (van der Vegt i in. 2001, s. 52), współzależność na poziomie grupy wyznacza sposób, w jakim członkowie grupy realizują cele. W tak rozumianej współzależności celów istotne staje się to, czy cel jest osiągnięty indywidualnie, czy grupowo; w jakim stopniu jest wspólny. Wskazuje się także na stopień, w jakim wyniki poszczególnych współdziałających osób zależą od wyników innych (Wageman 1995, s. 147). Dotyczy to także otrzymywanych nagród – stopnia ich zależności od wyników innych pracowników (van der Vegt i in. 2001, s. 53).

grupy, oraz typem interakcji wymaganych do ukończenia zadania (Rosen i in. 2015, s. 11-13). Warto dodać, że łączy się ona z przebiegiem działania, tzn. odnosi się zarówno do rodzaju wykonywanych czynności, jak i do czasu ich realizacji. Zadania mogą być wykonywane indywidualnie, jak również wspólnie, grupowo, a jednocześnie, jak pisze R. Wagemen (1995, s. 151) – hybrydowo, tzn. czasami samodzielnie, czasami grupowo. Trzeba zauważyć, że zadania grupowe mogą być wykonywane w różny sposób. W. Arthur i zespół (2005, s. 567) wymieniają następujące możliwości:

1. Indywidualnie – wówczas, gdy poszczególni członkowie grupy samodzielnie, niezależnie od innych osób wykonują swoje zadania, obowiązki (*additive interdependence*).
2. Sekwencyjnie – gdy członkowie grupy samodzielnie wykonują swoje zadanie, a następnie przekazują je kolejnej osobie, by ta mogła zrealizować swoje zadania (*sequential interdependence*).
3. Równoległe w zespole – w sytuacji, gdy każda osoba samodzielnie wykonuje swoją „część” zadania, która jest łączona z częściami innych osób w całość, co zakłada wiele interakcji pomiędzy osobami realizującymi „łączące się” elementy (*reciprocal interdependence*).
4. Współzależnie w zespole – samodzielnie wykonuje swoją „część” zadania, jednocześnie współpracując z innymi pracownikami nad ich częściami (*intensive interdependence*).

Podobne możliwości (trzy pierwsze) dostrzega J. Thompson (za: Kumar, van Dissel 1996, s. 283). Pierwszą, indywidualny sposób wykonywania zadań w grupie, określa zależnością połączoną, zwracając uwagę, że niezależność dotyczy wykonywania zadań, lecz uczestnicy wykorzystują wspólne zasoby. Trzecią nazywa zależnością wzajemną, w której jednostki wymieniają się pracą. W efekcie stanowi ona dla nich raz wynik („wyjście”), raz początek („wejście”). Istotne jest także to, jak podkreśla autor, że praca jest wspólna, a zatem wykonywana w tym samym czasie¹⁶². Rozważając współzależność, J. Thompson zwraca uwagę na koordynację pracy, wiążąc ją z przekazywaniem informacji potrzebnych do realizacji zadania. Ukazuje ją także G.S. van der Vegt z zespołem (2001), podkreślając zależność w wykonywaniu zadania od informacji otrzymywanych od innych osób. Autorzy dostrzegają dwie odrębne możliwości: gdy praca jednostki zależy od informacji pozyskanych od innych oraz gdy praca danej osoby od tego nie zależy, ale zadania wykonywane przez innych wymagają informacji przekazywanych od niej. Zależność ta nie musi być zatem wzajemna. Podobnie uważa M.N. Kiggungu (1983, s. 149-151), który pisząc o zależności wykonywania pracy od innych osób (stano-

162 Jak drużyna sportowa, zespół operacyjny.

wisk pracy), uwzględnia kierunek przepływu pracy i wyróżnia współzależność inicjowaną („od”) i otrzymaną („do”).

Warto zauważyć, że „rodzaje” współzależności mogą występować odrębnie, nie muszą występować razem, tzn. współzależność celu nie musi oznaczać współzależności zasobów i odwrotnie. Inaczej – współzależność celu może istnieć bez współzależności w środkach (zasobach) realizacji dzieła (np. sala pełna telemarketerów może realizować wspólny cel, być odpowiedzialna za jego osiągnięcie, mimo że każda z osób – telemarketerów – wykonuje osobno poszczególne zadania) (van der Vegt 2001). Jednocześnie trzeba stwierdzić, że autorzy badający współzależność czynią to na różne sposoby. Niektórzy analizują wybrany, jeden rodzaj współzależności (np. współzależność wyniku), inni łączą dwa (jak współzależność celu i nagrody), a jeszcze inni – wszystkie (Courtright i in. 2015, s. 1825-1846). Można wnioskować o braku wyraźnej, spójnej konceptualizacji współzależności.

Współzależność wiąże się ze skutecznością działania. Przede wszystkim bada się wpływ współzależności na wydajność. Stwierdzono, że efektywność pracy jest wyższa przy współzależności, tj. w zespołach, które charakteryzuje wysoki poziom współzależności zadań (Campion i in. 1996, s. 430). Podobne wyniki otrzymano dla współzależności celu oraz wyniku, nagród. Rezultaty tłumaczy się wzrostem poczucia odpowiedzialności za innych (Campion i in. 1993, s. 826), szczególnie w przypadku współzależności inicjowanej (Kiggundu 1983, s. 157), oraz stymulowaniem zachowań spółdzielczych, zwiększeniem koordynacji i współpracy pomiędzy członkami grupy (za: Kiggundu 1983). Zarazem zwraca się uwagę na konieczność dopasowania współzależności zadania do współzależności wyniku. Niedopasowanie w tym zakresie może wpłynąć negatywnie na motywację i koordynację, spowodować koszty interpersonalne oraz konflikty (van der Vegt i in. 2001, s. 64).

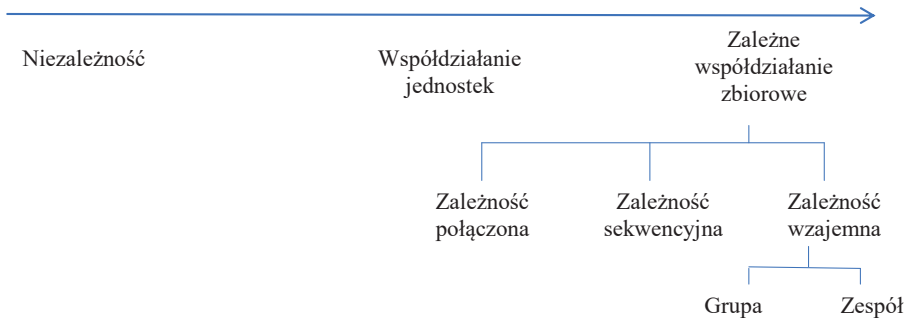
Biorąc pod uwagę dotychczasową analizę, można wyróżnić następujące sytuacje dotyczące podejmowania działań w organizacji (por. Stankiewicz, Moczulska 2015):

1. Czynność wykonywaną przez jednego pracownika wśród innych, które wykonują odmienne zadania.
2. Takie same czynności realizowane przez wiele osób w tym samym miejscu.
3. Określone zadanie wykonywane przez kilka osób, z których każda realizuje pewną jego część, czyli następuje podział czynności składających się na zadanie. Są one wykonywane indywidualnie, a następnie „łączone”.
4. Wykonywanie całego zadania wspólnie, czyli przez wszystkich uczestników procesu.

Trzeba dodać, że pierwsza sytuacja, choć nazywana jest współzależnością, nie oznacza współzależności wzajemnej. Wydaje się, że drugą A. Sajkiewicz (1978, s. 27-28), rozważając działania zbiorowe, uznaje za grupę i odnosi do zadań pro-

stych, wykonywanych najczęściej indywidualnie przez osoby o podobnych kwalifikacjach, za pomocą tych samych środków pracy. Trzecia i czwarta sytuacja dotyczyłaby zespołu, którego członkowie mają wykonać zadania złożone, zróżnicowane, co wymaga podziału pracy, uzupełniających się kwalifikacji i różnych środków pracy. Podobnie J. Zieleniewski, pisząc o działaniach wielopodmiotowych, rozróżnia działania grupowe i zespołowe. Ostatnie występuje wtedy, gdy stanowi działanie grupy funkcjonalnie zróżnicowanej, a źródłem różnicy wydajności indywidualnej i zbiorowej, poza możliwością podejmowania działań przekraczających siły jednostki, są efekty podziału pracy (Zieleniewski 1978, s. 98).

Trzeci i czwarty przypadek, jak zaprezentowano, może oznaczać różną zależność (połączoną, sekwencyjną, wzajemną), inną treść/przedmiot współdziałania (rys. 14).



Rysunek 14. Rodzaje współdziałania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kiggundu 1983; Champion i in. 1983; Wageman 1995; van der Vegt i in. 2001; Athur i in. 2005; Czarniawski 2002.

Trzeba zauważyć, że także w **drugim podejściu** zwraca się uwagę na podejmowane działania, realizowanie celu (zob. Petri 2010; Leonard, Leonard 2001, s. 388). Jednak, jak zauważa A. Lipka (2004, s. 54-55), współpraca postrzegana jest poprzez **charakter relacji**.

M. Friend i L. Cook (za: Leonard, Leonard 2001, s. 388) postrzegają współpracę jako „bezpośrednią interakcję między co najmniej dwoma jednakowymi osobami, polegającą na dobrowolnym, aktywnym i wspólnym podejmowaniu decyzji, działaniu na rzecz wspólnego celu”. Analizując współpracę, dodają, że cechują ją (Leonard, Leonard 2001, s. 387):

1) współodpowiedzialność za:

- udział, choć nie musi być to równy podział pracy,
- wyniki, niezależnie od tego, czy są one pozytywne, czy negatywne,

- 2) równość uczestnictwa w podejmowaniu decyzji,
- 3) łączenie zasobów.

Podobnie zespół D. D'Amour (2005, s. 118-119), we wnioskach z przeprowadzonego przeglądu definicji współpracy, wskazuje, że w formułowanych definicjach współpracy odnoszono się do koncepcji: partnerstwa, współzależności, podziału, władzy i zmieniającego się procesu. Ów podział dotyczy odpowiedzialności, podejmowania decyzji, wartości, informacji oraz planów. Można stwierdzić, że także władzy, gdyż wskazywano, iż powinna być ona dzielona, uwzględniać każdego uczestnika.

Równość szans i uprawnień (także w zakresie pozycji) oraz równorzędność prac i obowiązków uczestników relacji przy jednakowym udziale w podejmowaniu decyzji to elementy charakteryzujące partnerstwo, które wymienia także M. Jakowicka (2002, s. 139). Trzeba dodać, że rozważając relacje, autorka wprowadza ten termin jako trzeci – oprócz współdziałania i współpracy. Istotę pierwszego rozumie jako ułatwienie komuś wykonania zadania przez udzielenie pomocy wtedy, kiedy jej potrzebuje. W drugim, które przyjmuje formę wzajemnych uzgodnień uczestniczących podmiotów, znaczenie ma zaufanie i lojalność osób współpracujących wobec siebie (Jakowicka 2004, s. 102-103). Ta forma relacji, jak podkreśla M. Jakowicka, wymaga świadomości zarówno wspólnego zadania i wspólnego celu, jak i ograniczeń, które wiążą się ze współpracą. Należy do nich mniejsza swoboda w samodzielnym działaniu (współzależność od innych, ograniczona autonomia)¹⁶³. Z tego względu autorka uznaje za ważną dobrowolność uczestnictwa.

Natomiast K. Kock i E. Kutzner (2018, s. 446-468), analizując stosunki wymiany, piszą o kolegalności, wymieniając cztery jej elementy:

- 1) wspólność, w tym głównie celu;
- 2) wzajemność, która: opiera się na zasadzie dawania i brania, wiąże się z osobistym zrozumieniem (poznaniem), dotyczy wymiany wiedzy, informacji oraz wzajemnego udzielania wsparcia. Jak podkreślają autorzy, nie wymaga ona sympatii uczestników;
- 3) otwartość, celem osiągnięcia porozumienia, rozwiązywania konfliktów;
- 4) komunikowanie się, traktowane poprzez spotkania.

Uwzględniając zaprezentowaną charakterystykę współpracy, trzeba zwrócić uwagę na pracę zespołową. Jak wskazuje L. Bedwell i in. (2012, s. 135-136), choć pojęcie to bywa utożsamiane z terminem współpraca, inny jest poziom analizy.

¹⁶³ Przejawiają się w osłabianiu swobody w podejmowaniu decyzji przez jednostkę, jak i samodzielności w działaniu bez koordynowania go z innymi (przekroczenie granic prowadzi do zaburzeń współpracy).

Praca zespołowa obejmuje aktywne działania, interakcje jednostek w jednym zespole, współpraca zaś – także między zespołami czy organizacjami. Można zatem uznać, że praca zespołowa stanowi formę współpracy.

Podobnie jest w przypadku pracy grupowej. Należy podkreślić, że zespół¹⁶⁴ jest formą współpracy o wyżej jakości niż grupa. Różnica między zespołem a grupą dotyczy stopnia współzależności między członkami (Puszcz i in. 2011, s. 58) oraz tworzonych więzi¹⁶⁵. Charakteryzując współpracę w zespole, wskazuje się na (Katzenbach, Smith 2001; Kohn, O'Connell 2008; Clutterbuck 2009, s. 205): poczucie „własności” i odpowiedzialności za realizację celów; dbałość o interesy innych członków zespołu, wspieranie się, zarówno w realizowaniu celu zespołu, jak i celów osobistych; względną elastyczność ról, jakie mogą odgrywać poszczególne członkowie zespołu; nastawienie na konstruktywne rozwiązanie problemu, koncentrację na zadaniu oraz wzajemność, w zakresie: (1) wykorzystywania swoich zasobów, czyli umiejętności, wiedzy, doświadczeń, (2) zaufania, szacunku i (3) motywowania się do wyrażania swoich opinii, różnorodnych punktów widzenia i do zadawania pytań. Opis przypomina charakterystykę partnerstwa.

Warto wskazać, że w literaturze z zakresu zarządzania można dostrzec niejako „wyróżnienie” terminu zespół. Z jednej strony przejawia się to w ukazaniu, że zespół odnosi się do organizacji, a nie innego kontekstu społecznego¹⁶⁶. Z drugiej strony analizuje się rodzaje zespołów, jak również czynniki mające wpływ na jego efektywność (skuteczność). Pierwsze¹⁶⁷ różnią się czasem trwania, zmiennością składu, szczeblem organizacyjnym, na którym funkcjonują, zasadami podporządkowania i „miejscem” w strukturze organizacyjnej (Cohen, Bailey 1997). Ich porównanie może być trudne, gdyż działają w różnych środowiskach, w odmiennych warunkach, a ich członkowie inaczej funkcjonują (por. Cohen, Bailey 1997, s. 248). Z tego względu od rodzaju zespołu w analizie ważniejsza staje się tematyka współpracy (Mathieu i in. 2008, s. 412). Głównie dotyczy ona skutecznego funkcjonowania zespołu i łączy się z takimi elementami, jak (zob. Tarricone, Luca

164 To niewielka liczba osób o wzajemnie uzupełniających się kwalifikacjach (umiejętnościach fachowych, decyzyjnych i międzyludzkich), zaangażowanych w realizację wspólnych celów i zadań oraz odpowiedzialnych wobec siebie nawzajem (por. Vangrieken i in. 2017, s. 1-4).

165 Więcej: R. Winkler (2014, s. 167, 176).

166 Przykładowo S.W.J. Kozłowski i B.S. Bell (Mathieu i in. 2008, s. 411) definiują zespół jako „kolektyw, które istnieją po to, aby wykonywać istotne organizacyjnie zadania, mają jedno lub więcej wspólnych zadań, cele, interakcje społeczne, wykazywanie współzależności między zadaniami, utrzymywanie granic i zarządzanie nimi, i takie są osadzone w kontekście organizacyjnym, który wyznacza granice, ogranicza zespół i wywiera wpływ wymiany z innymi jednostkami w szerszym podmiocie”.

167 Np. grupy ciągłe, czasowe, podstawowe, rozwojowe, robocze (Kozdrój 1988, s. 124) czy: grupy robocze, pseudozespół, zespół potencjalny, prawdziwy zespół, zespół osiągający ponadprzeciętne wyniki (Katzenbach, Smith 2001, s. 100-101).

2002, s. 642-643): nastawienie na sukces i wspólne cele, współzależność, umiejętności interpersonalne, przywództwo i odpowiedzialność oraz nastawienie na proces zespołowy.

Można stwierdzić, że istotą współpracy są stosunki między uczestniczącymi podmiotami. Uwzględniając wymienione cechy omawianego zagadnienia, można zarazem wnioskować o różnym sposobie kształtowania relacji, a tym samym jakości czy intensywności współpracy. Bazując na stosowanej terminologii, można wskazać odpowiednio na najniższą (współdziałanie) i najwyższą (partnerstwo/zespół) intensywność współpracy.

Można zauważyć, że charakteryzując zagadnienia, autorzy zwracają uwagę na uczestników – ich nastawienie, postawy i zachowania; cechy i przejawy współpracy oraz warunki sprzyjające współpracy. Współpraca w ujęciu relacyjnym ujmowana jest z perspektywy procesu, tj. podejmowania (dobrowolnie) wspólnego działania (różne możliwości – jakość współpracy), ukierunkowanego na realizację wspólnego celu (rys. 15). Zagadnienia te, w kontekście otrzymanyh rezultatów (korzyści) współpracy, stanowią przedmiot prowadzonych analiz.

Decyzja o udziale w działaniu zbiorowym wiąże się z¹⁶⁸ interesem własnym¹⁶⁹, percepcją uczestników¹⁷⁰, cechami jednostki i jej wartościami¹⁷¹. Ważne staje się nakierowanie na dobro wspólne, rozumiane jako dążenie do osiągnięcia wspólnego celu, dbając o cele własne i zarazem wzajemne relacje¹⁷² oraz przyjęcie i akceptację obowiązujących norm i wartości. Można stwierdzić, że ważna staje się zgodność własnych wartości z tymi przyjętymi w działaniu zbiorowym (grupa/zespół) oraz poczucie, że cele własne nie mogą być zrealizowane poza zespołem, podczas gdy cel wspólny jest możliwy do zrealizowania. Wydaje się, że można nawiązać do procesu identyfikacji jednostki z grupą, która obejmuje trzy możliwości: jednostka uważa siebie za członka grupy, do-

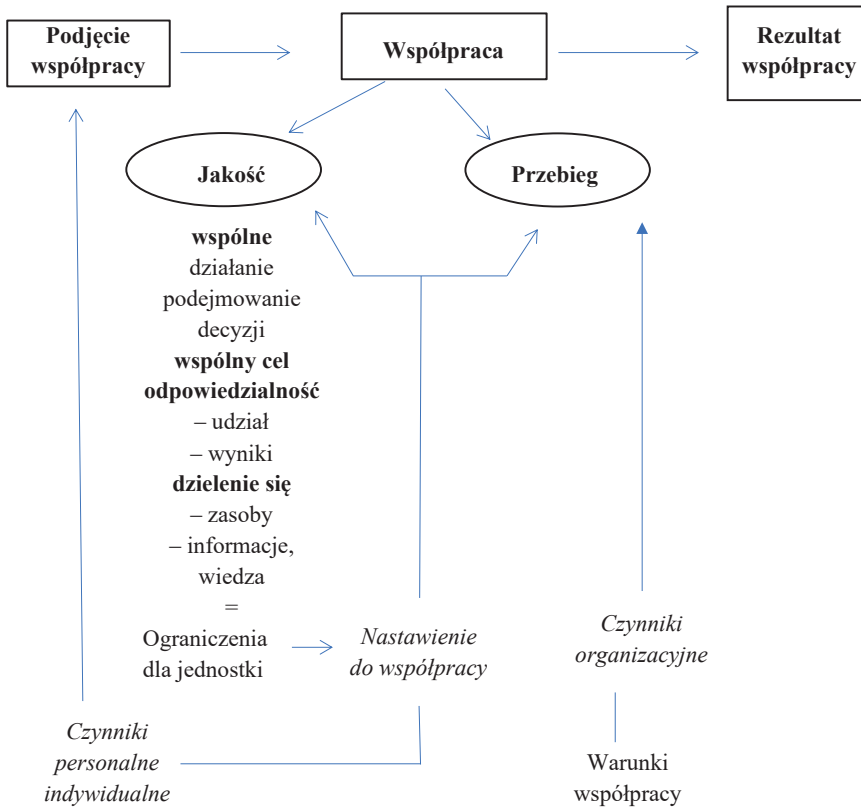
168 Zob. H. Santos i in. (2009, s. 321).

169 Zgodnie z teorią współzależności celów M. Deutscha jednostka, decydując o współudziale, uwzględnia możliwość realizacji celu indywidualnego (własnego) w kontekście osiągnięcia celów innych uczestników, jak i celu głównego, nadrzędnego (Deutsch, Coleman (red.) 2005) Według teorii wymiany G. Homansa (1975) nawiązanie współpracy następuje w przypadku spodziewania się korzyści (materialne, niematerialne) z działania.

170 Jak piszą H. Kelley i J. Thibaut (1992), twórcy teorii współzależności społecznej w sytuacjach współzależności, jednostki nie tylko podejmują decyzje z uwzględnieniem alokacji zysków i strat, lecz także alokacji kontroli (tj. konsekwencji działań dla innych uczestników sytuacji). Istotne okazuje się zarówno źródło kontroli (jednostka/partner), jak i preferencje (nastawienie) wobec tego, kto ma ją sprawować.

171 Więcej: J. Reykowski (2002, s. 72-79); A. Grant (2014).

172 A. Grant (2014), zwracając uwagę na „troskę” o siebie i innych, wyróżnia trzy kategorie osób: biorcy, dawcy i rewanżyści. Działania pierwszych wsparte są na maksymalizacji własnych korzyści (braniu), drugich na bezinteresowności (dawaniu), a trzecich – wiąże się z oczekiwaniami wzajemności w przyszłości (rewanżu).



Rysunek 15. Charakterystyka procesu współpracy

Źródło: opracowanie własne.

stosowuje się do danej grupy oraz działa w sposób, który odróżnia ją od innych (Turner, Pratkanis 1998). To podejście ma związek z indywidualizmem i kolektywizmem. Osoby nastawione na kolektywizm, ceniąc harmonię z otoczeniem społecznym, łatwiej podporządkowują się normom społecznym i czują silniejszą presję, aby współpracować niż te ukierunkowane na indywidualizm (Marcus, Le 2013, s. 814). Może ich dotyczyć współdziałanie warunkowe, czyli przejawianie skłonności jednostki do współpracy, tak długo jak inni robią to samo, lub gdy wiąże się to z otrzymaniem nagrody lub uniknięciem kary (Cohen, Bradford 2005).

Na wybór działania wpływa także percepcja samego siebie. Jednostka częściej współpracuje z tymi osobami, które mają podobną do niej orientację społeczną; gdy postrzega partnera jako współpracującego oraz wtedy, gdy może z nim się porozumiewać (komunikować) (Lewicka, Grzelak 2002). Oprócz podobieństwa (po-

staw, zachowań) znaczenie może mieć atrakcyjność uczestników oraz sympatia (lubienie/nielubienie) (Krzemiński 1999, s. 73). Trzeba dodać, że zachowanie tych samych osób może się zmieniać, co ma związek z powtarzalnością interakcji i reakcją drugiej strony (np. obawa o przyszłe relacje, odwet), jak również z uwzględnianiem norm społecznych (Lewicka, Grzelak 2002).

Można zauważyć, że to nastawienie jednostki do grupy wiąże się ze wskazaniem ograniczeń współpracy. Działanie zbiorowe może oznaczać dla jednostki (Lipka 2004, s. 61) konieczność: dostosowania się do podziału ról, pogodzenia się z ograniczeniem samodzielności i autonomii działania, myślenia w kategorii współpracy (zespołu), przyjęcia norm, uwzględnienia tempa pracy innych osób, dzielenia się sukcesem, realizowania koncepcji, z którą dana osoba niekoniecznie w pełni się zgadza oraz może powodować ryzyko bycia obwinionym za nie swoje porażki. Dla relacji partnerstwa zaś istotne są także takie postawy uczestników, jak (Błaszczuk 2005, s. 185-187): uczciwość (przejawia się m.in. poprzez prawdomówność, autentyczność, w tym zachowań), rzeczowość (obiektywizm w ocenie, konkretyzacja wypowiedzi), otwartość (wysłuchanie opinii innych i rozważenie ich).

Uwzględniając powyższe, można wskazać na wymagania procesu współpracy, które także prezentowane są jako czynniki mające na nią wpływ. Dzieli się je głównie na personalne (indywidualne) oraz otoczenia. Wśród pierwszych znajdują się (Tomasello 2008; Wong i in. 2009; Henneman i in. 1995; Pinto i in. 1998; Huxham 2003):

- a. doświadczenie, które ma wpływ na nastawienie do współpracy, aktywność w niej,
- b. zrozumienie i akceptacja roli, które przyczyniają się do zaufania, poczucia ważności uczestnictwa,
- c. przekonanie o zdolnościach, kompetencjach własnych i innych, skutkujące postawą „wygrana-wygrana” oraz wiarą w sukces,
- d. zrozumienie potrzeby udziału każdego eksperta, sprzyjające powstaniu „ducha zespołu”,
- e. zdolność do komunikowania się, szacunku do innych członków, ich wiedzy, doświadczenia, roli, które budują spójność profesjonalistów, poprawiają produktywność, wydajność.

Drugie można powiązać z organizowaniem współpracy oraz otoczeniem, warunkami, w jakich przebiega. Organizowanie to sytuacje wyboru uczestników współpracy, ustalania struktury członkostwa, co wiąże się z określaniem ról, zadań, obowiązków, wpływu, przywództwem, oraz określania mechanizmów integracji, koordynacji działań, zasad i norm (por. Mattessich, Monsey 1992; Thomson i in. 2007). Z jednej strony organizowanie nawiązuje do for-

malizacji (administracji, zarządzania), z drugiej wyznacza przestrzeń autonomii. Zdaniem A.M. Thompson i in. (2007, s. 4) odnosi się ona do „podwójnej” tożsamości, tzn. sytuacji, gdy pracownik stanowi zarówno część organizacji, jak i zespołu, gdy realizuje cele własne i współpracującej grupy. Zakłada się istnienie swego rodzaju napięcia autonomia-odpowiedzialność, które może być niwelowane, jak twierdzi Ch. Huxham (2003), przez życzliwość w relacjach. Natomiast otoczenie dotyczy struktury organizacyjnej, strategii, kultury, technologii oraz polityki kadrowej, w tym systemów nagradzania, szkoleń, zarządzania wiedzą (Pinto i in. 1993).

Warto zwrócić uwagę na badania C.B. Gibson i M.E. Zellmer-Bruhn (2001), w których autorzy ukazały różnice między postrzeganiem pojęcia zespołu, uwzględniając różnice kulturowe. Dla ułatwienia dokonywania porównań prowadzonych analiz zaproponowały używanie metafor, w których zmiennymi były: zakres działania zespołu, cele, pełnione role i członkostwo.

3.2. Współdziałanie w ujęciu strukturalnym a współdziałanie w ujęciu relacyjnym

79

Pojęcia współdziałania i współpracy rozumiane są przez strukturę oraz relacje. W pierwszym przypadku odnoszą się do działań, wykonywanych zadań, podziału pracy, a znaczenie mają współzależność oraz – związana z nim – koordynacja¹⁷³, w drugim – więzi, interakcje społeczne.

Współzależność strukturalna może mieć różne podstawy, przez co można mówić o różnych powiązaniach, złożoności, a tym samym stopniach współzależności (tab. 11). Podobnie można opisać drugie ujęcie (tab. 12). Relacje mogą różnić się w zależności od elementów dotyczących ich kształtowania – partnerstwa, w tym: odpowiedzialności, wzajemności, równości. Analogicznie jak w podejściu pierwszym, można mówić za R. Wageman (Courtright i in. 2015, s. 3) o współzależności behawioralnej. Wyrazem jest podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, dzielenie się wiedzą, a następstwem – jakością relacji przejawiająca się zaufaniem, szacunkiem, wsparciem, zgraniem (integracją społeczną, spójnością).

¹⁷³ Zadania w ramach współpracy mogą być różne: rutynowe/nietypowe, przewidywalne/nieprzewidywalne, złożone/proste. Rodzaj i zakres zadań wpływają na stopień współpracy – „zapotrzebowanie” na komunikowanie się, rodzaj i wielkość wsparcia innych członków zespołu, a tym samym warunkują wydajność zespołu (Patel i in. 2012).

Tabela 11. Współzależność strukturalna

	Zadania (T) Cele (C) Zasoby (Z) Wyniki/nagrody (W)			
Niezależność	→			Zależność
Niezależność	współzależność →			Zależność
Pełna niezależność T-Z-C-W-	Zależność zadania T+Z-C-W- Zależność zasobu T-Z+C-W- Zależność celu T-Z-C+W- Zależność wyniku T-Z-C-W+	Zależność zadania i zasobu T+Z+C-W- Zależność zadania i celu T+Z-C+W- Zależność zadania i wyniku T+Z-C-W+ Zależność celu i wyniku T-Z-C+W+ Zależność celu i zasobu T-Z+C+W- Zależność zasobu i wyniku T-Z+C-W+	Zależność zadania, zasobu i celu T+Z+C+W- Zależność zadania, celu i wyniku T+Z-C+W+ Zależność zasobu, celu i wyniku T-Z+C+W+	Pełna zależność T+Z+C+W+

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Współzależność behawioralna

Niezależność	→		Zależność
	Wspólność Odpowiedzialność Równość Wzajemność		
Samodzielność (indywidualizm)	→		Partnerstwo
	Podział zadań Ustalanie celów Dzielenie się wiedzą Podejmowanie decyzji Rozwiązywanie problemów		Zaufanie Szacunek Wsparcie

Źródło: opracowanie własne.

Warto wskazać, że oprócz wyróżniania współzależności strukturalnej i behawioralnej dokonuje się porównania pracy zadaniowej i zespołowej oraz wskazuje na dwa rodzaje więzi: rzeczową i osobistą. Pierwsza (Gracz, Sankowski 2012, s. 16-30) odnosi się do wysiłku, realizacji wspólnych celów czy zadań, a druga objawia się w dążeniu do utrzymywania kontaktów koleżeńskich bądź przyjaźni. Można uznać, że od poziomu współdziałania i stworzonych więzi będą zależeć jakość współpracy oraz jej wynik¹⁷⁴.

Trzeba zauważyć, że dwa opisane podejścia wiążą się ze sobą, tzn. stopień współzależności wpływa na tworzone więzi. Wysoki poziom współzależności wiąże się z bliskością i skutkuje efektywnością (Crawford, Lepine 2013, s. 36). Stwierdza się, że współzależność zadań sprzyja:

- wzrostowi odpowiedzialności, w tym szczególnie w przypadku współzależności inicjowanej (Kiggundu 1983),
- interakcjom między uczestnikami, tzn. częstszemu komunikowaniu się, dzieleniu się wiedzą, informacjami, udzielaniu pomocy bardziej niż w przypadku indywidualnych zadań (Wageman 1995, s. 150),
- zachowaniom ukierunkowanym na współpracę, w tym rezygnowaniu z własnego interesu, by osiągnąć wspólne cele (Chen i in. 2009, s. 627),
- zintegrowaniu uczestników współpracy, silniejszym relacjom, a przez to efektywności pracy (Lepine i in. 2008),
- uczeniu się, w tym złożonych aspektów poznawczych relacji interpersonalnych,
- rozwijaniu norm społecznych we współpracy (Kiggundu 1983) oraz
- koleżeństwu i przyjaźni, wspierając poczucie przynależności i przywiązania oraz wzajemnemu upodobaniu, a przez to spójności grupy (Chen i in. 2009, s. 627).

Zachowania kooperacyjne oraz integrację zachowań w zespole wzmacnia także współzależność celu oraz nagród. Przejawiają się one we wzroście częstotliwości komunikowania się, motywacji do pracy, koordynacji i zaangażowaniu (Barrick i in. 2007, s. 546). Wiążą się także ze zwiększeniem poczucia wspólnego losu członków zespołu, co powoduje – uwzględniając nastawienie na osiągnięcie wspólnego celu/uzyskanie nagrody – dzielenie się unikalnymi informacjami, wiedzą i zasobami oraz wspólne podejmowanie decyzji (Zhang, Kwan 2019, s. 5, 6). T. Zaleśkiewicz i A. Hełka (2007, s. 84) piszą o zachowaniu zmierzającym do uzyskania jak najwyższego wyniku wspólnego, nawet kosztem zmniejszenia własnego zysku. A.D. Clutterbuck (2009, s. 205) zaś informuje o wzajemnym wspieraniu się, zgodnie

¹⁷⁴ Podobnie uważają R. Wageman i G. Baker (1997, s. 141), definiując współzależność zadań jako stopień, w którym wydajność danej osoby w danym zadaniu zależy od wysiłków i umiejętności innych.

na osobisty dyskomfort lub niekorzystną sytuację, jeśli wymaga tego współpraca (dobro całego zespołu). Ukazuje ono znaczenie nastawienia jednostki do współpracy, nawiązując do charakteru wspólnego działania, w zakresie autonomii, czy reguł związanych z komunikowaniem się, rozwiązywaniem konfliktów (por. Lipka 2004, s. 17).

Na podstawie analizy różnych konfiguracji współzależności wyników¹⁷⁵, stwierdzono, że wydajność wzrastała przy niskiej i wysokiej współzależności zadań dla indywidualnej nagrody (np. Wagemen 1995, s. 173). Nagrody kolektywne motywowały grupy wysoce współzależne. Najslabiej wypadły rozwiązania hybrydowe, zarówno w zakresie zadań, jak i wyniku. Podkreślono także, że nagroda grupowa skutkowała spadkiem motywacji u osób z wysokim poziomem potrzeby autonomii. Jednak nie zmieniła ich zachowań kooperacyjnych. Co więcej, współzależność nagrody, zgodnie z wynikami badań R. Wagemana i G. Bakera (1997, s. 146), powodowała wzajemne motywowanie się współpracujących osób, pilnowanie wykonywanych zadań, ograniczając efekt „wolnego jeźdźca” i dylematu społecznego. Zdaniem autorów, stopień współzależności zadań powinien wiązać się ze współzależnością nagrody: im jest wyższy, tym lepszy efekt współzależnej nagrody, wyższa wydajność współdziałania (Zhang, Kwan 2019, s. 5).

Analizując opisane procesy, tzn. współzależność zadań, celu i wyniku, które sprzyjają kontaktom w zespole, współdziałaniu, wspólnemu podejmowaniu decyzji, X. Zhang i H.K. Kwan (2019, s. 5) wskazują na jej pozytywną i znaczącą rolę we wpływaniu na integrację behawioralną.

Reasumując, można zauważyć, że:

1. Współdziałanie skutkuje efektywnością, wydajnością, skutecznością pracy. Ich osiągnięciu sprzyja z jednej strony niska, z drugiej – wysoka współzależność. Pierwsza odnosi się do pracy indywidualnej, a druga do zespołowej.
2. Pozytywne następstwa w przypadku wysokiej współzależności są realizowane dzięki ukierunkowaniu na wspólny cel (nie własny).
3. Współdziałanie jest rozpatrywane w aspekcie strukturalnym oraz relacyjnym (behawioralnym). Pierwszy nawiązuje do zależności w zakresie wykonywania zadań, zasobów, realizacji celów, otrzymywanych nagród. Drugi wiąże się z procesem współpracy, jakością współdziałania. Zależy od nastawienia jednostki do współpracy oraz interakcji tworzonych między współdziałającymi osobami.
4. Współdziałanie strukturalne ma pozytywny związek ze współdziałaniem behawioralnym. Jednocześnie rodzaj (intensywność) współdziałania wyznaczają oba.

175 Tj. indywidualne, grupowe, mieszane.

3.3. Ujęcia, rodzaje i perspektywy rywalizacji

Analizując zagadnienie rywalizacji (konkurencji¹⁷⁶) w odniesieniu do organizacji, warto zauważyć pewien paradoks. Z jednej strony, jak piszą T.D. Fletcher i in. (2008, s. 899-900), postrzegana jest ona jako zawsze „niezdrowa”, co stanowi przyczynę uznania, że nie powinna być stosowana¹⁷⁷. Z drugiej A. Kohn (za: Brown i in. 1998, s. 88) wskazuje, że konkurencja jest tak uniwersalna, rozpowszechniona¹⁷⁸, iż przyjmuje się ją za pewnik.

Być może powyższe stwierdzenia tłumaczą niewielką liczbę publikacji dotyczących tego zagadnienia. Trzeba wskazać na brak rezultatu w przypadku wyszukiwania¹⁷⁹, uwzględniającego terminy „rywalizacja” i „organizacja” lub „miejsce pracy” jako pojęcia¹⁸⁰ zawarte w tytule artykułu. Gdy ostatnie dwa słowa wprowadzono jako słowa kluczowe, otrzymano odpowiednio: trzynaście i dwie publikacje. Do analizy zakwalifikowano jedną z nich¹⁸¹.

Natomiast dla wyszukiwania według terminów: „konkurencja” i „organizacja” w tytule otrzymano 1182 wyniki. Liczba ta zmniejszyła się przy odniesieniu do, interesującego autorkę monografii, poziomu mikro. Bezpośrednie odwołania, czyli:

- a. *competit** i *intraorganization* w tytule dało cztery, a jako słowa kluczowe – dwa artykuły naukowe,
- b. *competit** i *within organization* – 15 opracowań,
- c. *competit** i *workplace* – w tytule 66, a jako pojęcia tematu 116 pozycji opublikowanych w czasopismach naukowych.

Po weryfikacji, uwzględniającej dublujące się pozycje, język angielski oraz tematykę¹⁸², do analizy zakwalifikowano 35 artykułów. Wykaz publikacji zawarto w załączniku 1.

176 Terminy te są stosowane zamiennie w treści monografii.

177 Również wyniki badań nie są jednoznaczne, a same badania były prowadzone w różny sposób. W wielu wykazano, że konkurencja zwiększa motywację, sprzyja uzyskiwaniu lepszego wyniku, a w innych, że zmniejsza zarówno motywację, jak i produktywność (Kilduff i in. 2010). Podobne różnice dotyczą relacji międzyludzkich (wpływ negatywny/pozytywny), oddziaływanie psychicznego (np. poziom lęku: Chang, Chen 2012, s. 167).

178 D.T. Johnson, R.T. Johnson (Jones i in. 2017, s. 390) określają ją „religią państwową” albo „amerykańskim uzależnieniem kulturowym”.

179 W przeglądzie wykorzystano multiwyszukiwarkę EDS (EBSCO Discovery Solution). Przegląd przeprowadzono w listopadzie 2020 r. Uzupełniono go o dane za okres listopad 2020 – lipiec 2021, uwzględniając tę samą procedurę (etapy i kryteria wyszukiwania). Badania realizowano od września 2021 r.

180 Odpowiednio (z zastosowaniem operatorów logicznych): *rivarly (AND), organization (OR), workplace*.

181 W większości tych publikacji organizację rozumiano jako organizowanie działań (np. wojennych, religijnych), a nie w odniesieniu do przedsiębiorstwa.

182 Wiele publikacji dotyczyło zagadnień mających na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a nie analizy zjawiska konkurencji w organizacji.

W treści rozdziału uwzględniono także wybrane publikacje¹⁸³ zidentyfikowane podczas analizy treści artykułów. Trzeba dodać, że zaprezentowano (przywołano) w nim także rezultaty rozważań niektórych autorów publikacji dotyczących koopetycji¹⁸⁴.

W rozważaniach uwzględniono dwa główne terminy używane w literaturze przedmiotu: konkurencja i rywalizacja. Stosuje się je zamiennie, a biorąc pod uwagę wyniki systematycznego przeglądu literatury, można wskazać, że pierwszy termin jest wykorzystywany częściej niż drugi. Według G.J. Kilduff i in. (2010, s. 944-945), konkurencja jest zagadnieniem „pierwotnym” (wyjściowym) dla rywalizacji, a teoria rywalizacji jest nowa, powstaje. Wskazywane rozróżnienie, które autorzy wiążą z nazewnictwem, dotyczy ujmowania konkurowania, rywalizowania. Ukazuje to także analiza definicji.

C. Ames definiuje konkurencję jako „sytuację negatywnej współzależności¹⁸⁵ pomiędzy uczestniczącymi osobami, tak że prawdopodobieństwo osiągnięcia przez daną osobę celu lub otrzymanie przez nią nagrody zmniejsza się przy obecności innych osób” (za: Chang, Chen 2012, s. 168). Podobnie M. Noga (1993, s. 3) uważa konkurencję za „akt lub proces działania jednostek dążących do takich korzyści, o które w tym samym czasie, przy tych samych warunkach i regułach ubiegają się inni”. M. Romanowska i G. Gierszewska (1995, s. 105) piszą o „postępowaniu agresywnym, zaborczym, walce, w której przeciwne strony dążą do wywołania ciągu zdarzeń, który umożliwi osiągnięcie postawionego celu, przy czym może być on osiągnięty tylko przez jednego z rywali”. Także H. Białyżewski (1983, s. 37) konkurencję postrzega jako destrukcyjną walkę o jak najkorzystniejszy udział w określonych korzyściach (zyskach), co można osiągnąć tylko poprzez blokadę dążeń przeciwnika. Jednocześnie autor odróżnia ją od rywalizacji, za którą uznaje zespół zabiegów mających na celu zmanifestowanie przez strony swojej wyższości (jak kwalifikacje, zaangażowanie itd.) na drodze do uzyskania cenionych wartości lub realizacji określonych zadań społecznych. Podobnie dla B. Karolczak-Biernackiej (1981, s. 24), rywalizacja oznacza dążenie do celu, w którym – oprócz jego osiągnięcia – zakłada się „przewyższanie wyników innych lub własnych osiągnięć niezależnie od zewnętrznych nakazów”. Wydaje się, że istotę tak rozumianej rywalizacji autorka wyraża, stosując zamiennie sformułowanie „współzawodnictwo”.

183 Przede wszystkim uwzględniono artykuły, które uznano za ważne (według liczby cytowań). W drugiej kolejności brano pod uwagę przedstawiane zagadnienie (celem jego zrozumienia, lepszego wyjaśnienia) i autorów zajmujących się nim.

184 Publikacje zakwalifikowano do analizy w wyniku przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury dla koncepcji koopetycji (zob. rozdz. 2).

185 Por. teoria Deutscha.

Choć także zespół G.J. Kilduffa (2010, s. 945) rozważa rywalizację w kontekście osiągnięć własnych jednostki, to definiuje ją jako „subiektywną relację konkurencyjną między min. dwoma jednostkami (aktorami), która wiąże się z zaangażowaniem psychologicznym i postrzeganiem stawki rywalizacji o aktora głównego, niezależnie od obiektywnej charakterystyki sytuacji”. Można stwierdzić, że rywalizacja według autorów przede wszystkim odnosi się do relacji. Ważne staje się to, że rywalizacja:

- jest subiektywna, a tym samym jedna strona może czuć rywalizację, podczas gdy druga nie, co może prowadzić do odejścia od ekonomicznie racjonalnych zachowań;
- bazuje na interakcji, a tym samym wiąże się z czasem i powtarzającymi się spotkaniami¹⁸⁶, a zatem może się różnić w sile, podobnie jak np. przyjaźń.

Można wyróżnić dwa główne sposoby postrzegania konkurowania: celowe oraz relacyjne. Dla pierwszego z nich adekwatna jest opisana tendencja zamiennego stosowania terminów, w drugim używa się raczej sformułowania „rywalizacja”. Konkurencja rozpatrywana w kontekście celów uwzględnia dwie możliwości ich osiągnięcia, podejmowanej aktywności: przeciwstawną (tj. sytuacja „wygrana – przegrana”) oraz równoległą. Także w ujęciu relacyjnym wskazuje się na dynamiczny proces, który istnieje między dwoma określonymi rywalami. Jednak nie dotyczy on działań podejmowanych celem ich pokonania¹⁸⁷, a raczej uwagę zwraca się na intensywność relacji rywalizujących stron z historią wcześniejszych interakcji oraz podkreśla psychiczne korzyści (nieekonomiczne jak w przypadku konkurowania uwzględniającego cel).

Analizując treść zaprezentowanych definicji, można zauważyć, że autorzy zwracają w nich uwagę na cel, sposób działania oraz źródło aktywności.

Uwzględniając cel, wydaje się, że można za T. Kotarbińskim (za: Karolczak-Biernacka 1981, s. 25) określić rywalizację mianem kooperacji i wskazać na dwa jej rodzaje – negatywną (gdy cel może osiągnąć jedna/ograniczona liczba osób, a wtedy nie mogą go osiągnąć pozostałe) oraz pozytywną (wiele osób, niezależnie od innych).

Biorąc pod uwagę sposób działania, który dla wielu autorów wiąże się z możliwością osiągnięcia celu, można wyróżnić konkurencję w formie:

- walki między stronami – uczestnikami, traktowanymi jako wrogowie albo
- współzawodnictwa między rywalizującymi ze sobą podmiotami.

¹⁸⁶ Autorzy uznają, że doświadczenia mogą pozostawić trwałe psychologiczne pozostałości, które mogą wpływać na zachowania jeszcze długo po zakończeniu konkurencji.

¹⁸⁷ Tak ujmowana konkurencja stanowi zagadnienie przede wszystkim kojarzone z nauką ekonomii i jest charakterystyczna (dominuje/przeważa) dla rozważań dotyczących sytuacji między organizacjami, czyli poziomu mezo. Por. A. Tidström (2006, s. 11; 2009, s. 505).

Warto dodać, że w literaturze przedmiotu sytuację, w której ludzie rywalizują ze sobą, indywidualnie lub w zespołach, wykonując tę samą czynność w tym samym czasie, gdy każda ze stron próbuje wygrać, określa się jako bezpośrednią konkurencję (Vansteenkiste, Deci 2003).

Źródło aktywności, zdaniem B. Karolczak-Biernackiej (1981), wiąże się z przyczynami konkurowania. Dążenie do wyznaczonego celu może stanowić wynik wymuszonej (zewnętrznej) konieczności lub być niezależne od tych nakazów. Pierwsze autorka określa jako formalne. Analogicznie drugie można nazwać nieformalnym. Zewnętrznym źródłem konkurowania w przypadku organizacji mogą być zasady dotyczące oceny wyników, praktyk nadzorczych, przydzielania wynagrodzeń¹⁸⁸. Wewnętrzne pochodzenie ma zaś pragnienie pracownika „bycia numerem jeden”. Opisane sytuacje są nazwane odpowiednio: konkurencją strukturalną i konkurencyjnością celową (intencjonalną).

Ostatniej może sprzyjać, jak piszą R.L. Helmrei i J.T. Spence, „czerpanie przyjemności z rywalizacji interpersonalnej i pragnienie wygrywania i bycia lepszym od innych” (za: Brown i in. 2003, s. 90). Może ona także opierać się, co odkryli S. Kagan i M. Madsen (za: Chang, Chen 2012, s. 170), na pragnieniu pozbawienia innych korzyści z wygranej, czyli bazować na orientacji egocentrycznej. Warto zaznaczyć za autorami, że wówczas konkurencja prawdopodobnie nie będzie konstruktywna. To sformułowanie D. Tjosvold wyjaśnia jako przyjemne doświadczenie, które skutkuje zwiększonymi wysiłkami na rzecz osiągnięć, lepszymi efektami pracy, bardziej pozytywnymi, interpersonalnymi relacjami i lepszym zdrowiem psychicznym oraz dobrym samopoczuciem (zob. Tjosvold i in. 2006, s. 95; Lau, Kleiner 2014). Jej przeciwieństwo – uwzględniając trzy kategorie: wysiłek podejmowany do uzyskania osiągnięć, jakość relacji oraz psychologiczne zdrowie¹⁸⁹ – stanowi druga z form: konkurencja niekonstruktywna.

Wydaje się, że przedstawione formy rywalizacji mogą różnić się w zależności od ujęcia (celowe i relacyjne). Z tego względu kontynuowano rozważania, uwzględniając otoczenie i jednostkę.

188 A. Kohn zwraca uwagę na sytuacje w których dwie lub więcej osób ubiega się o materialne lub niematerialne nagrody, które jednak są zbyt rzadkie, aby mogły być jednakowo osiągnięte przez wszystkich. W konsekwencji osiągnięcie większej części przez jedną osobę powoduje otrzymanie mniejszej części przez inną (Brown i in. 1998, s. 89).

189 Negatywna konkurencja, jak podkreślają C. Lau i B.H. Kleiner (2014), może prowadzić do toksycznej kultury powodującej pełne napięcia środowisko, działanie w ciągłym stresie, przy zwiększonym obciążeniu pracą, intensywności zadań i wydłużeniu czasu jej wykonywania. Skutkuje to obniżeniem morale pracowników, zmniejszeniem poczucia ich wartości siebie, spadkiem jakości pracy i wydajności oraz wysoką rotacją. Zmniejszeniu może ulec także efektywność organizacji, a zachowania nieetyczne – mogą się upowszechnić, czego przykładem jest Enron (por. Kulik i in. 2008).

Pierwsze dotyczy **organizacji** i wiąże się głównie ze stosowanym w niej systemem motywacyjnym. Jednocześnie analiza literatury wskazuje na zależność wyniku rywalizacji od stosowanych zasad, z drugiej – warunków rywalizowania.

Owe zasady odnoszą się do sposobu, w jaki przyznaje się pracownikom nagrody. Dystrybucja nagród może być warunkowana wygraną lub wynikiem. Odnosi się to do możliwości otrzymania nagrody. W pierwszym przypadku „wygrywają trzy najlepsze osoby” (podział bazuje na zasadach gry o sumie zerowej), podczas gdy w drugim „każdy coś może wygrać” (rezultat decyduje o nagrodzie) (zob. Brown i in. 1998, s. 89).

W przypadku zespołu stosowane zasady mogą wiązać się także z przydzieleniem nagrody grupowej lub indywidualnej oraz decyzjami dotyczącymi zastosowania reguły równości albo słuszności¹⁹⁰ podczas dystrybucji nagród między członków zwycięskiej grupy.

Zgodnie z wynikami badań Ch. Yue, P.S.W. Fong i T. Li (2019, s. 9) nagrody grupowe sprzyjają adaptacji zespołu do zmian. Indywidualne zaś mogą mieć znaczenie przy wykonywaniu zadań rutynowych w statycznym środowisku. Uwzględniając rezultaty badań, autorzy sugerują menedżerom ustalanie celu, który ma realizować zespół ze wszystkimi osobami, które go tworzą, oraz przyznawanie nagród członkowi zespołu, a nie indywidualnym, poszczególnym jednostkom.

Podobny wniosek – o stosowaniu konkurencyjnej struktury nagród dla pracy wykonywanej indywidualnie oraz kooperacyjnej dla współzależnej – formułuje B. Beersma i in. (2003, s. 584-586). Jako główną korzyść pierwszego rodzaju nagród wskazuje szybkość, a drugiego – dokładność.

Wykazano także, że to osoby o wysokim poziomie umiejętności są bardziej zainteresowane wynagradzaniem zespołowym niż za własne wyniki oraz są skłonne do pomocy innym członkom zespołu. Inaczej jest w przypadku osób o niższym poziomie umiejętności (Tymula 2017, s. 539-540).

Takich członków zespołu S.P.H. Heap i in. określają jako „słabszych”¹⁹¹, ukazując, że ich wytrwałość, tj. wkład, uczestnictwo w zadaniu, istnieje przy umiarkowanej nierówności dystrybucji nagród, lecz znika w ramach wysokiej nierówności. Podobnie średni poziom wysiłku jest mniej więcej dwa razy wyższy w przypadku zastosowania reguły słuszności niż średni poziom wysiłku przy wykorzystaniu reguły równości. Na zasadę równości reagują pozytywnie ekstrawertycy, podczas gdy słuszności – introwertycy (Beersma i in. 2003, s. 587).

190 *Reguła równości* przewiduje, że nagroda jest podzielona równomiernie wśród członków zwycięskiej grupy, niezależnie od ich indywidualnego wkładu. *Zasada słuszności* stanowi, że nagroda zostanie podzielona między członków zwycięskiej grupy proporcjonalnie do ich indywidualnych wkładów (Gunnthorsdottir, Rapoport 2006, s. 185).

191 Tzn. o niższym wykształceniu, mniejszych kompetencjach.

Warto wspomnieć o konkurencji demokratycznej, czyli przyznawaniu nagrody poprzez głosowanie osób biorących udział w działaniu. Zdaniem S. Benarda i P. Barclaya (2020, s. 2432-2432), takie podejście zwiększa współpracę wewnątrz grupy, podwyższa wyniki w przypadku dóbr publicznych oraz sprzyja uzyskiwaniu wysokich pozycji osób, które już ją mają.

Analizując konkurencyjność strukturalną w organizacji, oprócz sposobu, w jaki przyznaje się nagrody (porównywanie wyników), trzeba za T.D. Fletcher i D.N. Nusbaum (2012, s. 107-108) zwrócić uwagę także na samą nagrodę¹⁹². Głównie pisze się o zachętach pieniężnych. Autorzy wyróżniają natomiast trzy ich kategorie: nagrody, uznanie i status. Pierwsze i drugie mogą mieć charakter materialny (jak premia, uznanie formalne) lub niematerialny (np. zadanie, docenienie nieformalne). Trzecie (status) może odnosić się do niejawnego lub jawnego rankingu, a tym samym także pozycji w organizacji¹⁹³. Według wyników niektórych badań (Chen, Miller 2015) szczególnie niematerialne nagrody i uznanie to rodzaje zachęt, które mogą zwiększać wewnętrzną motywację jednostek do wykonywania zadań. Zarazem, jak ukazują inne badania, tego rodzaju nagrody, w tym status, mogą sprzyjać nieetycznym zachowaniom (Charness i in. 2014, s. 50-53). W przypadku rywalizacji międzygrupowej odwetowym zachowaniom służy poczucie sprawiedliwości, głównie proceduralnej. Wzmacniają się one przy silnej identyfikacji z grupą (Enns, Rotundo 2012, s. 44).

Warto dodać, że prowadzone badania nad konkurencyjnością strukturalną dotyczą warunkowej dystrybucji nagród i jej następstw. Przede wszystkim wymienia się korzyści, jak – w przypadku konkurencji między grupami (zob. Bornstein 2003; Riechmann, Weimann 2008; Kato, Shu 2016): polepszenie współpracy wewnątrz nich¹⁹⁴, zmniejszenie (a nawet eliminacja: Marino, Zábójnik 2004, s. 717) tzw. efektu „wolnego jeźdźca”¹⁹⁵, poprawienie koordynacji, zwiększenie nakładu pracy, produktywności i kreatywności¹⁹⁶ oraz elastyczność i zakwestionowanie

192 Głównie pisze się o zachętach pieniężnych.

193 Może przyczyniać się do wydajności i większej pracy, gdy ranking nie stanowi „polityki”, a odzwierciedla wkład („zasługi”) jednostek czy zespołów. Jest także rozwiązaniem dylematu społecznego w zespołach, w których nie można ustalić wkładu w pracę/wynik poszczególnych jego członków (Loch i in. 1998).

194 Jako aktywny udział wszystkich członków grupy w generowaniu pomysłów (tj. rozwijanie, dzielenie się i zajmowanie się pomysłami innych) i podejmowaniu decyzji (tj. podejmowanie decyzji, które pomysły należy realizować, a które porzucić (Baer i in. 2010, s. 829).

195 Za ciekawe należy uznać to, że zjawisko występuje nawet w sztafecie. Członkowie zespołu, mimo że biegną indywidualnie, to z uwagi na ogólny wynik zespołowy potrafią zmniejszać swój wkład (Neugart, Richiardi 2013).

196 Cele kooperacyjne dla kreatywności okazały się lepsze niż cele niezależne czy też konkurencyjne w badaniach (Lu i in. 2010, s. 124). Pamiętać należy, że badania przeprowadzono w Chinach.

status quo¹⁹⁷. Jednocześnie autorzy zwracają uwagę na uwarunkowania osiągnięcia korzyści¹⁹⁸ oraz możliwość wystąpienia negatywnego następstwa tego sposobu dystrybucji nagród, jakim jest podział na „wygranych” i „przegranych”¹⁹⁹.

Ponieważ podział na „wygranych” i „przegranych” może – w przypadku ostatnich – powodować utratę motywacji albo opuszczenie firmy, niektóre organizacje²⁰⁰, jak pisze J. Birkinshaw, starają się tak zarządzać konkurencją²⁰¹, by uniknąć takiego podziału i/lub szukają sposobów na zmotywowanie strony przegrywającej. Jako przykład autor podaje wyjaśnienie oczekiwań z wyprzedzeniem, przydzielanie określonych ról poszczególnym osobom. Dla utrzymania motywacji wewnętrznej w warunkach przegranej M. Vansteenkiste i E.L. Deci (2003, s. 297) podkreślają natomiast istotę pozytywnej informacji zwrotnej. Uwzględniając rezultaty wcześniejszych badań oraz wszechstronną analizę własnych wyników, autorzy zwracają uwagę na znaczenie odbioru sytuacji przez jej uczestników, sugerując konkurowanie ukierunkowane na dobry wynik (cel/standard znany jest przed rozpoczęciem działania), a nie na wygraną. Warto zauważyć, że oznacza to kooperację pozytywną, a nie negatywną, konkurowanie w formie współzawodnicstwa, a nie walki. Podobnie T. Riechmann i J. Weimann (2008) stwierdzają, że przekazywanie informacji dotyczących wyników konkurujących grup może sprzyjać polepszaniu koordynacji tych z nich, które przegrywają, jednocześnie polepszając wyniki pozostałych.

Można zauważyć, że w stosowaniu dystrybucji nagród wskazuje się na znaczenie jasności zasad konkurowania. Znajomość kryteriów „zwycięstwa”, uczciwość

197 Elastyczność wiąże się ze zmianami technologicznymi (szybkością) i – poprzez pracę kilku działów nad różnymi podejściami – pozwala na aktywne eksperymentowanie i szybkie reagowanie. Naruszenie status quo oznacza swego rodzaju antidotum na przyzwyczajenia, przekonania, które nie sprzyjają wdrażaniu rewolucyjnych pomysłów, gdy są potrzebne. Ten rodzaj konkurencji buduje gotowość do zmian, aktywność (Birkinshaw 2001, s. 21-22).

198 Analizując działy/oddziały, J. Birkinshaw (2001) pisze o osiągnięciu korzyści, pod warunkiem że konkurencja jest pod kontrolą. Gdy konkurencji jest za mało, organizacja może utracić „wyłaniające” się okazje na rynku, technologię, a gdy za dużo – mogą pojawić się wzrost kosztów (jako następstwo powielania się pomysłów w przypadku niezależnego konkurowania), niespójność strategiczna oraz walka.

199 Związane także z wartością i charakterem nagrody – np. „zwycięzcy tworzą elitę”, „zwycięzcy zachowują pracę” (zob. Brown i in. 1998, s. 89).

200 Np. HP, Ericsson (Birkinshaw 2001, s. 34).

201 Główny sposób postępowania to: konsolidacja i współistnienie. Kryteria pomocne w decyzji, gdy chodzi o niezależne konkurowanie: niepewność technologiczną, niepewność rynku, koszty duplikacji, wielkość rynku, szybkość, możliwość kupna (wytworzenia). Gdy wybór dotyczy konkurowania linii, dodatkowo: kanibalizm, heterogeniczność rynku i komplementarność. Przy wysokim stopniu kanibalizmu – konsolidacja. Gdy rynek jest wystarczająco zróżnicowany, aby obsługiwać dwa lub więcej podobnych rozwiązań w różnych segmentach rynku – koegzystencja. Podobnie gdy istnieją korzyści wynikające z dwóch lub więcej konkurentów na rynku (Birkinshaw 2001).

ich przestrzegania odnosi się do warunków rywalizowania. Wiąże się je z konstruktywnością rywalizowania, wymieniając jako jej sprzyjające (Tjosvold i in. 2003, s. 66-67): jasność zasad konkurowania, równość w osiągnięciu celu (postrzeganie szansy otrzymania nagrody), znaczenie wygranej (czy jest ważna, stanowi cel), charakter zadań (fizyczne/intelektualne, proste/trudne, mniej lub bardziej złożone), dzielenie się zasobami (zależność od innych). Na podstawie wyników badań D. Tjosvold, D. Johnson, R. Johnson i H. Sun (2003, s. 76) podkreślają znaczenie dwóch pierwszych wymienionych czynników i piszą o kolejnym istotnym: relacjach międzyludzkich (wcześniejsze związki, zaufanie, szacunek i uznanie dla kompetencji). Można zauważyć, że odnoszą się one do doświadczenia osób rywalizujących.

Analizując konkurencję strukturalną, trzeba dodać, że ważniejszy od przyjętych, obiektywnych zasad dotyczących tworzonych warunków może być konkurencyjny klimat psychologiczny. Jak podkreślają P. Brown i in. (1998, s. 89), to stopień, w jakim pracownicy postrzegają nagrody organizacyjne za zależne od porównań ich wyników z rezultatami innych, uwzględniając status danej osoby i jej nastawienie do konkurencji. Konkurencyjny klimat psychologiczny może być rozpatrywany indywidualnie (dla jednostki) i/lub grupowo (wspólna opinia jej członków) (Fletcher i in. 2008, s. 900). Stanowiąc wynik postrzegania i oceny, jest subiektywnym odczuciem jednostki. Z tego względu odbiór otoczenia, tworzonych warunków może różnić się między pracownikami. Autorzy wskazują na następujące źródła odmienności w percepcji cech organizacyjnych (Brown i in. 1998): indywidualne różnice (osobowość, doświadczenie itd.), odmienne sytuacje w organizacji (np. stosowanie innych praktyk przez menedżerów, sposobu traktowania pracowników) oraz interakcje między indywidualnymi różnicami a czynnikami sytuacyjnymi.

Owe odmienne sytuacje mogą wynikać również z:

1. Struktury organizacyjnej. Centralizacja, formalizacja oraz nieformalne stosunki zewnętrzne, w formie interakcji społecznych między jednostkami, które konkurują ze sobą o zasoby wewnętrzne, wpływają negatywnie na dzielenie się wiedzą (Tsai 2002, s. 179, 186).
2. Branży, w której funkcjonuje organizacja. Na przykład w szybko zmieniającym się sektorze high-tech konkurencja jest powszechna, podczas gdy w branżach opartych na skali, nisko marżowych, takich jak chemikalia, samochody i produkty żywnościowe, konkurencja wewnątrz organizacji nie występuje. W branży farmaceutycznej zaś istnieje duża konkurencja na wczesnym etapie badawczym, a niewielka w fazie rozwoju leków (Birkinshaw 2001, s. 34).
3. Charakteru grupy, w tym:
 - wielkości – jak sugerują T. Riechmann i J. Weimann (2008, s. 450), konkurujące grupy sprzyjające koordynacji powinny być tak mało liczne, jak jest to

możliwe, podczas gdy G. Bornstein i in. (2002, s. 12) podają ich maksymalną wielkość: siedem osób;

- składu – grupy zamknięte są kreatywne, lecz do umiarkowanego poziomu intensywności konkurencji między nimi (Baer i in. 2010, s. 840-841). Gdy ten poziom wzrasta, wyniki w zakresie kreatywności stają się negatywne. W przypadku grup otwartych jest odwrotnie. Problemy związane ze współpracą z nowym członkiem grupy zmniejszają kreatywność przy niskim/pośrednim poziomie konkurencji, podczas gdy przy zaciętej rywalizacji wywołują wzrost wysiłku i energii przeznaczanej na rekonfigurację struktury celu przyjęcia nowego członka, a następnie wzrost kreatywności.

Wśród czynników organizacyjnych mających wpływ na rywalizowanie wymienia się również (Allscheid, Cellar 1996; Garcia i in. 2013): znajomość wyniku innych osób oraz prawdopodobieństwo sprawdzenia/kontroli osiągnięć; dążenie do osiągnięcia wyznaczonego celu²⁰²; bliskość normy, tj. odniesienie do standardu wykonania, w tym przejawiające się w rankingach; liczbę konkurentów (obawy podczas konkurowania zmniejszają się ze wzrostem liczby konkurentów)²⁰³; tożsamość społeczna czy zintegrowane miejsca pracy²⁰⁴; przestrzeganie norm społecznych²⁰⁵ i stopień współzależności zadań²⁰⁶.

Drugie źródło rywalizacji – jednostka – w literaturze odnoszone jest do osobowości, motywacji (motywów konkurowania) oraz czynników związanych z relacyjnością konkurencji.

Zwraca się uwagę na konkurencyjność cech, czyli chęć rywalizacji pracownika, stanowiącą wynik z jednej strony radości, którą daje rywalizacja z innymi, z drugiej – pragnienie zwycięstwa, bycia lepszym od innych. Można zatem mówić o dążeniu do rywalizowania i różnych jego motywach.

Zespół D. Tjosvold (2006) pisze o wewnętrznej motywacji i zewnętrznych naciśkach oraz orientacji na zadania/orientacji ego. Postrzeżenie, że rywalizowanie wynika z zewnętrznego wymogu, przyczynia się do założenia, iż rywal nie jest wrogi. Co ciekawe, jak odkryli S. Taggar i M. Neubert (za: Chang, Chen 2012, s. 169),

202 Ich naruszenie ogranicza efekt uczenia się (Allscheid, Cellar 1996).

203 Także pracownicy tymczasowi byli postrzegani jako konkurenci (George i in. 2012).

204 Tożsamość społeczna zmniejsza konkurencję między członkami grupy i nasila konkurencję międzygrupową. Jednocześnie zastosowanie zachęt będzie sprzyjać wydajności bardziej przy zintegrowanym (gdzie różne tożsamości społeczne współistnieją w tym samym miejscu pracy), a nie segregowanym (ta sama tożsamość społeczna uczestników) miejscu pracy (Kato, Shu 2016).

205 Chodzi głównie o wzajemność. Naruszenie norm negatywnie wpływa na uczenie się podczas rywalizowania.

206 Przy niskim stopniu współzależności zadań to rywalizacja daje lepsze wyniki, a przy wysokim – współpraca (Tauer, Harackiewicz 2004).

takie sytuacje wywołują uczucie współczucia i skutkują powstrzymaniem się od działań lub udzielaniem pomocy. Podobnie stwierdza się, że wewnętrzna motywacja do konkutowania sprzyja konstruktywnej rywalizacji. Taka osoba cieszy się konkutowaniem samym w sobie, nie dąży do określonego celu, w przeciwieństwie do osoby czerpiącej satysfakcję z bycia lepszym. Rywalizowanie w pierwszym przypadku (orientacja na zadania) jest także uznawane za konflikt zadań, w drugim zaś (orientacja ego) – relacji. Ostatnie skutkuje przypisywaniem motywów rywalowi, porównaniom społecznym. Atrybucja motywów okazuje się bardziej istotna niż skuteczność rywala.

Podobnie S. Abuhamdeh i M. Csikszentmihalyi (2009, s. 1617) zwrócili uwagę na orientację wewnętrzną i zewnętrzną w środowisku konkurencyjnym. Pierwsza²⁰⁷ przejawia się w preferowaniu wyzwań²⁰⁸, pragnieniu doświadczania pozytywnych stanów psychicznych²⁰⁹. Druga – przeciwnie – charakteryzuje się ukierunkowaniem na osiągnięcie takich nagród, jak pieniądze i status społeczny²¹⁰ oraz skutkującym ukazaniem, że jest się lepszym niż inni²¹¹ czy docenieniem przez nich²¹². Uzyskanie tych nagród (gra o sumie zerowej) jest uzależnione od pokonania przeciwnika, tym samym wiąże się z „obawą” o konkurencję i niejednokrotnie większym afektywnym reagowaniem na wyniki rywali. Obie orientacje motywacyjne są uznawane za niezależne.

Dla rywalizacji jednostki istotne okazuje się także jej podejście do osiągnięcia celu. C.S. Dweck (za: Jones i in. 2017, s. 392) wyróżnia dwa rodzaje orientacji na cel: wydajnościową (unikową), która wiąże się z oceną własnych kompetencji, oraz uczenia się, która sprzyja rozwijaniu nowych umiejętności. Rywalizowanie z innymi jest pozytywnie skorelowane z wydajnością zadaniową, samoświadomością i zaangażowaniem (Hinsz 2005, s. 263). Wówczas cele są formułowane jako bardziej wymagające. Jednak przy zbyt wysokiej trudności mogą być one odbierane jako nieracjonalne i zniechęcać do działania i/lub powodować niższą wydajność. Odpowiedni stopień trudności zwiększa wydajność bardziej niż łatwiejsze i samodzielnie wyznaczone cele.

207 Zgodnie z teorią wewnętrznych nagród (Csikszentmihalyi 1975) optymalne wyzwania zmuszają do koncentracji uwagi na procesach poznawczych, niezwiązanych bezpośrednio z zadaniem (np. samoocena, czas monitorowania), co pozwala jednostce na pełniejsze zaangażowanie, aktywność (za: Abuhamdeh, Csikszentmihalyi 2009, s. 1619).

208 Np. „Chcę, aby moja praca dawała mi możliwość poszerzania wiedzy i umiejętności”.

209 Np. „Lubię wykonywać pracę, która jest tak absorbująca, że zapominam o wszystkim innym”.

210 Np. „Silnie motywują mnie pieniądze, które mogę zarobić”.

211 Np. „Sukces oznacza dla mnie osiągnięcie wyników lepszych niż inni ludzie”.

212 Np. „Silnie motywuje mnie uznanie, jakie mogę otrzymać od innych”.

Wyższa skłonność pracowników do przyjmowania celów związanych z wydajnością niż celów związanych z uczeniem się dotyczy także zespołów, które w warunkach konkurencji dostosowywały się do wymagań sytuacyjnych (Heidemeier, Bittner 2012, s. 152-153). Tym samym można stwierdzić, że gdy pożądane wyniki są pozytywnie powiązane z celami uczenia się, rywalizacja w zespole może mieć negatywne następstwa. Wydaje się, że można to wytłumaczyć m.in. motywami wykonywania pracy w zespole, którymi są chęć osiągnięcia celów oraz przekonanie, że osiągnięcie lepszych rezultatów jest następstwem wspólnych wysiłków wszystkich członków zespołu, często dysponujących różnymi umiejętnościami (Cewinska, Krasnova 2017). Przyczynami rywalizacji staje się wtedy dążenie do uzyskania wyższej nagrody, chęć udowodnienia sobie, że jest się lepszym od innych, a także zdobycie powszechnego uznania.

Na lepsze i mniej destrukcyjne interpersonalne relacje przy konkurencji między grupami w porównaniu z jej brakiem wskazuje także F.E. Fiedler (1976, s. 42). Jednocześnie zwraca on uwagę na to, że przedmiot konkurencji musi być postrzegany jako ważny, powinna wystąpić współzależność w grupie, a ona sama być mała (według liczby osób). Podobnie J.M. Tauer i J.M. Harackiewicz (2004, s. 852) podkreślają, że połączenie współpracy i konkurencji międzygrupowej prowadzi do wyższej przyjemności z pracy oraz wydajności niż tylko współpraca czy konkurencja.

Znaczenie wskazanych czynników, tj. orientacji osoby, źródła konkurowania jako niezależnego, niekontrolowanego czynnika zewnętrznego, również dla rywalizacji indywidualnej potwierdzają rezultaty analizy literatury przedmiotu przeprowadzonej przez K.I. Changa i H.J. Chen (2012). Autorzy piszą o nich w kategoriach „poprzedników” konstruktywnej konkurencji: cech wydarzenia i zachowania konkurentów.

Natomiast C. Toma i in. (2013a, b) piszą o kompetencjach. Wskazują na obniżoną jakość procesu decyzyjnego jako wynik – występujący w grupach rywalizujących częściej niż współpracujących – zaniedbania przekazywania informacji przez członków grupy, zmniejszenia krytycznego myślenia czy efektu uprzedzenia własnościowego²¹³ i preferencji²¹⁴, nieufności, stanowiących przejaw poczucia zagrożenia własnych kompetencji i możliwej pozycji²¹⁵.

Zagadnienia te wyjaśniają badacze zajmujący się rywalizowaniem traktowanym jako relacja. Wyróżniając intensywność konkurowania, wskazują na podo-

213 Tj. ludzie oceniają lepiej „własne” (posiadane) informacje niż te, które otrzymują od innych (Toma, 2013a, s. 248).

214 Analizując informacje otrzymane od innych, faworyzują te z nich, które są spójne i zgodne z ich wstępnymi preferencjami (Toma i in. 2013b, s. 248).

215 W takich przypadkach, jak piszą K.L. Hackmiller czy T.A. Wills (za: Toma i in. 2013a, s. 169), wzrasta samowystarczalność.

bieństwo rywali, bliskość relacji i jej historię, tj. dotychczasowe doświadczenie. Inni formułują model: świadomość – motywacja – zdolność.

Okazuje się, że postrzeganie konkurenta jako podobnego i bliskiego skutkuje większymi obawami dotyczącymi konkurowania, co może wzmacniać konkurencyjne nastawienie osoby. Ustalenie podobieństwa może np. odnosić się do wydajności, zdolności, osiągnięć²¹⁶ czy atrybutów bardziej ogólnych²¹⁷. Bliskość dotyczy zaś poziomu relacji (np. przyjaciel czy rodzeństwo) lub lokalizacji. Choć wydaje się, że ludzie raczej preferują przyjaciół niż obcych, to badania wykazały, że niekoniecznie tak jest. Osoby z „bliskim lub emocjonalnym związkiem z rywalem” osiągały lepszy wynik niż te, które dokonały bardziej uogólnionych porównań (Garcia i in. 2013, s. 5). Rywalizacja między przyjaciółmi staje się także bardziej wyraźna przy zadaniu konkurencyjnym (bez współpracy) oraz gdy osoby kierują się bardziej równością niż sprawiedliwością²¹⁸.

Także bliżej mieszkający konkurenci częściej będą postrzegani jako rywale ze względu na istnienie w świadomości jednostek (Kilduff i in. 2010, s. 947).

Trzeba dodać, że postrzeganie rywalizacji jako relacji oznacza jej odniesienie do czasu, tj. nie ogranicza się do jednego spotkania, a raczej jest krótko- lub długoterminowe²¹⁹. Dlatego historyczne podobieństwo i konkurencyjność mogą być ważniejsze niż „wynik” ostatniego spotkania. Tym samym postrzeganie rywali może być trwałe i niekoniecznie odzwierciedlać aktualną sytuację. Może się zdarzyć, że jednostki będą próbowały przedstawić się jako konkurenci o wysokim statusie, aby wzmocnić swoją reputację albo obniżyć pozycję rywali, szczególnie gdy rywalizacja jest traktowana jako symetryczna²²⁰. Bywa także tak, że przegrani są skłonni obniżyć swoje oczekiwania i stać się naśladowcami zamiast liderami. Tak

216 W odniesieniu do charakterystyki jednostek (aktorów) teoria porównań społecznych stwierdza, że ludzie dążą do tego, by ocenić samych siebie, a w konsekwencji mają tendencję do porównywania swoich wyników z wynikami osiąganymi przez innych (Garcia i in. 2013, s. 2).

217 Przejawiają się w osiągnięciach dotyczących np. dochodu, wykształcenia (Garcia i in. 2013 s. 2).

218 Także W.C. House (za: Brown i in. 1998, s. 89) stwierdza, że konkurencja zachęcała mężczyzn do wyznaczania wyższych celów, gdy rywalizowali z kobietami, ale nie gdy rywalizowali z innymi mężczyznami. Kobiety z kolei stawiają sobie wyższe cele, gdy pracują samodzielnie.

219 Widać to w przypadku badań drużyn sportowych. Rywalizacja była najwyższa między zespołami, które były podobne, miały historię równomiernego dopasowania i wielokrotnie ze sobą rywalizowały. Ponadto rywalizacja wiązała się ze zwiększoną wydajnością w zadaniu opartym na wysiłku, tj. defensywnym (Kilduff i in. 2010, s. 959-960).

220 W firmach, pracownicy, którzy są do siebie podobni (pod względem cech demograficznych, stażu pracy, wiedzy specjalistycznej, pozycji itp.), którzy wielokrotnie rywalizowali ze sobą (o awanse, rankingi wydajności itp.) i którzy zostali równomiernie dopasowani podczas poprzednich konkursów (np. sprzedażowych), będą postrzegać się nawzajem jako rywale. Mogą być oni bardziej zmotywowani, gdy konkurują ze sobą, niż gdy konkurują z innymi „osobami” (Kilduff i in. 2010, s. 961).

jakby ta przegrana stała się cechą statusu, na której opiera się przyszłość. Natomiast pojawiająca się asymetria (różna hierarchia statusu, dominacja) w grupie może zniechęcać do konkurowania.

Ukazuje to model: świadomość – motywacja – zdolność (AMC) (Chen, Miller 2012). Choć jest on głównie stosowany do rywalizacji menedżerów, opisuje mechanizm działań jednostki i reakcji rywala. Świadomość odnosi się do postrzegania otoczenia, motywacja nawiązuje do osobowości, a zdolność do posiadanych kompetencji, w tym nie tylko do współpracowania czy rywalizowania, lecz także przewidywania i odpowiedniego reagowania na zachowania innych uczestników działań. To dynamiczne ujęcie konkurowania, które jest także prezentowane w kontekście ataków konkurencyjnych: ich widoczności (A), skłonności (M) i zdolności (C) do działania. Wydaje się, że wymaga uwzględnienia kontekstu.

Analizując czynniki mające wpływ na rywalizację, nie można nie wskazać na znaczenie płci i różnice z niej wynikające. Stwierdzając wyższą konkurencyjność mężczyzn nad kobietami²²¹, wskazuje się na:

- ich zorientowanie na zadania²²², niezależność i docenianie samowystarczalności, podczas gdy kobiety są raczej zorientowane na relacje, afiliację, ochronę i z tego względu postrzegają konflikt jako zagrożenie dla intymności relacji (Walters i in. 1998, s. 5-6)²²³;
- awersję kobiet do ryzyka, przez co są one mniej pewne siebie (por. Lavy 2012, s. 543-545), mniej kontrolują konkurencję²²⁴.

To również mężczyźni preferują konkurencyjne miejsca pracy bardziej niż kobiety (Flory i in. 2015, s. 123). Bardziej konkurencyjni okazują się także młodszy panowie.

221 Także już chłopcy: mają więcej doświadczenia niż dziewczęta w konkurowaniu z innymi w sposób jawny; grają w większych grupach niż dziewczynki, kładą większy nacisk na stworzenie i utrzymanie hierarchii dominacji, częściej używają (do zdobywania władzy i wpływu na innych) dyrektywnej mowy. Przywództwo w grupach dziewcząt opiera się zaś na sugestii, a nie żądaniach, częściej stosują fizyczne strategie, takie jak odpychanie innych, aby uzyskać zasób. Co ciekawe, chłopcy korzystający z zasobów nie wiedzieli, że spędzali więcej czasu na obserwowaniu niż na pomaganiu. Odmiennie dziewczęta (Green, Rehis 2006).

222 Tłumaczone poprzez socjalizację i władzę. Zachowania, jak np. uległość, ugodowość i podporządkowanie, które są raczej przypisywane kobietom, są również uznawane za zachowania osoby o niskim statusie.

223 Są empatyczne i troszczą się o innych nawet w sytuacjach konfliktowych.

224 Stereotypy dotyczące roli płci sugerują, że w negocjacjach mężczyźni będą się starać być twardsi i bardziej konkurencyjni niż kobiety. Jednocześnie zakłada się, że kobiety są bardziej skłonne do współpracy niż mężczyźni i bardziej „współpracują” z wolą innych. Taki stereotyp wynika nie tylko z powszechnego postrzegania mężczyzn i kobiet w sytuacjach konfliktowych, lecz jest zgodny z badaniami sugerującymi, że kobiety łatwiej ulegają perswazji, są mniej nastawione na wymianę argumentów (kłótnię) i same uznają się za mniej uprawnione do nagród niż mężczyźni (Walters i in. 1998, s. 2).

Inne są również zachowania podczas konkurowania osób obu płci. Zgodnie z wynikami badań A.E. Walters i in. (1998, s. 22) kobiety dostosowują zachowanie w odpowiedzi na strategię wybraną przez innych, podczas gdy mężczyźni tego nie robią. Ich zachowanie wiąże się z celami, korzyściami, wynikami, a poziom współpracy uzależniają od postrzegania możliwości ich osiągnięcia.

Spostrzeżenie o nastawieniu mężczyzn na wynik potwierdzają ustalenia A.P. Buunka i in. (2011) dotyczące przedmiotu rywalizacji. Konkurują oni (poprzez kompetencje) o pozycję, status, dochody, podczas gdy kobiety głównie o wygląd fizyczny (atrakcyjność). Pojawiająca się ambicja kobiet czy gorsze wyniki mężczyzn mogą wywołać zazdrość. W formie łagodnej będzie ona sprzyjała pracy (aspekt motywacyjny: doskonalenie się, wytężona praca – współzawodnicstwo), a jako przejaw złośliwości (np. poprzez plotki, posądzenia – walka) zniszczy relacje, spowoduje spadek wysiłku w pracy, wydajność. Różnica w statusie w konkurencyjnym miejscu pracy może także zaostrzyć u mężczyzn reakcje obronne, jak np. seksizm wobec kobiet w pracy (Kuchynka i in. 2018, s. 532, 544). Wiąże się to z postrzeganiem miejsca pracy jako gry o sumie zerowej oraz z przeświadczeniem, że dochód pochodzi od mężczyzn. Także ten otrzymywany przez kobiety. Trzeba podkreślić za autorami analiz, że opisany mechanizm wiąże się z kulturą – postrzeganiem płci na poziomie strukturalnym (organizacja). W krajach, gdzie przyjmuje się równość płci oraz zasadę „win-win”, jest inaczej. Uwzględniając wskazany przedmiot konkurowania, warto dodać, że mężczyźni preferują indywidualną rywalizację i niechętnie podejmują się rywalizowania w grupie. Wśród możliwych powodów M.-P. Dargnies (2012, s. 1990-1991) wymienia: niższą ich radość, gdy zwycięstwem trzeba podzielić się z kolegą, potencjalne niższe kompetencje innych członków zespołu i możliwy efekt „wolnego jeźdźca”. Z tego powodu autorka sugeruje przekazywanie informacji o kompetencjach i wydajności przyszyłych współpracowników.

Co ciekawe, wyniki, tj. wydajność, a przez to zarobki, w konkurencyjnym środowisku stają się porównywalne, a nawet kobiet mogą być wyższe niż mężczyzn, gdy presja czasowa i charakter zadań (matematyczny) zostaną usunięte (Shurchkov 2012, s. 1211). Okazuje się także, że współpraca i kreatywność kobiet jest najwyższa przy umiarkowanym poziomie konkurowania, podczas gdy w przypadku mężczyzn wymaga wysokiego jej poziomu (Baer i in. 2014, s. 894, 903).

3.4. Rywalizacja w organizacji – pracownik i tworzone środowisko pracy

Analizując zagadnienie rywalizacji w organizacji, przede wszystkim trzeba wskazać na jego złożoność. Choć w literaturze przedmiotu prowadzone rozważania są odnoszone głównie do ujęcia celowego i relacyjnego, to biorąc pod uwagę wielość i różnorodność przedmiotu analizowanych zagadnień (tab. 13), zasadne wydaje się

Tabela 13. Charakterystyka konkurowania

Odniesienie		Opis	Rodzaj rywalizacji
Źródło konkurowania		jednostka otoczenie (organizacja)	formalny (intencyjna) nieformalny (strukturalna)
Motywacja jednostki		wygrana efekt (jakość wykonania zadania)	konkurencyjność cech o orientacji: - ego - osiągnięć
Sposób konkurowania	możliwość osiągnięcia celu	ograniczona liczba osób każdy, kto zrealizuje cel	pozytywny (współzawodnictwo) negatywny (walka)
	sposób traktowania uczestników rywalizacji	wróg współzawodnik	
Doświadczenie rywalizacji		następstwa w kontekście zdrowia, relacji, osiągnięć i nastawienia do rywalizacji	konstruktywny niekonstruktywny

Źródło: opracowanie własne.

traktowanie rywalizacji jako procesu. Jednocześnie uwzględniając perspektywę organizacji jako miejsca, w którym ona przebiega, oraz perspektywę jednostki, czyli pracownika jako uczestnika procesu konkurowania.

Wiedząc, że motywacja do działania wzrasta, począwszy od wiedzy o tym, że wyniki będą porównywane (Hinsz 2005, s. 262), można wskazać na przyjmowane w organizacji zasady nagradzania czy dystrybucji zasobów (możliwość osiągnięcia jest ograniczona). Rywalizacja będzie stanowić ich wynik.

Z drugiej strony sytuacje konkurencyjne mogą wystąpić bez formalnego konkurencyjnego systemu nagród (Fletcher, Nusbaum 2010, s. 108), jako rezultat konkurencyjnych cech pracownika (za: Kilduff i in. 2010). Intensywność konkurowania zaś może być wyznaczona także poprzez odbiór jednostki, tzn. postrzeganie przez nią powstałego klimatu konkurencyjnego.

Rywalizacja w organizacji może zatem stanowić wynik środowiska konkurencyjnego tworzonego czy to poprzez porównywanie rezultatów pracy poszczególnych pracowników, czy sposób podziału zasobów, jak również stanowić inicjatywę zatrudnionych. Podobnie dla przebiegu tego procesu znaczenie będzie miała zarówno motywacja podjęcia konkurencji, jak i kształtowanie rywalizacji ze strony organizacji. Pierwszy przypadek dotyczy orientacji pracownika (nastawienie na wygraną lub na zadanie, czyli orientacja ego vs. osiągnięć), a drugi warunków, w jakich przebiega rywalizacja (jak np. jasności zasad konkurowania, ich przestrzegania, jasności kryteriów wygrywania, równości szans

konkurowania) oraz sposobu konkurowania, rozumianego poprzez możliwość wygrania i postrzeganie (traktowanie) konkurentów. Warto dodać, że sposób rywalizowania jest przejawem konkurencji pozytywnej. Jednocześnie ważne jest doświadczenie konkurowania posiadane przez pracownika, stanowiące swego rodzaju opinię na temat dotychczasowego rywalizowania. Świadczy o konstruktywności rywalizacji.

Ukazując złożoność konkurowania, trzeba także wskazać na to, (1) kogo dotyczy rywalizacja, tzn. indywidualnych czy współzależnych jednostek (grupa/zespół), (2) kto jest rywalem, czyli jaki jest kierunek konkurowania (inni samodzielni pracownicy, członkowie zespołu, grupa) oraz (3) co stanowi przedmiot rywalizacji (tab. 14). Zakłada się, że interakcje między grupami są bardziej konkurencyjne niż interakcje między jednostkami w takich samych warunkach (Bornstein i in. 2002, s. 3).

Tabela 14. Czynniki mające wpływ na rywalizację w organizacji

Kryteria charakteryzujące przebieg rywalizacji	Opis czynnika
Warunki rywalizacji	jasność zasad konkurowania jasność kryteriów wygrywania równość szans konkurowania przestrzeganie przyjętych zasad konkurowania
Przedmiot konkurencji	wynagrodzenie materialne wynagrodzenie niematerialne status docenienie
Podmiot konkurencji	jednostki grupy
Kierunek konkurowania	osoby pracujące samodzielnie osoby współdziałające z innymi (członkowie grup/ zespołów) grupy zespoły
Rodzaj nagród	grupowa indywidualna
Dystrybucja nagród	według reguły - równości - słuszności

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, trzeba wskazać na swego rodzaju „przenikanie się” perspektyw: konkurencja będzie zależeć od interakcji między osobowością pracowników (konkurencyjność cech) a postrzeganiem środowiska organizacyjnego (klimat psychologiczny).

Z tego względu warto za W. Joyce, J.W. Slocum i M.A. von Glinow (za: Brown i in. 1998, s. 90)²²⁵ podkreślić możliwość wystąpienia trzech form interakcji między jednostką a otoczeniem:

1. Zgodność efektu, czyli wysoki poziom każdej zmiennej (tj. osobowość konkurencyjna i klimat konkurencji). Oznacza to zatrudnienie wysoko konkurencyjnych pracowników i tworzenie konkurencyjnego klimatu psychologicznego.
2. Ogólna zgodność, która zakłada, że dopasowanie cech osoby i organizacji jest korzystne niezależnie od poziomu każdej zmiennej. W tej sytuacji powinni być zatrudniani pracownicy, których cechy są zgodne z klimatem organizacji.
3. Zgodność funkcjonalna, w której wystarczy wystąpienie jednej ze zmiennych (albo konkurencyjność cech, albo konkurencyjny klimat psychologiczny), gdyż ich zbieżność nie zwiększa efektu. Konkurencyjny klimat może zatem zrekompensować niski poziom konkurencyjności cech pracownika lub odwrotnie. Organizacja może zatrudniać wysoce konkurencyjne osoby, a jednocześnie pamiętać, że praktyki zarządzania mogą podnieść wydajność tych, którzy mają niską wartość tej cechy.

Zgodność efektu potwierdzili w badaniach S.P. Brown i in. (1998, s. 88-98)²²⁶. Natomiast zespół T.D. Fletchera (2008, s. 901), zakładając, że konkurencyjne osoby będą rozwijać się w konkurencyjnym środowisku, podczas gdy w sposób negatywny będzie ono wpływać na osoby mniej rywalizacyjne, oraz uwzględniając trzy kategorie wyników (stres, wydajność i postawy w pracy) i dwa podejścia (indywidualne, grupowe), ustalili, że:

- znaczenie ma poziom percepcji klimatu psychologicznego;
- konkurencyjny klimat i cechy pracownika były interaktywnie związane z zadowoleniem z pracy tylko wtedy, gdy klimat oceniano na indywidualnym poziomie;
- konkurencyjny klimat i cechy pracownika były interaktywnie związane z zaangażowaniem organizacyjnym dla klimatu postrzeganego grupowo;
- satysfakcja z pracy okazała się bardziej indywidualnym nastawieniem i była związana z indywidualnymi spostrzeżeniami, podczas gdy organizacyjne zaangażowanie to postawa adekwatna dla postrzegania grupowego;

²²⁵ Podkreślają także znaczenie postrzegania, wskazując, że ta sama organizacja może być odmiennie postrzegana, menedżerowie w tej samej firmie mogą inaczej działać, jak również istnieją różnice indywidualne między pracownikami.

²²⁶ Postrzeganie klimatu organizacyjnego jako konkurencyjnego, przy konkurencyjności cech, sprzyjało wyznaczaniu wysokiego poziomu celów. Z kolei osoby o niskim poziomie konkurencyjności cech, niezależnie od postrzegania klimatu organizacyjnego, wyznaczały cele na niskim poziomie.

- stres nie występował dla poziomu grupowego, podczas gdy pojawiał się przy indywidualnym, niezależnie od poziomu cech konkurencyjności pracownika,
- wydajność okazywała się wyższa dla sytuacji, gdy jedna ze zmiennych (klimat, cecha) była wysoka, oraz niższa – gdy obie zmienne były wysokie.

Także A.L. Kristof-Brown i in. (za: Fletcher i in. 2008, s. 901) wykazali istotę wpływu dopasowania cech osoby do charakteru środowiska/otoczenia przede wszystkim na postawy²²⁷ niż inne kategorie rezultatów (jak stres czy wydajność).

Uwzględniając przedstawioną charakterystykę, można stwierdzić, że:

1. Wśród pozytywnych następstw konkurencji wewnątrz organizacji wskazuje się efektywność pracowników, wzrost motywacji wewnętrznej do wykonywania zadań, wyższą kreatywność (innowacyjność) oraz – przy rywalizacji między grupami/zespołami – wzrost współpracy wewnątrz nich i niwelowanie efektu „wolnego jeźdźca”. Jednocześnie negatywny skutek w postaci podziału pracowników na wygranych i przegranych może obniżać motywację, powodować chęć odejścia z firmy.
2. Rywalizacja może być wynikiem otoczenia, jak również konkurencyjności pracowników. Pierwsze odnosi się do konkurencyjnego środowiska pracy tworzonego w organizacji albo postrzegania przez pracownika konkurencyjności klimatu psychologicznego organizacji. Drugie dotyczy ukierunkowania jednostki na rywalizację i może mieć orientację egocentryczną lub na zadania. Konkurencyjność cech pracownika sprzyja rywalizacji. Oba będą wyznaczać konkurencję w organizacji.
3. Nagrody niematerialne i uznanie stanowią przedmiot konkurencji sprzyjający zaangażowaniu.
4. Konkurencja może odbywać się w różny sposób (pozytywny/negatywny) oraz przebiegać w innych warunkach. Można mówić o jakości rywalizacji.
5. Konkurencyjność cech pracowników ma związek z pozytywną oraz konstruktywną rywalizacją (doświadczeniem), w szczególności:
 - a. konkurencyjność cech o orientacji na zadania sprzyja rywalizacji pozytywnej, a konkurencyjność cech o orientacji egocentrycznej – negatywnej,

227 Jak wykazują R. Jelinek i M. Ahearne (2010, s. 314), wysoce konkurencyjni sprzedawcy są bardziej skłonni do angażowania się w zachowania dewiacyjne (nieetyczne) wobec kolegów i współpracowników. Stąd także sugerują, by podczas rekrutacji zwrócić uwagę na poziom konkurencyjności cech, podkreślać znaczenie pracy i ukierunkowanie na wspólny cel. Podobne różnice otrzymał zespół P.E. Mudracka (2012, s. 353-355) – osoby hiperkonkurencyjne cechowały zachowania o niskim poziomie etyczności, podczas gdy konkurencyjne nie traktowały rywali jako wrogów, których należy celowo krzywdzić, oszukiwać czy wykorzystywać.

- b. konkurencyjność cech o orientacji na zadania sprzyja konstruktywnej rywalizacji, a konkurencyjność cech o orientacji egocentrycznej – niekonstruktywnej.
- 6. Postrzeganie konkurowania jako konieczności (charakter zewnętrzny) sprzyja konstruktywności rywalizacji.
- 7. Rywalizacja różni się ze względu na podmiot i kierunek.
- 8. Wpływ na konkurencję mogą mieć także takie czynniki, jak: branża, w której funkcjonuje organizacja, stopień formalizacji/centralizacji w organizacji, płeć pracownika, orientacja pracownika (kolektywizm/indywidualizm), rodzaj wykonywanych zadań, jak również wielkość i skład zespołu.
- 9. Konkurencyjność cech pracownika o orientacji na zadania sprzyja zaangażowaniu bardziej niż konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej.
- 10. Pozytywna, konstruktywna konkurencja sprzyja zaangażowaniu.

Metodyka badań

4.1. Koopetycja jako połączenie współdziałania i rywalizacji

Koopetycja wewnątrz organizacji jest jednoznacznie odnoszona do stosowania współpracy i konkurencji. Można wyróżnić trzy podejścia. W pierwszym traktuje się współpracę i rywalizację jako dwa niezależne, przeciwstawne działania. Tym samym zakłada się, że gdy któreś z tych działań się zwiększa, to drugie się zmniejsza. W drugim podejściu współpraca i rywalizacja są ze sobą powiązane. M.J. Chen (2008, s. 12) przedstawia je graficznie na wzór matematycznych zbiorów i części wspólnej. W trzecim podejściu oba działania występują zależnie od siebie.

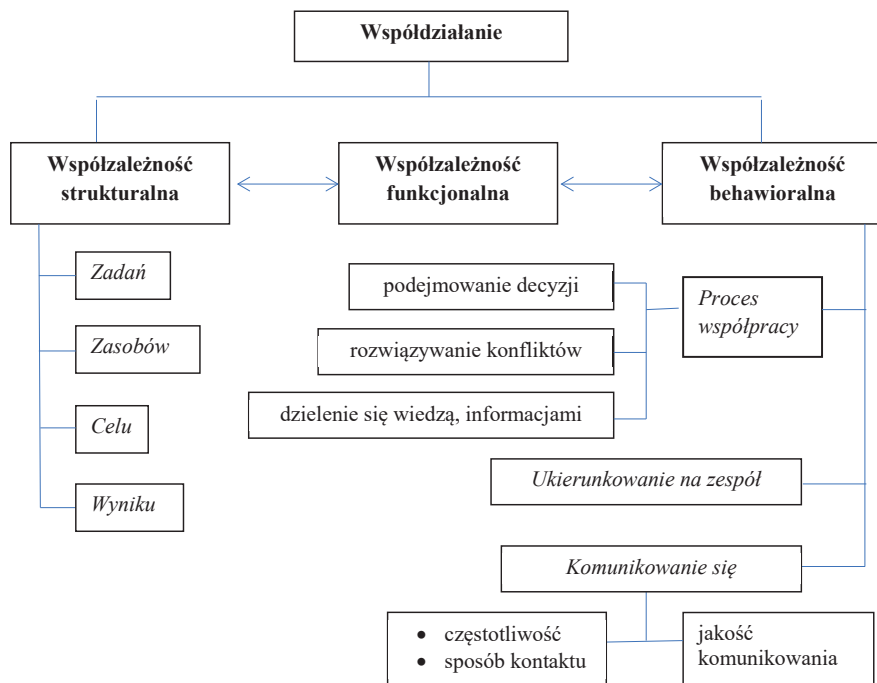
Można zauważyć, że opis M.J. Chena odzwierciedla rozwój analiz i badań nad koopetycją – przejście od postrzegania (ujmowania) przeciwstawnych działań jako niezależnych do przeciwstawnych działań zależnych.

Trzeba zaznaczyć, że wskazuje się na niedostatek badań w zakresie koopetycji wewnątrz organizacji. Uwzględniając koopetycję między oddziałami, można zauważyć za S. Gobadhi i J. D'Ambra (2012, s. 1097) traktowanie koopetycji jako odrębnych konstrukcji (współpraca i rywalizacja) oraz różne sposoby analiz. Konkurencja odnoszona jest głównie do zasobów. W przypadku współpracy są to zarówno interakcje, koordynacja, jak również pojawiają się intensywność i zdolność do współpracy.

Należy podkreślić, że w publikacjach raczej nie definiuje się pojęć konkurencji i rywalizacji. Choć zwraca się uwagę na znaczenie intensywności współpracy oraz konkurencji, to wydaje się, że niewielu badaczy poznaje te pojęcia, by uwzględnić je w konstrukcie i stworzyć – podobnie jak na poziomie mezo – formy koopetycji. Z tego względu na uwagę zasługuje badanie S. Gobadhi i J. D'Ambra,

w którym odniesiono się do teorii współdziałania. Nie uczyniono tego w kontekście konkurowania. Analiza obu zagadnień (rozdział 3) pozwala wyróżnić nie tylko poziomy współdziałania, ale i ujęcia (typy/rodzaje) rywalizowania. Biorąc pod uwagę przedstawioną analizę zagadnień współdziałania i rywalizowania, można stwierdzić, że pierwsze z nich stanowi konstrukt, drugie zaś – złożone zagadnienie.

Współdziałanie można rozpatrywać w aspekcie strukturalnym i relacyjnym (rys. 16). Pierwsze odnoszone jest do współzależności zadań, celów, wyników (nagród) oraz zasobów. Zgodnie z wynikami analizy literatury większość prowadzonych badań dotyczyła współzależności zadań. Badano również współzależność celu albo wyniku oraz – łącznie: współzależność celu i wyniku, albo zadań i zasobów. W analizach, uwzględniających dwa rodzaje współzależności, konstruowano dwa (oddzielnie dla każdego z rodzajów) lub jedno (łącząc oba rodzaje) narzędzie badawcze. Natomiast drugie – ujęcie relacyjne – dotyczy interakcji między współdziałającymi osobami i tworzonych więzi. Z tego względu odnoszone jest często do pracy grupy/zespołu i jako współzależność behawioralna uznawane za ważną jego właściwość, tj. zakres, w jakim „członkowie zespołu faktycznie pracują razem nad rozwiązaniem zadania” (Wageman i in. 2012, s. 307).



Rysunek 16. Składowe współdziałania w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Odzwierciedla on stopień, w jakim poszczególne osoby polegają na członkach swojego zespołu i biorą pod uwagę ich wybory, gdy podejmują swoje własne decyzje. Zespół o wysokiej współzależności behawioralnej jest często określany jako „prawdziwy zespół”, podczas gdy zespół o małej współzależności jest nazywany „pracującą grupą” (Katzenbach, Smith 2001, s. 100-101).

J.H. Gittel (2000, s. 525), używając sformułowania „koordynacja relacyjna”, wskazuje na dwa jej wymiary: komunikacyjny oraz społeczny. Podobnie jest w badaniach. Można stwierdzić, że w wymiarze społecznym wyróżnia się zagadnienia związane z procesem współdziałania (pracy grupy/zespołu) oraz ukierunkowaniem na nie (otwartością na współdziałanie, postawą współdziałającej osoby). Wymiar komunikacyjny wiąże się zaś z przekazywaniem informacji związanych z wykonywaniem zadań, jak: częstotliwością, formą kontaktu, rzetelnością, adekwatnością, jasnością przekazu. Obejmuje również udzielanie informacji zwrotnej i dzielenie się wiedzą, posiadanymi informacjami. Odnosi się do celu, zadań, wyników, odpowiedzialności i pokazuje, w jakim stopniu są one wspólne dla wszystkich współdziałających osób. Można mówić o „jakości” komunikowania się. Warto wskazać na odmiennosc tego podejścia w stosunku do współzależności strukturalnej. Chodzi o postrzeganie przez osobę współdziałającą, na ile cele, zasoby, wyniki są wspólne, a nie na ile realizacja przez nią celu czy osiągnięcie wyniku zależy od pozostałych osób. Różnica ta przejawia się głównie we współodpowiedzialności za wykonywane zadania, wynik, realizowany cel, a poprzez to również w zwracaniu uwagi na inne współdziałające osoby, w trosce o ich potrzeby. Z tego względu dzielenie się wiedzą, informacjami ujmowane jest także jako element procesu współpracy, oprócz uczestnictwa w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu konfliktów. Ostatnie dotyczy zdolności do łagodzenia konfliktów poprzez wspólne wysiłki, przez co jest odnoszone do zakresu konfliktu oraz wspólnej odpowiedzialności.

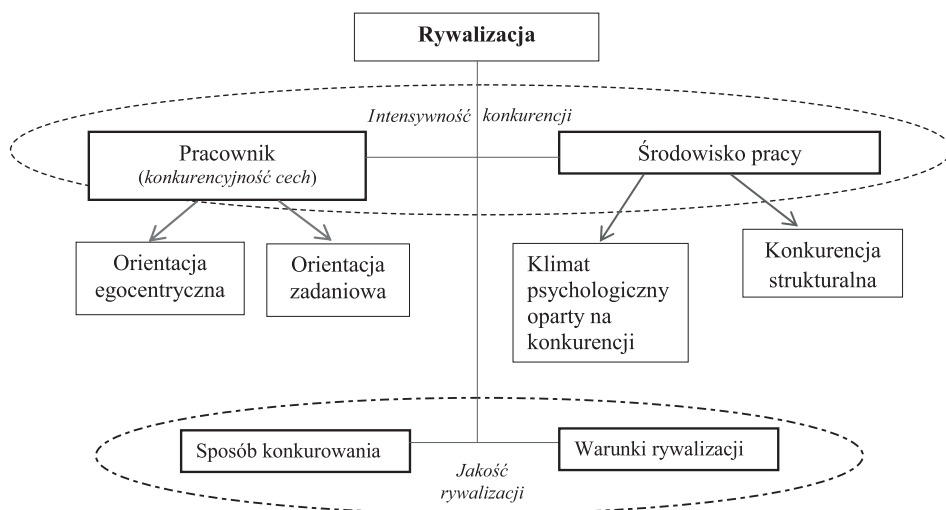
Współzależność w grupie wiąże się także z pełnieniem funkcji i ról oraz ze zdolnościami i umiejętnościami współdziałających osób do wykonywania zadań, obowiązków czy wynikających z nich (ról, funkcji) wymagań. Tak pojmowana integracyjna forma grupowej współzależności określana jest współzależnością funkcjonalną (Alves, Lourenco 2017).

Warto zauważyć, że w badaniach dotyczących pracy grupowej grupy są traktowane jako podmioty społeczne, co skutkuje m.in. zwróceniem uwagi na atrakcyjność interpersonalną czy przywiązanie ich członków. Jednak, jak wskazują K. Vangrieken i in. (2017), nie stanowi to istoty współdziałania osób w pracy, dlatego aspekty sympatii nie muszą wystąpić we współdziałaniu w organizacji. Podmiotowość zespołu opiera się na zadaniu i jest wyznaczana poprzez stopień postrzegania „wspólności” realizowanego celu. Także T. Treadwell i in. (2001, s. 4) zauważyli, że chociaż wzajemne sympatie wydają się silnym źródłem spójności, członkowie grupy nie muszą się lubić, aby utworzyć spójną grupę.

Natomiast **rywalizowanie** odnosi się do konkurencyjności w organizacji, którą warto rozważyć, uwzględniając organizację i jednostkę (pracownika). Pierwsze dotyczy środowiska pracy. Z jednej strony można określić je poprzez konkurencję strukturalną, czyli przyjęte zasady, praktyki organizacyjne związane z podziałem zasobów istotnych dla pracowników (jak: premia, status, docenienie), z drugiej – psychologiczny klimat oparty na konkurencji. Warto dodać, że konkurencyjność środowiska pracy ustala się zgodnie z oceną stopnia, w jakim otrzymanie nagrody organizacyjnej przez pracownika jest uzależnione od porównania jego wyników z wynikami innych, podczas gdy konkurencyjność klimatu odnosi się do jego postrzegania przez pracownika. Jest zatem subiektywnym odczuciem.

Drugie wiąże się z osobowością pracownika, wskazując na możliwość intencjonalnej konkurencji. Z tego powodu bada się konkurencyjność cech pracowników, uwzględniając także motywy rywalizowania: ego (chęć bycia pierwszym, lepszym niż inni) i zadaniowe (nastawienie na osiągnięcie – dobry efekt wykonania pracy, naukę).

Wiedząc, że konkurencyjna postawa pracownika wzmacnia konkurencyjne środowisko pracy, można stwierdzić, że będą one wyznaczać intensywność konkurowania (rys. 17).



Rysunek 17. Aspekty rywalizacji w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Rywalizowanie jest również przedstawiane w odniesieniu do celu oraz relacji. Pierwszy aspekt dotyczy możliwości osiągnięcia celu, uwzględniając liczbę osób oraz sposób aktywności. Warto przypomnieć, że wiążą się one ze sobą, tzn. sytuacja, w której „wygrana” dotyczy jednej osoby, sprzyja agresywności w dążeniu do osiągnięcia celu. Można mówić o sposobie konkurowania, które jest analizowane w prowadzonych badaniach jakościowych – obserwacjach i eksperymentach, w których osoby (zazwyczaj dwie) współpracują w różnych sytuacjach konkurowania (tj. wygrywa jedna grupa (najlepsza), tzw. konkurs (może wygrać kilka grup), brak rywalizowania, ale przy wiedzy o innych grupach realizujących zadanie oraz bez posiadania tych informacji). Mogą one, szczególnie przy ograniczonych możliwościach wygrywania, skutkować traktowaniem rywali jako wrogów, których należy pokonać. Pojawia się aspekt relacyjny. Można odnieść go także do warunków, w jakich przebiega rywalizacja, tym samym wnioskować o jakości konkurowania. Ostatecznie warto zwrócić uwagę na doświadczenie pracownika, które stanowi wyraz jego opinii na temat przebiegu (procesu) konkurowania, a zatem i jakości rywalizacji. Jak ukazano, doświadczenie pracownika odzwierciedla konstruktywność rywalizacji, podczas gdy sposób konkurowania – rywalizację pozytywną bądź negatywną.

Skoro kooperacja to jednoczesne występowanie współdziałania i konkurowania, można wskazać na nią jako powiązanie różnych stopni intensywności współdziałania oraz intensywności rywalizacji. Wówczas także można mówić o następujących sytuacjach:

1. Biernej kooperacji dla niskich wskaźników intensywności współdziałania i poziomu rywalizacji. Sytuacja taka może oznaczać także brak kooperacji.
2. Rywalizującej kooperacji w przypadku przewagi rywalizowania nad współdziałaniem.
3. Współdziałającej kooperacji dla przewagi współdziałania nad rywalizowaniem.
4. Zrównoważonej kooperacji, gdy współdziałanie i rywalizowanie występują na tym samym poziomie.
5. Aktywnej kooperacji dla sytuacji wysokich, a zatem czynnych obu działań.

Uwzględniając podmiot i kierunek rywalizacji (zob. tab. 14), można wskazać na przypadki konkurowania między indywidualnymi pracownikami oraz współdziałającymi pracownikami. Pierwsze oznacza zarówno sytuację pracowników, którzy pracują samodzielnie, jak również tych, którzy współdziałają z innymi. Drugie zaś odnosi się do różnej intensywności współdziałania. Upraszczając, biorąc pod uwagę sposób wykonywania zadań: członka grupy lub zespołu. Rywalizowanie może zatem dotyczyć zarówno pracowników indywidualnych, tych współdziałających, jak i grup, zespołów. Konkurować mogą ze sobą grupy, zespoły oraz ich członkowie (wewnątrz grupy). Podobnie

pracownicy samodzielnie wykonujący zadania między sobą lub także z indywidualnymi pracownikami, będącymi jednocześnie członkami grupy, zespołu. Koopetycja może przebiegać na różnych poziomach: indywidualnym, zbiorowym (grupowym, zespołowym).

Biorąc to pod uwagę, warto również wskazać na sposób konkurencji (zob. tab. 14). Rywalizowanie między jednostkami, grupami czy zespołami może przebiegać w sposób pozytywny lub negatywny – przybierać formę współzawodnictwa bądź walki.

4.2. Koopetycja a zaangażowanie pracowników

Uwzględniając odmienne konfiguracje²²⁸ wyszukiwań dla różnych sformułowań (tab. 15): *coopetition*, *co-opetition*, *collaboration*, *cooperation*, *teamwork*, *competition*, *rivalry*, *EE/WE*, nie stwierdzono publikacji dotyczących koopetycji i zaangażowania pracowników.

Natomiast zidentyfikowano artykuły odnoszące się do zagadnień składających się na koopetycję w odniesieniu do zaangażowania pracowników (tab. 15).

Tabela 15. Zestawienie rezultatów systematycznego przeglądu literatury dla analizowanych zagadnień według etapów^{a)}

	Nazwa wyszukiwania	Liczba pozycji	Czasopisma naukowe	Artykuły recenzowane	Język angielski	Dostępność /duplikaty ^{b)}	Weryfikacja treści ^{c)}
Koopetycja	T: WE/EE T: COO	0	-	-	-	-	-
	T: WE/EE K: COO	0	-	-	-	-	-
	K: WE/EE T: COO	0	-	-	-	-	-
	T: WE/EE T: CC	1/2	0/2	-/2	-/0	-	-
	T: WE/EE K: CC	0/1	-/1	-/1	-/0	-	-
	K: WE/EE T: CC	2/1	0/1	-/1	-/0	-	-

²²⁸ W odniesieniu do pola „tytuł” i „słowa kluczowe” (zob. tab. 15). Przegląd przeprowadzono w sierpniu 2021 r., wykorzystując multiwyszukiwarkę EDS (EBSCO Discovery Solution).

	Nazwa wyszukiwania	Liczba pozycji	Czasopisma naukowe	Artykuły recenzowane	Język angielski	Dostępność /duplikaty ^{a)}	Weryfikacja treści ^{b)}
Współdziałanie	T: WE T: COLL	28	10	10	9	6	4
	T: WE K: COLL	103	64	61	61	27	14
	K: WE T: COLL	29	17	15	14	11	3
	T: EE T: COLL	30	9	8	7	3	1
	T: EE K: COLL	46	11	11	10	3	1 (3)
	K: EE T: COLL	46	16	15	14	6	1 (3)
Rywalizacja	T: WE T: COM	6	1	1	1	1	1
	T: WE K: COM	15	14	14	13	12	3
	K: WE T: COM	8	1	1	1	0	-
	T: EE T: COM	7	2	1	0	-	-
	T: EE K: COM	17	14	14	12	6	0
	K: EE T: COM	5	2	2	1	0	-

a) Wykaz publikacji umieszczono w załączniku 1.

b) Uwzględniono (odliczono) także artykuły, które pojawiły się w pozostałych (wcześniejszych) wyszukiwaniach.

c) W nawiasie zapisano wynik wyszukiwania. Liczba poza nawiasem oznacza liczbę artykułów, które dotyczą przyjętego sposobu rozumienia zaangażowania i z tego względu zakwalifikowanego do analizy.

WE – zaangażowanie w pracę, EE – zaangażowanie pracowników, T – jako słowo w tytule, K – jako słowo kluczowe, COLL = collaboration or cooperation or teamwork, COO = coepetition or co-opetition, CC = collaboration or cooperation or teamwork and competiton or rivalry, COM = competition or rivalry

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku współdziałania badano zaangażowanie pracowników głównie w kontekście następstw oraz czynników mających na nie wpływ. Badania prowadzono przede wszystkim w środowisku pielęgniarek. Ustalono związek zaangażowania pracowników z satysfakcją z pracy, intencją odejścia z organizacji, zachowaniami dewiacyjnymi oraz altruistycznymi. Wskazywano na znaczenie zaufania dla zaangażowania się pracowników podczas współdziałania (Nesic i in. 2020) oraz wpływ ich obu na osiągnięte wyniki (Gülbahar 2017).

Warto dodać, że dla zaangażowania i satysfakcji z pracy zespół R. Ullah (2018) wykazał pośredniczącą rolę efektywności pracy zespołowej. Podobnie D. Mijakowski i in. (2015) analizowali pracę zespołową jako mediatora zaangażowania i satysfakcji z pracy, podkreślając jej znaczenie dla satysfakcji i zmniejszenia wypalenia zawodowego. Ostatecznie można za A.B. Bakker (2018) przypomnieć, że wysoko zaangażowani pracownicy proaktywnie tworzą miejsca pracy²²⁹, tzn. dokonują zmian w wykonywaniu zadań, sposobie, relacjach, tym samym zwiększając zasoby pracy, wymagania pracy i niwelując przeszkody.

Choć wśród czynników mających wpływ na zaangażowanie zespół V. Duraisingam (2020) wymienia²³⁰: dobrą jakość przywództwa, większą jasność roli, silne wsparcie społeczne, możliwość rozwoju zawodowego, dużą odporność na stres²³¹, to przedmiotem zainteresowania prowadzonych analiz było głównie przywództwo i założenia modelu JD-R. W pierwszych (Hsieh, Wang 2015; Calderon i in. 2013) podkreślano znaczenie wsparcia przełożonego i jego sposobu komunikowania się²³², zaufania oraz partycypacyjnego sposobu podejmowania decyzji (także jako wspólne przywództwo). Wsparcie lidera, dbanie o przekaz informacji, udzielanie pochwał i wynagrodzenie stanowiły istotne czynniki w przypadku zespołów wirtualnych (Panteli i in. 2019). Ich autorzy uznają, że zaangażowanie w tym rodzaju współpracy wymaga ciągłego wysiłku i wsparcia. Zespół A.Z.M. Soieb (2015) wykazał także pośredniczącą rolę współpracy między stylami przywództwa a zaangażowaniem. W drugich, czyli artykułach odnoszących się do założeń modelu JDR, zwracano uwagę na pozytywne środowisko pracy (Möckli i in. 2020), wspierającą politykę (Richman i in. 2008), komunikowanie się w organizacji (Re-

229 Ang. *job crafting*.

230 Zgodnie z wynikami badań tacy pracownicy byli bardziej energiczni, entuzjastyczni i oddani swojej pracy (Duraisingam i in. 2020, s. 3).

231 Także rodzaj wykonywanych zadań i doświadczenie (Aboshaiqah i in. 2016).

232 Potwierdzono wpływ sposobu komunikowania się menedżerów, stosowania przez nich tzw. języka motywującego (składającego się z trzech rodzajów aktów mowy, tj. (1) języka nadającego kierunek, czyli służącego wyjaśnianiu celów, zadań i przekazywaniu informacji, które zmniejszają niepewność, (2) języka tworzenia znaczeń, gdy są przedstawiane i wyjaśniane normy, zasady, wartości oraz (3) języka empatycznego jako wyrażania szacunku i docenienia wysiłku, wyników pracowników) na zaangażowanie (Kunie i in. 2017).

issner, Pagan 2013), upełnomocnienie pracowników²³³ oraz współpracę jako zasób pracy (Martinussen i in. 2012). Warto podkreślić za L. Sohal (2020, s. 129), że można zwiększać zaangażowanie pracowników poprzez interwencję, w tym zrozumienie przez pracowników ich roli, celów, wdrażanie praktyk zbieżnych z wartościami oraz uwzględnienie sprawiedliwości organizacyjnej i inteligencji emocjonalnej pracowników (Zhu i in. 2015).

Zidentyfikowano także badania, w których zaangażowanie pracowników stanowiło mediatora między cechami osobowymi zespołów (zaufanie interpersonalne, motywacja autonomiczna) (Chrupała-Pniak i in. 2017), przywództwem transakcyjnym (Balwant 2019) a wynikami (wydajność, skuteczność) pracy zespołowej czy sprawiedliwością organizacyjną a intencją odejścia (Cao i in. 2020), indywidualnymi cechami i wykorzystywaniem technologii (aplikacji) do współpracy (Maican i in. 2019) oraz współpracy z satysfakcją pacjenta (Ogbonnaya i in. 2018, s. 495). Stwierdzono nie tylko statystycznie istotny, lecz także silny związek współpracy z zaangażowaniem. Wśród wskazówek formułowanych przez badane zespoły warto wskazać na konstruowanie systemów motywacyjnych w taki sposób, by zachować równowagę między narzędziami wpływającymi na efektywność a tymi, które decydują o wewnętrznej motywacji i zaangażowaniu pracowników, oraz pamiętać o stosowaniu metod i narzędzi celem zwiększania zasobów pracy, co poprzez wzrost poczucia skuteczności posłuży realizacji wyniku (osiągnięciu sukcesu) (Chrupała-Pniak i in. 2017, s. 43). Natomiast w przypadku rywalizacji zwracano uwagę na kulturę organizacyjną, system wynagradzania i konkurencyjność cech.

Analizując wpływ różnych aspektów kultury organizacyjnej na zaangażowanie pracowników, A. Barbars (2015) wskazuje, że konkurencyjność i wysokie oczekiwania wobec wyników pracy negatywnie korelują z zaangażowaniem w pracę. Pozytywnie są zaś powiązane te ukierunkowane na poszanowanie praw jednostki i odpowiedzialność społeczną.

Natomiast J. Victor i C. Hoole (2017) wykazują wzrost zaangażowania w pracę jako wynik stosowania nagród w organizacji. Podobnie jak w innych cytowanych przez autorów badaniach, pracownicy reagują wyższym zaangażowaniem na otrzymywane nagrody. Trzeba dodać, że dotyczy to zarówno otrzymywanych nagród zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Mechanizm wyjaśniany jest odpowied-

233 Zgodnie z teorią Kantera, skuteczne upełnomocnienie obejmuje: możliwości (dostęp do wyzwań, nagród, wiedzy i umiejętności), wsparcie (od przełożonych, rówieśników i podwładnych), zasoby (materiały, pieniądze, czas) oraz informacje (wiedza o decyzjach organizacyjnych, polityce, celach organizacji), których postrzegany zakres determinuje motywację i intencje jednostki do pracy, a to z kolei wpływa na postawy i zachowania w pracy (Fan i in. 2016).

nio do rodzaju nagrody: teorią wymiany społecznej oraz poczuciem sensowności (teoria Kahna).

Także konkurencyjni pracownicy, jak ustalili O.M. Karatape i O.A. Olugbade (2009), wykazują wyższą aktywność i energię ukierunkowaną na pracę. Autorzy badań stwierdzają, że konkurencyjność cech sprzyja zaangażowaniu w pracę.

Nieco podobnie pisze zespół J.L. Jonesa (2017), zwracając uwagę na zaangażowanie pracowników zorientowanych na cel (wydajność). Badając zależność między zorientowaniem pracownika a zaangażowaniem, uwzględniają także wpływ konkurencyjnego środowiska pracy. Co ciekawe, wyniki ich badań ukazują, że osoby o wysokim poziomie zorientowania na cel są zaangażowane bez względu na konkurencyjność środowiska pracy, podczas gdy te o niskim poziomie są mniej zaangażowane w konkurencyjnym środowisku. Warto dodać, że podsumowując wyniki analiz, autorzy piszą o dopasowaniu osoby do środowiska pracy oraz możliwym znaczeniu postrzegania stopnia rywalizacji w organizacji (badano nie odczucie pracownika, a stan obiektywny). Jednocześnie podkreślają konieczność prowadzenia badań nad rywalizacją celem lepszego zrozumienia związku tego zagadnienia z zaangażowaniem pracowników.

4.3. Operacjonalizacja badań

Uwzględniając przedstawione wyniki analizy literatury przedmiotu, uznano, że stosowanie kooperacji wewnątrz organizacji sprzyja zaangażowaniu w pracę. Za cel badań przyjęto:

1. Ustalenie zależności pomiędzy współpracą oraz rywalizacją a zaangażowaniem pracowników.
2. Zidentyfikowanie wpływu połączenia rywalizacji i współpracy na zaangażowanie pracowników.
3. Określenie wykorzystywanych form kooperacji wewnątrzorganizacyjnej oraz ich wpływu na zaangażowanie pracowników.

Sformułowano główne hipotezy badawcze:

H1. Kooperacja wewnątrz organizacji wzmacnia zaangażowanie pracowników.

H2. Zaangażowanie pracowników różni się w zależności od formy kooperacji.

W odniesieniu do pierwszego założenia, uwzględniając naturę kooperacji, czyli łączenie współdziałania i konkurowania oraz złożoność zagadnienia rywalizacji, sformułowano następujące hipotezy pomocnicze:

H1a. Połączenie intensywności współdziałania i poziomu rywalizowania sprzyja zaangażowaniu pracowników.

H1b. Połączenie intensywności współdziałania i stopnia konkurowania sprzyja zaangażowaniu pracowników.

H1c. Połączenie intensywności współdziałania oraz poziomu i jakości rywalizowania wzmacnia zaangażowanie pracowników.

H1d. Połączenie intensywności współdziałania oraz stopnia konkurowania i jakości rywalizowania wzmacnia zaangażowanie pracowników.

Wyznaczono także hipotezy związane z zagadnieniami stanowiącymi składowe koopetycji. Odpowiednio dla współdziałania:

HW1. Istnieje pozytywny związek współzależności strukturalnej z behawioralną.

HW2. Istnieje pozytywny związek intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników.

oraz dla konkurowania:

HK1. Konkurencyjność cech pracownika sprzyja rywalizacji.

HK2. Konkurencyjność cech pracownika o orientacji na zadania sprzyja rywalizacji pozytywnej, a konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej – negatywnej.

HK3. Konkurencyjność cech pracownika o orientacji na zadania sprzyja konstruktywnej rywalizacji, a konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej – niekonstruktywnej.

HK4. Konkurencyjność cech pracownika o orientacji na zadania sprzyja zaangażowaniu bardziej niż konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej.

HK5. Istnieją różnice w oddziaływaniu przedmiotu rywalizowania na zaangażowanie.

HK6. Pozytywna rywalizacja wzmacnia zaangażowanie pracowników.

HK7. Konstruktywna rywalizacja wzmacnia zaangażowanie pracowników.

W pomiarze zaangażowania pracowników, zgodnym z wybranym podejściem naukowym²³⁴, najczęściej²³⁵ wykorzystywanym narzędziem jest UWES, autorstwa W.B. Schaufeli i A.B. Bakker (2004b). Jest to narzędzie zweryfikowane (trafność i rzetelność) w wielu kulturach. Posiada trzy wersje, nazywane według liczby pytań: 9, 15 i 17. Pierwsza jest uznawana za jednoczynnikową, druga i trzecia – trzyczynnikową (wigor, zaabsorbowanie i oddanie). Podkreśla się znaczenie zarówno pierwszej, jak i trzeciej wersji (Wołpiuk-Ochocińska 2015, s. 76). A. Szabowska-Walaszczyk, A. Zawadzka i M. Wojtaś (2011), stosując wariant tego narzędzia składający się z 17 pytań i podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, wskazują na jednoczynnikową wersję jako bardziej odpowiadającą polskim warunkom. Podkreślają także niezależność tego narzędzia od zmiennych socjometrycznych

²³⁴ Opis narzędzi badawczych niezależnie od podejścia można znaleźć w: K. Kulikowski (2016a).

²³⁵ W 83% badań wykorzystano to narzędzie (Torrente i in. 2013, s. 337).

(Szabowska-Walaszczyk i in. 2011, s. 68). Podobnie K. Kulikowski i M. Madej (2014, s. 104), krytycznie analizując narzędzie UWES, piszą o większej stabilności wersji z 9 pytaniami. M. Juchnowicz zaś zauważa lepsze właściwości psychometryczne wersji jednoczynnikowej w niektórych sytuacjach (za: Wołpiuk-Ochocińska 2015, s. 76).

Powstały również narzędzia bazujące na drugim z opisanych podejść – teorii W.A. Kahna (tab. 16). Zespół D.R. May czy zespół B.L. Richa w pomiarze oceniali fizyczne, emocjonalne i poznawcze wymiary zaangażowania. E. Soane i in. (2012) w stworzonym narzędziu uwzględnili zaangażowanie intelektualne, społeczne i afektywne. Natomiast L. Fletcher i D. Robinson (2014) w swojej propozycji pomiaru odwołali się do kierunku zaangażowania, czyli zaangażowania w pracę i organizację. Zaangażowanie zostało także mierzone jako element konstrukcji modelu HERO (Salanova i in. 2012, s. 789). Należy dodać, że zespół P.E. Anthony-McMann (2017), wykorzystując w badaniach narzędzia B.L. Richa i zespołu E. Soane, zwraca uwagę na różne ich właściwości predykcyjne, a tym samym inną użyteczność narzędzia.

Tabela 16. Sposoby pomiaru zaangażowania w pracę

Autor narzędzia (nazwa)	Schaufeli, Bakker (UWES)	May i in. (2004 – 13 pkt)	Rich i in. (2010 – 18 pkt)	Soane i in. (2012 – ISA)	Salanova i in. (2011 – HERO)
Teoria/koncepcja wyjściowa	Schaufeli Bakker	Kahn			Model pozytywnej organizacji kolektywne zaangażowaniem (wymiary zgodne z czynnikami według Schaufeli i Bakker)
Pomiar	Czynniki: wigor oddanie zaabsorbowanie	Wymiary: fizyczny emocjonalny poznawczy	Komponenty: zaangażowanie: intelektualne społeczne afektywne		

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając tematykę pracy (współdziałanie), trzeba wskazać na rozwiązania dokonujące pomiaru zaangażowania zespołowego, w tym na poziomie indywidualnym (członek zespołu) i grupowym (Salanova i in. 2003; Torrente i in. 2012), mierzące je jako suma zaangażowania poszczególnych członków zespołu lub kolektywne (grupowe) zaangażowanie.

W badaniach wykorzystano wersję jednoczynnikową (UWES).

Jako wskaźnik **intensywności współdziałania** przyjęto połączenie współzależności strukturalnej i behawioralnej²³⁶. Współdziałanie strukturalne ozna-

²³⁶ Nie uwzględniono współzależności funkcjonalnej ze względu na jej odniesienie do zespołu (jako poziomu, podmiotu badania).

cza współzależność zadań, celów, zasobów i wyników (rys. 16). Współzależność behawioralna odnosi się do procesu współpracy, ukierunkowania na niego oraz komunikowania się, rozumianego poprzez częstotliwość kontaktów, sposób kontaktu oraz przepływ informacji. W przygotowaniu narzędzia badawczego bazowano na istniejących narzędziach, prowadzonych analizach – wykorzystując je bezpośrednio lub dokonując modyfikacji, dodatkowo formułując własne pytania (tab. 17).

Tabela 17. Pomiar współdziałania

Zagadnienie	Elementy	Narzędzie/analiza	Sposób wykorzystania
Współzależność strukturalna	cele, wyniki, zasoby	Campion i in. 1993	zgodnie z narzędziem
	zadania	Arthur i in. 2005	wykorzystano zaproponowany podział
Współzależność behawioralna	ukierunkowanie na współpracę	Simsek i in. 2005 O'Reilly, Roberts 1976	dokonano wyboru i modyfikacji pytań
	podejmowanie decyzji	Baer i in. 2010	
	dzielenie się informacjami/wiedzą	Bunderson, Sutcliffe 2002 (Marlow i in. 2018, s. 150) Song i in. 2015 (Marlow i in. 2018, s. 150) Simsek i in. 2005	
	konflikty	Podsakoff i in. 1997 Pekruhl 1994 Lester i in. 2002	
	częstotliwość komunikowania się	Ven, Ferry 1980 (Richter i in. 2006, s. 1258) Gittel 2006 Boerner i in. 2012	sformułowano pytania własne
jakość komunikowania się	Valls i in. 2016 Tang 2015 Yeboah-Antwi i in. 2013		

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku współzależności behawioralnej – celem wyodrębnienia czynników opisujących ten rodzaj współdziałania – przeprowadzono analizę czynnikową (załącznik 3). Do analizy przyjęto 23 itemy w trzech głównych obszarach zagadnień (tab. 18). W wyniku analizy korelacji usunięto cztery z nich

Tabela 18. Parametry współdziałania behawioralnego

Badane zagadnienie	Elementy składowe (czynniki wyjściowe)	Numer itemu	Istota stwierdzenia
Komunikowanie się	Jakość	1	Dostępność informacji
		2	Szybkość przepływu informacji
		3	Niezbędność otrzymywanych informacji
		4	Terminowość otrzymywania informacji
		5	Rzetelność otrzymywania informacji
		6	Kompletność otrzymywania informacji
		7	Otwartość w komunikowaniu
	Sposób kontaktu	21	Dominujący sposób kontaktu: pośredni/bezpośredni
	Częstotliwość	22	Przeciętny czas w tygodniu kontaktu w sprawach dotyczących pracy
		23	Przeciętny czas w tygodniu kontaktu w sprawach nie dotyczących pracy
Ukierunkowanie na współpracę	Wspólność działania	8	Odpowiedzialność za cel współdziałania
		9	Odpowiedzialności za przebieg współdziałania
		10	Odpowiedzialności za wynik współdziałania
	Udzielane wsparcie	17	Znajomość zadań i ról innych
		18	Udzielanie wsparcia innym w wypełnianiu ich zadań i dotrzymywaniu terminów
		19	Możliwość doraźnego zastąpienia się w wykonywaniu swoich zadań
		20	Możliwość przejęcia obowiązków i odpowiedzialności innego pracownika
	Proces współpracy	Dzielenie się informacjami	11
Problemy		12	Otwartość mówienia o problemach
		13	Wspólne rozwiązywanie problemów
Decyzje		15	Wspólne podejmowanie decyzji dotyczących współdziałania
		16	Równość w podejmowaniu decyzji (uznanie, że głos każdej osoby jest tak samo ważny)

Źródło: opracowanie własne.

(tj. nr 9, 21-23). Potwierdzono zasadność przeprowadzenia analizy czynnikowej (KMO = 0,912; test Bartletta: $\chi^2 = 4934,79$; $df = 171$; $p < 0,001$). Wykorzystując eksploracyjną analizę czynnikową, metodą składowych głównych ustalono możliwości wyodrębnienia czynników²³⁷, a następnie – po przeprowadzeniu prób (zob. Stanisław 2006a, s. 245) – przyjęto wariant czteroczynnikowy. Ostatecznie, na podstawie analizy czynnikowej²³⁸, przeprowadzonej dla struktury czteroczynnikowej²³⁹ (wyniki – tab. 19), wyodrębniono 14 itemów składających się na poszczególne podskale (wskaźniki) współzależności behawioralnej:

1. Jakość komunikowania: dostępność [item 1], szybkość [item 2], niezbędność [item 3], terminowość [item 4], rzetelność [item 5] i kompletność [item 6].
2. Wspólność działania: odpowiedzialność za cel współdziałania [item 8], za przebieg współdziałania [item 9] oraz za wynik współdziałania [item 10].
3. Podejmowanie decyzji: wspólne rozwiązywanie problemów [item 13], wspólne podejmowanie decyzji dotyczących współdziałania [item 15] i równość w podejmowaniu decyzji (uznanie, że głos każdej osoby jest tak samo ważny) [item 16].
4. Dzielenie się informacjami/wiedzą: dbałość o przekazywanie informacji innym osobom, gdy mają wpływ na ich pracę [item 11] oraz dzielenie się posiadaną wiedzą i doświadczeniem [item 14].

Warto dodać, że wskaźnik alfa Cronbacha zgodności wewnętrznej dla całej skali wynosi 0,87.

Natomiast **rywalizację** rozpatrywano w badaniach przez kilka wskaźników. Dwa podstawowe, służące weryfikacji głównych hipotez, to intensywność i jakość rywalizacji. Pierwszą sprawdzano na dwa sposoby (por. rys. 17):

1. Poziom rywalizacji jako połączenie postrzeganego klimatu konkurencyjnego i konkurencyjności cech pracownika.
2. Stopień konkurencyjności, czyli poprzez środowisko konkurencyjne, odnoszące się do podziału zasobów w następstwie porównania osiągniętych wyników, uwzględniające różny przedmiot rywalizacji oraz nastawienie konkurencyjne współpracowników.

²³⁷ Wyniki według kryterium Kaisera-Gutmana wskazywały na przyjęcie rozwiązania czteroczynnikowego, analiza zaś wykresu „osypiska” uzasadniała przyjęcie rozwiązania dwuczynnikowego (zob. załącznik 3).

²³⁸ Wykorzystano metodę osi głównych, której zastosowanie sprzyja zmaksymalizowaniu powiązań między czynnikami a stwierdzeniami skali i nie wymaga, by analizowane zmienne miały rozkład normalny (Bedyńska, Cypryńska (red.) 2013, s. 249).

²³⁹ Dodatkowo zastosowano rotację metodą Varimax. Jako kryterium włączenia określonego itemu do danego czynnika przyjęto wartość ładunku większą od 0,50 przy jednocześnie niskim stopniu nasycenia pozostałym czynnikiem.

Tabela 19. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej dla współdziałania behawioralnego

Nr itemu	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4
	$\alpha = 0,84$	$\alpha = 0,80$	$\alpha = 0,76$	$\alpha = 0,67$
	ww = 16,56%	ww = 11,85%	ww = 9,91%	ww = 9,69%
1	0,65	0,10	0,20	0,21
2	0,64	0,11	0,16	0,15
3	0,52	0,17	0,17	0,11
4	0,68	0,13	0,13	0,13
5	0,63	0,13	0,08	0,17
6	0,69	0,15	0,19	0,10
7	0,47	0,12	0,28	0,29
8	0,21	0,66	0,06	0,25
9	0,08	0,76	0,15	0,08
10	0,12	0,75	0,15	0,14
11	0,26	0,28	0,16	0,55
12	0,23	0,28	0,27	0,48
13	0,23	0,16	0,68	0,25
14	0,26	0,17	0,30	0,61
15	0,19	0,21	0,68	0,08
16	0,14	0,05	0,62	0,12
17	0,25	0,36	0,13	0,39
18	0,25	0,28	0,29	0,44
19	0,06	0,30	0,05	0,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugą – jakość rywalizacji – wyznaczano poprzez warunki i sposób rywalizowania, rozumiany jako możliwość wygranej oraz traktowanie konkurenta. Warto przypomnieć, że sposób rywalizowania wyznacza pozytywne bądź negatywne konkurowanie.

Uwzględniono także konstruktywność rywalizacji, za którą uznano doświadczenie konkurowania i badano poprzez postrzegane następstwa rywalizowania, obejmujące chęć rywalizowania w przyszłości, osiągnięte efekty, samopoczucie, zdrowie i relacje międzyludzkie.

W badaniach wykorzystano narzędzia, odpowiednio dla:

- orientacji zadaniowej, egocentrycznej – Franken i Brown (1995),
- konkurencyjności cech – Brown i in. (1998),
- psychologicznego klimatu konkurencyjnego – Brown i in. (1998),
- konkurencyjnego środowiska pracy – Fletcher i Nusbaum (2010).

Stworzono własne pytania dla konstruktywności rywalizacji, bazując na opisie prac D. Tjosvold, w tym Tjosvold i in. (2006) oraz sposobu konkurencyjności, uwzględniając rozważania zespołu Browna (1998).

Rzetelność opracowanych wskaźników potwierdzają wartości alfa Cronbacha (tab. 20).

Tabela 20. Wskaźniki rzetelności dla wskaźników uwzględnionych w formach kooperacji według grup²⁴⁰

	Intensywność współdziałania			Poziom rywalizacji		
	Pracujący samodzielnie (N = 209)	Pracujący zespołowo (N = 472)	Ogółem (N = 681)	Pracujący samodzielnie (N = 131)	Pracujący zespołowo (N = 302)	Ogółem (N = 433)
Alfa Cronbacha	$\alpha = 0,85$	$\alpha = 0,81$	$\alpha = 0,87$	$\alpha = 0,83$	$\alpha = 0,71$	$\alpha = 0,76$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Formy kooperacji stworzono na podstawie wskaźnika intensywności współdziałania oraz poziomu rywalizacji. Wybrano ten wskaźnik intensywności konkurencyjności (poziom rywalizacji) przede wszystkim ze względu na podkreślaną w literaturze przewagę znaczenia postrzegania klimatu konkurencyjnego nad rzeczywistym stopniem konkurencyjności środowiska organizacyjnego. Dodatkowym czynnikiem była także świadomość badanych istnienia rywalizacji w ich organizacji. Poziom rywalizacji wyznaczono zgodnie z odpowiedziami respondentów, którzy wskazali na istnienie rywalizacji w ich organizacji.

Jak wskazano, zaangażowanie pracowników jest zagadnieniem niezależnym od zmiennych socjometrycznych (Szabowska-Walaszczyk i in. 2011, s. 68). W analizach dotyczących współdziałania, rywalizowania i kooperacji podkreślano znaczenie płci, jak również zmiennych dotyczących organizacji czy zespołu. Z tego względu w badaniach uwzględniono takie zmienne dodatkowe, jak:

²⁴⁰ W przypadku intensywności współdziałania, ze względu na różnice w pytaniach skierowanych do osób pracujących samodzielnie i zespołowo, rzetelność narzędzia zbadano odrębnie dla obu grup. W przypadku poziomu rywalizacji sposób obliczenia tego wskaźnika był spójny dla obu grup, co umożliwiło także sprawdzenie rzetelności dla badanych ogółem.

- a. rodzaj zadania, tzn. odniesienie do:
 - trudności (łatwe/trudne),
 - różnorodności (ciągle te same/ciągle nowe),
 - wymaganych umiejętności do jego realizacji (intelektualne/fizyczne);
- b. typ pracownika (według nastawienia): kolektywizm/indywidualizm;
- c. sposób zarządzania, ujęty jako stopień centralizacji i formalizacji obowiązującej w organizacji;
- d. branża, w której funkcjonuje organizacja²⁴¹.

Oprócz płci wzięto pod uwagę także staż pracy (doświadczenie) oraz stanowisko. Do pomiaru sposobu zarządzania wykorzystano narzędzie Song i Thieme (za: Strese i in. 2016a), a typu pracownika – Eby i Dobbins (1997).

Podmiotem badań uczyniono indywidualnych pracowników. Próbę badawczą obliczono według wzoru (Mynarski 2000, s. 49):

$$n = \frac{p(p-1)}{\frac{E^2}{t_\alpha^2} + \frac{p(p-1)}{N}}$$

gdzie:

p – wielkość szacowanej frakcji posiadającej wyróżnioną cechę,

E – dopuszczalny maksymalny błąd szacunku proporcji p,

N – liczebność populacji generalnej,

t_α – liczba odchyłeń standardowych, którą należy odczytać z tablicy rozkładu normalnego dla poziomu ufności $1 - \alpha$.

Ustalono, że minimalna wielkość próby badawczej dla wielkości populacji generalnej – 13 361 000²⁴² pracowników, przyjętej frakcji 50%, błędowi szacunku 5% i poziomu ufności 0,05 wynosi 385 osób. Za populację generalną uznano liczbę zatrudnionych, co oznacza, że nie uwzględniono w niej osób posiadających własną działalność gospodarczą oraz bezpłatnie pomagających członków rodzin. Trzeba dodać, że ze względu na znaczenie płci dla zagadnienia rywalizacji i współdziałania uwzględniono to kryterium w doborze próby (Mynarski 2000, s. 49). Dodatkowo w kwestionariuszu ankiety zastosowano dwa pytania filtrujące. Pierwsze, związane ze współdziałaniem, dotyczyło liczby pracowników w organizacji – wymagane były minimum trzy osoby²⁴³. Drugie odnosiło się do konkurowania:

²⁴¹ Według PKD.

²⁴² Według danych GUS (*Aktywność...* 2021).

²⁴³ Choć niektórzy badacze za grupę uznają już dwie osoby, to wielość stosunków interpersonalnych występuje od trzech osób. Liczba stosunków interpersonalnych (wzrost) może wpływać na funkcjonowanie grupy (Turowski 1999, s. 79).

wskazania rywali. Stanowiło ono wynik badań pilotażowych²⁴⁴, mających na celu weryfikację przygotowanego kwestionariusza ankiety²⁴⁵. Wielu badanych zwracało uwagę na konieczność udzielania odpowiedzi na pytania, które ich nie dotyczyły²⁴⁶. Podkreślali brak występowania zjawiska konkurencji w ich organizacji. Z tego względu wprowadzono pytanie filtrujące w kwestionariuszu ankiety przyjętym do badań właściwych, a jednocześnie – uznając, że już obecność innych pracujących osób sprzyja rywalizowaniu (Benndorf, Rau 2012, s. 12)²⁴⁷ – pytanie to poprzedzono jednym, ustalającym stopień konkurowania.

Należy wskazać, że w przypadku braku tworzonoego w organizacji środowiska konkurencyjnego odpowiedzi w tym zakresie powinny dać wynik w zakresie statystyki opisowej – 5 punktów. Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów wykazała (tab. 21), że stopień konkurowania wśród badanych, którzy wybierali brak rywalizacji w organizacji, wynosił średnio 11,46 (dla samodzielnie pracujących 9,1, a zespołowo 12,8). Może to oznaczać brak uznania przez respondentów, że porównanie wyników stanowiące podstawę podziału określonych dóbr jest równoznaczne z rywalizacją w organizacji. Przykładem w tym zakresie jest zwrócenie uwagi przez jednego z respondentów na „ignorowanie” konkurowania²⁴⁸, czyli niepoddawanie się przyjętym regułom. Trzeba dodać, że wśród badanych wskazujących na rywalizację w organizacji stopień konkurowania był wyższy (odpowiednio: 16,26 i 20,05).

Ze względu na ograniczenia prawne²⁴⁹ badania przeprowadzono²⁵⁰ w sposób pośredni, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety on-line²⁵¹ (załącznik 2). Link z opisem badań i zaproszeniem do nich umieszczono w mediach społeczności-

244 Badania przeprowadzono we wrześniu 2021 r.

245 Badania pilotażowe przeprowadzono celem weryfikacji poprawności technicznej, tj. dostępu do kwestionariusza ankiety, widoczności pytań czy łatwości/zrozumiałości udzielania odpowiedzi (por. Cantrell, Lupinacci 2007, s. 547) oraz merytorycznej, błędów występujących w tego typu badaniach (Faran, Zanbar 2019, s. 638).

246 Odnosiły się one m.in. do takich zagadnień, jak: przyczyny rywalizacji, jej kierunek, warunki konkurowania.

247 S.M. Garcia i in. (2013) określają tę obecność mianem „widowni”, wskazując, że wystarczy, by byli oni obserwatorami, a niekoniecznie uczestnikami.

248 Jako udzielony komentarz (pytanie otwarte) do części kwestionariusza dotyczącej rywalizacji.

249 Związane z COVID-19.

250 Badania przeprowadzono od października 2021 r. do kwietnia 2022 r.

251 Zasadność korzystania z tego rodzaju ankiet opisali m.in. Cantrell, Lupinacci 2007; Zlomke 2009. Kwestionariusz ankiety przygotowano z uwzględnieniem sugestii dotyczących tworzenia tego typu kwestionariusza (Lefever i in. 2007). Wykorzystano narzędzie ProfiTest, które pozwalało na gromadzenie danych, a zarazem automatycznie ich zestawienie w pliku Excela.

Tabela 21. Stopień konkurowania w opinii badanych pracowników z uwzględnieniem postrzeżenia występowania rywalizacji

Postrzeżenie występowania rywalizacji		Stopień konkurowania		
		Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący zespołowo
Wskazanie na brak rywalizacji	N	250	78	171
	Me	11,00	7,5	12,5
	M	11,46	9,1	12,8
Wskazanie na rywalizację	N	431	131	298
	Me	19,67	17,2	20,28
	M	18,74	16,26	20,05

N – wielkość próby, Me – mediana, M – średnia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

wych²⁵². W badaniu wzięło udział 1236 osób, 713 je ukończyło²⁵³. Do analizy przyjęto 681 kwestionariuszy ankiet.

Rozkład zmiennych ilościowych zweryfikowano testem Shapiro-Wilka pod kątem zgodności z rozkładem normalnym i testem Levene'a pod kątem jednorodności wariancji. W analizie statystycznej wykorzystano następujące metody badawcze:

1. Test t-Studenta do oceny istotności różnic między dwiema niezależnymi grupami pod względem zmiennych ilościowych z rozkładem normalnym, uwzględniono wielkość próby i jednorodność/niejednorodność wariancji²⁵⁴. Jako miarę wielkości efektu dla ww. testu zastosowano współczynnik *d* Cohena.
2. Test U Manna-Whitneya, aby ustalić istotność różnic między dwiema niezależnymi grupami pod względem zmiennych ilościowych o rozkładzie nienormalnym lub zmiennych porządkowych, biorąc pod uwagę wielkość próby²⁵⁵. Jako miarę wielkości efektu zastosowano rangowy współczynnik korelacji dwuseryjnej Glassa (r_g) (King, Minium 2020, s. 566).

252 Zgodnie ze wskazówkami V. Menon i A. Muraleedharan (2020, s. 1-2) przypomniano o badaniu. By zapobiec zjawisku śnieżnej kuli, proszono o nieprzekazywanie linku do badań.

253 Biorąc pod uwagę ustalenia zespołu C. Blumenberg (2019), jedną z przyczyn może być postrzeżenie przez respondentów atrakcyjności badanego tematu. Trzeba dodać, że uwzględniając aspekty etyczne, kwestionariusz ankiety rozpoczynał się od informacji o dobrowolności udziału, znajomości tematu oraz możliwości wycofania się z badania (Matejun 2020).

254 Obliczenia zgodne ze wzorami: A. Stanisiz (2006, s. 223-224).

255 Zastosowano wzory z: S. Bedyńska i M. Cypryańska (red.) (2013, s. 178, 372).

3. Test Kruskala-Wallisa do oceny istotności różnic między minimum trzema niezależnymi grupami pod względem zmiennych ilościowych o rozkładzie nie-normalnym lub zmiennych porządkowych (Stanisz 2006, s. 373). Jako miarę wielkości efektu zastosowano współczynnik epsilon-kwadrat ($E_R^2 E_R^2$) (King, Minium 2020, s. 576). Jako test post hoc do szczegółowej identyfikacji różniących się statystycznie grup zastosowano wielokrotne porównania.
4. Korelację liniową Pearsona, aby ustalić istotność związku pomiędzy dwiema zmiennymi o charakterze ilościowym z rozkładem normalnym (Stanisz 2006, s. 292). Metodę zastosowano również w przypadku analizy związku między dwiema zmiennymi o charakterze ilościowym niespełniającymi warunku normalności rozkładu, co jest dopuszczalne w przypadku dużych prób przekraczających 50 przypadków (zob. Francuz, Mackiewicz 2007, s. 493). Do oceny istotności ww. korelacji użyto statystyki t (Stanisz 2006, s. 298).
5. Korelację porządku rang Spearmana celem określenia istotności związku pomiędzy dwiema zmiennymi, z czego jedna ma charakter ilościowy, a druga porządkowy (Stanisz 2006, s. 296). Do oceny istotności korelacji użyto statystyki t .
6. Test niezależności χ^2 Pearsona do oceny istotności związku pomiędzy dwiema zmiennymi o charakterze nominalnym (jakościowe cechy, których nie można porządkować), z uwzględnieniem wymiarów tabel (Stanisz 2006, s. 323-324). Jako miarę wielkości efektu dla tabel o wymiarach 2×2 zastosowano współczynnik F_i (ϕ) (King, Minium 2020, s. 475), dla pozostałych: współczynnik V Craméra (Stanisz 2006, s. 326).
7. Analizę mediacyjną celem weryfikacji założeń o pośredniczącej roli mediatora w relacjach między zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną. Zastosowano klasyczne podejście Barona i Kenny'ego, polegające na testowaniu zależności mediacyjnej poprzez sprawdzenie w trzech krokach innych zależności (Bedyńska, Książek (red.) 2012, s. 111):
 - zmiennej niezależnej ze zmienną zależną (zależność bezpośrednia; ścieżka c);
 - zmiennej niezależnej z mediatorem (ścieżka a) oraz mediatora ze zmienną zależną (ścieżka b);
 - zmiennej niezależnej ze zmienną zależną (zależność bezpośrednia), gdy zarówno zmienna niezależna, jak i mediator są uwzględniane w modelu (ścieżka c').

Zależności te testowano za pomocą serii analiz regresji. Pierwszy i drugi krok przeprowadzono, wykonując regresję prostą; w trzecim kroku do modelu regresji wprowadzono jednocześnie zmienną niezależną i zmienną pośredniczącą (mediator), wykonując regresję wielozmiennową. Zgodnie z rekomendacją uznano, że zmienna jest mediatorem analizowanego zjawiska, gdy w regresji wielozmiennowej, uwzględniającej jako predyktory zmienną niezależną, siła zależności między

zmienną niezależną a zależną jest nieistotna po wprowadzeniu do modelu mediatora, podczas gdy mediator jest istotnie powiązany ze zmienną zależną (Bedyńska, Książek (red.) 2012, s. 111). Klasyczny model poszukiwania mediacji Barona i Kenny'ego zakłada porównanie relacji bezpośredniej zmiennej niezależnej i zależnej z relacją tych dwóch zmiennych wówczas, gdy do modelu zostanie wprowadzony mediator. Mediacja jest całkowita, gdy zmienna niezależna przestaje istotnie przewidywać zmienną zależną w modelu regresji uwzględniającym mediatora. Mediacja jest częściowa, jeśli wpływ zmiennej niezależnej na zmienną zależną jedynie słabnie. W przypadku mediacji częściowej jako uzupełnienie analiz zastosowano test Sobela informujący o istotności iloczynu współczynników regresji dla ścieżki *a* oraz ścieżki *b* po wprowadzeniu mediatora.

Po opracowaniu każdego z modeli mediacyjnych przeprowadzono analizę reszt celem sprawdzenia założeń dla analizy regresji metodą najmniejszych kwadratów (normalność reszt, nieskorelowane składniki losowe, homoscedastyczność, liniowość modelu względem parametrów), wykorzystując do tego wykres normalności reszt, wykres reszty względem przewidywanych oraz test Durбина-Watsona.

Obliczenia w ramach przeprowadzonej analizy statystycznej wykonano za pomocą pakietu statystycznego Statistica v.13.1 PL firmy StatSoft, Inc. Analiza testem Sobela została przeprowadzona z wykorzystaniem kalkulatora dostępnego na stronie: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (dostęp: 26.07.2022). Za istotne prawdopodobieństwo testowe przyjęto $p < 0,05$.

Kształtowanie zaangażowania poprzez koopetycję wewnątrz organizacji – wyniki badań empirycznych

5.1. Charakterystyka badanej próby

Przedmiotem analiz były trzy zagadnienia: zaangażowanie, współdziałanie i rywalizowanie. Współdziałanie wiąże się ze współzależnością, a zatem osoby, które wykonują zadania o niskiej współzależności zadań, mogą odmiennie funkcjonować w organizacji niż osoby, których zadania cechuje wysoka współzależność. Różnice mogą również wynikać z przebiegu konkutowania (np. innych zasad, przedmiotu, kierunku rywalizowania). Z tego względu analizowane zagadnienia zaprezentowano także według sposobu wykonywania zadań, uwzględniając osoby wykonujące je indywidualnie oraz zatrudnionych współdziałających z innymi. Pierwszą grupę – 209 osób – określono jako pracujących samodzielnie, drugą – 472 osoby – zespołowo.

Wśród respondentów (choć minimalnie) przeważały kobiety (51%) nad mężczyznami (49%). Można stwierdzić, że wykonywanie zadań we współdziałaniu z innymi dotyczyło większej części kobiet (53%), podczas gdy samodzielność w tym zakresie – mężczyzn (54%). Większość badanych stanowili pracownicy szeregowi (62,3%). Pozostali zajmowali stanowiska specjalistyczne (29%) i kierownicze (8,7%). Struktura ta jest niezależna od sposobu wykonywania zadań (tj. samodzielnie/zespołowo). Większość badanych (94%) to osoby ze stażem pracy do 15 lat. Przy czym, tak jak procent badanych według sposobu wykonywania pracy był na podobnym poziomie (ok. 22%), tak respondenci z doświadczeniem zawodowym powyżej 5 lat pracowali trzy razy częściej, współdziałając z innymi (7,2%), niż pracując indywidualnie (1,9%).

Badani reprezentowali głównie organizacje nastawione na zysk (83,7%), następnie publiczne (13,51%) oraz non-profit (2,79%). To w ostatnich trzykrotnie, podczas gdy w dwóch pierwszych dwukrotnie częściej, zidentyfikowano wykonywanie pracy we współdziałaniu z innymi. Respondenci byli zatrudnieni przede wszystkim w dużych organizacjach (30,98%), jak również w małych (25,11%) i mikro (23,06%). Choć badani częściej wskazywali na wykonywanie pracy we współdziałaniu z innymi niż samodzielnie (indywidualnie), to tendencja ta dotyczyła przede wszystkim organizacji średniej wielkości. Dominowały osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach z branży: handel (14,98%), przetwórstwo przemysłowe (11,45%), zakwaterowanie i gastronomia (10,43%) oraz w grupie²⁵⁵: edukacja, kultura i opieka zdrowotna (11,6%). Podobnie przedstawia się struktura respondentów w tym zakresie w grupie pracujących zespołowo. W grupie osób samodzielnie wykonujących zadania liczba badanych w każdej branży jest na podobnym poziomie (10-11%), poza usługami wspierającymi oraz działalnością finansową i ubezpieczeniową (7,7%).

Uwzględniając wyniki badań, można uznać pierwsze z analizowanych zagadnień: zaangażowanie badanych respondentów za umiarkowane (tab. 22). Można zauważyć, że **zaangażowanie pracowników** było wyższe w wymiarze absorpcji (M: 3,31) i poświęcenia (M: 3,25) niż wigoru (M: 3,07). W przypadku ostatniego można wskazać na większą jednolitość odpowiedzi (Me: 3). Trzeba podkreślić brak istotnie statystycznych różnic między grupami wyróżnionymi względem sposobu wykonywania zadań.

Warto zaś dodać, że zidentyfikowano związek zaangażowania pracowników ze: stażem pracy [$r = 0,19$, $t(N-2) = 5,12$, $p < 0,001$]; stanowiskiem [$Z = -5,03$, $p < 0,001$] i typem organizacji [$Z = -2,16$, $p < 0,05$]. To respondenci o dłuższym stażu pracy, zajmujący stanowiska specjalistyczne bądź kierownicze oraz zatrudnieni w organizacjach publicznych lub non-profit okazali się bardziej zaangażowani niż ci mniej doświadczeni, na stanowiskach szeregowych i pracujący w firmach prywatnych. Stwierdzono również, że zaangażowanie wzrasta wraz z trudnością zadania [$r = 0,24$; $t = 6,52$, $p < 0,001$], jego różnorodnością [$r = 0,38$; $t = 10,63$, $p < 0,001$] i wysiłkiem intelektualnym [$r = 0,27$; $t = 7,18$, $p < 0,001$]. Maleje przy centralizacji w organizacji [$r = -0,14$; $t = -3,66$, $p < 0,001$].

255 Uwzględniono razem branże: (1) opieka zdrowotna i pomoc społeczna, (2) działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, (3) edukacja.

Tabela 22. Zaangażowanie pracowników według wymiarów i analizowanych grup

Zaangażowanie pracowników	Analizowana grupa	Statystyki opisowe						Test U Manna-Whitneya	r_s Glassa
		M ± SD	Me [Q25 – Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności		SE		
					-95,00%	+95,00%			
Wigor	Ogółem	3,07 ± 1,37	3 [2 – 4]	0 – 6	2,96	3,17	0,05	Z = -0,4 p = 0,69	-0,02
	Pracujący samodzielnie	3,03 ± 1,48	3 [2 – 4]	0 – 6	2,83	3,23	0,10		
	Pracujący zespołowo	3,08 ± 1,33	3 [2,33 – 4]	0 – 6	2,96	3,20	0,06		
Absorpcja	Ogółem	3,31 ± 1,45	3,33 [2,33 – 4,33]	0 – 6	3,21	3,42	0,06	Z = 1,14 p = 0,255	0,05
	Pracujący samodzielnie	3,41 ± 1,5	3,67 [2,67 – 4,33]	0 – 6	3,20	3,61	0,10		
	Pracujący zespołowo	3,27 ± 1,42	3,33 [2,33 – 4,33]	0 – 6	3,15	3,40	0,07		
Poświęcenie	Ogółem	3,25 ± 1,45	3,33 [2,33 – 4,33]	0 – 6	3,15	3,36	0,06	Z = 1,6 p = 0,11	0,08
	Pracujący samodzielnie	3,37 ± 1,53	3,67 [2,33 – 4,33]	0 – 6	3,16	3,58	0,11		
	Pracujący zespołowo	3,2 ± 1,4	3,33 [2,33 – 4,33]	0 – 6	3,07	3,33	0,06		
Ogółem	Ogółem	9,64 ± 3,83	9,67 [7,33 – 12,33]	0 – 18	9,35	9,92	0,15	Z = 1,01 p = 0,313	0,05
	Pracujący samodzielnie	9,81 ± 4,18	9,67 [7,33 – 12,67]	0 – 18	9,24	10,38	0,29		
	Pracujący zespołowo	9,56 ± 3,66	9,67 [7,33 – 12]	0 – 18	9,23	9,89	0,17		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę drugie z zagadnień – **współdziałanie** – można określić jego intensywność jako wysoką²⁵⁶ na poziomie ogólnym oraz niższą w grupie pracujących samodzielnie. Jak przewidywano, między grupami wyróżnionymi według sposobu wykonywania zadań istnieją różnice istotne statystycznie o dużej sile efektu (tab. 23).

Tabela 23. Intensywność współdziałania według analizowanych grup

Analizowana grupa	Statystyki opisowe					Test t	d Cohena	
	M ± SD	Me [Q25 – Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności				SE
				-95,00%	+95,00%			
Ogółem	33,37 ± 6,38	33,5 [29,5 – 37,83]	12 – 53	32,89	33,85	0,24		
Pracujący samodzielnie	29,95 ± 6,47	30,17 [25,83 – 34]	12 – 46,33	29,07	30,84	0,45	t(679) = -9,95; p < 0,001 -0,83	
Pracujący zespołowo	34,88 ± 5,72	34,83 [30,92 – 38,5]	13,67 – 53	34,37	35,40	0,26		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dotyczą one współzależności strukturalnej i behawioralnej. W pierwszym przypadku można stwierdzić współzależność w zakresie (według wielkości): nagród, celów i zasobów. Co ciekawe, w grupie osób pracujących zespołowo najwyższa współzależność dotyczyła zasobów, następnie nagród oraz celów. Wydaje się to zbieżne ze sposobem wykonywania zadań. Stwierdzono przewagę pracy wykonywanej we współdziałaniu z innymi poprzez podział zadań między poszczególne osoby lub w sposób sekwencyjny niż jako wspólne działanie. Jednocześnie nie zidentyfikowano istotności różnic między grupami dla współzależności celów (tab. 24).

²⁵⁶ Według przyjętego podziału – opis w pkt. 5.2.

Tabela 24. Współdziałanie strukturalne według analizowanych grup

Współdziałanie strukturalne	Analizowana grupa	Statystyki opisowe					Test U Manna-Whitneya	r _g Glassa	
		M ± SD	Me [Q25 – Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności				SE
					-95,00%	+95,00%			
Współzależność zadań	Ogółem	1,54 ± 1,36	1 [0 – 3]	0 – 4	1,44	1,64	0,05	Z = 20,83 p < 0,001	-1,00
	Pracujący samodzielnie	0 ± 0	0 [0 – 0]	0 – 0	0,00	0,00	0,00		
	Pracujący zespołowo	2,22 ± 1,07	2 [1 – 3]	1 – 4	2,13	2,32	0,05		
Współzależność celów	Ogółem	3,82 ± 1,65	4 [2,5 – 5]	1 – 7	3,70	3,95	0,06	Z = -1,71 p < 0,086	-0,08
	Pracujący samodzielnie	3,64 ± 1,73	3,5 [2 – 5]	1 – 7	3,41	3,88	0,12		
	Pracujący zespołowo	3,9 ± 1,61	4 [2,5 – 5]	1 – 7	3,76	4,05	0,07		
Współzależność zasobów	Ogółem	4,26 ± 1,61	4,33 [3 – 5,33]	1 – 7	4,14	4,38	0,06	Z = -4,86 p < 0,001	-0,23
	Pracujący samodzielnie	3,72 ± 2,06	4 [2 – 5]	1 – 7	3,44	4,00	0,14		
	Pracujący zespołowo	4,5 ± 1,29	4,33 [3,6 – 5,33]	1 – 7	4,38	4,61	0,06		
Współzależność nagród	Ogółem	4 ± 1,66	4 [3-5,33]	1 – 7	3,88	4,13	0,06	Z = -7,15 p < 0,001	-0,34
	Pracujący samodzielnie	3,28 ± 1,85	3 [1,5-4,5]	1 – 7	3,03	3,53	0,13		
	Pracujący zespołowo	4,32 ± 1,46	4,33 [3,33-5,33]	1 – 7	4,19	4,46	0,07		
Ogólny poziom	Ogółem	13,63 ± 4,17	14,17 [11 – 16,5]	3 – 25	13,31	13,94	0,16	Z=-11,27; p < 0,001	-0,54
	Pracujący samodzielnie	10,65 ± 4,45	10 [7 – 14,5]	3 – 21	10,04	11,25	0,31		
	Pracujący zespołowo	14,95 ± 3,27	14,92 [12,83-17,17]	5 – 25	14,65	15,24	0,15		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 25. Współdziałanie behawioralne według analizowanych grup

Współdziałanie behawioralne	Analizowane grupy	Statystyki opisowe					SE	Test U Manna-Whitneya	r_g Glassa
		M ± SD	Me [Q25 – Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności				
					-95,00%	+95,00%			
Jakość informacji	Ogółem	4,9 ± 1,21	5 [4 – 5,83]	1 – 7	4,81	4,99	0,05	Z = 0,63 p = 0,531	0,03
	Pracujący samodzielnie	4,93 ± 1,27	5 [4 – 6]	1 – 7	4,76	5,10	0,09		
	Pracujący zespołowo	4,89 ± 1,18	5 [4 – 5,83]	1,33 – 7	4,78	4,99	0,05		
Wspólność działania	Ogółem	5,15 ± 1,41	5,33 [4,33 – 6]	1 – 7	5,05	5,26	0,05	Z = -5,11 p < 0,001	-0,25
	Pracujący samodzielnie	4,72 ± 1,51	5 [4 – 6]	1 – 7	4,51	4,92	0,10		
	Pracujący zespołowo	5,35 ± 1,32	5,67 [4,33 – 6,33]	1 – 7	5,23	5,47	0,06		
Podejmowanie decyzji	Ogółem	4,37 ± 1,43	4,33 [3,33 – 5,33]	1 – 7	4,26	4,48	0,05	Z = 2,12 p < 0,05	0,10
	Pracujący samodzielnie	4,53 ± 1,44	4,67 [3,67 – 5,67]	1 – 7	4,33	4,73	0,10		
	Pracujący zespołowo	4,3 ± 1,42	4,33 [3,33 – 5,33]	1 – 7	4,17	4,43	0,07		
Dzielenie się wiedzą	Ogółem	5,32 ± 1,38	5,5 [4,5 – 6,5]	1 – 7	5,22	5,43	0,05	Z = -2,66 p < 0,01	-0,13
	Pracujący samodzielnie	5,13 ± 1,38	5,5 [4 – 6]	1 – 7	4,94	5,32	0,10		
	Pracujący zespołowo	5,41 ± 1,37	5,75 [4,5-6,5]	1 – 7	5,28	5,53	0,06		
Ogólny poziom	Ogółem	19,74 ± 4,05	19,83 [17 – 22,67]	4 – 28	19,44	20,05	0,16	Z = -1,47 p = 0,142	-0,07
	Pracujący samodzielnie	19,31 ± 4,48	19,5 [16,67 – 22,5]	4 – 28	18,70	19,92	0,31		
	Pracujący zespołowo	19,94 ± 3,83	20,08 [17,25 – 22,83]	6,33 – 28	19,59	20,28	0,18		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W drugim przypadku – współdziałania behawioralnego – współzależność (według jej stopnia) występuje w zakresie: dzielenia się informacjami (wiedzą), wspólności działania, jakości przekazywanych informacji i podejmowania decyzji. Ostatnie dwie zmienne są wyższe wśród badanych pracujących samodzielnie, lecz tylko dla drugiej z nich (podejmowanie decyzji) otrzymano potwierdzenie istotności różnic między grupami (tab. 25). Może wydawać się, że wynik wiąże się z częstotliwością kontaktów. Jednak w każdej z grup, a zatem niezależnie od sposobu wykonywania pracy, najczęściej wskazywano na umiarkowaną bądź wysoką częstotliwość kontaktu. Może zatem inny, „łatwiejszy” jest sposób podejmowania decyzji w przypadku współdziałania indywidualnego niż między współdziałającymi pracownikami (członkami grupy/zespołu)?

Warto dodać, że zidentyfikowano związek intensywności współdziałania z: wielkością organizacji [$r = 0,1$; $t(N-2) = 2,57$; $p < 0,05$ – wzrasta wraz z liczbą zatrudnionych], branżą [$H(8, N = 625) = 19,77$; $p < 0,05$]²⁵⁷, formalizacją [$r = 0,23$; $t = 6,14$; $p < 0,001$], typem zadań, tzn. różnorodnością [$r = 0,14$; $t = 3,79$; $p < 0,001$], trudnością [$r = 0,15$; $t = 3,87$; $p < 0,001$] oraz kolektywizmem [$r = 0,24$; $t = 6,49$; $p < 0,001$].

Uwzględniając rodzaje współdziałania, stwierdzono, że współdziałanie strukturalne jest powiązane z (tab. 26): wielkością organizacji [$R = 0,11$; $t(N-2) = 2,8$; $p < 0,01$] oraz branżą [$H(8, N = 625) = 27,84$; $p < 0,001$].

Współdziałanie wzrasta wraz z liczbą zatrudnionych. Dla badanych współzależności, poza zasobami, ustalono różnicę między branżami: transport i gospodarka magazynowa a działalność finansowa i ubezpieczeniowa. To w pierwszej z nich współzależności są wyższe niż w drugiej. Ponadto współzależność celów charakteryzuje raczej (bardziej) branżę przetwórstwo przemysłowe niż handel czy zakwaterowanie i gastronomię. W ostatniej współzależność celów jest wyższa niż w branży informacji i komunikacji, a w edukacji, kulturze i opiece zdrowotnej wyższa niż w usługach wspierających. Zidentyfikowano związek współdziałania strukturalnego z kolektywizmem [$r = 0,21$; $t = 5,65$; $p < 0,001$], typem zadania, tzn. trudnością [$r = 0,1$; $t = 2,58$; $p < 0,05$], różnorodnością [$r = 0,09$; $t = 2,35$; $p < 0,05$] i rodzajem wymagań [$r = -0,09$; $t = -2,29$; $p < 0,05$] oraz formalizacją [$r = 0,18$; $t = 4,89$; $p < 0,001$] i centralizacją [$r = 0,14$; $t = 3,6$; $p < 0,001$]. Tylko współzależność nagród miała istotny statystycznie związek ze wszystkimi typami zadań, podczas gdy współzależność celów z żadnym z nich. Podobnie jak ostatni rodzaj współzależności z formalizacją, a zadań z centralizacją.

Statystyczną istotność współdziałania behawioralnego z wielkością organizacji uzyskano nie na poziomie ogólnym, lecz dla składowej dzielenie się wiedzą [$r = 0,12$; $t(N-2) = 3,17$; $p < 0,01$] i wspólność działania [$r = 0,08$; $t(N-2) = 1,96$;

²⁵⁷ Test post hoc nie zidentyfikował par grup, które istotnie statystycznie różnią się między sobą.

Tabela 26. Związki współdziałania z analizowanymi, dodatkowymi zmiennymi

	Intensywność współdziałania	Współdziałanie strukturalne				Współdziałanie behawioralne					
		Współzależność				Poziom ogólny	Jakość informacji	Współność działania	Podjęmowanie decyzji	Dzielenie się wiedzą	Poziom ogólny
		zadań	celów	zasobów	nagród						
Organizacja	Wielkość	+ ***	+ ***	+ *		+ **		+ ***		+ **	
	Branża	***	R*	R***	R**	R*	R***				
	Typ										
	Formalizacja	+ **	+ ***	+ *	+ *	+ *	+ ***	+ *	+ ***	+ **	+ *
	Centralizacja		+ *	+ **	+ ***	+ *		- *	- ***		- ***
Typ zadania	Trudność	+ **		+ **	+ ***	+ ***		+ **	+ **	+ **	+ *
	Różnorodność	+ *			+ ***	+ ***		+ ***	+ *	+ **	+ *
	Rodzaj wymagań		+ **		- **	- ***	+ **	+ **	+ *	+ *	+ *
Pracownik	Kolektywizm	+ *				+ *					+ *
	Płeć							+ ***			
	Staż pracy								+ ***		
Stanowisko									- ***		

Istotność związku: * p < 0,001; ** p < 0,01; *** p < 0,05; kierunek: + pozytywny, - negatywny; R – różnice wykazane między grupami (jako wynik testu post hoc)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

$p < 0,05$]. Podobnie w zakresie jakości decyzji stwierdzono różnice między branżami [$H(8, N = 625) = 15,57; p < 0,05$]: transport i gospodarka magazynowa a działalność finansowa i ubezpieczeniowa. W porównaniu ze współdziałaniem strukturalnym niższą siłę miała zależność z kolektywizmem [$r = 0,16; t = 4,29; p < 0,001$], a wyższą z typem zadania, tj. trudnością [$r = 0,13; t = 3,41; p < 0,001$], różnorodnością [$r = 0,13; t = 3,53; p < 0,001$] i rodzajem wymagań [$r = 0,13; t = 3,51; p < 0,001$]. W przypadku formalizacji [$r = 0,17; t = 4,52; p < 0,001$] każda ze składowych współdziałania behawioralnego była istotna statystycznie, podczas gdy znaczenia związku dla centralizacji [$r = -0,09; t = -2,4; p < 0,05$] nie ustalono z jakością decyzji i wspólnością działania. W przeciwieństwie zaś do współdziałania strukturalnego otrzymano dodatkowe – choć o niskiej wartości – korelacje współdziałania behawioralnego ze stażem pracy [$r = 0,09; t(N-2) = 2,41; p < 0,05$], stanowiskiem [$Z = -2,39; p < 0,05$] oraz płcią [$Z = 2,11; p < 0,05$]. To kobiety bardziej niż mężczyźni są nastawione na wspólność działania. Specjalistów i kierowników, jak również osoby z wyższym stażem pracy, charakteryzuje chęć wspólnego podejmowania decyzji bardziej niż pracowników szeregowych oraz młodszych stażem.

Zagadnienie **rywalizacji w organizacji** to zarówno aspekty dotyczące intensywności rywalizacji, jak również jej przebiegu. Można zauważyć różnice między poziomem wyników dotyczących stopnia konkurowania, czyli tworzonego konkurencyjnego środowiska pracy, i psychologicznego klimatu konkurencyjnego (tab. 27). Drugi z nich badani (433 osoby) postrzegają jako umiarkowany. W niskim zaś stopniu oceniają istniejące w organizacji zasady podziału zasobów jako konkurencyjne. Jednocześnie to w tym zakresie stwierdzono silniejszy efekt statystycznie istotnych różnic między grupami (pracujący samodzielnie: 131 osób, a zespołowo: 302) względem sposobu wykonywania zadań. System porównania wyników charakteryzuje bardziej pracujących zespołowo. Dzielonymi zasobami były głównie: materialne wynagradzanie, status i docenienie.

Uwzględniając dodatkowe zmienne, zidentyfikowano, że stopień konkurowania ma związek z płcią [$Z = -3,28; p < 0,01$] – to mężczyźni uznawali zasady przyjęte w organizacji za konkurencyjne bardziej niż kobiety. Co ciekawe, nie wykazano różnic między nimi w zakresie postrzegania konkurencyjności klimatu [$Z = -0,95; p = 0,342$]. Zatem istniejące środowisko pracy jest oceniane podobnie, a obowiązujące zasady podziału dóbr – uznawane za inne. Natomiast wraz z doświadczeniem pracowników wzrasta stopień konkurowania [$r = 0,08; t(N-2) = 2,07; p < 0,05$], jak i postrzegany klimat konkurencyjny [$r = 0,14; t(N-2) = 2,97; p < 0,01$]. Trzeba podkreślić zarazem siłę drugiego związku. Oba wskaźniki dotyczące rywalizacji w organizacji są ważne także w przypadku stażu pracy i stanowiska. To respondenci zajmujący stanowiska menedżera lub specjalisty postrzegają konkurencyjność klimatu [$Z = -2,94; p < 0,01$], jak również środowisko pracy [$Z = -2,07; p < 0,05$] jako bardziej konkurencyjne niż szeregowi pracownicy. Czy oznacza to występowanie rywalizacji przede wszystkim na szczeblach kierowniczych?

Tabela 27. Rywalizacja w organizacji według analizowanych grup

Rywalizacja w organizacji	Analizowana grupa	Statystyki opisowe					SE	Test U Manna-Whitneya	r_g Glassa	
		M ± SD	Me [Q25 – Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności					
					-95,00%	+95,00%				
Stoień konkrowania	materialne wynagradzanie	ogółem	3,47 ± 1,71	3,67 [2 -4,67]	1 – 7	3,34	3,60	0,07	Z = -5,07; p < 0,001	-0,24
		pracujący samodzielnie	2,97 ± 1,86	2,75 [1 – 4,5]	1 – 7	2,72	3,23	0,13		
		pracujący zespołowo	3,69 ± 1,6	4 [2,33 – 5]	1 – 7	3,54	3,83	0,07		
	niematerialne wynagradzanie	ogółem	3,25 ± 1,54	3,33 [2 -4,33]	1 – 7	3,13	3,37	0,06	Z = -4,66; p < 0,001	-0,22
		pracujący samodzielnie	2,84 ± 1,6	2,5 [1,25 – 4]	1 – 7	2,62	3,06	0,11		
		pracujący zespołowo	3,43 ± 1,48	3,5 [2,33 – 4,33]	1 – 7	3,30	3,56	0,07		
	docenianie	ogółem	3,3 ± 1,54	3,5 [2 – 4,5]	1 – 7	3,19	3,42	0,06	Z = -7,91; p < 0,001	-0,38
		pracujący samodzielnie	2,6 ± 1,6	2 [1 – 3,75]	1 – 6,75	2,38	2,82	0,11		
		pracujący zespołowo	3,62 ± 1,41	3,75 [2,5 – 4,5]	1 – 7	3,49	3,74	0,07		
	status	ogółem	3,45 ± 1,56	3,5 [2 – 4,5]	1 – 7	3,33	3,56	0,06	Z = -8,15; p < 0,001	-0,39
		pracujący samodzielnie	2,71 ± 1,6	2,5 [1 – 4]	1 – 6,75	2,49	2,93	0,11		
		pracujący zespołowo	3,77 ± 1,42	4 [2,75 – 4,75]	1 – 7	3,64	3,90	0,07		
	postawa pracowników	ogółem	3,25 ± 1,51	3,25 [2 -4,33]	1 – 7	3,14	3,36	0,06	Z = -3,4; p < 0,001	-0,16
		pracujący samodzielnie	2,99 ± 1,67	2,75 [1,5 – 4,25]	1 – 7	2,76	3,21	0,12		
		pracujący zespołowo	3,37 ± 1,42	3,44 [2,33 – 4,33]	1 – 7	3,24	3,50	0,07		
ogółem	ogółem	16,72 ± 6,13	17,67 [11,94 – 21]	5 – 35	16,26	17,18	0,23	Z = -7,12; p < 0,001	-0,34	
	pracujący samodzielnie	14,11 ± 6,36	13,25 [9 – 18,75]	5 – 30,5	13,25	14,98	0,44			
	pracujący zespołowo	17,87 ± 5,66	18,63 [13,94-21,53]	5 – 35	17,36	18,39	0,26			

Rywalizacja w organizacji	Analizowana grupa	Statystyki opisowe					Test U Manna-Whitneya	r_s Glassa	
		M ± SD	Me [Q25 – Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności				SE
					-95,00%	+95,00%			
Konkurencyjny klimat psychologiczny	ogółem	4,11 ± 1,21	4,2 [3,4 – 4,8]	1 – 7	3,99	4,22	0,06	Z = -3,11; p < 0,01	-0,19
	pracujący samodzielnie	3,82 ± 1,31	4 [3 – 4,6]	1 – 7	3,60	4,05	0,11		
	pracujący zespołowo	4,23 ± 1,14	4,4 [3,4 – 5]	1 – 7	4,10	4,36	0,07		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Za interesujące uznano także istnienie istotnych statystycznie związków zmiennych dodatkowych, jak: trudność zadania [$r = 0,08$; $t = 2,01$; $p < 0,05$], jego różnorodność [$r = 0,12$; $t = 3,27$; $p < 0,01$] oraz rodzaj wymagań [$r = -0,1$; $t = -2,67$; $p < 0,01$] dla stopnia konkurowania, lecz nie dla klimatu psychologicznego. W przypadku obu tych zagadnień wpływ statystycznie istotny i o wyższej sile dotyczył formalizacji i centralizacji²⁵⁸.

Rywalizacja w organizacji może stanowić także wynik cech pracowników. Wyższą konkurencyjność cech stwierdzono u badanych w grupie pracujących zespołowo (M: 16,44, Me: 17). Jednocześnie statystycznie istotne różnice między grupami zidentyfikowano w odniesieniu do orientacji na zadania (osiągnięcia). Ten motyw konkurowania częściej dotyczył badanych pracujących samodzielnie (tab. 28).

²⁵⁸ Statystyki dla stopnia konkurowania: formalizacja [$r = 0,29$; $t = 6,28$; $p < 0,001$], centralizacja [$r = 0,15$; $t = 3,21$; $p < 0,01$] oraz dla klimatu konkurencyjnego: formalizacja [$r = 0,3$; $t = 8,32$; $p < 0,001$] i centralizacja [$r = 0,18$; $t = 4,66$; $p < 0,001$].

Tabela 28. Konkurencyjność cech pracownika według analizowanych grup

	Analizowana grupa	Statystyki opisowe						Test U Manna-Whitneya	r_g Glassa
		M ± SD	Me [Q25- Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności		SE		
					-95,00%	+95,00%			
Konkurencyjność cech	Ogółem	16,19 ± 5,83	17 [12 – 20]	4 – 28	15,75	16,63	0,22	Z = -1,48 p = 0,139	-0,07
	Pracujący samodzielnie	15,61 ± 6,45	16 [11 – 20]	4 – 28	14,73	16,49	0,45		
	Pracujący zespołowo	16,44 ± 5,53	17 [13 – 20]	4 – 28	15,94	16,94	0,25		
Orientacja egocentryczna	Ogółem	4,05 ± 1,46	4,25 [3 – 5]	1 – 7	3,94	4,16	0,06	Z = -1,45 p = 0,147	-0,07
	Pracujący samodzielnie	3,91 ± 1,61	4 [2,75 – 5]	1 – 7	3,69	4,13	0,11		
	Pracujący zespołowo	4,11 ± 1,38	4,25 [3,25 – 5]	1 – 7	3,99	4,24	0,06		
Orientacja na osiągnięcia	Ogółem	5,08 ± 1,25	5,25 [4 – 6]	1 – 7	4,98	5,17	0,05	Z = 2,21 p < 0,05	0,11
	Pracujący samodzielnie	5,21 ± 1,32	5,5 [4,25-6,25]	1 – 7	5,03	5,39	0,09		
	Pracujący zespołowo	5,02 ± 1,22	5 [4 – 6]	1 – 7	4,91	5,13	0,06		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Trzeba wskazać na związek konkurencyjności cech z płcią. Ustalono, że to mężczyźni bardziej niż kobiety charakteryzuje konkurencyjność cech [Z = -3,83; p < 0,001], w tym o orientacji egocentrycznej [Z = -3,81; p < 0,001]. Konkurencyjność cech wiąże się także z wielkością organizacji [r = -0,08; t(N-2) = -2,09; p < 0,05]; jej typem [Z = 2,46; p < 0,05] oraz strukturą, wyrażoną poprzez formalizację [r = 0,12; t = 3,24; p < 0,01] i centralizację [r = 0,11; t = 2,93; p < 0,01]. Konkurencyjność cech wyróżnia badanych małych organizacji oraz tych zatrudnionych w przedsiębiorstwach komercyjnych, także w kontekście orientacji ego. Za interesujący poznawczo należy uznać pozytywny związek konkurencyjności o orientacji na osiągnięcia z różnorodnością zadań [r = 0,15; t = 3,97; p < 0,001], ich trudnością [r = 0,15; t = 4,07; p < 0,001] oraz rodzajem wymagań [r = 0,16; t = 4,29; p < 0,001].

Uwzględniając wyniki dotyczące zaprezentowanych podstawowych wskaźników dotyczących rywalizacji, można wnioskować o przewadze czynnika indywidualnego (konkurencyjność cech, postrzeganie klimatu) nad środowi-

skowym (przyjęte zasady konkurencji) jako wpływającego na konkurencję w organizacji.

Dokonując prezentacji zagadnień związanych z rywalizowaniem w kontekście analizowanych grup i uwzględniając przebieg konkurencji, warto wskazać na: kierunek rywalizacji, przyczyny rywalizacji, sposób konkurencji, warunki rywalizacji oraz doświadczenie konkurencji, a zatem zmienne dotyczące jakości rywalizacji.

Można zauważyć, że badani pracujący samodzielnie rywalizują z innymi osobami, które wykonują swoje zadania indywidualnie, podczas gdy ci pracujący zespołowo – z innymi zatrudnionymi będącymi członkami zespołów lub zespołami (tab. 29).

Tabela 29. Kierunek rywalizacji według analizowanych grup

Kierunek rywalizacji		Analizowana grupa						Test X^2	ϕ
		Ogółem		Pracujący samodzielnie		Pracujący zespołowo			
		n	%	n	%	n	%		
Inni pracownicy firmy, wykonujący swoje zadania indywidualnie	tak	160	23,49%	100	47,85%	60	12,71%	$X^2(t) = 99,49$ $p < 0,001$	0,382
	nie	521	76,51%	109	52,15%	412	87,29%		
Inni pracownicy firmy, wykonujący swoje zadania w zespole	tak	164	24,08%	12	5,74%	152	32,20%	$X^2(t) = 55,48$ $p < 0,001$	-0,285
	nie	517	75,92%	197	94,26%	320	67,80%		
Zespół pracowników (współdziałające osoby)	tak	133	19,53%	19	9,09%	114	24,15%	$X^2(t) = 20,91$ $p < 0,001$	-0,175
	nie	548	80,47%	190	90,91%	358	75,85%		
Brak takich osób/grup	tak	251	36,86%	78	37,32%	173	36,65%	$X^2(t) = 0,03$ $p = 0,868$	0,006
	nie	430	63,14%	131	62,68%	299	63,35%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jako przyczyny wystąpienia rywalizacji można wymienić najpierw przełożonego, następnie pracowników, zauważając jednocześnie przewagę pozytywnego nastawienia do rywalizacji nad nastawieniem na wygraną, oraz politykę firmy (tab. 30). Przy czym trzeba wskazać na inne postrzeganie powodów konkurencji przez pracujących indywidualnie. W tej grupie do czynników przyczyniających się do rywalizacji należą odpowiednio: przełożony, polityka firmy, współpracownicy, lecz raczej jako nastawienie na wygraną niż chęć rywalizowania. Można stwierdzić, że w tej grupie przeważa opinia o konkurencji jako następstwie zewnętrznych

uwarunkowań. Trzeba dodać, że różnice między grupami w tym zakresie nie były statystycznie istotne przy nastawieniu współpracowników na wygraną.

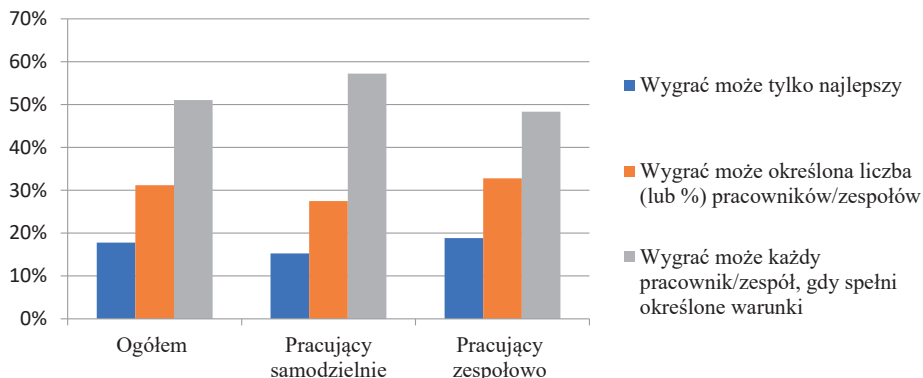
Tabela 30. Ocena przyczyn rywalizacji według analizowanych grup

Przyczyna rywalizacji	Analizowana grupa	Statystyki opisowe						Test U Manna Whitneya	r_g Glassa
		M ± SD	Me [Q25-Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności		SE		
					-95,00%	+95,00%			
Współpracownicy lubią rywalizować	Ogółem (N = 428)	2,96 ± 1,57	3 [1 – 4]	1 – 5	2,82	3,11	0,08	Z = -4,4; p < 0,001	-0,27
	Pracujący samodzielnie (n = 129)	2,46 ± 1,4	2 [1 – 4]	1 – 5	2,21	2,70	0,12		
	Pracujący zespołowo (n = 299)	3,18 ± 1,59	3 [1 – 5]	1 – 5	3,00	3,36	0,09		
Współpracownicy są nastawieni na wygraną	Ogółem (N = 426)	2,77 ± 1,47	2,5 [1 – 4]	1 – 5	2,63	2,91	0,07	Z = -1,21; p = 0,225	-0,07
	Pracujący samodzielnie (n = 128)	2,61 ± 1,34	2 [1,5 – 4]	1 – 5	2,38	2,84	0,12		
	Pracujący zespołowo (n = 298)	2,84 ± 1,52	3 [1 – 5]	1 – 5	2,67	3,01	0,09		
Polityka firmy wymusza rywalizację	Ogółem (N = 428)	2,58 ± 1,46	2 [1 – 4]	1 – 5	2,44	2,72	0,07	Z = 2,38; p < 0,05	0,15
	Pracujący samodzielnie (n = 128)	2,8 ± 1,34	3 [2 – 4]	1 – 5	2,56	3,03	0,12		
	Pracujący zespołowo (n = 300)	2,49 ± 1,51	2 [1 – 4]	1 – 5	2,32	2,66	0,09		
Przełożony wymusza rywalizację	Ogółem (N = 426)	3,33 ± 1,38	3 [2 – 5]	1 – 5	3,20	3,46	0,07	Z = -1,98; p < 0,05	-0,12
	Pracujący samodzielnie (n = 127)	3,13 ± 1,35	3 [2 – 4]	1 – 5	2,90	3,37	0,12		
	Pracujący zespołowo (n = 299)	3,41 ± 1,39	4 [2 – 5]	1 – 5	3,26	3,57	0,08		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niezależnie od analizowanej grupy przeważa możliwość wygranej jako następstwo spełnienia określonych zasad, realizacji wyznaczonego celu (wyk. 2). W przypadku zaś uzależnienia wygranej od wyników dominuje nie jeden, a kilka najlepszych osiągnięć. W tym zakresie nie zidentyfikowano statystycznie istotnych różnic między grupami [$\chi^2(2) = 2,91; p = 0,233$].



Wykres 2. Postrzeganie możliwości wygranej według analizowanych grup

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wydaje się również, że uczestnicy konkurowania są traktowani raczej jako współzawodnicy niż wrogowie (tab. 31). Nieznacznie częściej przez pracujących samodzielnie niż zespołowo. Nie stwierdzono jednak w tym zakresie istotnych statystycznie różnic między grupami.

Tabela 31. Postrzeganie sposobu traktowania według analizowanych grup

Analizowana grupa	Statystyki opisowe					SE	Test U Manna-Whitneya	r_g Glassa
	M ± SD	Me [Q25 – Q75]	Min. – Max.	Przedział ufności				
				-95,00%	+95,00%			
Ogółem	4,75 ± 1,82	5 [4 – 6]	1 – 7	4,57	4,92	0,09		
Pracujący samodzielnie	4,95 ± 1,86	5 [4 – 7]	1 – 7	4,63	5,27	0,16	Z = 1,7; p < 0,089	0,10
Pracujący zespołowo	4,66 ± 1,8	5 [3 – 6]	1 – 7	4,45	4,86	0,10		

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowując sposób konkurowania, warto dodać, że konkurencja jest nieznacznie bardziej pozytywna wśród pracujących samodzielnie (Me: 12) niż zespołowo (Me: 10). Jednak nie różni się ona statystycznie między badanymi wykonującymi zadania w inny sposób [$Z = 1,92$; $p < 0,055$].

Podobnie jest w przypadku warunków [$Z = -0,05$; $p = 0,962$] oraz doświadczenia rywalizowania [$t(434) = -0,7$; $p = 0,485$]. Niezależnie od analizowanej grupy pierwsze są oceniane na wyższym poziomie (Me: 4,56) niż drugie (Me: 3,73).

Uwzględniając badane zmienne dodatkowe, można zwrócić uwagę na: sposób zarządzania w organizacji, tj. formalizację i centralizację, rodzaj wymagań wykonywanego zadania oraz płęć i kolektywizm jako zmienne, dla których najczęściej stwierdzono powiązanie z analizowanymi zagadnieniami (tab. 32).

Zidentyfikowano znaczenie kolektywizmu [$Z = -2,22$; $p < 0,05$] w przypadku rywalizacji z osobami indywidualnymi oraz z innymi zespołami [$Z = 3,59$; $p < 0,001$]. Także mężczyźni cechowała głównie rywalizacja z osobami indywidualnymi [$X^2(1) = 4,94$; $p < 0,05$], podczas gdy kobiety wskazywały na brak konkurentów [$X^2(1) = 3,93$; $p < 0,05$]. To raczej osoby tej płci uznawały, że pracownicy lubią rywalizację [$Z = 2,59$; $p < 0,01$], podczas gdy mężczyźni, że chcą zdobyć nagrodę/pokonać innych [$Z = -2,15$; $p < 0,05$]. Współpracujący, którzy lubią rywalizację, stanowili jej przyczynę także według badanych postrzegających zadania jako trudne [$r = -0,16$; $t = -3,34$; $p < 0,001$] i o charakterze intelektualnym [$r = -0,11$; $t = -2,3$; $p < 0,05$]. Natomiast nastawienie na zdobycie nagrody [$r = -0,1$; $t = -2,11$; $p < 0,05$], polityka firmy [$r = -0,12$; $t = -2,42$; $p < 0,05$] oraz przełożony [$r = -0,13$; $t = -2,71$; $p < 0,01$] jako przyczyny rywalizacji charakteryzowały respondentów mniej sformalizowanych organizacji. Przełożonego jako inicjatora konkurowania uznawano również w firmach nisko scentralizowanych [$r = -0,21$; $t = -4,37$; $p < 0,001$] oraz komercyjnych [$Z = 1,95$; $p < 0,052$], podczas gdy politykę firmy – publicznych i non-profit [$Z = -2,5$; $p < 0,05$].

To badani mężczyźni dwukrotnie częściej niż kobiety wskazywali, że sposób konkurowania jest oparty na zasadzie „wygrywa tylko najlepszy” [$X^2(2) = 6,85$; $p < 0,05$]. Podobnie w bardziej scentralizowanych organizacjach to postrzeżenie przeważało nad możliwością wygrania „przez każdego, kto osiągnął wyznaczony cel”.

Ustalono, że wzrost formalizacji sprzyja traktowaniu konkurentów jako współzawodników (partnerów) [$r = 0,11$; $t = 2,2$; $p < 0,05$], podczas gdy centralizacja [$r = -0,13$; $t = -2,7$; $p < 0,01$] skłania raczej do uznawania ich za wrogów. Konkurencja była postrzegana jako bardziej pozytywna przez badanych wykonujących zadania raczej o charakterze intelektualnym [$r = 0,1$; $t = 2,16$; $p < 0,05$] oraz o nastawieniu kolektywnym [$r = 0,11$; $t = 2,21$; $p < 0,05$]. Mniej pozytywna była zaś w przypadku scentralizowanych organizacji [$r = -0,17$; $t = -3,65$; $p < 0,001$].

Tabela 32. Związki wybranych zagadnień dotyczących rywalizowania z analizowanymi, dodatkowymi zmiennymi

	Kierunek rywalizacji				Przyczyny rywalizacji				Możliwość wygranej	Sposób traktowania	Pozytywna konkurencja	Warunki konkurencji	Doświadczenie rywalizacji
	Inni pracownicy	Pracownicy z zespołu	Inne zespoły	Brak	Lubią rywalizację	Nastawienie na wygraną	Polityka firmy	Przełożony					
Organizacja	Wielkość	- **											- *
	Branża	***			R*	R**		R**					
	Typ						- ***						
	Formalizacja			+ **			- ***	- **		+ ***		+ *	
	Centralizacja							- *		R***	- **		- *
Typ zadania	Trudność												
	Różnorodność												+ **
	Rodzaj wymagań	- *		- ***	- *								+ ***
	Kolektywizm	- ***		+ *									+ ***
	Płeć	+ ***			+ ***	+ **	- ***			+ ***			
Pracownik	Staż pracy												
	Stanowisko												

Istotność związku: * p<0,001; ** p<0,01; *** p<0,05; kierunek: + pozytywny, - negatywny; R – różnice wykazane między grupami (jako wynik testu post hoc)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warunki konkurowania są pozytywnie powiązane z formalizacją [$r = 0,27$; $t = 5,91$; $p < 0,001$], doświadczenie rywalizacji zaś z różnorodnością zadań [$r = 0,13$; $t = 2,64$; $p < 0,01$], a negatywnie z centralizacją [$r = -0,18$; $t = -3,89$; $p < 0,001$]. Doświadczenie rywalizacji oceniają bardziej pozytywnie mężczyźni [$t(410,96) = -4,07$; $p < 0,001$] oraz respondenci zatrudnieni raczej w małych niż dużych przedsiębiorstwach.

Można dodać, że badani zatrudnieni w firmach branży zakwaterowanie i gastronomia częściej niż w branży informacja i komunikacja oraz w edukacji, kulturze, opiece zdrowotnej niż w branży działalność finansowa i ubezpieczeniowa uznawali za przyczynę rywalizacji to, że współpracownicy ją lubią [$H(8, N = 391) = 28,77$; $p < 0,001$]. Nastawienie na wygraną malało wraz z większą liczbą zatrudnionych [$r = -0,18$; $t(N-2) = -3,8$; $p < 0,001$]. Opinia o przełożonym jako osobie wymuszającej rywalizację dotyczyła raczej respondentów branży informacja i komunikacja niż zakwaterowanie i gastronomia oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa niż transport i gospodarka magazynowa czy też usługi wspierające niż edukacja, kultura, opieka zdrowotna [$H(8, N = 389) = 23,45$; $p < 0,01$].

Ponadto można zauważyć istotne statystycznie różnice w badanych grupach, względem: typu zadania – rodzaju wymagań [$Z = 4,12$; $p < 0,001$], kolektywizmu [$Z = -3,34$; $p < 0,001$]. Zadania miały bardziej intelektualny charakter wśród pracujących samodzielnie ($Me: 6$) niż zespołowo ($Me: 5$). Choć wyższym stopniem kolektywizmu cechowali się badani pracujący zespołowo, to można stwierdzić, że był on na umiarkowanym poziomie ($M: 4,02$).

5.2. Współdziałanie i rywalizacja a zaangażowanie pracowników

Analiza literatury przedstawiona w części teoretycznej pracy pozwoliła na dokonanie założeń dotyczących zagadnień współdziałania i rywalizacji w kontekście zaangażowania pracowników.

Uwzględniając charakterystykę współdziałania, założono, że:

1. Istnieje pozytywny związek współzależności strukturalnej z behawioralną.
2. Istnieje pozytywny związek intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników.

Zgodnie z wynikami korelacji potwierdzono istnienie pozytywnego związku między poziomem współdziałania strukturalnego a behawioralnego. Warto przy tym dodać, że – uwzględniając składowe obu zmiennych – najsilniejszy jest on w przypadku czynnika współdziałania behawioralnego, jakim jest wspólność działania. Za ważne można uznać powiązanie jakości informacji tylko ze współzależnością zasobów, a podejmowania decyzji ze współzależnością nagród (tab. 33).

Tabela 33. Wyniki korelacji między współdziałaniem strukturalnym a behawioralnym

Współdziałanie behawioralne	Współdziałanie strukturalne				Poziom ogólny
	Współzależność				
	zadań	celów	zasobów	nagród	
Jakość informacji	r = 0,04 t = 0,92 p = 0,358	r = -0,07 t = -1,82 p < 0,069	r = 0,1 t = 2,53 p < 0,05	r = 0,04 t = 1 p = 0,316	r = 0,04 t = 0,95 p = 0,343
Wspólność działania	r = 0,29 t = 7,82 p < 0,001	r = 0,1 t = 2,54 p < 0,05	r = 0,31 t = 8,35 p < 0,001	r = 0,31 t = 8,4 p < 0,001	r = 0,37 t = 10,42 p < 0,001
Podejmowanie decyzji	r = 0,01 t = 0,35 p = 0,725	r = -0,03 t = -0,81 p = 0,415	r = 0,07 t = 1,7 p < 0,089	r = 0,12 t = 3,21 p < 0,01	r = 0,07 t = 1,72 p < 0,086
Dzielenie się wiedzą	r = 0,13 t = 3,45 p < 0,001	r = -0,09 t = -2,23 p < 0,05	r = 0,17 t = 4,61 p < 0,001	r = 0,1 t = 2,59 p < 0,01	r = 0,12 t = 3,03 p < 0,01
Poziom ogólny	r = 0,16 t = 4,23 p < 0,001	r = -0,03 t = -0,7 p = 0,483	r = 0,22 t = 5,81 p < 0,001	r = 0,2 t = 5,19 p < 0,001	r = 0,2 t = 5,4 p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Trzeba również wskazać, że związki te są charakterystyczne, jak i także istotniejsze w przypadku badanych pracujących w zespole (tab. 34). Co ciekawe, w tej grupie nie ustalono statystycznie istotnego powiązania żadnego z czynników współdziałania behawioralnego ze współzależnością celów. W przypadku osób pracujących samodzielnie wystąpił on z kolei dla wspólności działania (tab. 35).

Stwierdzono także wpływ intensywności współdziałania na zaangażowanie pracowników (tab. 36). Jednak, uwzględniając badane grupy, ten związek nie był istotny statystycznie w przypadku badanych pracujących samodzielnie. Warto zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu podobne wyniki, tj. oddziaływanie intensywności współdziałania na zaangażowanie, otrzymuje się dla pełnej niezależności i pełnej zależności. Nie zidentyfikowano podobnej tendencji w tych badaniach. To raczej wraz ze wzrostem intensywności współdziałania rośnie zaangażowanie.

Tabela 34. Wyniki korelacji między współdziałaniem strukturalnym a behawioralnym dla grupy pracujących w zespole

Współdziałanie behawioralne	Współdziałanie strukturalne				
	Współzależność				Poziom ogólny
	zadań	celów	zasobów	nagród	
Jakość informacji	r = 0,09 t = 1,92 p < 0,056	r = -0,05 t = -1 p = 0,317	r = 0,17 t = 3,77 p < 0,001	r = 0,11 t = 2,47 p < 0,05	r = 0,12 t = 2,72 p < 0,01
Wspólność działania	r = 0,26 t = 5,8 p < 0,001	r = 0,05 t = 1 p = 0,317	r = 0,3 t = 6,94 p < 0,001	r = 0,37 t = 8,57 p < 0,001	r = 0,39 t = 9,23 p < 0,001
Podejmowanie decyzji	r = 0,13 t = 2,85 p < 0,01	r = 0 t = -0,03 p = 0,974	r = 0,1 t = 2,28 p < 0,05	r = 0,22 t = 4,93 p < 0,001	r = 0,18 t = 4,01 p < 0,001
Dzielenie się wiedzą	r = 0,11 t = 2,47 p < 0,05	r = -0,08 t = -1,73 p < 0,084	r = 0,22 t = 4,86 p < 0,001	r = 0,15 t = 3,25 p < 0,01	r = 0,15 t = 3,3 p < 0,01
Poziom ogólny	r = 0,21 t = 4,54 p < 0,001	r = -0,03 t = -0,59 p = 0,555	r = 0,28 t = 6,2 p < 0,001	r = 0,3 t = 6,74 p < 0,001	r = 0,29 t = 6,69 p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 35. Wyniki korelacji między współdziałaniem strukturalnym a behawioralnym dla grupy pracujących samodzielnie

Współdziałanie behawioralne	Współdziałanie strukturalne				
	Współzależność				Poziom ogólny
	zadań	celów	zasobów	nagród	
Jakość informacji	-	r = -0,11 t = -1,64 p = 0,103	r = 0,02 t = 0,24 p = 0,812	r = -0,07 t = -0,99 p = 0,324	r = -0,06 t = -0,93 p = 0,353
Wspólność działania	-	r = 0,15 t = 2,24 p < 0,05	r = 0,24 t = 3,54 p < 0,001	r = 0,1 t = 1,49 p = 0,138	r = 0,21 t = 3,13 p < 0,01
Podejmowanie decyzji	-	r = -0,08 t = -1,1 p = 0,272	r = 0,06 t = 0,88 p = 0,378	r = 0,03 t = 0,42 p = 0,672	r = 0,01 t = 0,16 p = 0,875
Dzielenie się	-	r = -0,12 t = -1,74 p < 0,084	r = 0,08 t = 1,2 p = 0,231	r = -0,05 t = -0,75 p = 0,452	r = -0,03 t = -0,43 p = 0,669
Poziom ogólny	-	r = -0,04 t = -0,6 p = 0,548	r = 0,13 t = 1,89 p < 0,06	r = 0,01 t = 0,12 p = 0,902	r = 0,05 t = 0,69 p = 0,493

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 36. Wyniki korelacji między wskaźnikami dotyczącymi współdziałania a zaangażowaniem pracowników

Intensywność współdziałania		Zaangażowanie pracowników		
		Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole
		r = 0,22; t = 5,97; p < 0,001	r = 0,11; t = 1,59; p = 0,114	r = 0,33; t = 7,6; p < 0,001
Współdziałanie strukturalne	Współzależność zadań	r = 0,03; t = 0,84; p = 0,401	-	r = 0,1; t = 2,28; p < 0,05
	Współzależność celów	r = -0,07; t = -1,75; p < 0,081	r = -0,14; t = -2,03; p < 0,05	r = -0,02; t = -0,54; p = 0,592
	Współzależność zasobów	r = 0,02; t = 0,55; p = 0,58	r = -0,1; t = -1,47; p = 0,144	r = 0,13; t = 2,93; p < 0,01
	Współzależność nagród	r = 0,05; t = 1,27; p = 0,206	r = -0,07; t = -1,02; p = 0,308	r = 0,14; t = 3,14; p < 0,01
	Poziom ogólny	r = 0,01; t = 0,3; p = 0,765	r = -0,13; t = -1,89; p < 0,06	r = 0,14; t = 3,04; p < 0,01
Współdziałanie behawioralne	Jakość informacji	r = 0,3; t = 8,3; p < 0,001	r = 0,25; t = 3,67; p < 0,001	r = 0,33; t = 7,68; p < 0,001
	Wspólność działania	r = 0,15; t = 3,87; p < 0,001	r = 0,18; t = 2,59; p < 0,05	r = 0,14; t = 3,17; p < 0,01
	Podejmowanie decyzji	r = 0,34; t = 9,53; p < 0,001	r = 0,29; t = 4,4; p < 0,001	r = 0,37; t = 8,6; p < 0,001
	Dzielenie się wiedzą	r = 0,23; t = 6,05; p < 0,001	r = 0,21; t = 3,08; p < 0,01	r = 0,24; t = 5,38; p < 0,001
	Poziom ogólny	r = 0,34; t = 9,42; p < 0,001	r = 0,29; t = 4,33; p < 0,001	r = 0,38; t = 8,79; p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Co ciekawe, w grupie pracujących samodzielnie dla zaangażowania pracowników znaczenia nie miało współdziałanie strukturalne. Jedynie współzależność celów – i to w sposób negatywny – wpływała na aktywność respondentów wykonujących pracę samodzielnie. Uwzględniając powyższe, jak i wartości korelacji dla grupy pracujących w zespole, **można wskazać na istotność współdziałania behawioralnego dla zaangażowania pracowników.**

Biorąc pod uwagę konkurowanie, przypuszczano natomiast, że:

1. Konkurencyjność cech pracownika sprzyja rywalizacji.
2. Konkurencyjność cech pracownika o orientacji na zadania sprzyja rywalizacji pozytywnej, a konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej – negatywnej.
3. Konkurencyjność cech pracownika o orientacji na zadania sprzyja konstruktywnej rywalizacji, a konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej – niekonstruktywnej.
4. Postrzeganie konkurowania jako konieczności sprzyja rywalizacji konstruktywnej.

5. Konkurencyjność cech pracownika o orientacji na zadania sprzyja zaangażowaniu bardziej niż konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej.
6. Istnieją różnice w oddziaływaniu przedmiotu rywalizowania na zaangażowanie.
7. Konkurencja pozytywna sprzyja zaangażowaniu pracowników.
8. Konkurencja konstruktywna sprzyja zaangażowaniu pracowników.

Pierwsze przypuszczenie oznacza, że istnieje pozytywny związek między konkurencyjnością cech pracownika a środowiskiem konkurencyjnym organizacji oraz postrzeganym konkurencyjnym klimatem psychologicznym. Zgodnie z wynikami badań można stwierdzić, że konkurencyjność cech ma istotny związek z konkurencyjnością. Jest on umiarkowany dla stopnia konkurencyjności oraz słaby w przypadku konkurencyjnego klimatu psychologicznego (tab. 37). Tym samym, uwzględniając nastawienie jednostki na konkurencyjność, można wnioskować, że znaczenie ma raczej tworzone środowisko konkurencyjne (dystrybucja zasobów poprzez dokonywanie porównania pracy pracowników i jej wyników) niż postrzeganie przez pracowników konkurencyjności klimatu psychologicznego. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na „kolejność” znaczenia zasobów (według wielkości efektu): wynagradzanie niematerialne, postawa współpracowników, status, docenienie i wynagradzanie materialne. Jednak trzeba podkreślić, że powyższe ma znaczenie dla osób o orientacji egocentrycznej, czyli zorientowanych na wygraną. W przypadku pracowników ukierunkowanych na zadania (osiągnięcia) jest inaczej: znaczenie ma tylko postrzegany klimat.

Tabela 37. Konkurencyjność cech pracownika a rywalizacja w organizacji

Konkurencyjny klimat psychologiczny		N	Konkurencyjność cech	Orientacja ego	Orientacja na zadania
		433	$r = 0,28; t = 5,95; p < 0,001$	$r = 0,28; t = 5,95; p < 0,001$	$r = 0,18; t = 3,88; p < 0,001$
Stopień konkurencyjności	Materialne wynagradzanie	681	$r = 0,19; t = 4,97; p < 0,001$	$r = 0,19; t = 5; p < 0,001$	$r = 0,01; t = 0,28; p = 0,778$
	Niematerialne wynagradzanie	681	$r = 0,29; t = 7,76; p < 0,001$	$r = 0,29; t = 7,81; p < 0,001$	$r = -0,02; t = -0,4; p = 0,693$
	Docenianie	681	$r = 0,25; t = 6,86; p < 0,001$	$r = 0,26; t = 6,9; p < 0,001$	$r = -0,07; t = -1,86; p < 0,063$
	Status	681	$r = 0,28; t = 7,69; p < 0,001$	$r = 0,28; t = 7,71; p < 0,001$	$r = 0,02; t = 0,59; p = 0,555$
	Postawa innych pracowników	681	$r = 0,29; t = 7,8; p < 0,001$	$r = 0,29; t = 7,78; p < 0,001$	$r = -0,06; t = -1,5; p = 0,134$
	Ogółem	681	$r = 0,33; t = 9,14; p < 0,001$	$r = 0,33; t = 9,18; p < 0,001$	$r = -0,03; t = -0,71; p = 0,479$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Można także zauważyć, że osoby zorientowane na zadania są „podobne”, niezależnie od tego, jak pracują – w grupie osób pracujących indywidualnie i pracujących w zespole otrzymano związki dla tych samych zmiennych, tzn. korelacja Pearsona była istotna statystycznie w przypadku konkurencyjnego klimatu psychologicznego (tab. 38). Natomiast w przypadku badanych zorientowanych na wygraną siła istotnych związków jest wyższa dla osób pracujących indywidualnie, poza statusem.

Tabela 38. Konkurencyjność cech pracownika a wskaźniki dotyczące rywalizacji według wyróżnionych grup – wyniki korelacji liniowej Pearsona

Ana- lizo- wana grupa	Wskaźniki rywalizacji	N	Konkurencyjność cech	Orientacja ego	Orientacja na zadania	
Pracujący samodzielnie	Konkurencyjny klimat psychologiczny	131	$r = 0,36; t = 4,38;$ $p < 0,001$	$r = 0,36; t = 4,38;$ $p < 0,001$	$r = 0,2; t = 2,28;$ $p < 0,05$	
	Stopień konkurowania	209	Materiałne wynagrodzenie	$r = 0,22; t = 3,18;$ $p < 0,01$	$r = 0,22; t = 3,23;$ $p < 0,01$	$r = 0,08; t = 1,11;$ $p = 0,27$
			Niemateriałne wynagrodzenie	$r = 0,39; t = 6,05;$ $p < 0,001$	$r = 0,39; t = 6,13;$ $p < 0,001$	$r = 0,07; t = 1,04;$ $p = 0,298$
			Docenianie	$r = 0,27; t = 3,98;$ $p < 0,001$	$r = 0,27; t = 4,07;$ $p < 0,001$	$r = -0,04; t = -0,52;$ $p = 0,601$
			Status	$r = 0,26; t = 3,87;$ $p < 0,001$	$r = 0,26; t = 3,92;$ $p < 0,001$	$r = 0,05; t = 0,66;$ $p = 0,508$
			Postawa innych pracowników	$r = 0,31; t = 4,76;$ $p < 0,001$	$r = 0,31; t = 4,74;$ $p < 0,001$	$r = 0,03; t = 0,47;$ $p = 0,641$
			Ogółem	$r = 0,38; t = 5,83;$ $p < 0,001$	$r = 0,38; t = 5,91;$ $p < 0,001$	$r = 0,05; t = 0,74;$ $p = 0,457$
	Jakość rywalizacji	131	$r = 0,25; t = 2,88;$ $p < 0,01$	$r = 0,25; t = 2,88;$ $p < 0,01$	$r = 0,26; t = 3,02;$ $p < 0,01$	
Pracujący w zespole	Konkurencyjny klimat psychologiczny	302	$r = 0,23; t = 4,05;$ $p < 0,001$	$r = 0,23; t = 4,05;$ $p < 0,001$	$r = 0,22; t = 3,86;$ $p < 0,001$	
	Stopień konkurowania	472	Materiałne wy- nagrodzenie	$r = 0,16; t = 3,43;$ $p < 0,001$	$r = 0,16; t = 3,43;$ $p < 0,001$	$r = 0; t = -0,08;$ $p = 0,936$
			Niemateriałne wynagrodzenie	$r = 0,22; t = 4,86;$ $p < 0,001$	$r = 0,22; t = 4,86;$ $p < 0,001$	$r = -0,04; t = -0,9;$ $p = 0,366$
			Docenianie	$r = 0,24; t = 5,25;$ $p < 0,001$	$r = 0,24; t = 5,25;$ $p < 0,001$	$r = -0,06; t = -1,32;$ $p = 0,188$
			Status	$r = 0,29; t = 6,49;$ $p < 0,001$	$r = 0,29; t = 6,49;$ $p < 0,001$	$r = 0,05; t = 1,05;$ $p = 0,293$
			Postawa innych pracowników	$r = 0,26; t = 5,88;$ $p < 0,001$	$r = 0,26; t = 5,88;$ $p < 0,001$	$r = -0,1; t = -2,09;$ $p < 0,05$
			Ogółem	$r = 0,3; t = 6,77;$ $p < 0,001$	$r = 0,3; t = 6,77;$ $p < 0,001$	$r = -0,04; t = -0,85;$ $p = 0,397$
	Jakość rywalizacji	302	$r = 0,24; t = 4,26;$ $p < 0,001$	$r = 0,24; t = 4,26;$ $p < 0,001$	$r = 0,33; t = 5,97;$ $p < 0,001$	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki nie wywołują zaskoczenia. Podobnie jak i ustalenie, że dla jednostek ukierunkowanych na osiągnięcia związek z jakością rywalizacji jest silniejszy niż dla tych zorientowanych na wygraną, szczególnie w przypadku pracy w zespole.

Drugie i trzecie założenie odnosi się do motywów konkurowania jednostki w kontekście określonego rodzaju rywalizacji – odpowiednio: pozytywnej oraz konstruktywnej. Wyniki badań potwierdzają, że konkurencyjność cech pracownika zorientowanego na zadania sprzyja rywalizacji pozytywnej (tab. 39). Co więcej, niezależnie od sposobu wykonywania pracy (indywidualnie, w zespole). Jednak, niezgodnie z przyjętym założeniem, konkurencyjność cech pracownika o orientacji egocentrycznej ma również istotny statystycznie związek z rywalizacją pozytywną, lecz (1) o niższej (dwukrotnie) sile niż u badanych zorientowanych na zadania oraz (2) dla pracujących w zespole.

Tabela 39. Konkurencyjność cech pracownika a rywalizacja pozytywna z uwzględnieniem analizowanych grup

	Orientacja ego			Orientacja na zadania		
	Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole	Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole
Rywalizacja pozytywna	r = 0,15 t = 3,21 p < 0,01	r = 0,15 t = 1,67 p < 0,098	r = 0,16 t = 2,83 p < 0,01	r = 0,31 t = 6,83 p < 0,001	r = 0,31 t = 3,72 p < 0,001	r = 0,3 t = 5,42 p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobnie konkurencyjność cech pracownika ma istotny statystycznie związek z konstruktywnością rywalizacji (tab. 40), który jednak jest pozytywny niezależnie od orientacji. Ponadto to badani o orientacji egocentrycznej wykazują bardziej konstruktywną rywalizację, czyli większe pozytywne doświadczenie z rywalizacji niż osoby o orientacji na zadania. Opisany wynik odpowiada obu wyróżnionym grupom, a zatem nie zależy od sposobu wykonywania pracy (samodzielnie/w zespole).

Tabela 40. Konkurencyjność cech pracownika a konstruktywność rywalizacji z uwzględnieniem analizowanych grup

	Orientacja ego			Orientacja na zadania		
	Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole	Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole
Konstruktywność rywalizacji	r = 0,5 t = 11,93 p < 0,001	r = 0,54 t = 7,25 p < 0,001	r = 0,48 t = 9,43 p < 0,001	r = 0,18 t = 3,73 p < 0,001	r = 0,24 t = 2,81 p < 0,01	r = 0,15 t = 2,72 p < 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Czwarte przypuszczenie odnosi się do postrzegania przyczyn konkurowania i ich wpływu na przebieg konkurowania. Gdy przyczynę stanowi czynnik wewnętrzny – a zatem postawa pracowników, to związek (choć o słabej sile), istotny statystycznie, zarówno z pozytywną, jak i konstruktywną rywalizacją, ma kierunek ujemny. To uznawanie polityki firmy za powód rywalizowania – czyli czynnik zewnętrzny – skutkuje wzrostem rywalizacji pozytywnej i konstruktywnej (tab. 41). Zgodnie z wynikami badań ostatnie, czyli odczucie pozytywnego doświadczenia konkurowania, pojawia się także w sytuacji postrzegania przełożonego jako osoby skłaniającej do rywalizacji. Uwzględniając te wyniki, można wnioskować o znaczeniu polityki firmy dla tworzonych warunków, a przełożonego dla oceny rywalizowania (przebiegu, procesu).

Tabela 41. Postrzeganie przyczyny konkurowania a pozytywna i konstruktywna rywalizacja

Postrzegane przyczyny rywalizacji	N	Rywalizacja pozytywna	Konstruktywność rywalizacji
Współpracownicy lubią rywalizować	428	r = -0,15 t = -3,11 p < 0,01	r = -0,16 t = -3,42 p < 0,001
Współpracownicy są nastawieni na wygraną	426	r = -0,06 t = -1,24 p = 0,216	r = -0,01 t = -0,14 p = 0,892
Polityka firmy wymusza rywalizację	428	r = 0,1 t = 2,12 p < 0,05	r = 0,15 t = 3,16 p < 0,01
Przełożony wymusza rywalizację	426	r = 0,02 t = 0,51 p = 0,609	r = 0,18 t = 3,8 p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Mimo założenia o różnicach między orientacjami konkurencyjności cech, zgodnie z wynikami korelacji liniowej Pearsona, można stwierdzić, że obie analizowane orientacje mają statystycznie istotny związek z zaangażowaniem pracowników (tab. 42). Jednocześnie trzeba dodać, że jego siła jest wyższa w przypadku orientacji na zadania, a nie ego, niezależnie od analizowanej grupy pracowników, oraz wskazać na związek bardziej istotny statystycznie (co do wielkości i siły) w grupie pracujących zespołowo.

Tabela 42. Motywy konkurowania pracowników a zaangażowanie w pracę

	Orientacja ego			Orientacja na zadania		
	Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole	Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole
Zaangażowanie pracowników	r = 0,15 t = 4,01 p < 0,001	r = 0,17 t = 2,52 p < 0,05	r = 0,14 t = 3,15 p < 0,01	r = 0,25 t = 6,84 p < 0,001	r = 0,22 t = 3,25 p < 0,01	r = 0,27 t = 6,09 p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ostatecznie zbadano związek między stopniem konkurowania (w odniesieniu do przedmiotu konkurowania), rywalizacją pozytywną i konstruktywną a zaangażowaniem pracowników (tab. 43). Otrzymano istotność statystyczną dla dwóch ostatnich badanych związków. Ustalono także związek konkurowania o nagrody niematerialne i materialne z zaangażowaniem w przypadku grupy badanych pracujących samodzielnie oraz ostatniego rodzaju nagród dla respondentów pracujących zespołowo.

Tabela 43. Stopień konkurowania, pozytywna i konstruktywna rywalizacja a zaangażowanie pracowników

		Zaangażowanie pracowników		
		Ogółem	Pracujący samodzielnie	Pracujący w zespole
Stopień konkurowania	Materialne wynagradzanie	r = 0,12; t = 3,15; p < 0,01	r = 0,16; t = 2,36; p < 0,05	r = 0,11; t = 2,36; p < 0,05
	Niematerialne wynagradzanie	r = 0,1; t = 2,64; p < 0,01	r = 0,15; t = 2,19; p < 0,05	r = 0,08; t = 1,84; p < 0,066
	Status	r = -0,03; t = -0,9; p = 0,371	r = 0; t = -0,04; p = 0,971	r = -0,04; t = -0,87; p = 0,383
	Uznanie	r = 0,04; t = 0,93; p = 0,354	r = -0,03; t = -0,4; p = 0,69	r = 0,09; t = 1,96; p < 0,051
	Ogółem	r = 0,07; t = 1,81; p < 0,071	r = 0,08; t = 1,2; p = 0,232	r = 0,08; t = 1,74; p < 0,083
Pozytywna rywalizacja		r = 0,26; t = 5,53; p < 0,001	r = 0,27; t = 3,16; p < 0,01	r = 0,24; t = 4,35; p < 0,001
Konstruktywna rywalizacja		r = 0,44; t = 10,31; p < 0,001	r = 0,48; t = 6,27; p < 0,001	r = 0,43; t = 8,3; p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tym samym wydaje się, że dla zaangażowania pracowników większe znaczenie mogą mieć konkurencyjność cech, warunki, w jakich przebiega rywalizacja, ocena doświadczenia niż tworzone konkurencyjne środowisko pracy czy postrzeganie klimatu konkurowania. A zatem aspekty jakościowe, a nie strukturalne.

5.3. Kooperacja wewnątrz organizacji a zaangażowanie pracowników

Podstawowym celem badań było ustalenie związku kooperacji wewnątrzorganizacyjnej z zaangażowaniem pracowników. Założono, że:

- H1. Kooperacja wewnątrz organizacji wzmacnia zaangażowanie pracowników.
- H2. Zaangażowanie pracowników różni się w zależności od formy kooperacji.

W odniesieniu do pierwszego założenia, uwzględniając naturę kooperacji, czyli łączenie współdziałania i konkurowania oraz złożoność zagadnienia rywalizacji, sformułowano następujące hipotezy pomocnicze:

- H1a. Połączenie intensywności współdziałania i poziomu rywalizowania sprzyja zaangażowaniu pracowników.
- H1b. Połączenie intensywności współdziałania i stopnia konkurowania sprzyja zaangażowaniu pracowników.
- H1c. Połączenie intensywności współdziałania oraz poziomu i jakości rywalizowania wzmacnia zaangażowanie pracowników.
- H1d. Połączenie intensywności współdziałania oraz stopnia konkurowania i jakości rywalizowania wzmacnia zaangażowanie pracowników.

Hipotezy te (H1a-H1d) zweryfikowano poprzez analizę mediacji. Warto przypomnieć, że przeprowadzono ją w następujący sposób: (1) ustalenie związku zmiennej niezależnej ze zmienną zależną (ścieżka c), (2) sprawdzenie związku zmiennej niezależnej z mediatorem (ścieżka a) oraz mediatora ze zmienną zależną (ścieżka b), (3) zbadanie modelu uwzględniającego jednocześnie mediatora i zmienną niezależną w kontekście zmiennej zależnej (ścieżka c'). Rezultaty wskazujące na mediację potwierdzano wynikiem testu Sobela.

Uwzględniono dwa podejścia. Pierwsze, w którym za zmienną niezależną przyjęto intensywność współdziałania, a za mediatora – wskaźniki dotyczące rywalizowania, tj. poziom rywalizacji, stopień konkurowania, jakość rywalizacji. Drugie – przy odwrotnych założeniach.

Trzeba zauważyć, że przeprowadzenie wskazanych analiz uzasadniało istnienie związku istotnego statystycznie między uwzględnionymi zmiennymi a zaangażowaniem pracowników (tab. 44).

Tabela 44. Analizowane zmienne a zaangażowanie pracowników

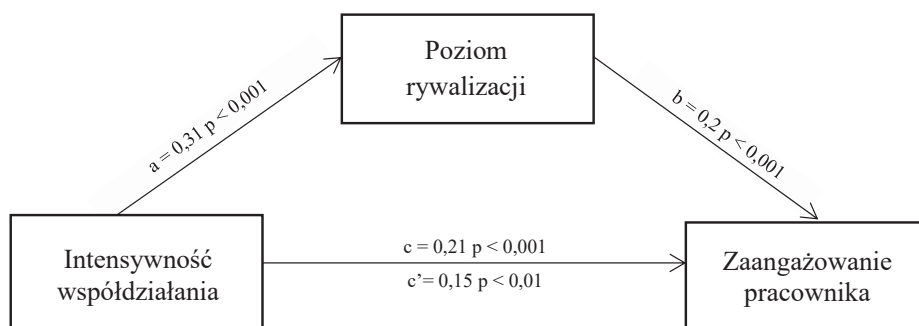
Nazwa analizowanej zmiennej (wskaźniki)	Zaangażowanie pracowników
Intensywność współdziałania	$r = 0,22$; $t = 5,97$; $p < 0,001$
Poziom rywalizacji	$r = 0,24$; $t = 5,24$; $p < 0,001$
Stopień konkurowania	$r = 0,10$; $t = 2,14$; $p < 0,05$
Jakość rywalizacji	$r = 0,29$; $t = 6,18$; $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Natomiast drugie założenie (H2) bazowało na zaprezentowanych wynikach analizy literatury przedmiotu i sformułowanym wniosku, że wysokość zaangażowania pracownika zależy od intensywności współdziałania i poziomu rywalizacji.

Uwzględniając H1a, czyli medycyjną rolę poziomu rywalizacji w związku intensywności współdziałania i zaangażowania pracowników, trzeba wskazać na (wyk. 3):

- dobre dopasowanie modelu regresji do danych (ścieżki c, a);
- bezpośrednią zależność intensywności współdziałania i zaangażowania pracowników (H1): im większa intensywność współdziałania, tym większe zaangażowanie badanych ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$);
- istotność relacji intensywności współdziałania z poziomem rywalizacji ($\beta = 0,31$; $p < 0,001$);
- istotne statystycznie powiązanie poziomu rywalizacji z zaangażowaniem ($\beta = 0,2$; $p < 0,001$);
- częściową mediację poziomu rywalizacji w relacji między intensywnością współdziałania i zaangażowaniem (test Sobela: $Z = 3,479$; $p < 0,001$).



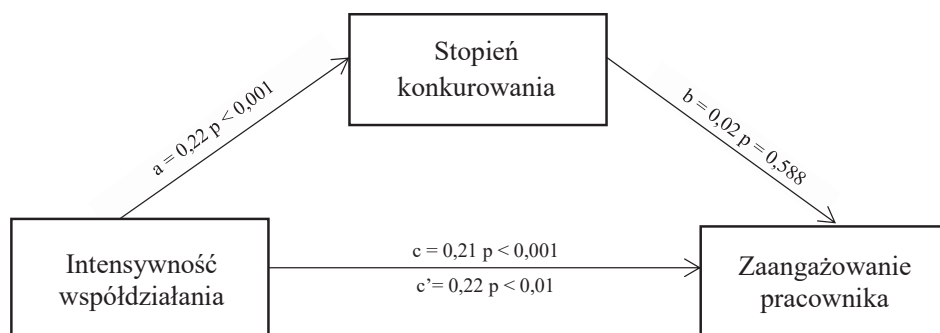
Wykres 3. Medycyjna rola poziomu rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 1)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Można stwierdzić, że poziom rywalizacji odgrywa rolę mediacyjną w relacji między intensywnością współdziałania a zaangażowaniem pracowników. Intensywność współdziałania istotnie wpływa na poziom rywalizacji, a ten z kolei wpływa na zaangażowanie. Można zatem stwierdzić, że intensywność współdziałania w powiązaniu z poziomem rywalizacji wzmacnia zaangażowanie.

Potwierdzono zatem założenia H1a. Jednocześnie trzeba dodać, że ze względu na mediatora, czyli rywalizowanie, maleje siła wpływu intensywności współdziałania ($\beta = 0,15$; $p < 0,001$). Oznacza to, że na analizowany związek mogą mieć wpływ inne czynniki.

W przypadku H1b, czyli gdy stopień konkurowania stanowi mediatora w związku intensywności współdziałania i zaangażowania pracowników, można zauważyć (wyk. 4), że choć istnieje bezpośrednia zależność intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników oraz stopniem konkurowania ($\beta = 0,22$; $p < 0,001$), to mediacja nie występuje ze względu na brak istotnego statystycznie związku między stopniem konkurowania a zaangażowaniem ($\beta = 0,02$; $p = 0,588$).

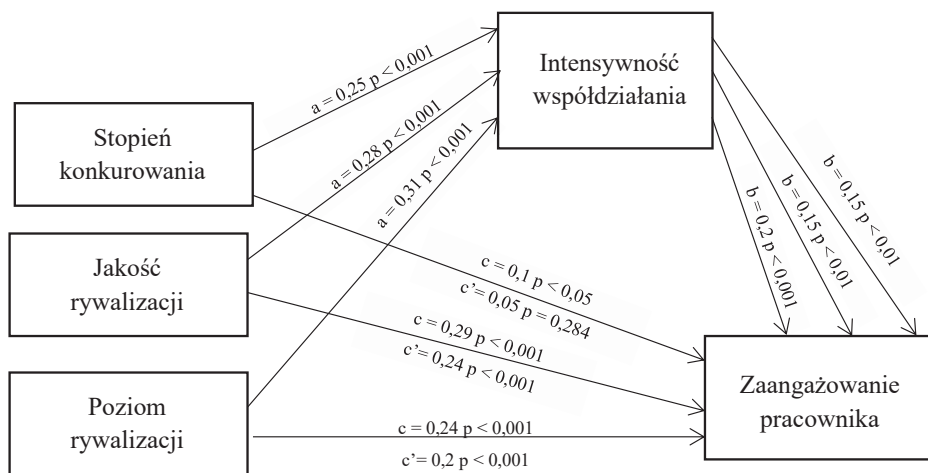


Wykres 4. Mediacyjna rola stopnia konkurowania w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 2)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tym samym wydaje się, że dla wzmacniania zaangażowania poprzez łączenie współdziałania z rywalizowaniem (wprowadzanie rywalizacji w środowisko oparte na współdziałaniu) większe znaczenie ma subiektywne odczucie pracownika konkurencyjności otoczenia niż formalnie kształtowane konkurencyjne środowisko pracy.

Uwzględniając mediacyjną rolę intensywności współdziałania na związek zmiennych dotyczących rywalizowania z zaangażowaniem pracowników, trzeba wskazać na (wyk. 5):



Wykres 5. Medyacyjna rola intensywności współdziałania w relacji stopnia konkurencji, jakości rywalizacji i poziomu rywalizacji z zaangażowaniem pracowników (model 3)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

- 1) dobre dopasowanie modelu regresji do danych;
- 2) bezpośrednią zależność:
 - jakości rywalizacji i zaangażowania pracowników ($\beta = 0,29$; $p < 0,001$);
 - poziomu rywalizacji i zaangażowania pracowników ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$);
 - stopnia konkurowania i zaangażowania pracowników ($\beta = 0,1$; $p < 0,05$), co oznacza, że im większy wskaźnik każdej z tych zmiennych (tj. wyższa jakość, poziom rywalizacji czy stopień konkurowania), tym wyższe zaangażowanie pracowników;
- 3) częściową mediację intensywności współdziałania w relacji między poziomem rywalizacji a zaangażowaniem (test Sobela: $Z = 2,856$; $p < 0,01$) oraz jakością rywalizacji a zaangażowaniem (test Sobela: $Z = 2,735$; $p < 0,01$).
- 4) całkowitą mediację w relacji między stopniem konkurowania a zaangażowaniem (test Sobela: $Z = 3,274$; $p < 0,01$).

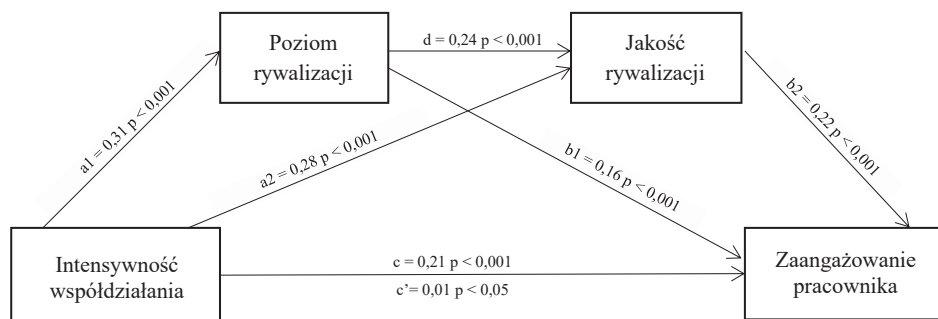
Można stwierdzić, że jakość rywalizacji, poziom rywalizacji oraz stopień konkurowania w powiązaniu z intensywnością współdziałania wzmacniają zaangażowanie pracowników. Jednocześnie intensywność współdziałania obniża siłę wpływu poziomu rywalizacji ($\beta = 0,2$; $p < 0,001$) i jej jakości ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$) na zaangażowanie pracowników oraz znosi oddziaływanie stopnia konkurowania na zaangażowanie pracowników ($\beta = 0,05$; $p = 0,284$). Podobnie jak w przypadku modelu 1, oznacza to, że na analizowane dwa pierwsze związki mogą mieć wpływ inne czynniki.

Wprowadzanie zatem współdziałania o wysokiej intensywności w konkurencyjnym środowisku pracy będzie wzmacniać zaangażowanie w pracę. Osiągnięcie tego efektu przy postrzeganiu przez pracowników klimatu w organizacji jako konkurencyjnego wymaga zwrócenia uwagi także na inne czynniki.

Jak zaprezentowano w treści rozdziału trzeciego, rywalizacja ma także aspekt jakościowy, co uwzględniono w kolejnych hipotezach.

Biorąc pod uwagę H1c, tzn. założenie o wzmacnianiu zaangażowania pracowników poprzez połączenie intensywności współdziałania z konkurencyjnością przy jednoczesnym znaczeniu poziomu i jakości rywalizowania, ustalono dodatkowo (wyk. 6)²⁵⁹:

- istotność relacji intensywności współdziałania z jakością rywalizacji ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$);
- istotność relacji poziomu z jakością rywalizacji ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$);
- istotne statystycznie powiązanie jakości ($\beta = 0,22$; $p < 0,001$) oraz poziomu rywalizacji ($\beta = 0,16$; $p < 0,001$) z zaangażowaniem;
- mediację częściową poziomu rywalizacji i jakości rywalizacji w relacji między intensywnością współdziałania z zaangażowaniem (test Sobela: $Z = 5,23$; $p < 0,001$).



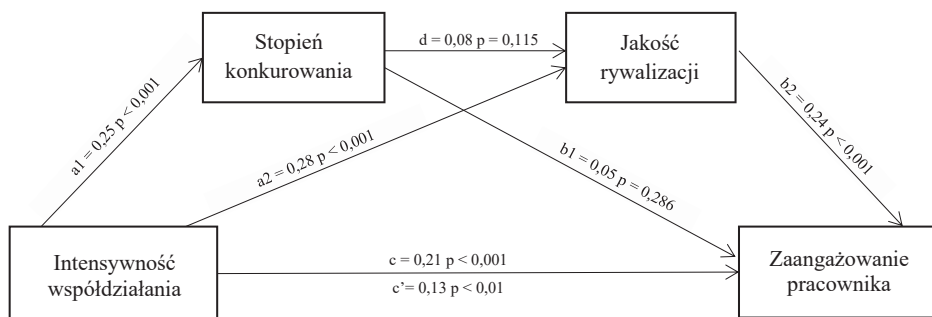
Wykres 6. Mediacyjna rola poziomu i jakości rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 4)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tym samym można zauważyć, że oprócz poziomu rywalizacji znaczenie ma także jej jakość. Zatem dla zaangażowania przy stosowaniu kooperacji ważne stają się warunki, w jakich przebiega konkurencja.

²⁵⁹ Pominięto opis adekwatnych związków z modelu 1 (wyk. 3).

Natomiast, biorąc pod uwagę H1d, czyli założenie, że połączenie intensywności współdziałania oraz stopnia konkurowania i jakości rywalizowania będzie wzmacniać zaangażowanie pracowników, można wskazać na (wyk. 7):



Wykres 7. Mediacyjna rola stopnia konkurencji i jakości rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 5)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

156

- bezpośrednią zależność intensywności współdziałania i zaangażowania pracowników (jak w modelu 1 – wyk. 3);
- istotność relacji intensywności współdziałania ze stopniem konkurowania ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$) oraz jakością rywalizacji ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$);
- istotne statystycznie powiązanie jakości rywalizacji z zaangażowaniem ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$)

oraz

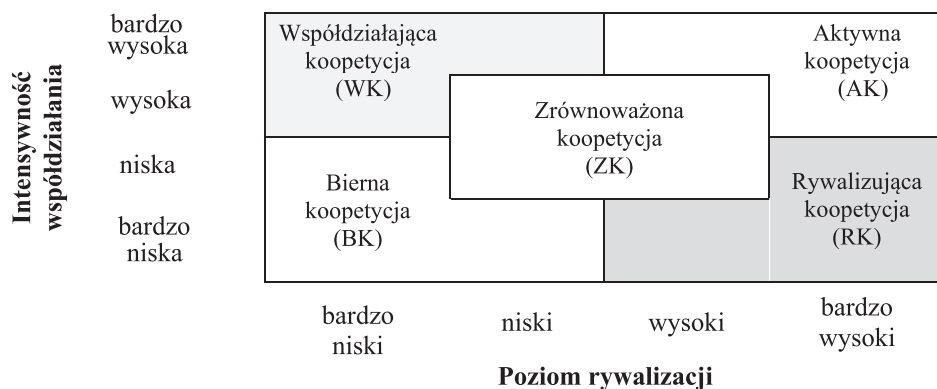
- brak istotnego statystycznie związku stopnia konkurowania z zaangażowaniem pracowników ($\beta = 0,05$; $p = 0,286$).

Zatem nie występuje mediacja, co oznacza, że w przypadku współdziałania w organizacji wprowadzanie polityki dzielenia zasobów (tworzenia konkurencyjnego środowiska), nawet przy zadbanie o odpowiednie warunki rywalizacji, nie ma wpływu na związek intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników.

Hipoteza druga odnosi się do form koopetycji. W zależności od konfiguracji poziomu rywalizacji²⁶⁰ i intensywności współdziałania²⁶¹ wyznaczono pięć form koopetycji (wyk. 8):

²⁶⁰ Można było uzyskać od 5 do 35 pkt. Ustalono następujące poziomy rywalizacji: bardzo niski: 5-12 pkt., niski: 13-20 pkt., wysoki: 21-28 pkt., bardzo wysoki: 29-35 pkt.

²⁶¹ Można było uzyskać od 7 do 53 pkt. Ustalono następujące stopnie intensywności współdziałania: bardzo niski: 7-18 pkt., niski: 19-30 pkt., wysoki: 31-42 pkt., bardzo wysoki: 43-53 pkt.



Wykres 8. Formy kooperacji

Źródło: opracowanie własne.

1. Bierną kooperację dla niskich wskaźników intensywności współdziałania i poziomu rywalizacji.
2. Rywalizującą kooperację w przypadku przewagi rywalizacji nad współdziałaniem.
3. Współdziałającą kooperację dla przewagi współdziałania nad rywalizacją.
4. Zrównoważoną kooperację, gdy współdziałanie i rywalizacja występują na tym samym poziomie.
5. Aktywną kooperację dla sytuacji wysokich, a zatem czynnych obu działań.

W badanej grupie pracowników (433 osoby) dominowała zrównoważona kooperacja (321 badanych). Pięciokrotnie mniej występowała aktywna kooperacja (60 respondentów). Częściej przeważała współdziałająca (22 osoby) nad rywalizującą kooperacją (14). Ta ostatnia forma kooperacji była także najrzadsza.

Warto zauważyć istotne statystycznie, choć o słabej sile efektu, związki między formami kooperacji a (załącznik 4):

- wielkością organizacji [$H(4, N = 433) = 12,55; p < 0,05$],
- płcią [$\chi^2(4) = 13,52; p < 0,01; V$ Cramera 0,177],
- preferowanym typem wykonywanego zadania: rodzajem wymagań [$H(4, N = 433) = 14,53; p < 0,01$],
- ukierunkowaniem na kolektywizm [$H(4, N = 433) = 11,79; p < 0,05$],
- formalizacją w organizacji [$H(4, N = 433) = 17,56; p < 0,01$].

Współdziałająca kooperacja występuje w dużych, podczas gdy rywalizująca kooperacja w mniejszych organizacjach. Także współdziałająca kooperacja dotyczy osób nastawionych kolektywnie, podczas gdy rywalizująca – ukierunkowanych na indywidualizm. Aktywna kooperacja dotyczy organizacji o wysokim stopniu formalizacji, podczas gdy zrównoważona kooperacja – o niższym jej poziomie.

Podobnie aktywna kooperacja występuje przy zadaniach wymagających wysiłku intelektualnego, a zrównoważona kooperacja – fizycznego. Ostatecznie bierna i współdziałająca kooperacja dotyczy głównie kobiet, zrównoważona zaś i aktywna kooperacja – mężczyzn. Warto dodać, że w przypadku obu płci najczęstszą formą była zrównoważona kooperacja.

Nie stwierdzono istotnego statycznie związku dla form kooperacji z typem organizacji, branżą, w której funkcjonuje, stażem pracy i stanowiskiem pracy, typem wykonywanego zadania – jego różnorodnością i trudnością oraz centralizacją w firmie.

Natomiast w odniesieniu do hipotezy 2 ustalono, że zaangażowanie jest wyższe w przypadku aktywnej niż biernej kooperacji, aktywnej niż współdziałającej kooperacji oraz aktywnej, a nie zrównoważonej kooperacji (tab. 45). A zatem pracownicy angażują się bardziej w przypadku połączenia wysokiego poziomu rywalizowania i wysokiej intensywności współdziałania, a nie niskich czy zrównoważonych wskaźników tych działań. Także konfiguracja wysokiego poziomu rywalizacji i wysokiej intensywności współdziałania (aktywna kooperacja) sprzyja zaangażowaniu bardziej niż wysoka intensywność współdziałania przy niskich poziomach rywalizacji. Warto podkreślić brak wyróżnienia formy rywalizującej kooperacji w wyniku testu.

Analizując to założenie, zwrócono także uwagę na sposób wykonywania zadań. Ustalono statystycznie istotny związek o umiarkowanej sile między formą kooperacji a wyróżnionymi grupami, tzn. osobami samodzielnie wykonującymi zadania a tymi, którzy wykonywali je, współdziałając z innymi (tab. 46). Zauważono, że w obu grupach najczęściej występuje zrównoważona kooperacja, jak również, że forma biernej i rywalizującej kooperacji dotyczy raczej pierwszej niż drugiej grupy. Zatem to w grupie osób pracujących samodzielnie przeważa rywalizacja nad współdziałaniem.

Tabela 45. Formy kooperacji a zaangażowanie pracowników

Statystyki opisowe		Zaangażowanie pracowników																		
		Ogółem				Wigor				Absorpcja				Poświęcenie						
		BK	RK	ZK	WK	AK	BK	RK	ZK	WK	AK	BK	RK	ZK	WK	AK				
M ± SD	79 ± 5,8	10,76 ± 4,45	8,65 ± 4,38	9,21 ± 3,4	11,78 ± 3,76	2,42 ± 2,09	3,38 ± 1,4	2,67 ± 1,57	2,95 ± 1,26	3,77 ± 1,41	2,88 ± 1,84	3,64 ± 1,62	3,23 ± 1,59	3,15 ± 1,34	4,14 ± 1,41	2,6 ± 2,08	3,74 ± 1,65	2,76 ± 1,69	3,11 ± 1,33	3,87 ± 1,38
Me [Q25 – Q75]	7 [3,83 – 2,67]	10,67 [7,67 – 14]	8,83 [5,33 – 11,33]	9,33 [7,33 – 11,33]	12,33 [9,67 – 14,5]	2,33 [0,17 – 4,17]	3,17 [2,33 – 4,67]	2,5 [1,33 – 3,67]	3 [2 – 4]	4 [3 – 5]	2,5 [1,5 – 4,33]	4 [2 – 4,33]	3,67 [2,33 – 4]	3,33 [2,33 – 4]	4,33 [3,5 – 5]	2,33 [1 – 4,5]	3,67 [2,67 – 5,33]	3 [1,33 – 4]	3 [2 – 4]	3,83 [3,33 – 5]
Min. – Max.	0 – 18	4,67 – 18	1 – 17,67	0 – 18	3 – 18	0 – 6	1,33 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	1 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6	0 – 6
-95,00%	4,8	8,19	6,71	8,84	10,81	1,31	2,57	1,97	2,81	3,4	1,89	2,7	2,52	3,0	3,78	1,5	2,78	2,01	2,97	3,52
+95,00%	10,99	13,33	10,59	9,59	12,75	3,53	4,19	3,36	3,09	4,13	3,86	4,58	3,93	3,3	4,5	3,71	4,69	3,51	3,26	4,23
SE	1,45	1,19	0,93	0,19	0,49	0,52	0,37	0,34	0,07	0,18	0,46	0,43	0,34	0,08	0,52	0,52	0,44	0,36	0,07	0,18
Test Kruskala-Wallis	H(4, N = 433) = 29,37; p < 0,001												H(4, N = 433) = 28,68; p < 0,001				H(4, N = 433) = 21,45; p < 0,001			
F_R^2	0,07												0,05				0,07			
Post hoc	BK<AK (p<0,01) / WK<AK (p<0,01) / ZK<AK (p<0,001)												BK<AK (p<0,05) / WK<AK (p<0,05) / ZK<AK (p<0,001)				BK<AK (p<0,05) / WK<AK (p<0,05) / ZK<AK (p<0,001)			

BK – bierna kooperacja (n = 16), RK – rywalizująca kooperacja (n = 14), WK – współdziałająca kooperacja (n = 22), ZK – zrównoważona kooperacja (n = 32), AK – aktywna kooperacja (n = 60)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 46. Formy kooperacji z uwzględnieniem sposobu wykonywania zadań

Formy kooperacji	Analizowane grupy						Test X^2	V Craméra
	Ogółem (N = 433)		Pracujący samodzielnie (n = 131)		Pracujący w zespole (n = 302)			
	N	%	n	%	n	%		
Bierna kooperacja	16	3,70%	13	9,92%	3	0,99%	$X^2(4) = 43,59;$ $p < 0,001$	0,317
Rywalizująca kooperacja	14	3,23%	12	9,16%	2	0,66%		
Współdziałająca kooperacja	22	5,08%	5	3,82%	17	5,63%		
Zrównoważona kooperacja	321	74,13%	87	66,41%	234	77,48%		
Aktywna kooperacja	60	13,86%	14	10,69%	46	15,23%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

160

Podsumowując, trzeba podkreślić, że kooperacja wewnątrz organizacji sprzyja zaangażowaniu pracowników oraz że różni się ono w zależności od formy kooperacji.

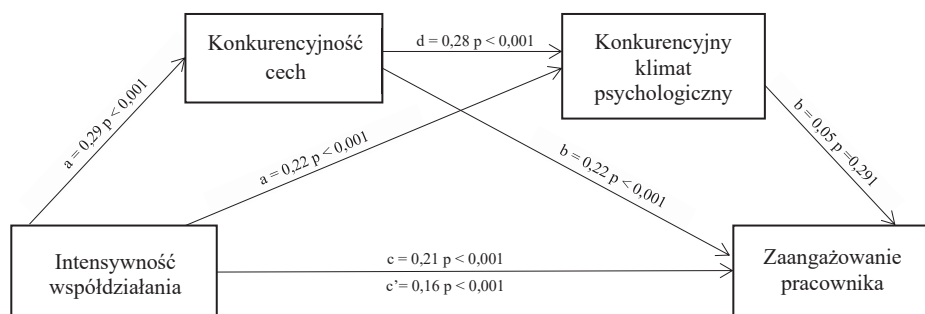
Na podstawie przeprowadzonej analizy mediacyjnej, można stwierdzić, że dla zaangażowania pracowników: (1) ważniejsze wydaje się postrzeganie przez pracowników konkurencyjnego klimatu w organizacji niż tworzone w nim konkurencyjne środowisko pracy, (2) warto wprowadzać współdziałanie, gdy w organizacji istnieje konkurencyjne środowisko oraz (3) istotna jest jakość rywalizacji.

Ze względu na otrzymane rezultaty przeprowadzono dodatkowe analizy, dotyczące:

- prezentowanych zależności, uwzględniając zmienne składowe,
- aspektu relacyjnego poprzez zbadanie nowego modelu, uwzględniającego jakość i konstruktywność rywalizacji jako wskaźniki dotyczące konkurowania w organizacji,
- zmiennych moderujących, takich jak: sposób wykonywania zadań, płeć, staż pracy i stanowisko.

Dokonano ich, uwzględniając składowe intensywności współdziałania, tzn. współzależność strukturalną i behawioralną, oraz poziom rywalizacji, czyli konkurencyjność cech i konkurencyjny klimat psychologiczny. Szczegółowe wyniki dodatkowych analiz zawarto w załączniku 6.

W przypadku relacji intensywności współdziałania oraz konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu psychologicznego z zaangażowaniem pracowników nie zidentyfikowano statystycznie istotnego wyniku między konkurencyjnym klimatem psychologicznym a zaangażowaniem ($\beta = 0,05$; $p = 0,291$). Tym samym – mimo osłabienia związku istotnego statystycznie intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracownika ($\beta = 0,21$; $p < 0,001$ / $\beta = 0,16$; $p < 0,001$) – mediacja nie występuje (wyk. 9).

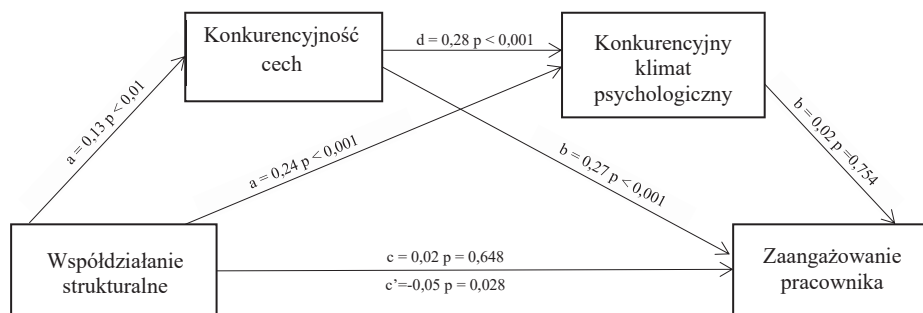


Wykres 9. Mediacyjna rola konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 6)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

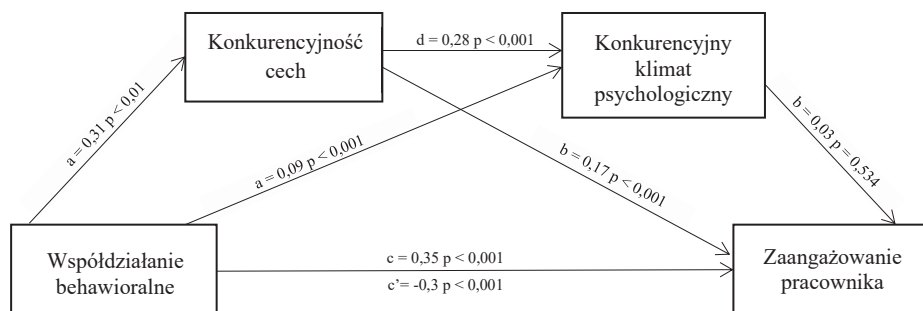
Podobny wynik otrzymano dla relacji współdziałania strukturalnego i behawioralnego z zaangażowaniem pracowników przy pośredniczącej roli konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu psychologicznego. Tak jak w pierwszym przypadku (wyk. 10) nie ustalono związku istotnego statystycznie dla współdziałania strukturalnego z zaangażowaniem ($\beta = 0,02$; $p = 0,648$), tak w drugim przypadku (wyk. 11) – współdziałania behawioralnego ta zależność była istotna statystycznie ($\beta = 0,35$; $p < 0,001$), lecz nie ustalono jej dla konkurencyjnego klimatu psychologicznego z zaangażowaniem ($\beta = 0,03$; $p = 0,534$).

Wydaje się, że dla zaangażowania znaczenie ma połączenie konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu psychologicznego na zasadzie swego rodzaju „skumulowania” (poziom rywalizacji – model 1) niż jako odrębne, wzmacniające się czynniki.



Wykres 10. Medyacyjna rola konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu w relacji współdziałania strukturalnego z zaangażowaniem pracowników (model 7)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



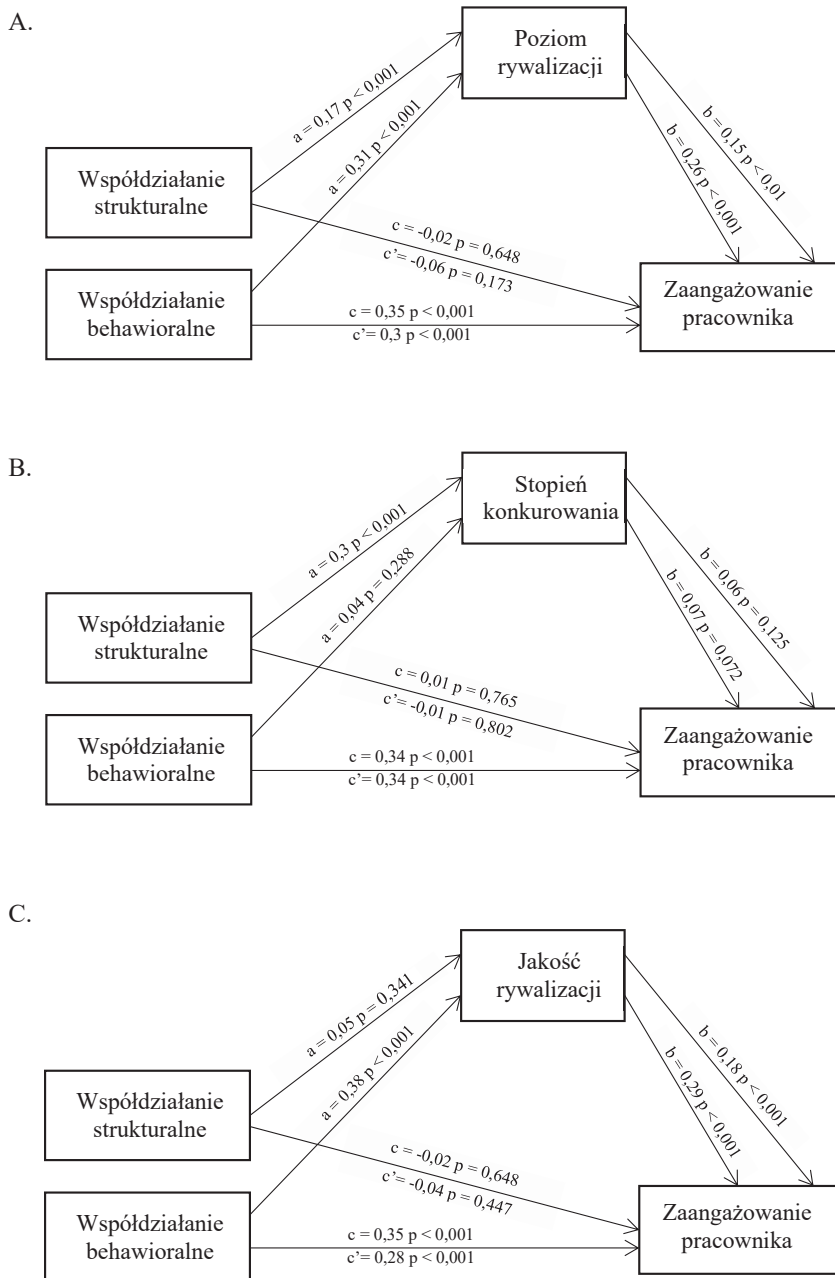
Wykres 11. Medyacyjna rola konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu w relacji współdziałania behawioralnego z zaangażowaniem pracowników (model 8)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Natomiast wyniki analizy połączenia współdziałania strukturalnego lub behawioralnego i poziomu, jakości rywalizacji lub stopnia konkurowania z zaangażowaniem ukazują, że (wyk. 12):

1. Między współdziałaniem strukturalnym a zaangażowaniem nie ma związku istotnego statystycznie.
2. W przypadku dwóch pierwszych mediatorów występuje częściowa mediacja (dla poziomu rywalizacji test Sobola: $Z = 2,921$; $p < 0,01$, a jakości: $Z = 3,407$; $p < 0,001$), lecz tylko dla współdziałania behawioralnego.

Można zatem wnioskować, że to część relacyjna współdziałania jest istotniejsza dla zaangażowania niż zadaniowa (strukturalna) oraz że to aspekty o charakterze subiektywnym, personalnym (jakość, poziom rywalizacji) odgrywają rolę

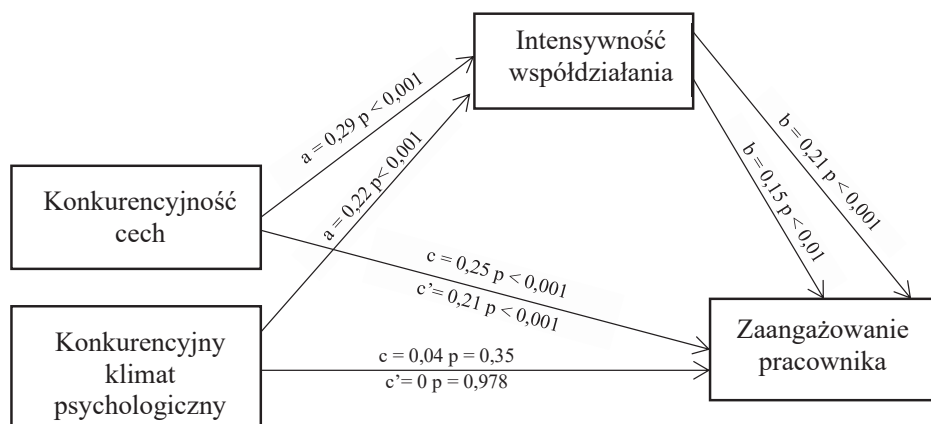


Wykres 12. Medycyjna rola poziomu rywalizacji (A), stopnia konkurencji (B) i jakości rywalizacji (C) w relacji współdziałania behawioralnego i strukturalnego z zaangażowaniem pracowników (model g)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

pośredniczącą między częścią relacyjną współdziałania a zaangażowaniem. Oddziaływanie obejmuje zatem podobne czynniki.

Uwzględniając zaś odwrotną sytuację, a zatem uznając zagadnienia związane z konkurencyjnością za wyjściowe (wyk. 13), można wskazać, że intensywność współdziałania osłabia związek konkurencyjności cech z zaangażowaniem ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$ oraz $\beta = 0,21$; $p < 0,001$). Istotność tej częściowej mediacji potwierdza wynik testu Sobela ($Z = 1,078$; $p = 0,281$).

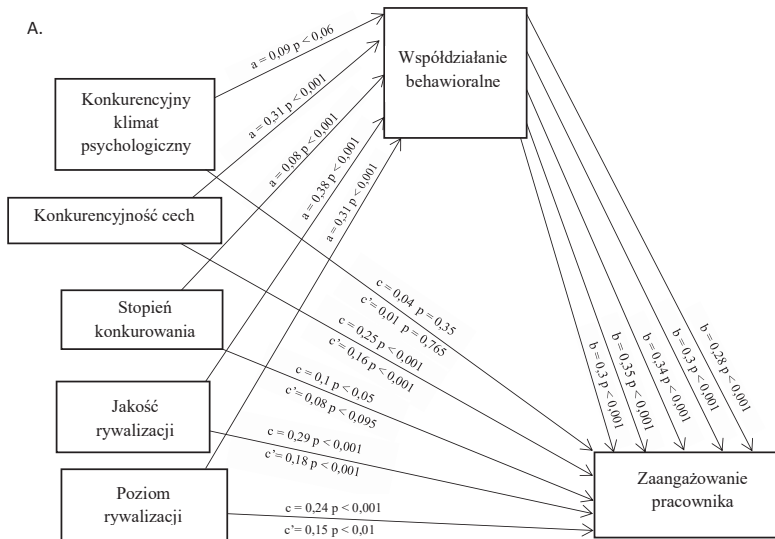


Wykres 13. Mediacyjna rola intensywności współdziałania w relacji konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu psychologicznego z zaangażowaniem pracowników (model 10)

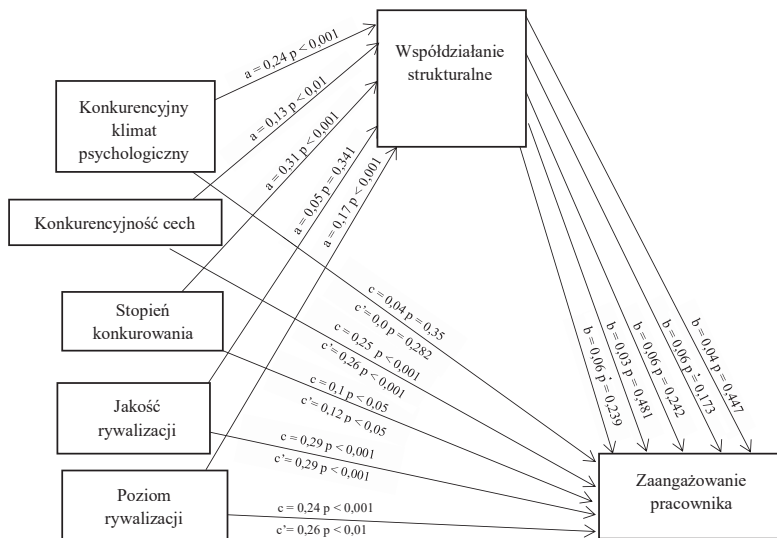
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okazuje się, że to oddziaływanie jest silniejsze w przypadku współdziałania behawioralnego ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$ oraz $\beta = 0,16$; $p < 0,001$), a nie występuje dla strukturalnego (wyk. 14). Oprócz mediacji częściowej dla konkurencyjności cech (test Sobela: $Z = 1,831$; $p < 0,067$), zidentyfikowano także ten sam rodzaj mediacji dla poziomu ($Z = 4,631$; $p < 0,001$) i jakości rywalizacji ($Z = 4,815$; $p < 0,001$) (wyk. 14A). Także w tych przypadkach siła oddziaływania jest wyższa w porównaniu z modelem uwzględniającym intensywność współdziałania (wyk. 5), jak również w większym stopniu tłumaczy związek zmiennych poziomu, jakości rywalizacji i konkurencyjności cech z zaangażowaniem (załącznik 5). Nie stwierdzono natomiast statystycznej istotności dla współdziałania strukturalnego (wyk. 14B).

Uwzględniając aspekty relacyjne, warto wskazać na występowanie mediacji częściowej (wszystkie ścieżki istotne statystycznie, a wartość c' niższa niż c ; test Sobela: $Z = 3,90$; $p < 0,001$ – wyk. 15), która potwierdza znaczenie powiązania jakości rywalizacji z intensywnością współdziałania dla zaangażowania.

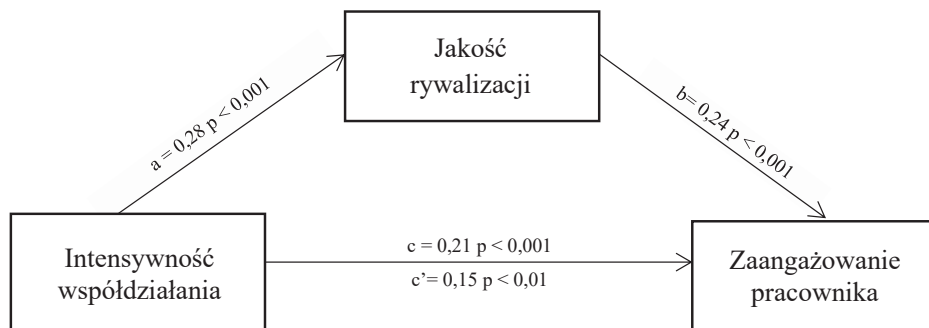


B.



Wykres 14. Medycyjna rola współdziałania behawioralnego i strukturalnego w relacji zmiennych konkurencyjności w organizacji z zaangażowaniem pracowników (model 11)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

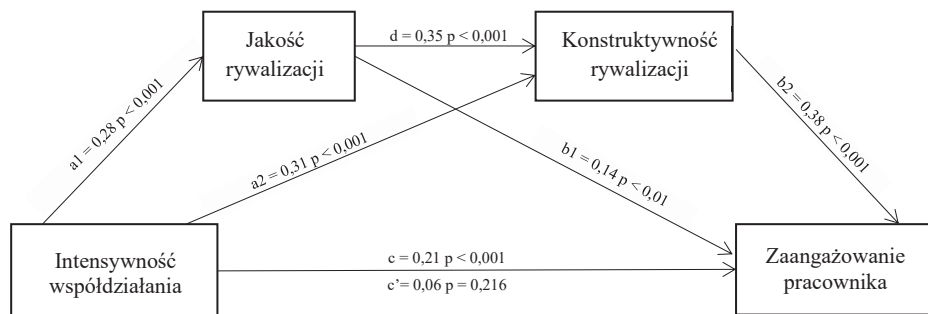


Wykres 15. Mediacyjna rola jakości rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 12)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Trzeba zauważyć, że wprowadzenie konstruktywności rywalizacji (wyk. 16) skutkuje:

166



Wykres 16. Mediacyjna rola jakości i konstruktywności rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 13)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

- bezpośrednią zależnością intensywności współdziałania i zaangażowania pracowników (jak w modelu 1 – wyk. 3), jak również
 - istotnością relacji intensywności współdziałania z jakością ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$) oraz konstruktywnością rywalizacji ($\beta = 0,31$; $p < 0,001$),
 - statystycznie istotnym powiązaniem jakości rywalizacji ($\beta = 0,14$; $p < 0,001$) oraz konstruktywności rywalizacji ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$) z zaangażowaniem
- oraz

- utratą istotności związku intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników po wprowadzeniu jakości i konstruktywności rywalizacji ($\beta = 0,06$; $p = 0,216$).

Można stwierdzić mediację całkowitą. Co więcej, trzeba podkreślić, że mediatorzy analizowane w tym modelu najlepiej ze wszystkich wskaźników rywalizacji wyjaśniają wpływ połączenia konkurowania i współdziałania na zaangażowanie. Oznacza to, że konstruktywność i jakość rywalizacji przy współdziałaniu mają większe znaczenie dla zaangażowania niż jakość rywalizacji lub jakość i poziom rywalizacji podczas współdziałania.

Dokonując analizy z uwzględnieniem zmiennych dodatkowych, ustalono znaczenie (dane szczegółowe – załącznik 6):

- 1) połączenia intensywności współdziałania (zmienna niezależna) z poziomem rywalizacji (mediator) dla zaangażowania pracowników, zmiennych (moderatorów):
 - sposobu wykonywania zadań – mediacja częściowa ($Z = 3,00$; $p < 0,01$) dla grupy pracujących w zespole,
 - płci – mediacja częściowa ($Z = 3,53$; $p < 0,001$) w przypadku mężczyzn,
 - stanowiska pracy – mediacja częściowa ($Z = 2,39$; $p < 0,05$) dla pracowników szeregowych oraz całkowita – specjalistów i kierowników,
 - stażu pracy – mediacja całkowita dla osób pracujących w firmie do sześciu miesięcy oraz powyżej roku do trzech lat;
- 2) połączenia poziomu rywalizacji (zmienna niezależna) z intensywnością współdziałania (mediator) dla zaangażowania pracowników, w przypadku:
 - sposobu wykonywania zadań – mediacja częściowa ($Z = 3,34$; $p < 0,001$) dla grupy pracujących w zespole,
 - płci – mediacja częściowa ($Z = 2,36$; $p < 0,05$) w przypadku mężczyzn,
 - stanowiska pracy – mediacja częściowa ($Z = 2,18$; $p < 0,05$) dla pracowników szeregowych oraz całkowita – specjalistów i kierowników,
 - stażu pracy – mediacja całkowita dla osób pracujących w firmie do sześciu miesięcy oraz powyżej trzech lat;
- 3) połączenia intensywności współdziałania (zmienna niezależna) ze stopniem konkurencji (mediator) dla zaangażowania pracowników, zmiennych:
 - stażu pracy – mediacja całkowita dla osób pracujących w firmie powyżej roku do trzech lat,
 - dopasowania pracownika do organizacji, mierzonej poprzez porównanie konkurencyjności cech z postrzeganym konkurencyjnym klimatem pracy – mediacja częściowa ($Z = 2,04$; $p < 0,05$) dla sytuacji, gdy konkurencyjność cech była wyższa niż postrzegana konkurencyjność klimatu organizacji.

W przypadku ostatniego z przedstawianych połączeń nie uzyskano istotnych statystycznie wyników dla moderatora: sposób wykonywania zadań, płeć, sta-

nowisko pracy, a analiza kongruencji cech nie była przeprowadzona dla sytuacji zbieżności konkurencyjności cech i postrzeganego klimatu ze względu na zbyt mało takich przypadków.

5.4. Wnioski z badań

Zidentyfikowano umiarkowany poziom zaangażowania badanych pracowników, co nie stanowi zaskoczenia, biorąc pod uwagę rezultaty badań dotyczących polskich pracowników czy tendencji światowych (zob. wprowadzenie). Trudno ocenić natomiast zauważony brak istotnych różnic między analizowanymi grupami, tzn. respondentami wykonującymi zadania indywidualnie a tymi, którzy współdziałali z innymi w tym zakresie.

Nie zaskakuje także wyższa intensywność współdziałania w grupie pracujących zespołowo niż wykonujących zadania samodzielnie ani istnienie związku obu analizowanych rodzajów współdziałania (strukturalne, behawioralne) w pierwszej, a nie w drugiej z nich. Zastanawia niezbyt duża różnica w poziomie intensywności współdziałania w grupie badanych wspólnie wykonujących pracę. Być może wynika to ze sposobu, w jaki odbywa się współdziałanie? Zgodnie ze wskazaniami współzależność równoległa (41%) przeważała nad wzajemną (35%) i sekwencyjną (24%). Można wnioskować o dominacji grupy nad zespołem.

Za ciekawe poznawczo trzeba natomiast uznać zidentyfikowane różnice w przypadku rywalizacji. Choć w obu analizowanych grupach za przyczynę podaje się przełożonego i politykę firmy, to osoby pracujące samodzielnie uważają, że inni współpracownicy rywalizują, by wygrać, podczas gdy respondenci pracujący zespołowo postrzegają, iż ich koledzy lubią konkurować. Czy różnica wynika ze sposobu wykonywania zadań? Czy może ukazuje odmienną (zmianę) percepcji nim uwarunkowaną? Biorąc pod uwagę identyfikowany wpływ postrzegania motywów konkurowania jego uczestników na rywalizację (np. Chang, Chen 2012), warto ten aspekt uwzględnić w przyszłych badaniach.

Inny jest także kierunek rywalizowania. Pracujący samodzielnie rywalizują raczej z pracownikami, którzy także wykonują zadania indywidualnie, a pracujący zespołowo – z członkami innych zespołów lub zespołami. Wydaje się, że wyniki można tłumaczyć w kontekście zachowań grupowych: postrzegania siebie jako członka grupy i przekierowania konkurowania na zewnątrz niej (por. Lewicka, Grzelak 2002; Sztompka 2007; Znaniński 2011; Enns, Rotundo 2012; Kato, Shu 2016). Szczególnie, że stwierdzono, iż konkurentów traktuje się raczej jako współzawodników, a nie wrogów.

Mając na uwadze stosowanie rywalizacji w organizacji, warto zwrócić uwagę na jej przebieg. Tak jak warunki konkurencji badani ocenili pozytywnie, tak do-

świadczenie rywalizacji już mniej. Wśród istotnych aspektów dla kształtowania relacji w organizacji oraz motywacji pracownika, lecz także jego zaangażowania podkreśla się sposób traktowania jednostki, wskazując m.in. na znaczenie sprawiedliwości, zaufania, szacunku. Wiązały się z nimi badane warunki konkurencji. Powstaje pytanie o przyczynę tego stanu. Co wpływa na postrzeganie przez pracownika następstw rywalizacji? Jakie czynniki warunkują aspekty poznawcze i afektywne doświadczenia rywalizacji? Warto poddać to analizie, uwzględniając także cechy konkurencyjne pracownika, jego dopasowanie do środowiska pracy i płeć. To bowiem poziom konkurencyjności cech w przeprowadzonych badaniach ustalono jako wysoki, podczas gdy środowiska pracy (zarówno stopnia konkurencji, jak i postrzegania konkurencyjności klimatu) oceniono na umiarkowany. Przy czym zauważono, że orientacja na osiągnięcia występowała częściej wśród respondentów niż egocentryczna. Warto podkreślić ten wynik ze względu na wskazania zespołu D. Tjosvold, że sprzyja to konstruktywnej rywalizacji. Stwierdzono także silną zależność konkurencyjności cech z płcią. Zgodnie z rezultatami badań to mężczyźni charakteryzowała konkurencyjność, w tym również w zakresie orientacji egocentrycznej i postrzegania, że nagrodę może wygrać najlepszy. Kobiety były zaś nastawione na współdziałanie. Wyniki te są zbieżne z ustaleniami innych autorów, w tym: V. Lavy (2012), zespołu A.E. Walters (1998) lub J.A. Flory (2015).

Zidentyfikowano także powiązanie konkurencyjności cech pracownika z rywalizacją. Było ono silniejsze dla stopnia konkurencji niż klimatu psychologicznego, orientacji egocentrycznej niż osiągnięć oraz w przypadku pracujących samodzielnie niż zespołowo. Ustalono związek orientacji na zadania z rywalizacją pozytywną, a egocentrycznej z konstruktywnością rywalizacji. Natomiast zauważono, że zewnętrzne czynniki wywołujące konkurencję (polityka firmy, przełożony) oddziałują pozytywnie, a wewnętrzne (współpracownicy) – negatywnie na pozytywną i konstruktywną rywalizację. Podsumowując, można wnioskować o istotności czynnika indywidualnego (konkurencyjność cech, postrzeganie klimatu konkurencji) nad środowiskowym (zasady przyjęte w organizacji). Jest to zgodne z wnioskami P. Brown i in. (1998), którzy także na podstawie rezultatów badań podkreślali znaczenie subiektywnej opinii pracownika w kontekście rywalizacji w organizacji.

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że zarówno współdziałanie, jak i rywalizacja sprzyja zaangażowaniu pracowników. Analizując odrębnie wpływ tych zagadnień na zaangażowanie, trzeba zauważyć istotne statystycznie oddziaływanie:

- intensywności współdziałania, wskazując jednocześnie, że jest ono silniejsze w przypadku osób pracujących w zespole niż samodzielnie,
- współdziałania behawioralnego (związek wystąpił w obu grupach),

- konkurencyjności cech, które jest silniejsze dla orientacji na zadania (niezależnie od sposobu wykonywania zadań),
- konstruktywnej i pozytywnej rywalizacji, ze wskazaniem na większą (dwukrotnie) siłę pierwszej, czyli doświadczenia, niż drugiej, tj. tworzonych warunków.

Można podkreślić ważność aspektów jakościowych (konkurencyjności cech, warunków, w jakich przebiega rywalizacja, oceny doświadczenia konkurowania), a nie strukturalnych (tworzonego konkurencyjnego środowiska pracy czy postrzegania klimatu konkurowania) dla zaangażowania. Trzeba wskazać na podobne ustalenia innych autorów. Związek konkurencyjności cech z zaangażowaniem opisywali O.M. Karatape i O.A. Olugbade (2009). Znaczenie warunków, w jakich przebiega rywalizacja (zasad, komunikowania się, pozytywnego środowiska pracy), podkreślał zespół D. Tjssvold (2003), V. Duraisngam'a (2020) oraz N. Möckli (2020) czy S. Reissner i V. Pagan (2013).

Warto dodać, że wyniki wielu analiz potwierdzają wpływ stosowania nagród, niezależnie od ich rodzaju, na zaangażowanie pracowników (zob. Victor, Hoole 2017, s. 9). W przeprowadzonych badaniach, weryfikując związek konkurencyjnego środowiska pracy z zaangażowaniem pracowników, zidentyfikowano znaczenie nagród materialnych. Niematerialne²⁵⁵ były istotne tylko w przypadku grupy pracowników indywidualnie wykonujących zadania. Nie stwierdzono natomiast wpływu konkurowania o uznanie i status na zaangażowanie pracowników. Czy wiąże się to z aspektami kulturowymi? Z poziomem satysfakcji z wynagrodzenia lub poczuciem sprawiedliwości zasad stosowanych w tym zakresie (por. Kulikowski 2016)? Z niepożądanym oddziaływaniem na relacje interpersonalne w sytuacji pracy z innymi? A może tego rodzaju nagrody (uznanie, status, zakres swobody w wykonywaniu zadań) nie stanowią przedmiotu konkurencji strukturalnej lub nie są postrzegane w ten sposób przez pracowników? Powstaje przypuszczenie o uwarunkowaniach oddziaływania nagród (ich rodzajów) na zaangażowanie pracowników w odniesieniu do sposobu wykonywania pracy (por. Yue i in. 2019). Może stanowić to przedmiot dalszych badań.

Uwzględniając analizowane dodatkowe zmienne, warto zaznaczyć, że tymi, dla których zidentyfikowano powiązanie ze wszystkimi zagadnieniami (współdziałanie, rywalizacja, zaangażowanie), były typ zadań oraz centralizacja. Jednak z formami kooperacji tylko pierwszy z nich oraz płęć, kolektywizm i formalizacja.

Natomiast analiza wpływu kooperacji wewnątrz organizacji na zaangażowanie pracowników pozwala stwierdzić, że połączenie rywalizacji i współdziałania wzmacnia zaangażowanie. W szczególności ustalono, że dla zaangażowania pracowników znaczenie mają:

²⁵⁵ Rozumiane za Fletcher, Nusbaum (2010).

- 1) poziom rywalizacji, a nie stopień konkurowania, gdy intensywność współdziałania jest zmienną niezależną, a odwrotnie, gdy ona staje się mediatorem;
- 2) jakość i konstruktywność rywalizacji bardziej niż poziom i jakość rywalizacji jako mediatorzy w związku z intensywnością współdziałania;
- 3) sposób wykonywania zadań, płeć, staż i stanowisko pracy jako moderatorzy, gdy wskaźnikiem rywalizacji był poziom rywalizacji oraz kongruencja cech w przypadku stopnia konkurowania.

Konkludując, można wskazać, że dla zaangażowania pracowników warto łączyć rywalizację ze współdziałaniem, dbając o aspekty jakościowe zarówno konkurowania, jak i współdziałania. W pierwszym przypadku znaczenie mają warunki, w jakich przebiega rywalizacja, oraz uczestnicy procesu – dokładnie: posiadane przez nich doświadczenie konkurowania, konkurencyjność cech oraz postrzeganie konkurencyjności klimatu. W drugim przypadku współdziałanie behawioralne, a zatem jakość informacji, dzielenie się nimi, wspólność działania czy podejmowanie decyzji.

Wydaje się również, że zaangażowaniu pracowników sprzyja bardziej rywalizacja stosowana w sytuacji pracowników współdziałających z innymi niż indywidualnie wykonujących zadania.

Zakończenie

Wzrost znaczenia zaangażowania pracowników w organizacji skutkuje poszukiwaniem rozwiązań wzmacniających aktywność pracowników. Uwzględniając ujęcie zaangażowania w pracę, ustalono, że zaangażowanie pracowników zależy m.in. od spełnienia ich potrzeb. Wśród istotnych w tym zakresie znajdują się potrzeba przynależności oraz autonomii. W organizacji mogą być one zaspokojone poprzez współpracę i rywalizację. Osiąganie zalet zastosowania każdego z tych działań i zarazem niwelowanie wad wydaje się możliwe poprzez jednoczesne ich zastosowanie, czyli kooperację.

Stanowi ona stosunkowo „nową”, lecz dynamicznie rozwijającą się koncepcję, szczególnie na poziomie mezo. Uwzględniając analizowany w monografii poziom mikro, można zauważyć powszechność badań dotyczących współdziałania, a zarazem trzeba podkreślić trudność prowadzenia analiz i dokonywania porównań ich wyników ze względu na wielość i różnorodność stosowanych terminów oraz podejść. Wydaje się, że w przypadku rywalizacji jest odwrotnie. Rzadko staje się ona przedmiotem zainteresowania badaczy, prawdopodobnie z powodu negatywnego jej postrzegania lub uznania za powszechnie występującą.

Z tego względu za cel główny monografii przyjęto określenie możliwości kształtowania zaangażowania pracowników poprzez kooperację wewnątrz organizacji. Wyznaczono także cztery cele teoriopoznawcze, jeden metodyczny oraz trzy empiryczne.

Zrealizowano je w następujący sposób:

1. Przedstawiono wyniki dotychczasowych analiz w zakresie zaangażowania pracowników. Porównano wyróżnione ujęcia, tj. zaangażowanie pracowników i zaangażowanie w pracę, ukazując nie tylko różnice i podobieństwa mię-

dzy ujęciami, lecz również ich powiązanie. Uzasadniono tym samym decyzję o przyjęciu w badaniach podejścia zaangażowania w pracę.

2. Zaprezentowano stan wiedzy w zakresie kooperacji, uwzględniając przede wszystkim kooperację między organizacjami i wewnątrz organizacji. W wyniku rozważań kontynuowano analizę, biorąc pod uwagę zagadnienia stanowiące składowe kooperacji, jak również przygotowano koncepcję badań.
3. Dokonano usystematyzowania wiedzy na temat współdziałania pracowników w organizacji oraz scharakteryzowano zagadnienie rywalizacji w organizacji. Przedstawiono dwa główne ujęcia współdziałania: strukturalne i behawioralne oraz powiązania między nimi. Zaprezentowano konkurencję w organizacji, uwzględniając dwa główne jego źródła: jednostkę i otoczenie. Dzięki temu określono możliwości kooperacji wewnątrz organizacji.
4. Na podstawie przedstawionych wyników przeglądu literatury przedmiotu sformułowano hipotezy badawcze, ustalono sposoby pomiaru analizowanych zagadnień (opracowano wskaźniki) oraz skonstruowano narzędzie badawcze.
5. Zbadano zależności współdziałania, rywalizowania z zaangażowaniem pracowników.
6. Zidentyfikowano wpływ form kooperacji wewnątrzorganizacyjnej na zaangażowanie pracowników. Zweryfikowano hipotezy główne za pomocą analizy mediacji.
7. Sformułowano wnioski oraz wskazówki sprzyjające kształtowaniu zaangażowania pracowników poprzez kooperację wewnątrz organizacji.

Natomiast, biorąc pod uwagę wyniki weryfikacji hipotez głównych, można wskazać na różnice związane z przyjętymi wskaźnikami dotyczącymi rywalizacji (H1). Stwierdzono, że zaangażowaniu pracowników sprzyja połączenie intensywności współdziałania z poziomem rywalizacji, a nie ze stopniem konkurencji (H1a i H1b – tab. 47). Zauważono także większe znaczenie dla wzmocnienia zaangażowania pracowników powiązania intensywności współdziałania z poziomem i jakością rywalizacji niż tylko z poziomem rywalizacji (H1c i H1a). Ustalono także istnienie różnic oddziaływania formy kooperacji na zaangażowanie pracowników (H2). Zaangażowaniu pracowników sprzyja współdziałająca lub rywalizująca kooperacja, czyli sytuacja przewagi jednego z działań nad drugim. Zaangażowanie pracowników wzmocnia aktywna, a nie bierna lub umiarkowana kooperacja, czyli pracownicy angażują się bardziej w przypadku połączenia wysokiego poziomu rywalizowania i wysokiej intensywności współdziałania, a nie niskich czy zrównoważonych wskaźników tych działań.

Potwierdzono obie hipotezy dodatkowe dotyczące współdziałania. Jednocześnie zidentyfikowano różnice między grupą badanych pracujących samodzielnie a grupą respondentów współdziałających z innymi. Spośród ośmiu założeń dotyczących rywalizacji potwierdzono pięć, częściowo potwierdzono dwie i jedną

sfalsyfikowano. Zaobserwowano również różnice między wyróżnionymi grupami badanych oraz rodzajami motywów rywalizacji.

Tabela 47. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych

Treść hipotezy	Wynik testowania	Uwagi
Hipotezy główne		
H1. Koopetycja wewnątrz organizacji wzmacnia zaangażowanie pracowników	częściowo potwierdzona	
H1a. Połączenie intensywności współdziałania i poziomu rywalizowania sprzyja zaangażowaniu pracowników	potwierdzona	
H1b. Połączenie intensywności współdziałania i stopnia konkurowania sprzyja zaangażowaniu pracowników	sfalsyfikowana	
H1c. Połączenie intensywności współdziałania oraz poziomu i jakości rywalizowania wzmacnia zaangażowanie pracowników	potwierdzona	wyjaśnienie wpływu kooperacji na zaangażowanie lepsze niż H1a
H1d. Połączenie intensywności współdziałania oraz stopnia konkurowania i jakości rywalizowania wzmacnia zaangażowanie pracowników	sfalsyfikowana	
H2. Zaangażowanie pracowników różni się w zależności od formy kooperacji	częściowo potwierdzona	brak rywalizującej kooperacji
Hipotezy dodatkowe		
HW1. Istnieje pozytywny związek współzależności strukturalnej z behawioralną	potwierdzona	zidentyfikowano różnice między grupami wyróżnionymi według sposobu wykonywania zadań
HW2. Istnieje pozytywny związek intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników	potwierdzona	
HK1. Konkurencyjność cech pracowników sprzyja rywalizacji	potwierdzona	stwierdzono różnice dotyczące motywacji rywalizacji
HK2. Konkurencyjność cech o orientacji na zadania sprzyja rywalizacji pozytywnej, a konkurencyjność cech o orientacji egocentrycznej – negatywnej	częściowo potwierdzona	konkurencyjność cech ma pozytywny wpływ na wskazany rodzaj konkurowania
HK3. Konkurencyjność cech o orientacji na zadania sprzyja konstruktywnej rywalizacji, a konkurencyjność cech o orientacji egocentrycznej – niekonstruktywnej	częściowo potwierdzona	konkurencyjność cech ma pozytywny wpływ na wskazany rodzaj konkurowania
HK4. Postrzeganie konkurowania jako konieczności sprzyja rywalizacji konstruktywnej	potwierdzona	

HK5. Konkurencyjność cech o orientacji na zadania sprzyja zaangażowaniu pracowników bardziej niż konkurencyjność cech o orientacji egocentrycznej	sfalsyfikowana	ustalono różnice dotyczące motywacji rywalizacji
HK6. Istnieją różnice w oddziaływaniu przedmiotu rywalizowania na zaangażowanie pracowników	potwierdzona	zidentyfikowano różnice między wyróżnionymi grupami
HK7. Pozytywna rywalizacja wzmacnia zaangażowanie pracowników	potwierdzona	
HK8. Konstruktywna rywalizacja wzmacnia zaangażowanie pracowników	potwierdzona	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie wyników badań empirycznych sformułowano następujące wnioski:

1. Intensywność współdziałania ma pozytywny związek z zaangażowaniem pracowników. Istotniejsze okazuje się jednak współdziałanie behawioralne niż strukturalne. Istnieją także różnice w tym zakresie między grupami pracowników wyróżnionymi ze względu na sposób wykonywania zadań.
2. Powiązanie konkurencyjności cech z rywalizacją w organizacji oraz różnicami w tym zakresie dotyczącymi motywów rywalizacji. W przypadku orientacji na zadania znaczenie ma jakość rywalizacji, jak również – choć o mniejszej sile oddziaływania – postrzeganie klimatu konkurencyjnego. Tworzone środowisko konkurencyjne ma znaczenie dla orientacji egocentrycznej. Także dla orientacji na zadania ważną staje się pozytywna rywalizacja, podczas gdy dla orientacji egocentrycznej – konstruktywna.
3. Wpływ konkurencyjności cech na zaangażowanie pracowników, a zarazem silniejszy pozytywny związek z orientacją pracownika na zadania, a nie egocentryczną.
4. Znaczenie przyczyn konkurencyjności dla rodzajów rywalizacji. Postrzeganie, że konkurencyjność stanowi wynik czynników zewnętrznych, sprzyja pozytywnej i konstruktywnej rywalizacji. One zaś zaangażowaniu pracowników.
5. Koopetycja wewnątrzorganizacyjna wzmacnia zaangażowanie pracowników. Przy czym to połączenie współdziałania z rywalizowaniem sprzyja zaangażowaniu w przypadku zmiennej, jaką jest poziom rywalizacji, a nie stopień konkurencji. Jednocześnie siła wyjaśniania oddziaływania zwiększa się przy uwzględnieniu jakości rywalizacji, a mediacja całkowita występuje dla mediatorów: jakość i konstruktywność rywalizacji.

Uwzględniając wnioski z badań, zasadne wydaje się przedstawienie dwóch głównych wskazówek dla stosowania koopetycji w organizacji: dostosowanie działań do pracownika jako jednostki i sposobu wykonywania przez niego zadań oraz zwrócenie uwagi na aspekty relacyjne dotyczące współdziałania, rywalizowania i zastosowanie ich obu. W zakresie pierwszym warto:

- uwzględnić konkurencyjność cech pracowników i ich motywów rywalizacji podczas tworzenia środowiska konkurencyjnego w organizacji, pamiętając o znaczeniu postrzegania jednostki, szczególnie w przypadku osób wykonujących zadania we współdziałaniu z innymi,
- zadbać o to, by rywalizację uznano za wynik polityki firmy bądź działań przełożonego,
- zwrócić uwagę na posiadane przez pracowników doświadczenie rywalizacji podczas wprowadzania kooperacji.

W zakresie drugim:

- dbać o wysoką jakość procesu współpracy, a zatem świadomie kształtować działania (zachowania, postawy, relacje) sprzyjające współdziałaniu,
- tworzyć pozytywne warunki przebiegu rywalizacji,
- różnicować działania, uwzględniając sposób wykonywania zadań przez pracowników, a zatem to, czy kooperacja dotyczy osób pracujących indywidualnie, czy zespołowo,
- wprowadzać współdziałanie w konkurencyjnym środowisku,
- stosować głównie aktywną kooperację, łącząc wysoką intensywność współdziałania z wysokim poziomem rywalizacji.

Ponadto można zauważyć z jednej strony znaczenie sposobu wykonywania zadań, a z drugiej – aspektów jakościowych, relacyjnych dla zaangażowania. Ze względu na to można wskazać na dwa kierunki dalszych badań. Pierwszy powinien dotyczyć sposobu wykonywania zadań we współdziałaniu z innymi, a zatem różnych rodzajów współpracy. Podmiotem badań byłyby zespoły. Drugi kierunek to uwarunkowania kooperacji – ukierunkowanie na zrozumienie aspektów jakościowych, relacyjnych mających wpływ na związek z zaangażowaniem. Warto wówczas także rozważyć celowy dobór próby.

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia przedstawionego procesu badawczego. Po pierwsze, złożoność zagadnienia, jak również ciągły rozwój badań w tym zakresie, może wiązać się z ograniczoną możliwością analizy, których mimo starań nie uniknięto w monografii. Po drugie, badania przeprowadzono na podstawie operacjonalizacji badań, w której przyjęto wskaźniki na poziomie ogólnym. Celem było rozpoznanie istniejących zależności między analizowanymi zagadnieniami, w tym głównie formami kooperacji a zaangażowaniem. Takie podejście nie pozwala na precyzyjne przedstawienie zależności niższego poziomu. Po trzecie, warto wskazać na próbę badawczą. Ze względu na ograniczenia związane z COVID-19 przeprowadzono je z wykorzystaniem kwestionariusza on-line. Ma to wpływ na formułowanie wniosków z badań. W takich badaniach także rzadziej biorą udział starsze osoby (por. Kelve i in. 2020, s. [2]; Siuda 2016, s. 53).

Prezentowana monografia dotyczy wdrażania jednej z nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanej na rozwój pracowników jako

potencjału społecznego. Zdaniem autorki monografia przyczynia się do rozwoju dorobku nauk o zarządzaniu i jakości poprzez:

1. Uporządkowanie pojęć i koncepcji związanych z kształtowaniem zaangażowania pracowników, które stanowią wynik ich pogłębionej, wieloaspektowej analizy.
2. Usystematyzowanie wiedzy w zakresie współdziałania i rywalizacji w organizacji.
3. Identyfikację wpływu kooperacji wewnątrzorganizacyjnej na kształtowanie zaangażowania pracowników.
4. Operacjonalizację badań empirycznych i zgodnie z nią przeprowadzenie autorskich badań empirycznych w zakresie zaangażowania poprzez kooperację w organizacji.
5. Weryfikację hipotez badawczych ukierunkowanych na identyfikację związków pomiędzy zaangażowaniem a kooperacją wewnątrzorganizacyjną oraz określenie wpływu kooperacji w organizacji na zaangażowanie pracowników.
6. Sformułowanie wytycznych stosowania kooperacji w organizacji w procesie kształtowania zaangażowania pracowników.

W szczególności można wskazać na:

- opracowanie ramowego modelu procesu zaangażowania pracowników (rys. 3),
- opracowanie modelu kierunków i przedmiotu analiz zaangażowania w pracę (rys. 4),
- opracowanie diagramu prezentującego różnice i podobieństwa między ujęciem zaangażowania pracowników i zaangażowania w pracę (rys. 6, rys. 7),
- klasyfikację cech ujęć współdziałania pracowników w organizacji (współdziałanie strukturalne a behawioralne – tab. 11, tab. 12),
- określenie kryteriów kategoryzacji rywalizacji pracowników w organizacji (tab. 13),
- opracowanie konstruktów współdziałania w organizacji (rys. 16),
- opracowanie konstruktów rywalizacji w organizacji (rys. 17),
- sformułowanie definicji operacyjnej form kooperacji (wyk. 8),
- opracowanie i weryfikację narzędzia badawczego (załącznik 2),
- opracowanie wskaźnika intensywności współdziałania oraz poziomu, konstruktywności i jakości rywalizacji (opis w pkt. 4.3),
- ustalenie rzetelności wskaźników uwzględnionych w formach kooperacji (tab. 20),
- identyfikację parametrów współdziałania behawioralnego (tab. 18),
- ustalenie znaczenia aspektów jakościowych rywalizacji dla zaangażowania pracowników (wnioski z badań: pkt. 5.2, 5.3),
- identyfikację form kooperacji sprzyjających zaangażowaniu pracowników (opis w pkt. 5.3, tab. 45),

- określenie znaczenia motywów konkurowania dla poziomu rywalizacji (opis w pkt. 5.2, tab. 37),
- identyfikację wpływu konkurencyjności cech pracownika na konstruktywność rywalizacji oraz zaangażowanie pracowników (opis w pkt. 5.2, tab. 40, tab. 42).

Wskazane działania służą zmniejszeniu luki poznawczej (teoretycznej, metodycznej i empirycznej) w zakresie integracji koncepcji kooperacji w organizacji z zaangażowaniem pracowników.

Załączniki

Załącznik 1

WYKAZ ANALIZOWANYCH ARTYKUŁÓW

Tabela 1. Rezultaty systematycznego przeglądu literatury dotyczące zaangażowania pracowników – wykaz analizowanych artykułów**

	Wyszukiwanie według określonych kryteriów	Metaanaliza/przegląd literatury	Artykuły polskojęzyczne
Employee engagement (EE)	Anthony-McMann i in. 2017*; Baldev, Anupama 2010; Bharath, Sreedevi 2021*; Bhardwaj, Kalia 2021*; Bhuvanaiah, Raya 2014; Biswas i in. 2013; Breevaart i in. 2014*; Carter i in. 2018*; Collins, Rocco 2018*; Das i in. 2021*; Davis, van der Heijden 2018; Eldor, Vigoda-Gadot 2017*; Ghosh i in. 2019*; Goswami, Goswami 2018*; Gruman, Saks 2011; Hooi 2021; Jeung 2011; Jose, Mampilly 2012; Macey, Schneider 2008; Menguc i in. 2013*; Rich i in. 2010*; Saks 2006, 2017; Saks, Gruman 2014*; Samo i in. 2019; Schultz i in. 2017*; Sinh, Trivedi 2014; Tejpal 2016; Únal, Turgut 2015*; Valentin 2014; Yadav 2016	Attridge 2009; Borah, Barua 2018; Choudhury, Mohanty 2019; Harter i in. 2002; Kaur 2017; Lee i in. 2016, 2017; Mackay i in. 2017; Motyka 2018	Balcerek-Wieszala, Hawrysz 2012; Jaremczuk 2014*; Kinowska 2021*; Kmiołek, Koperłyńska 2014; Lewicka, Rakowska 2016*; Łąguna i in. 2015; Łochnicka 2015; Moczulska, Stankiewicz 2016; Rogala i in. 2016; Skowron-Mielnik 2016; Stankiewicz, Moczulska 2013a
Work engagement (WE)	Abu Bakar i in. 2018; Alessandri i in. 2018; Baethge i in. 2018; Bakker, Demerouti 2008; Bickerton i in. 2014; Biggs i in. 2014b; Bujacz i in. 2017; Caniels i in. 2018; Chen 2018; Chen i in. 2020; Cheng i in. 2013; Clauss i in. 2021; Cook i in. 2019; Costa i in. 2014; de Clercq i in. 2014; de Lange i in. 2008; Derks i in. 2015; Fürstenberg i in. 2021; Gkorezis i in. 2016; Hakonen i in. 2008; Hulshof i in. 2020; Huynh i in. 2014; Jeong i in. 2016; Jian i in. 2014; Kulikowski 2015, 2018; Laguna i in. 2017; Lee, Eissenstat 2018; Lorente i in. 2014; Makikangas i in. 2016; Malik, Garg 2020; May i in. 2004; Meijerink i in. 2020; Park, Ono 2017; Petrou i in. 2012, 2017; Poortvliet i in. 2015; Rahmadani i in. 2019; Robijn i in. 2020; Saks, Gruman 2018; Salanova, Schaufeli 2008; Sarti 2014; Schaufeli i in. 2008, 2009; Schaufeli, Bakker 2004, 2010; Schmitt i in. 2016; Shin i in. 2020; Sonnentag 2003; Sonnentag i in. 2008; Syrek i in. 2018; Taris i in. 2010; Timms i in. 2015; Tóth-Király i in. 2021; van Tuin i in. 2021; Viljevac i in. 2012; Zeijen i in. 2020; Zhang i in. 2018	Binsiddiq, Alzahmi 2013; Keyko i in. 2016; Knight i in. 2017; Kulikowski 2017; Pollak i in. 2017	Dyląg, Łącała 2014; Kulikowski 2014, 2016a,b; Pollak, Chrupała-Pniak 2019; Andrzejak 2020; Zalewska 2020; Załuski, Makara-Studzińska 2019

* analiza treści wykazała rozumienie/analizę zaangażowania adekwatnego dla pojęcia WE

** pełne dane znajdują się w bibliografii

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Rezultaty systematycznego przeglądu literatury dotyczące kooperacji – wykaz analizowanych artykułów*

Wyszukiwanie według określonych kryteriów	Metaanaliza /przegląd literatury	Artykuły polskojęzyczne
<p>Afuah 2000; Akpınar, Vincze 2016; Ang 2008; Baruch, Lin 2012; Basterretxea i in. 2019; Bendig i in. 2018; Bengtsson i in. 2016b; Bengtsson, Kock 2000, 2014; Bouncken i in. 2016; Burton-Chellewa i in. 2010; Chai i in. 2019, 2020; Chen i in. 2021; Chiang 2010; Chin i in. 2008; Cozzolino, Rothaermel 2018; Crick 2019; Crick, Crick 2019, 2020; Dagnino, Padula 2002; Dahl 2014; David, Wilson 2015; Eriksson 2008; Estrada i in. 2016; Fernandez i in. 2014; Fernandez, Chiambaretto 2016; Fernández-Rosales i in. 2015; Galvagno, Garraffo 2010; Ghobadi, D'Ambra 2012; Gnywali, Manhavan 2001; Granot, Yin 2008; Gurnani i in. 2007; Haugland, Crønhaug 1996; Huang i in. 2016; Jakobsen 2020; Jena, Sarmah 2016; Khanna i in. 1998; Klimas 2016; Kwok, Lee 2015; Lacoste 2012; Lado i in. 1997; Le Roy, Czakon 2016; Leiponen 2008; Lin i in. 2010; Lindström, Polska 2014; Liu i in. 2020; Lundgren-Henriksson, Kock 2016a,b; Luo 2004; Luo i in. 2006; Madhavan i in. 2004; Mantena, Saha 2012; Massari, Giannoccaro 2021; Mathias i in. 2018; McGrath i in. 2019; Nasr i in. 2015; Nembhard i in. 2009; Okumura 2012; Park, Russo 1996; Pathak i in. 2014; Pattinson i in. 2018; Puurtinen i in. 2015; Quintana-Garci'a, Benavides-Velasco 2004; Rajala, Tidstrom 2021; Raza-Ullah 2021; Raza-Ullah i in. 2014; Rusko 2011; Seran i in. 2016; Simendinger i in. 2001; Stadler, Van Wassenhove 2016; Strese i in. 2016a,b; Takahashi 2008; Tidström 2014; Tidström i in. 2018; Toh, Polidoro 2013; Tsai 2002; Tsai, Hsu 2014; Velu 2016; Volschenk i in. 2016; Walley 2007; Wang i in. 2017; Wu 2014; Yami, Neme 2014; Zineldin 2004</p>	<p>Bengtsson i in. 2016a; Chiambaretto, Dumez 2016; Chim-Miki, Batista-Canino 2017; Czakon i in. 2014; Dahl i in. 2016; Devece i in. 2019; Dorn i in. 2016; Dziurski 2020; Gnywali, Song 2016; Pattinson i in. 2018</p>	<p>Adamiak 2011; Balicka 2013, 2014; Bernat 2017; Czakon 2009; Czakon, Machel 2014; Czakon, Rogalski 2012; Dagnino i in. 2008; Karwowska, Leja 2018; Romaniuk 2016; Sołek-Borowska 2014; Stańczyk-Hugiet 2011, 2014; Stosik, Leśniewska 2018; Szlęzak 2017a,b,c; Waśkowski 2017; Zakrzewska-Bielawska 2013, 2014</p>

* pełne dane znajdują się w bibliografii

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wykaz analizowanych artykułów* dotyczących kooperacji według poziomu kooperacji

Poziom kooperacji		Artykuły według autorów
Mezo	Sieci	Afuah 2000; Basterretxea i in. 2019; Bengtsson, Kock 2000; Fernández-Rosales i in. 2015; Gnywali, Manhavan 2001; Kwok, Lee 2015; Leiponen 2008; Lindström, Polska 2014; Madhavan i in. 2004; Mantena, Saha 2012; Okumura 2012; Pathak i in. 2014; Rusko 2011; Stadler, Van Wassenhove 2016; Velu 2016; Yami, Neme 2014
	Między-organizacyjny	Akpinar, Vincze 2016; Ang 2008; Bengtsson, Kock 2014; Chai i in. 2019, 2020; Chiambaretto, Fernandez 2016; Chiang 2010; Chin i in. 2008; Cozzolino, Rothaermel 2018; Crick 2019; Crick, Crick 2019, 2020; Dagnigo, Padula 2002; Dahl 2014; Eriksson 2008; Estrada i in. 2016; Fernandez, Chiambaretto 2016; Galvagno, Garraffo 2010; Granot, Yin 2008; Gurnani i in. 2007; Haugland, Gronhaug 1996; Huang, Wang 2016; Jakobsen 2020; Jena, Sarmah 2016; Khanna i in. 1998; Klimas 2016; Lacoste 2012; Lado i in. 1997; Le Roy, Czakon 2016; Liu i in. 2020; Luo 2004; Luo i in. 2016; Massari, Giannoccaro 2021; Mathias i in. 2018; McGrath i in. 2019; Nasr i in. 2015; Park, Russo 1996; Quintana-García, Benavides-Velasco 2004; Rajala, Tidstrom 2021; Raza-Ullah 2021; Raza-Ullah i in. 2014; Simendinger i in. 2001; Strese i in. 2016a; Takahashi 2008; Tidström 2014; Tidström 2018; Toh, Polidoro 2013; Volschenk i in. 2016; Walley 2007; Wu 2014; Zineldin 2004
Mikro	Wewnątrzorganizacyjny	Bendig i in. 2018; Burton-Chellewa i in. 2010; Chen i in. 2020; David, Wilson 2015; Ghobadi, J. D'Ambra 2012; Lin i in. 2010; Luo i in. 2006; Nembhard i in. 2009; Puurtinen i in. 2015; Seran i in. 2016; Strese i in. 2016b; Tsai 2002; Tsai, Hsu 2014; Wang i in. 2017
	Indywidualny	Baruch, Lin 2012; Bengtsson i in. 2016; Bouncken i in. 2016; Fernandez i in. 2014; Lundgren-Henriksson, Kock 2016a,b
Różne poziomy		Bengtsson, Raza-Ullah 2016; Chiambaretto, Dumez 2016; Dahl i in. 2016; Pattinson i in. 2018
Przegląd literatury		Bengtsson i in. 2016; Chim-Miki, Batista-Canino 2017; Czakon i in. 2014; Dorn i in. 2016; Dziurski 2020; Gnyawali, Song 2016

* pełne dane znajdują się w bibliografii

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wykaz analizowanych artykułów dotyczących współdziałania*

Zagadnienie	Artykuły bazowe	Artykuły dodatkowe
Współdziałanie	Bedwell i in. 2012; Courtright i in. 2015; Gibson, Zellmer-Bruhn 2001; D'Amour i in. 2005; Henneman i in. 1995; Lepine i in. 2008; Marcus, Le 2013; Mathieu i in. 2008; Nissen i in. 2014; Patel i in. 2012; Petri 2010; Rosen i in. 2015; Thomson i in. 2007; Vangrieken i in. 2017	Arthur i in. 2005; Barrick i in. 2007; Campion i in. 1993, 1996; Chen i in. 2009; Cohen, Bailey 1997; Cohen, Bradford 2005; Crawford, Lepine 2013; Huxham 2003; Keast i in. 2007; Kiggundu 1983; Leonard, Leonard 2001; Mattessich, Monsey 1992; Pinto i in. 1998; Tarricone, Luca 2002; van de Yen i in. 1976; Wageman 1995; Wageman, Baker 1997
Koopetycja	Baruch, Lin 2012; Chen i in. 2009; Costa i in. 2014	van der Vegt 2001; Wong i in. 2009

* pełne dane znajdują się w bibliografii

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Rezultaty systematycznego przeglądu literatury dotyczące konkurencji – wykaz zakwalifikowanych artykułów*

Wyszukiwanie według określonych kryteriów		Artykuły według autorów
Rywalizacja	organizacja (<i>organization</i>)	—
	miejsce pracy (<i>workplace</i>)	Kilduff i in. 2010
Konkurencja	wewnątrz organizacji (<i>intraorganization</i>)	Brown i in. 1998; George i in. 2012; Tsai 2002
	miejsce pracy (<i>workplace</i>)	Baer i in. 2010, 2014; Beersma i in. 2003; Benard, Barclay 2020; Benndorf, Rau 2012; Cewinska, Krasnova 2017; Charness i in. 2014; Dargnies 2012; Enns, Rotundo 2012; Fiedler 1967; Fletcher i in. 2008; Flory i in. 2015; Hargreaves Heap i in. 2015; Heidemeier, Bittner 2012; Jelinek, Ahearne 2010; Kato, Shu 2016; Kuchynka i in. 2018; Lau, Kleiner 2014; Lavy 2012; Loch i in. 1998; Lu i in. 2010; Mudrack i in. 2012; Neugart, Richiardi 2013; Toma i in. 2013; Tymula 2017; Young i in. 1993; Yue i in. 2019
	w organizacji (<i>within organization</i>)	Buunk i in. 2011; Chang, Chen 2012; Tjosvold i in. 2003

* pełne dane znajdują się w bibliografii

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Wykaz analizowanych artykułów dotyczących rywalizacji*

Artykuły bazowe: rywalizacja/konkurencja	Artykuły bazowe: kooperacja
Abuhamdeh, Csikszentmihalyi 2009; Allscheid, Cellar 1996; Birkinshaw 2001; Bornstein i in. 2002; Fletcher, Nusbaum 2010; Garcia i in. 2013; Hinsz 2005; Kulik i in. 2008; Marino, Zabochnik 2004; Shurchkov 2012; Tauer i in. 2004; Tjvold i in. 2006; Toma i in. 2013; Tridsom 2009; Vansteenkiste, Deci 2003	Bornstein 2003; Chen, Miller 2012, 2015; Gunnthorsdottir, Rapaport 2006

* pełne dane znajdują się w bibliografii

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Rezultaty przeglądu literatury dotyczące związków zaangażowania z analizowanymi zagadnieniami – wykaz zakwalifikowanych artykułów*

Nazwa wyszukiwania	Autorzy publikacji
Współdziałanie	
T: WE/T: COLL	Chrupała-Pniak i in. 2017; Mijakoski i in. 2015; Richman i in. 2008; Ullah i in. 2018
T: WE K: COLL	Aboshaiqah i in. 2016; Bakker 2018; Balwant 2019; Calderón i in. 2013; Cao i in. 2020; Duraisingam i in. 2020; Fan i in. 2016; Gülbahar 2017; Hsieh, Wang 2015; Kunie i in. 2017; Möckli i in. 2020; Nestic i in. 2020; Panteli i in. 2019; Zhu i in. 2015
K: WE/T: COLL	Maican i in. 2019; Martinussen i in. 2012; Sohal 2020
T: EE/ T: COLL	Soieb i in. 2015
T: EE/ K: COLL	Reissner, Pagan 2013
K: EE/ T: COLL	Ogbonnaya i in. 2018
Rywalizacja	
T: WE/ T: COM	Jones i in. 2017
T: WE/ K: COM	Barbars 2015; Karatepe, Olugbade 2009; Victor, Hoole 2017

WE – zaangażowanie w pracę, EE – zaangażowanie pracowników, T – jako słowo w tytule, K – jako słowo kluczowe, COLL = *collaboration or cooperation or teamwork*, COO = *coopetition or co-opetition*; CC = *collaboration or cooperation or teamwork and competiton or rivalry*, COM = *competition or rivalry*

* pełne dane znajdują się w bibliografii

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2

KWESTIONARIUSZ ANKIETY**Współdziałanie i rywalizowanie a zaangażowanie pracowników**

Badania dotyczą zagadnienia współdziałania, rywalizowania oraz zaangażowania pracowników.

Służą identyfikacji form i stopnia współdziałania w organizacji, rodzajów i intensywności rywalizowania w firmie oraz wpływu tych działań na zaangażowanie pracowników.

Badania prowadzi pracownik Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Udział w badaniu umożliwi Pani/Panu refleksję nad sposobami pracy i poznanie własnych preferencji.

*

1. Udział w badaniach jest dobrowolny. Dbając o rzetelność badań, jak również kierując się etycznymi aspektami ich prowadzenia, proszę o potwierdzenie/**wyrażenie zgody** w następujących sprawach:


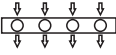
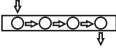
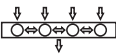

- Potwierdzam znajomość celu i zakresu badania
- Dobrowolnie uczestniczę w badaniu
- Zobowiązuję się do udzielania rzetelnych odpowiedzi w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie zawodowe
- Wiem, iż w każdej chwili mogę wycofać się z badania

2. **Ile osób pracuje** w Pana/Pani firmie?

- Jedna osoba *Proszę przejść do „Informacji” (ostatnia strona)*
- Dwie osoby *Proszę przejść do „Informacji” (ostatnia strona)*
- Od trzech do dziewięciu (3-9) osób
- Od dziesięciu do czterdziestu dziewięciu (10-49) osób
- Od pięćdziesięciu do dwustu czterdziestu dziewięciu (50-249) osób
- Dwieście pięćdziesiąt i więcej (250 i więcej) osób

3. Jak często wykonuje Pan/i zadania we wskazany sposób?

Proszę wpisać liczbę odzwierciedlającą udział procentowy dla każdego z pięciu wskazanych sposobów. Wszystkie odpowiedzi mają dać 100 (%).

Lp.	Opis sposobu	Ujęcie graficzne	Udział %
Sposób 1.	Wykonywanie zadań indywidualnie (jednoosobowo)		
Sposób 2.	Każdy w zespole ma własne zadanie, które wykonuje indywidualnie, bez udziału/pomocy innych osób		
Sposób 3.	Wykonanie zadania rozpoczyna jedna osoba z zespołu. Po jego realizacji przekazuje zadanie kolejnej osobie, a ta, ponownie po wykonaniu swojej części pracy – kolejnemu członkowi zespołu		
Sposób 4.	Każdy w zespole wykonuje własne zadanie. Realizując je, współpracuje z innymi członkami zespołu		
Sposób 5.	Wszyscy członkowie zespołu pracują razem nad każdą częścią zadania		

188

4. Uwzględniając zapisy w pytaniu 3, proszę zaznaczyć ten sposób wykonywania zadań, który otrzymał największy udział procentowy.

Proszę przejść do kolejnego pytania zgodnie ze wskazaniem „przynależnym” danemu sposobowi.

- | | | |
|------------------------------------|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sposób 1. | Wykonywanie zadań indywidualnie (jednoosobowo) | Proszę przejść do pytania 5 |
| <input type="checkbox"/> Sposób 2. | Każdy członek zespołu ma własne zadanie, które wykonuje indywidualnie, bez udziału/pomocy innych osób | Proszę przejść do pytania 24 |
| <input type="checkbox"/> Sposób 3. | Wykonanie zadania rozpoczyna jedna osoba z zespołu. Po jego realizacji przekazuje zadanie kolejnej osobie, a ta, ponownie po wykonaniu swojej części pracy – kolejnemu członkowi zespołu | Proszę przejść do pytania 24 |
| <input type="checkbox"/> Sposób 4. | Każdy członek zespołu wykonuje własne zadanie. Realizując je, współpracuje z innymi członkami zespołu | Proszę przejść do pytania 24 |
| <input type="checkbox"/> Sposób 5. | Wszyscy członkowie zespołu pracują razem nad każdą częścią zadania | Proszę przejść do pytania 24 |

5. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniami **charakteryzującymi wykonywanie Pana/i pracy?**

Proszę zaznaczyć odpowiedź w każdym wierszu (1 – oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, 7 – zdecydowanie się zgadzam).

Lp.	Stwierdzenia charakteryzujące pracę	Zdecydowanie nie zgadzam się				Zdecydowanie zgadzam się		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Nie mogę wykonać moich zadań (pracy) bez informacji i materiałów otrzymanych od innego pracownika							
2	Inny pracownik (inni pracownicy) nie może (nie mogą) wykonać swojej pracy bez informacji i materiałów otrzymanych ode mnie							
3	Cele mojej pracy zależą od celów, które mają zrealizować inni pracownicy							
4	Wydajność (wynik) mojej pracy zależy od wydajności (wyniku) pracy innych pracowników							
5	Nagroda za moją pracę zależy od pracy innych pracowników							

189

6. Jak ocenia Pan/i **przepływ informacji między współpracownikami**, tj. osobami, które współdziałają z Panem/Panią?

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 to „całkowicie źle”, a 7 „całkowicie dobrze”.

Lp.	Aspekty przepływu informacji	Całkowicie źle				Całkowicie dobrze		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Dostępność informacji (łatwość ich uzyskania)							
2	Szybkość przepływu informacji (czas oczekiwania na odpowiedzi)							
3	Niezbędność otrzymywanych informacji (stosunek potrzebnych do wszystkich)							
4	Terminowość otrzymywania informacji („na czas”)							
5	Rzetelność otrzymywanych informacji (brak konieczności sprawdzania ich poprawności)							
6	Kompletność otrzymywanych informacji (wszystkie otrzymane informacje są potrzebne)							
7	Otwartość w komunikowaniu (łatwość prowadzenia otwartej rozmowy, proszenia o radę)							

7. W jaki sposób (**przede wszystkim**) komunikuje się Pana/i ze współpracownikami?

pośrednio

(np. telefonicznie, poprzez komunikatory)

bezpośrednio

(osobiście, „twarzą w twarz”)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Jak często (**przeciętnie**) w TYGODNIU komunikuje się Pan/i ze współpracownikami?

Proszę wskazać częstotliwość dla każdego rodzaju spraw.

W sprawach:	nigdy	bardzo rzadko	rzadko	okazjonalnie	często	bardzo często	stale (nieustannie)
związanych z pracą							
innych niż zawodowe (na tzw. „stopie” towarzyskiej, prywatnie)							

9. W jakim stopniu wskazane zagadnienia dotyczą **współdziałania** z Pana/Pani współpracownikami w firmie?

Proszę określić stopień zgodności w skali 1-7, gdzie 1 oznacza (1 – oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, 7 – zdecydowanie się zgadzam) z danym stwierdzeniem.

Lp.	Pomiędzy współdziałającymi pracownikami:	Zdecydowanie nie zgadzam się				Zdecydowanie zgadzam się		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Istnieje poczucie odpowiedzialności za cel współdziałania							
2	Istnieje poczucie odpowiedzialności za przebieg współdziałania							
3	Istnieje poczucie odpowiedzialności za wynik współdziałania							
4	Występuje troska o przekazywanie informacji innym osobom, gdy mają wpływ na ich pracę							
5	Występuje otwartość mówienia o pojawiających się problemach związanych ze współpracą							
6	Obecne jest wspólne rozwiązywanie powstałych problemów							
7	Występuje dzielenie się posiadaną wiedzą i doświadczeniem							

8	Obecna jest otwartość na propozycje dotyczące współdziałania								
9	Występuje wspólne podejmowanie decyzji dotyczących współdziałania								
10	Istnieje równość w podejmowaniu decyzji (uznanie, że głos każdej osoby jest tak samo ważny)								
11	Istnieje znajomość zadań i roli innych pracowników biorących udział we współdziałaniu								
12	Obecne jest udzielanie wsparcia innym pracownikom w wypełnianiu ich zadań i dotrzymywaniu terminów związanych ze współdziałaniem								
13	Istnieje możliwość doraźnego zastąpienia się współpracowników w wykonywaniu zadań								
14	Istnieje możliwość przejęcia obowiązków i odpowiedzialności innego pracownika, biorącego udział we współdziałaniu								

10. Proszę wpisać ewentualne uwagi/komentarze związane z zagadnieniem **współpracy** w Pana/Pani firmie

.....

.....

191

11. W firmie mogą wystąpić **zasady, które mogą sprzyjać rywalizacji**. W jakim stopniu w Pana/Pani firmie występują poniżej opisane zagadnienia?

Proszę wskazać stopień prawdziwości dotyczący występowania danego zagadnienia, od 1, czyli „zdecydowanie nie występuje”, do 7 „zdecydowanie występuje”.

Lp.	Opis zasady	Zdecydowanie nie występuje			Zdecydowanie występuje			
		1	2	3	4	5	6	7

Materialne wynagradzanie

1	Współpracownicy i ja jesteśmy wynagradzani (np. płaca, premie) w oparciu o nasze wyniki w stosunku do innych pracowników								
2	Otrzymuję wyższe wynagrodzenie, gdy osiągam lepsze wyniki niż moi współpracownicy								
3	Oferuje mi się zachęty (np. wyższą płacę, premie, czas wolny), aby osiągać lepsze wyniki niż moi współpracownicy								

Lp.	Opis zasady	Zdecydowanie nie występuje			Zdecydowanie występuje			
		1	2	3	4	5	6	7
4	Otrzymuję nagrody (np. premie, prezenty, czas wolny) za osiągnięcie lepszych wyników niż moi współpracownicy							

Niematerialne wynagradzanie

5	To, ile wolności i swobody osobistej otrzymuję, zależy od tego, czy osiągam lepsze wyniki niż moi współpracownicy							
6	Najlepszym pracownikom oferuje się dodatkowe możliwości związane z wykonywaniem pracy, które nie są dostępne dla wszystkich pracowników (np. zadania, obowiązki, harmonogramy)							
7	Posiadanie wolności i swobody w pracy jest uzależnione od osiągnięcia lepszych wyników niż inni pracownicy							
8	Przydzielanie zadań (np. wybór zadań, elastyczny harmonogram) opiera się na porównaniu wyników z innymi pracownikami							

Docenianie

9	Jestem doceniany za moje osiągnięcia tylko wtedy, gdy są one lepsze niż osiągnięcia współpracowników							
10	Współpracownicy i ja jesteśmy doceniani za nasze osiągnięcia tylko wtedy, gdy „przewyższamy siebie” nawzajem							
11	Moje osiągnięcia są doceniane tylko wtedy, gdy są lepsze od osiągnięć współpracowników							
12.	Dobre wyniki są doceniane tylko wtedy, gdy są lepsze od wyników innych pracowników							

Status

13	Mój status w pracy jest uzależniony od porównania moich wyników z wynikami innych pracowników							
14	Jestem w stanie uzyskać wysoki status tylko wtedy, gdy „przewyższam” wyniki współpracowników							
15	Moja pozycja bazuje na moich osiągnięciach w stosunku do innych pracowników							
16	Ranga i przywileje są oparte na przewyższaniu wyników innych pracowników							

12. **Postawa pracowników** także może sprzyjać rywalizacji. W jakim stopniu stwierdzenia **określają** Pana/i **współpracowników**?

Proszę wskazać stopień zgodności, gdzie 1 oznacza „brak zgodności”, a 7 – „pełną zgodność” z danym stwierdzeniem.

Lp.	Stwierdzenia	Brak zgodności Pełna zgodność						
		—————→						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Pracownicy są bardzo konkurencyjni							
2	Pracownicy rywalizują, by poprawić własne, indywidualne wyniki							
3	Pracownicy nieustannie ze sobą rywalizują							
4	Każdy chce wygrać, osiągając lepsze wyniki niż współpracownicy							

13. **Jak często rywalizuje Pan/i z daną grupą?**

Proszę wpisać liczbę odzwierciedlającą udział procentowy w przypadku każdej ze wskazanych grup. Przy braku wystąpienia danego kierunku rywalizacji proszę wpisać liczbę 0. Wszystkie odpowiedzi mają dać 100 (%).

193

Lp.	Kierunek rywalizacji	Udział %
1	Inni pracownicy firmy, wykonujący swoje zadania indywidualnie	
2	Inni pracownicy firmy, wykonujący swoje zadania w zespole	
3	Zespół pracowników (współdziałające osoby)	
4	Brak takich osób/grup	

14. Uwzględniając zapisy w pytaniu 13, proszę zaznaczyć ten kierunek rywalizacji, który otrzymał **największy udział procentowy**.

- Inni pracownicy firmy, wykonujący swoje zadania indywidualnie
- Inni pracownicy firmy, wykonujący swoje zadania w zespole
- Zespół pracowników (współdziałające osoby)
- Brak takich osób/grup

Proszę przejść do pytania 22

15. Proszę uszeregować **przyczyny rywalizacji** w Pana/Pani firmie.

Proszę uszeregować przyczyny według malejącej kolejności ich występowania. Proszę uwzględnić te z przyczyn, które występują w Pana/i firmie. Gdy przyczyna nie występuje można wpisać „brak” lub pozostawić puste pole.

Przyczyna rywalizacji	Miejsce w rankingu od najczęściej (1) do najrzadziej (4) występującej przyczyny
Współpracownicy lubią rywalizować	
Współpracownicy są nastawieni na wygraną (zdobycie nagrody/pokonanie innych)	
Polityka firmy wymusza rywalizację	
Przełożony wymusza rywalizację	

16. Proszę wskazać **możliwość wygranej**, która jest **charakterystyczna** dla rywalizacji w Pana/Pani firmie.

Możliwość wygranej odnosi się do liczby osób/zespołów, które mogą wygrać (tzn. otrzymać nagrodę).

- Wygrać może tylko najlepszy (jeden pracownik)
- Wygrać może określona (wyznaczona) liczba (lub %) pracowników (np. trzech najlepszych pracowników)
- Wygrać może każdy pracownik, który spełni określone warunki (np. osiągnie wyznaczony cel).

17. W jaki sposób przydzielana jest **najczęściej** Panu/Pani nagroda?

Proszę wybrać jedną odpowiedź.

- Uznaniowo
- Według określonych zasad (np. system premiowy)
- Nie znam sposobu przydzielania nagrody

18. W organizacji mogą być tworzone różne **warunki** rywalizowania. Jak postrzega Pan/i zagadnienia dotyczące rywalizowania w Pana/Pani firmie?

Proszę wskazać stopień prawdziwości w skali od 1, czyli „zdecydowanie nie”, do 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Warunki rywalizacji	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Atrakcyjność wygranej (nagrody)							
2	Prawdopodobieństwo wygrania (na podstawie oceny zasad przydzielania nagród)							
3	Równość szans konkurowania							
4	Jasność zasad konkurowania							
5	Jasność kryteriów wygrywania							
6	Przestrzeganie przyjętych zasad konkurowania							
7	Zaufanie do osób, grup, z którymi się rywalizuje							
8	Pełna współzależność zasobów (korzystanie z tych samych zasobów)							

19. Jak **traktowane są osoby** w Pana/Pani firmie, z którymi się **rywalizuje**?

wrogowie
(agresywnie)

współzawodnicy
(spokój, szacunek)

1	2	3	4	5	6	7

195

20. Proszę wskazać stopień zgodności stwierdzeń dotyczących tworzonego **klimatu rywalizacji** w Pana/i firmie

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 to „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Opis klimatu rywalizacji	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Wysokość uznania w firmie zależy od tego, jak moje wyniki wypadają w porównaniu z wynikami innych pracowników							
2	Każdy pracownik jest zainteresowany tym, aby znaleźć się na szczycie rankingu wydajności							
3	Przełożony często porównuje moje wyniki z wynikami innych pracowników							
4	Przełożony często porównuje moje wyniki z wynikami moich współpracowników							
5	Współpracownicy często porównują swoje wyniki z moimi							

21. Rywalizacja może mieć różne **następstwa**.

Proszę wskazać, w jakim stopniu dotyczą one Pana/Pani firmy, w skali 1-7, gdzie 1 – oznacza „zdecydowanie nie”, 7 – „zdecydowanie tak”.

Lp.	Następstwa rywalizacji w firmie	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Pomaga polepszyć efektywność (wyniki) pracy							
2	Wzmacnia relacje między pracownikami							
3	Umożliwia podwyższanie własnych kompetencji							
4	Przyczynia się do przełamania rutyny/monotonii pracy (urozmaica pracę)							
5	Motywuje do pracy							
6	Pogłębia wiarę we własne możliwości							
7	Podwyższa otwartość na wyzwania (trudniejsze zadania)							
8	Wzmacnia dobre samopoczucie w pracy							
9	Wywołuje chęć odejścia z firmy							
10	Sprzyja chęci rywalizowania w przyszłości							
11	Wzmacnia stres w pracy							
12	Pogarsza stan zdrowia							
13	Skraca czas wykonania zadań							
14	Ogranicza dzielenie się wiedzą między pracownikami							

196

22. Można mieć różny **stosunek do rywalizowania**. W jakim stopniu stwierdzenia wyrażają Pana/Panią?

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 to „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Stwierdzenia	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Lubię pracować, gdy rywalizuję z innymi osobami							
2	Ważne jest dla mnie, aby wykonać zadanie lepiej niż inni ludzie (pracownicy)							
3	Czuję, że wygrana jest ważna zarówno w pracy, jak i w grach							

4	Staram się bardziej, gdy rywalizuję z innymi ludźmi								
5	Poprawa moich dotychczasowych wyników jest dla mnie ważniejsza niż wygrana								
6	Jakość wykonania zadania („dobry wynik”) jest dla mnie ważniejszy niż wygrana								
7	Osiągam satysfakcję, gdy polepszam moje dotychczasowe wyniki pracy, nawet jeśli nie są one lepsze od wyników innych pracowników								
8	Jeśli osiągam dobre wyniki, to nie ma znaczenia, czy inni ludzie (pracownicy) osiągną lepsze								

23. Proszę wpisać ewentualne uwagi/komentarze związane z zagadnieniem rywalizacji w Pana/Pani firmie.

.....

.....

PROSZĘ PRZEJŚĆ DO PYTANIA 45

24. W jakim stopniu zgadza się Pan/i ze stwierdzeniami **charakteryzującymi pracę w Pana/Pani zespole?**

Proszę zaznaczyć odpowiedź dla każdego wiersza (gdzie 1 – oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, 7 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Lp.	Stwierdzenia charakteryzujące pracę w zespole	Zdecydowanie nie zgadzam się				Zdecydowanie zgadzam się		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Nie mogę wykonać moich zadań (pracy) bez informacji i materiałów otrzymanych od innego członka (członków) zespołu							
2	Inny członek (członkowie) zespołu nie może wykonać swojej pracy bez informacji i materiałów otrzymanych ode mnie							
3	Cele mojej pracy wynikają bezpośrednio z celu mojego zespołu							
4	Moje działania (zadania) w danym dniu są określone przez cele mojego zespołu na ten dzień							
5	Wykonuję bardzo mało zadań w mojej pracy, które nie są związane z celami mojego zespołu							

6	Informacja zwrotna o tym, jak dobrze wykonuję swoją pracę, „pochodzi” przede wszystkim z informacji o tym, jak dobrze radzi sobie cały zespół								
7	Na ocenę wyników mojej pracy silny wpływ ma to, jak dobrze radzi sobie mój zespół								
8	Wiele nagród mojej pracy (np. wynagrodzenie, awans itp.) zależy w dużej mierze od mojego wkładu jako członka zespołu								

25. Jak ocenia Pan/i współpracę w Pana/Pani zespole?

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 to „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	W moim zespole:	Zdecydowanie nie zgadzam się			Zdecydowanie zgadzam się			
		1	2	3	4	5	6	7

Materialne wynagradzanie

1	Znamy pracę i rolę wszystkich członków zespołu								
2	Otrzymuję wyższe wynagrodzenie, gdy osiągam lepsze wyniki niż moi współpracownicy								
3	Jesteśmy w stanie doraźnie zastąpić się wzajemnie w wykonywaniu naszych zadań								
4	Jesteśmy w stanie przejąć obowiązki i odpowiedzialność innych członków zespołu								
5	Posiadamy wiedzę niezbędną do wykonania zadań, obowiązków innych członków zespołu								
6	W przypadku pracy (zadania) realizowanych za innego członka zespołu jest ona wykonana dobrze								

Wspólność działań

7	Realizujemy wspólny cel pracy								
8	Wspólnie odpowiadamy za pracę zespołu (wykonywane zadania)								
	Wspólnie odpowiadamy za wynik pracy								

Podejmowanie decyzji

9	Wspólnie podejmujemy decyzje dotyczące pracy w zespole								
10	Głos każdego z nas jest tak samo ważny – nie ma osób, które dominują w podejmowaniu decyzji								

11	Wspólnie rozwiązujemy problemy występujące w zespole								
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Koordynowanie pracy

12	Swobodnie przekazujemy między sobą informacje dotyczące pracy w zespole								
13	Dbamy o to, by na bieżąco informować się o swoich działaniach								
14	Zawsze kontaktujemy się z inną osobą w zespole, gdy nasza decyzja/działanie może mieć wpływ na jej pracę								
15	Chętnie dzielimy się posiadaną wiedzą i doświadczeniem z innymi członkami zespołu								
16	Bardziej kompetentni członkowie zespołu chętnie dzielą się swoją, unikatową wiedzą z innymi osobami w zespole								
17	Kiedy pojawia się jakiś problem, mówimy o nim								
18	Staramy się zachowywać jak rozjemcy wobec osób z zespołu, które nie zgadzają się ze sobą								

Wsparcie w wykonywaniu zadań

19	Kiedy któraś osoba w zespole jest zajęta, inni często zgłaszają się na ochotnika, aby pomóc w zarządzaniu obciążeniem pracą								
20	Jesteśmy elastyczni, jeśli chodzi o zmianę obowiązków, aby ułatwić sobie nawzajem pracę								
21	Jesteśmy skłonni pomagać sobie nawzajem w wypełnianiu zadań i dotrzymywaniu terminów								

26. Jak ocenia Pan/i przepływ informacji w Pana/Pani zespole?

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 to „całkowicie źle”, a 7 „całkowicie dobrze”.

Lp.	Aspekty komunikowania się	Całkowicie źle					Całkowicie dobrze	
		1	2	3	4	5	6	7
1	Dostępność informacji (łatwość ich uzyskania)							
2	Szybkość przepływu informacji (czas oczekiwania na odpowiedź)							
3	Niezbędność otrzymywanych informacji (stosunek potrzebnych do wszystkich)							

4	Terminowość otrzymywania informacji („na czas”)							
5	Rzetelność otrzymywanych informacji (brak konieczności sprawdzania ich poprawności)							
6	Kompletność otrzymywanych informacji (wszystkie otrzymane informacje są potrzebne)							
7	Otwartość w komunikowaniu (łatwość prowadzenia otwartej rozmowy, proszenia o radę)							

27. W jaki sposób (**przede wszystkim**) komunikujecie się w Pana/i zespole?

pośrednio

(np. telefonicznie, poprzez komunikatory)

bezpośrednio

(osobiście, „twarzą w twarz”)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. Jak często (**przeciętnie**) w TYGODNIU komunikujecie się w Pana/i zespole?

Proszę wybrać jedną odpowiedź w każdym wierszu.

W sprawach:	Nigdy	Bardzo rzadko	Rzadko	Okazjonalnie	Często	Bardzo często	Stale (nieustannie)
związanych z pracą							
innych niż zawodowe (na tzw. „stopie” towarzyskiej, prywatnie)							

29. Proszę określić **prawdziwość** sformułowań dotyczących Pana/i zespołu.

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 to „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Sformułowanie dotyczące zespołu	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Zespół jest zjednoczony w dążeniu do osiągnięcia celów w zakresie wydajności							
2	Jestem niezadowolony z poziomu zaangażowania mojego zespołu w pracę							
3	Członkowie zespołu mają sprzeczne aspiracje co do wyników zespołu							
4	Zespół nie daje mi wystarczających możliwości, aby poprawić moje osobiste wyniki							
5	Zespół chciałby spędzać razem czas poza godzinami pracy							

6	Członkowie zespołu nie trzymają się razem poza czasem pracy								
7	Członkowie zespołu rzadko bawią się razem								
8	Członkowie zespołu woleliby wychodzić sami, niż zebrać się razem jako zespół								

30. Proszę wpisać **ewentualne uwagi/komentarze** związane z zagadnieniem **współpracy** w Pana/Pani zespole

.....

31. W firmie mogą wystąpić **zasady**, które mogą sprzyjać **rywalizacji**. W jakim stopniu w Pana/Pani firmie występują poniżej opisane zagadnienia?

Proszę wskazać stopień prawdziwości w skali od 1, czyli „zdecydowanie nie występuje”, do 7 „zdecydowanie występuje”.

Lp.	Opis zasady	Zdecydowanie nie występuje			Zdecydowanie występuje			
		1	2	3	4	5	6	7

Materialne wynagradzanie

1	W organizacji przyznaje się nagrody (np. wyższą płacę, premie) za osiągnięcie lepszych wyników niż inni pracownicy								
2	W zespole otrzymujemy nagrody (np. wyższą płacę, premie) na podstawie porównania naszych wyników z innymi zespołami								
3	Otrzymywanie przeze mnie nagrody (jak wyższa płaca, premia) jest uzależnione od osiągnięcia lepszych wyników niż moi współpracownicy w zespole								

Niematerialne wynagradzanie

5	W organizacji najlepszym pracownikom oferuje się dodatkowe możliwości pracy, które nie są dostępne dla wszystkich pracowników (np. zadania, obowiązki, harmonogramy)								
6	To, ile wolności i swobody otrzymuje zespół, zależy od tego, czy osiąga lepsze wyniki niż inne zespoły								
7	Moja wolność i swoboda w pracy jest uzależniona od osiągnięcia lepszych wyników niż moi współpracownicy w zespole								

Docenianie							
9	W organizacji pracownicy są doceniani tylko wtedy, gdy osiągają najlepsze wyniki						
10	W zespole jesteśmy doceniani za nasze osiągnięcia tylko wtedy, gdy są one lepsze niż innych zespołów						
11	W zespole jesteśmy doceniani za nasze osiągnięcia, gdy są one wyższe niż nasze wcześniejsze osiągnięcia						
12	Moje osiągnięcia są doceniane tylko wtedy, gdy są lepsze od osiągnięć moich współpracowników w zespole						
Status							
13	W organizacji status (pozycja) pracownika zależy od jego wyników w stosunku do innych pracowników						
14	Pozycja zespołu zależy od jego wyników w stosunku do innych zespołów						
15	Moja pozycja w zespole jest oparta na moich osiągnięciach w stosunku do innych osób w zespole						
16	Ranga i przywileje są oparte na posiadaniu lepszych wyników od innych pracowników						

202

32. Postawa pracowników także może sprzyjać rywalizacji. W jaki stopniu stwierdzenia określają Pana/i współpracowników?

Proszę wskazać stopień zgodności, gdzie 1 oznacza „całkowitą niezgodność, a 7 – „pełną zgodność” z danym stwierdzeniem.

Lp.	Stwierdzenia określające postawy współpracowników/członków zespołu	Całkowita niezgodność					Pełna zgodność	
		1	2	3	4	5	6	7
1	Pracownicy w organizacji są bardzo rywalizujący							
2	Każdy pracownik w organizacji chce wygrać, osiągając lepsze wyniki niż inni							
3	Pracownicy rywalizują, by poprawić własne, indywidualne wyniki							
4	Mój zespół nieustannie rywalizuje z innymi zespołami							
5	Mój zespół rywalizuje z innymi zespołami, by osiągnąć lepsze wyniki niż inne zespoły							
6	Mój zespół rywalizuje z innymi zespołami, by poprawić własne wyniki							

7	Członkowie mojego zespołu nieustannie ze sobą rywalizują								
8	Członkowie mojego zespołu rywalizują między sobą, by osiągnąć lepsze wyniki niż pozostałe osoby w zespole								
9	Członkowie mojego zespołu rywalizują między sobą, by poprawić własne wyniki								

33. Jak często rywalizuje Pan/i z daną grupą?

Proszę wpisać liczbę odzwierciedlającą udział procentowy w przypadku każdej ze wskazanych grup. Przy braku wystąpienia danego kierunku rywalizacji proszę wpisać liczbę 0. Wszystkie odpowiedzi mają dać 100 (%).

Lp.	Kierunek rywalizacji	Udział %
1	Inni pracownicy firmy (osoby niebędące członkami zespołu)	
2	Inni członkowie zespołu	
3	Inne zespoły	
4	Brak takich osób/grup	

34. Uwzględniając zapisy w pytaniu 37, proszę zaznaczyć ten kierunek rywalizacji, który **otrzymał największy udział procentowy**.

Proszę przejść do kolejnego pytania zgodnie ze wskazaniem „przynależnym” danemu sposobowi.

- Inni pracownicy firmy (osoby niebędące członkami zespołu)
- Inni członkowie zespołu
- Inne zespoły
- Brak takich osób/grup

Proszę przejść do pytania 45

35. Proszę uszeregować **przyczyny rywalizacji** w Pana/i firmie.

Proszę uszeregować przyczyny według malejącej kolejności ich występowania. Proszę uwzględnić te z przyczyn, które występują w Pana/i firmie. Gdy przyczyna nie występuje, można wpisać „brak” lub pozostawić puste pole.

Przyczyna rywalizacji	Miejsce w rankingu od najczęściej (1) do najrzadziej (4) występującej przyczyny
Współpracownicy lubią rywalizować	
Współpracownicy są nastawieni na wygraną (zdobycie nagrody/pokonanie innych)	
Polityka firmy wywołuje rywalizację	
Przełożony wywołuje rywalizację	

36. Proszę wskazać **możliwość wygranej**, która jest **charakterystyczna** dla rywalizacji w Pana/Pani firmie.

Możliwość wygranej odnosi się do liczby osób/zespołów, które mogą wygrać (tzn. otrzymać nagrodę). Proszę wybrać jedną odpowiedź.

- Wygrać może tylko najlepszy (jeden pracownik/zespół)
- Wygrać może określona (wyznaczona) liczba (lub %) pracowników/zespołów (np. trzy najlepsze)
- Wygrać może każdy pracownik/zespół, gdy spełni określone warunki (np. osiągnięciu wyznaczony cel).

37. W jaki **sposób** przydzielana jest **najczęściej** Panu/Pani nagroda?

Proszę wybrać jedną odpowiedź.

- Uznaniowo
- Według określonych zasad (np. system premiowy)
- Nie znam sposobu przydzielania nagrody

38. Jakiego rodzaju jest **najczęściej** przydzielana Panu/Pani nagroda?

Proszę wybrać jedną odpowiedź.

- Nagroda indywidualna (dla pracownika)
- Nagroda zespołowa (dla zespołu)
- Nagroda mieszana (zarówno dla pracownika, jak i zespołu)

39. W organizacji mogą być tworzone różne **warunki** rywalizowania. Jak ocenia Pan/i zagadnienia dotyczące warunków rywalizowania w Pana/Pani firmie?

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Warunki rywalizacji	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Atrakcyjność wygranej (nagrody)							
2	Prawdopodobieństwo wygrania (na podstawie oceny zasad przydzielania nagród)							
3	Równość szans konkurowania							
4	Jasność zasad konkurowania							
5	Jasność kryteriów wygrywania							
6	Przestrzeganie przyjętych zasad konkurowania							
7	Zaufanie do osób, grup, z którymi się rywalizuje							
8	Pełna współzależność zasobów (korzystanie z tych samych zasobów przez rywali)							

40. Jak **traktowane są** osoby w Pana/Pani firmie, z którymi się **rywalizuje**?wrogowie
(agresywnie)współzawodnicy
(spokój, szacunek)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

41. Proszę wskazać stopień zgodności stwierdzeń dotyczących tworzonego **klimatu rywalizacji** w Pana/i firmie

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Opis klimatu rywalizacji	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Wysokość uznania w firmie zależy od tego, jak twoje wyniki wypadają w porównaniu z wynikami innych pracowników							
2	Każdy pracownik jest zainteresowany tym, aby znaleźć się na szczycie rankingu wydajności							
3	Przełożony często porównuje moje wyniki z wynikami innych pracowników							
4	Przełożony często porównuje moje wyniki z wynikami moich współpracowników							
5	Współpracownicy często porównują swoje wyniki z moimi							

205

42. Rywalizacja może mieć różne **następstwa**. Proszę wskazać, w jakim stopniu dotyczą one Pana/Pani firmy.

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Następstwa rywalizacji	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Pomaga polepszyć efektywność (wyniki) pracy							
2	Wzmacnia relacje między pracownikami							
3	Umożliwia podwyższanie własnych kompetencji							
4	Przyczynia się do przełamania rutyny/monotonii pracy (urozmaica pracę)							
5	Motywuje do pracy							
6	Pogłębia wiarę we własne możliwości							

7	Podwyższa otwartość na wyzwania (trudniejsze zadania)							
8	Wzmacnia dobre samopoczucie w pracy							
9	Wywołuje chęć odejścia z firmy							
10	Sprzyja chęci rywalizowania w przyszłości							
11	Wzmacnia stres w pracy							
12	Pogarsza stan zdrowia							
13	Skraca czas wykonania zadań							
14	Ogranicza dzielenie się wiedzą między pracownikami							

43. Można mieć różny **stosunek do rywalizowania**. W jakim stopniu stwierdzenia wyrażają Pana/Panią?

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Stwierdzenia	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Lubię pracować, gdy rywalizuję z innymi osobami							
2	Ważne jest dla mnie, aby wykonać zadanie lepiej niż inni ludzie (pracownicy)							
3	Czuję, że wygrana jest ważna zarówno w pracy, jak i w grach							
4	Staram się bardziej, gdy rywalizuję z innymi ludźmi							
5	Poprawa moich dotychczasowych wyników jest dla mnie ważniejsza niż wygrana							
6	Jakość wykonania zadania („dobry wynik”) jest dla mnie ważniejszy niż wygrana							
7	Osiągam satysfakcję, gdy polepszam moje dotychczasowe wyniki pracy, nawet jeśli nie są one lepsze od wyników innych pracowników							
8	Jeśli osiągam dobre wyniki, to nie ma znaczenia, czy inni ludzie (pracownicy) osiągają lepsze							

44. Proszę wpisać ewentualne uwagi/komentarze związane z zagadnieniem **rywalizacji** w Pana/Pani firmie/zespole.

.....

45. Proszę wskazać stopień **częstotliwości** występowania **opisanych odczuć** związanych z Pana/Pani pracą.

Proszę wybrać jedną odpowiedź w każdym wierszu.

Lp.	Odczucia związane z pracą	Nigdy	Prawie nigdy (kilka razy w roku lub rzadziej)	Rzadko (raz w miesiącu lub rzadziej)	Czasami (kilka razy w miesiącu)	Często (raz w tygodniu)	Bardzo często (kilka razy w tygodniu)	Zawsze (każdego dnia)
1	W mojej pracy czuję, że rozpiera mnie energia							
2	W mojej pracy czuję się silny i pełen energii (wigor)							
3	Jestem entuzjastycznie nastawiony do mojej pracy							
4	Moja praca mnie inspiruje							
5	Kiedy rano wstaję, czuję, że chcę iść do pracy							
6	Czuję się szczęśliwy, gdy pracuję intensywnie							
7	Jestem dumny z pracy, którą wykonuję							
8	Jestem „pochłonięty” swoją pracą							
9	„Zapominam się”, gdy pracuję							

46. Proszę wskazać **stopień trudności** zadań **najczęściej** wykonywanych przez Pana/Panią.

łatwe

trudne

→						
1	2	3	4	5	6	7

47. Proszę wskazać **stopień różnorodności** zadań wykonywanych przez Pana/Panią.

ciągłe te same

ciągłe nowe

→						
1	2	3	4	5	6	7

48. Proszę wskazać **rodzaj wymagań** zadań **najczęściej** wykonywanych przez Pana/Panią.

wymagające wysiłku
fizycznego

wymagające wysiłku
intelektualnego

→						
1	2	3	4	5	6	7

49. Proszę określić Pana/i preferencje dotyczące **sposobu** pracy.

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Preferencje dotyczące pracy	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Wolę pracować raczej z innymi osobami w zespole niż indywidualnie							
2	Gdybym miał wybór, wolałbym wykonywać zadania samodzielnie (indywidualnie), niż pracować w zespole							
3	Podoba mi się to, gdy członkowie zespołu robią różne rzeczy (indywidualnie), niż gdy pracują z innymi cały czas							

50. Proszę określić Pana/i preferencje dotyczące **trudności** wykonywania **zadań**.

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Preferencje dotyczące trudności zadań	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Wolę uczyć się raczej prostych gier niż tych, które wymagają myślenia							
2	Wolę raczej robić coś, w czym czuję się pewnie i swobodnie niż coś, co stanowi wyzwanie							
3	Preferuję pracę w sytuacjach wymagających umiejętności							

51. **Sposób zarządzania** w organizacji. Jaki stopień centralizacji i formalizacji występuje w Pana/Pani firmie?

Proszę określić w skali 1-7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 7 „zdecydowanie tak”.

Lp.	Stwierdzenia dotyczące sposobu zarządzania	Zdecydowanie nie				Zdecydowanie tak		
		1	2	3	4	5	6	7
1	W firmie bardzo niewiele czynności podejmuje się bez zgody przełożonego							
2	Osoba, która w firmie chce samodzielnie podejmować decyzje, bardzo szybko się zniechęca							
3	Pracownicy muszą uzyskać akceptację dla pewnych decyzji, mimo że są w stanie sami je podjąć							
4	Oceny wyników są oparte na pisemnych standardach wydajności							
5	Obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność pracowników są udokumentowane w zasadach, procedurach, opisach stanowisk							
6	Pisemne procedury i wytyczne są dostępne dla większości sytuacji w pracy							

METRYCZKA

A. Proszę zaznaczyć **typ** Pana/Pani **organizacji**

- Organizacja nastawiona na zysk (jak przedsiębiorstwo komercyjne)
- Organizacja publiczna (np. jednostki administracji państwowej)
- Organizacja non-profit

B. Proszę wpisać nazwę **branży**, w której funkcjonuje Pana/Pani firma

.....

C. Proszę wskazać **województwo**, w którym funkcjonuje firma

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> dolnośląskie | <input type="checkbox"/> podkarpackie |
| <input type="checkbox"/> kujawsko-pomorskie | <input type="checkbox"/> podlaskie |
| <input type="checkbox"/> lubelskie | <input type="checkbox"/> pomorskie |
| <input type="checkbox"/> lubuskie | <input type="checkbox"/> śląskie |
| <input type="checkbox"/> łódzkie | <input type="checkbox"/> świętokrzyskie |
| <input type="checkbox"/> małopolskie | <input type="checkbox"/> warmińsko-mazurskie |
| <input type="checkbox"/> mazowieckie | <input type="checkbox"/> wielkopolskie |
| <input type="checkbox"/> opolskie | <input type="checkbox"/> zachodniopomorskie |

D. Proszę wpisać **nazwę działu**, w którym Pan/i **pracuje**

E. Proszę wpisać **liczbę osób** w Pana/Pani **zespole**

F. Proszę zaznaczyć Pana/Pani **stanowisko pracy**

- pracownik szeregowy
- specjalista
- kierownik

G. Pana/Pani **płeć**

- kobieta
- mężczyzna

H. Pana/Pani **staż pracy**

- do 6 miesięcy
- powyżej 6 miesięcy do roku
- powyżej roku do 3 lat
- powyżej 3 lat do 5 lat
- powyżej 5 lat do 10 lat
- powyżej 10 lat do 15 lat
- powyżej 15 lat do 20 lat
- powyżej 20 lat do 30 lat
- powyżej 30 lat do 40 lat
- powyżej 40 lat

I. Pana/Pani **wiek**

- do 25 lat
- powyżej 25 lat do 30 lat
- powyżej 30 lat do 40 lat
- powyżej 40 lat do 50 lat
- powyżej 50 lat do 60 lat
- więcej niż 60 lat

Dziękuję za wypełnienie ankiety

INFORMACJA

Badania dotyczą współdziałania w organizacji. Wymagana minimalna liczba pracowników, by można współdziałać wewnątrz organizacji, to trzy osoby. *Dziękuję za chęć udziału w badaniach.*

DANE STATYSTYCZNE DLA ANALIZY CZYNNIKOWEJ DOTYCZĄCEJ WSPÓŁDZIAŁANIA BEHAVIORALNEGO

Tabela 1. Korelacje między czynnikami składającymi się na wyniki współdziałania behawioralnego – część 1

N = 681	Korelacja liniowa Pearsona											
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
Item 1	-	r = 0,54; t = 16,84; p < 0,001	r = 0,42; t = 12,21; p < 0,001	r = 0,5; t = 14,97; p < 0,001	r = 0,44; t = 12,78; p < 0,001	r = 0,49; t = 14,46; p < 0,001	r = 0,47; t = 13,85; p < 0,001	r = 0,25; t = 6,8; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,63; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,87; p < 0,001	r = 0,34; t = 9,57; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,62; p < 0,001
Item 2	r = 0,54; t = 16,84; p < 0,001	-	r = 0,39; t = 11; p < 0,001	r = 0,56; t = 17,82; p < 0,001	r = 0,42; t = 11,9; p < 0,001	r = 0,42; t = 12,18; p < 0,001	r = 0,45; t = 13,06; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,37; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,22; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,25; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,36; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,02; p < 0,001
Item 3	r = 0,42; t = 12,21; p < 0,001	r = 0,39; t = 11; p < 0,001	-	r = 0,42; t = 12,17; p < 0,001	r = 0,36; t = 9,95; p < 0,001	r = 0,44; t = 12,81; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,68; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,4; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,75; p < 0,001	r = 0,23; t = 6,25; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,68; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,42; p < 0,001
Item 4	r = 0,5; t = 14,97; p < 0,001	r = 0,56; t = 17,82; p < 0,001	r = 0,42; t = 12,17; p < 0,001	-	r = 0,46; t = 13,62; p < 0,001	r = 0,5; t = 15,22; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,12; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,55; p < 0,001	r = 0,17; t = 4,47; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,42; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,81; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,81; p < 0,001
Item 5	r = 0,44; t = 12,78; p < 0,001	r = 0,42; t = 11,9; p < 0,001	r = 0,36; t = 9,95; p < 0,001	r = 0,46; t = 13,62; p < 0,001	-	r = 0,6; t = 19,71; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,45; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,35; p < 0,001	r = 0,17; t = 4,61; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,53; p < 0,001	r = 0,36; t = 9,96; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,43; p < 0,001
Item 6	r = 0,49; t = 14,46; p < 0,001	r = 0,42; t = 12,18; p < 0,001	r = 0,44; t = 12,81; p < 0,001	r = 0,5; t = 15,22; p < 0,001	r = 0,6; t = 19,71; p < 0,001	-	r = 0,43; t = 12,55; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,37; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,7; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,35; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,58; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,39; p < 0,001
Item 7	r = 0,47; t = 13,85; p < 0,001	r = 0,45; t = 13,06; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,68; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,12; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,45; p < 0,001	r = 0,43; t = 12,55; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,45; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,98; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,61; p < 0,001	r = 0,23; t = 6,09; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,41; p < 0,001	r = 0,35; t = 9,8; p < 0,001

Korelacja liniowa Pearsona												
N = 681	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
Item 8	r = 0,25; t = 6,8; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,37; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,4; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,55; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,35; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,37; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,98; p < 0,001	–	r = 0,53; t = 16,43; p < 0,001	r = 0,54; t = 16,91; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,72; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,08; p < 0,001
Item 9	r = 0,18; t = 4,63; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,22; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,75; p < 0,001	r = 0,17; t = 4,47; p < 0,001	r = 0,17; t = 4,61; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,7; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,61; p < 0,001	r = 0,53; t = 16,43; p < 0,001	–	r = 0,64; t = 21,57; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,13; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,32; p < 0,001
Item 10	r = 0,22; t = 5,87; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,25; p < 0,001	r = 0,23; t = 6,25; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,42; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,53; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,35; p < 0,001	r = 0,23; t = 6,09; p < 0,001	r = 0,54; t = 16,91; p < 0,001	r = 0,64; t = 21,57; p < 0,001	–	r = 0,35; t = 9,64; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,17; p < 0,001
Item 11	r = 0,34; t = 9,57; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,36; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,68; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,81; p < 0,001	r = 0,36; t = 9,96; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,58; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,41; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,72; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,13; p < 0,001	r = 0,35; t = 9,64; p < 0,001	–	r = 0,5; t = 14,85; p < 0,001
Item 12	r = 0,31; t = 8,62; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,02; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,42; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,81; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,43; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,39; p < 0,001	r = 0,35; t = 9,8; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,08; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,32; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,17; p < 0,001	r = 0,5; t = 14,85; p < 0,001	–
Item 13	r = 0,32; t = 8,94; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,93; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,11; p < 0,001	r = 0,33; t = 9; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,16; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,76; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,8; p < 0,001	r = 0,23; t = 6,2; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,2; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,25; p < 0,001	r = 0,36; t = 9,99; p < 0,001	r = 0,43; t = 12,36; p < 0,001
Item 14	r = 0,37; t = 10,29; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,36; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,67; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,06; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,42; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,95; p < 0,001	r = 0,46; t = 13,43; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,77; p < 0,001	r = 0,25; t = 6,8; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,82; p < 0,001	r = 0,5; t = 14,99; p < 0,001	r = 0,47; t = 13,83; p < 0,001
Item 15	r = 0,29; t = 7,8; p < 0,001	r = 0,26; t = 6,93; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,32; p < 0,001	r = 0,25; t = 6,65; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,83; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,13; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,35; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,74; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,71; p < 0,001	r = 0,26; t = 6,91; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,17; p < 0,001

Korelacja liniowa Pearsona												
N = 681	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
Item 16	r = 0,25; t = 6,73; p < 0,001	r = 0,19; t = 5,17; p < 0,001	r = 0,19; t = 5,18; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,31; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,57; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,08; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,11; p < 0,001	r = 0,11; t = 2,83; p < 0,01	r = 0,13; t = 3,52; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,77; p < 0,001	r = 0,23; t = 6,1; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,52; p < 0,001
Item 17	r = 0,3; t = 8,1; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,09; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,53; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,81; p < 0,001	r = 0,26; t = 7; p < 0,001	r = 0,29; t = 8,02; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,49; t = 14,74; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,4; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,92; p < 0,001	r = 0,42; t = 12,01; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,82; p < 0,001
Item 18	r = 0,38; t = 10,68; p < 0,001	r = 0,36; t = 9,95; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,11; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,4; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,38; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,04; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,41; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,42; p < 0,001	r = 0,33; t = 9,25; p < 0,001	r = 0,34; t = 9,28; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,78; p < 0,001	r = 0,41; t = 11,77; p < 0,001
Item 19	r = 0,15; t = 4,09; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,72; p < 0,001	r = 0,12; t = 3,15; p < 0,01	r = 0,17; t = 4,46; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,72; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,6; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,76; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,96; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,45; p < 0,001	r = 0,33; t = 9,11; p < 0,001	r = 0,35; t = 9,68; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,09; p < 0,001
Item 20	r = 0,13; t = 3,28; p < 0,01	r = 0,15; t = 4,07; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,73; p < 0,001	r = 0,13; t = 3,43; p < 0,001	r = 0,08; t = 2,21; p < 0,05	r = 0,06; t = 1,7; p < 0,09	r = 0,19; t = 5,07; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,68; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,77; p < 0,001	r = 0,19; t = 5; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,61; p < 0,001	r = 0,17; t = 4,36; p < 0,001
Item 21	r = 0,05; t = 1,31; p = 0,191	r = 0,05; t = 1,39; p = 0,166	r = 0,11; t = 2,9; p < 0,01	r = 0,05; t = 1,18; p = 0,239	r = 0,01; t = 0,31; p = 0,754	r = 0,07; t = 1,89; p < 0,059	r = 0,05; t = 1,21; p = 0,225	r = 0,15; t = 3,86; p < 0,001	r = 0,09; t = 2,31; p < 0,05	r = 0,12; t = 3,1; p < 0,01	r = 0,04; t = 0,99; p = 0,323	r = 0,02; t = 0,43; p = 0,667
Item 22	r = 0,17; t = 4,4; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,23; p < 0,001	r = 0,13; t = 3,48; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,6; p < 0,001	r = 0,1; t = 2,67; p < 0,01	r = 0,09; t = 2,25; p < 0,05	r = 0,21; t = 5,7; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,12; t = 3,17; p < 0,01	r = 0,13; t = 3,54; p < 0,001	r = 0,19; t = 4,98; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,65; p < 0,001
Item 23	r = 0,11; t = 2,76; p < 0,01	r = 0,07; t = 1,71; p < 0,088	r = 0,07; t = 1,74; p < 0,083	r = 0,08; t = 2,04; p < 0,05	r = 0,05; t = 1,25; p = 0,213	r = 0,05; t = 1,22; p = 0,225	r = 0,15; t = 3,86; p < 0,001	r = 0,03; t = 0,68; p = 0,495	r = 0,11; t = 2,77; p < 0,01	r = 0,1; t = 2,49; p < 0,05	r = 0,04; t = 0,93; p = 0,351	r = 0,14; t = 3,78; p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Korelacje między czynnikami składającymi się na wyniki współdziałania behawioralnego – część 2

N = 681	Korelacja liniowa Pearsona											
	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	
Item 1	r = 0,32; t = 8,94; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,29; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,8; p < 0,001	r = 0,25; t = 6,73; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,1; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,68; p < 0,001	r = 0,15; t = 4,09; p < 0,001	r = 0,13; t = 3,28; p < 0,01	r = 0,05; t = 1,31; p = 0,191	r = 0,17; t = 4,4; p < 0,001	r = 0,11; t = 2,76; p < 0,01	
Item 2	r = 0,32; t = 8,93; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,36; p < 0,001	r = 0,26; t = 6,93; p < 0,001	r = 0,19; t = 5,17; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,69; p < 0,001	r = 0,36; t = 9,95; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,72; p < 0,001	r = 0,15; t = 4,07; p < 0,001	r = 0,05; t = 1,39; p = 0,166	r = 0,2; t = 5,23; p < 0,001	r = 0,07; t = 1,71; p < 0,088	
Item 3	r = 0,26; t = 7,11; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,67; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,32; p < 0,001	r = 0,19; t = 5,18; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,53; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,11; p < 0,001	r = 0,12; t = 3,15; p < 0,01	r = 0,14; t = 3,73; p < 0,001	r = 0,11; t = 2,9; p < 0,01	r = 0,13; t = 3,48; p < 0,001	r = 0,07; t = 1,74; p < 0,083	
Item 4	r = 0,33; t = 9; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,06; p < 0,001	r = 0,25; t = 6,65; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,31; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,81; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,4; p < 0,001	r = 0,17; t = 4,46; p < 0,001	r = 0,13; t = 3,43; p < 0,001	r = 0,05; t = 1,18; p = 0,239	r = 0,14; t = 3,6; p < 0,001	r = 0,08; t = 2,04; p < 0,05	
Item 5	r = 0,3; t = 8,16; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,42; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,83; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,57; p < 0,001	r = 0,26; t = 7; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,38; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,72; p < 0,001	r = 0,08; t = 2,21; p < 0,05	r = 0,01; t = 0,31; p = 0,754	r = 0,1; t = 2,67; p < 0,01	r = 0,05; t = 1,25; p = 0,213	
Item 6	r = 0,32; t = 8,76; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,95; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,13; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,08; p < 0,001	r = 0,29; t = 8,02; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,04; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,6; p < 0,001	r = 0,06; t = 1,7; p < 0,09	r = 0,07; t = 1,89; p < 0,059	r = 0,09; t = 2,25; p < 0,05	r = 0,05; t = 1,22; p = 0,225	
Item 7	r = 0,38; t = 10,8; p < 0,001	r = 0,46; t = 13,43; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,35; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,11; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,41; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,76; p < 0,001	r = 0,19; t = 5,07; p < 0,001	r = 0,05; t = 1,21; p = 0,225	r = 0,21; t = 5,7; p < 0,001	r = 0,15; t = 3,86; p < 0,001	
Item 8	r = 0,23; t = 6,2; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,77; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,74; p < 0,001	r = 0,11; t = 2,83; p < 0,01	r = 0,49; t = 14,74; p < 0,001	r = 0,37; t = 10,42; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,96; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,68; p < 0,001	r = 0,15; t = 3,86; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,03; t = 0,68; p = 0,495	

Korelacja liniowa Pearsona											
N = 681	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23
Item 9	r = 0,27; t = 7,2; p < 0,001	r = 0,25; t = 6,8; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,71; p < 0,001	r = 0,13; t = 3,52; p < 0,001	r = 0,31; t = 8,4; p < 0,001	r = 0,33; t = 9,25; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,45; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,77; p < 0,001	r = 0,09; t = 2,31; p < 0,05	r = 0,12; t = 3,17; p < 0,01	r = 0,11; t = 2,77; p < 0,01
Item 10	r = 0,3; t = 8,25; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,82; p < 0,001	r = 0,26; t = 6,91; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,77; p < 0,001	r = 0,32; t = 8,92; p < 0,001	r = 0,34; t = 9,28; p < 0,001	r = 0,33; t = 9,11; p < 0,001	r = 0,19; t = 5; p < 0,001	r = 0,12; t = 3,1; p < 0,01	r = 0,13; t = 3,54; p < 0,001	r = 0,14; t = 2,49; p < 0,05
Item 11	r = 0,36; t = 9,99; p < 0,001	r = 0,5; t = 14,99; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,23; t = 6,4; p < 0,001	r = 0,42; t = 12,01; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,78; p < 0,001	r = 0,35; t = 9,68; p < 0,001	r = 0,21; t = 5,61; p < 0,001	r = 0,04; t = 0,99; p = 0,323	r = 0,19; t = 4,98; p < 0,001	r = 0,04; t = 0,93; p = 0,351
Item 12	r = 0,43; t = 12,36; p < 0,001	r = 0,47; t = 13,83; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,17; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,52; p < 0,001	r = 0,38; t = 10,82; p < 0,001	r = 0,41; t = 11,77; p < 0,001	r = 0,3; t = 8,09; p < 0,001	r = 0,17; t = 4,36; p < 0,001	r = 0,02; t = 0,43; p = 0,667	r = 0,21; t = 5,65; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,78; p < 0,001
Item 13	-	r = 0,42; t = 12,17; p < 0,001	r = 0,57; t = 17,86; p < 0,001	r = 0,5; t = 14,85; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,62; p < 0,001	r = 0,43; t = 12,53; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,74; p < 0,001	r = 0,18; t = 4,69; p < 0,001	r = 0,02; t = 0,41; p = 0,686	r = 0,14; t = 3,68; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,37; p < 0,001
Item 14	r = 0,42; t = 12,17; p < 0,001	-	r = 0,35; t = 9,7; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,85; p < 0,001	r = 0,39; t = 10,89; p < 0,001	r = 0,49; t = 14,83; p < 0,001	r = 0,34; t = 9,34; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,04; t = 1,07; p = 0,283	r = 0,25; t = 6,8; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,76; p < 0,001
Item 15	r = 0,57; t = 17,86; p < 0,001	r = 0,35; t = 9,7; p < 0,001	-	r = 0,48; t = 14,19; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,24; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,16; p < 0,001	r = 0,11; t = 2,88; p < 0,01	r = 0,14; t = 3,7; p < 0,001	r = -0,03; t = -0,7; p = 0,485	r = 0,06; t = 1,5; p = 0,134	r = 0,2; t = 5,24; p < 0,001
Item 16	r = 0,5; t = 14,85; p < 0,001	r = 0,29; t = 7,85; p < 0,001	r = 0,48; t = 14,19; p < 0,001	-	r = 0,22; t = 5,9; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,45; p < 0,001	r = 0,13; t = 3,32; p < 0,001	r = 0,12; t = 3,08; p < 0,01	r = -0,08; t = -1,99; p < 0,05	r = 0,06; t = 1,58; p = 0,115	r = 0,14; t = 3,59; p < 0,001

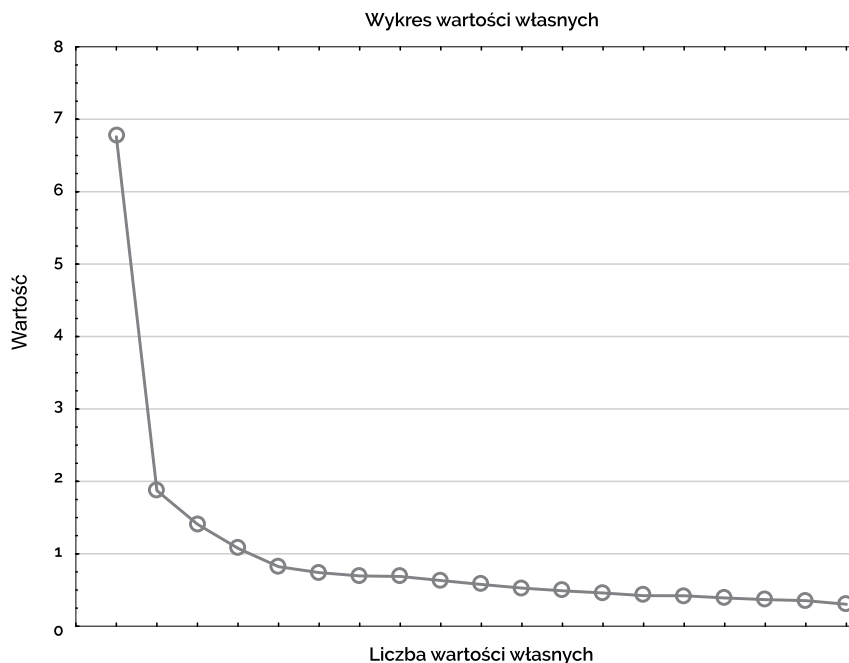
Korelacja liniowa Pearsona											
N = 681	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23
Item 17	r = 0,28; t = 7,62; p < 0,001	r = 0,39; t = 10,89; p < 0,001	r = 0,27; t = 7,24; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,9; p < 0,001	–	r = 0,34; t = 9,38; p < 0,001	r = 0,33; t = 9,05; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,01; p < 0,001	r = 0,09; t = 2,47; p < 0,05	r = 0,19; t = 5,09; p < 0,001	r = 0,03; t = 0,66; p = 0,509
Item 18	r = 0,43; t = 12,53; p < 0,001	r = 0,49; t = 14,83; p < 0,001	r = 0,36; t = 10,16; p < 0,001	r = 0,24; t = 6,45; p < 0,001	r = 0,34; t = 9,38; p < 0,001	–	r = 0,35; t = 9,67; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,53; p < 0,001	r = 0,05; t = 1,28; p = 0,201	r = 0,22; t = 5,75; p < 0,001	r = 0,16; t = 4,26; p < 0,001
Item 19	r = 0,22; t = 5,74; p < 0,001	r = 0,34; t = 9,34; p < 0,001	r = 0,11; t = 2,88; p < 0,01	r = 0,13; t = 3,32; p < 0,001	r = 0,33; t = 9,05; p < 0,001	r = 0,35; t = 9,67; p < 0,001	–	r = 0,66; t = 22,75; p < 0,001	r = 0,06; t = 1,58; p = 0,115	r = 0,15; t = 3,97; p < 0,001	r = 0,1; t = 2,55; p < 0,05
Item 20	r = 0,18; t = 4,69; p < 0,001	r = 0,26; t = 7,15; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,7; p < 0,001	r = 0,12; t = 3,08; p < 0,01	r = 0,26; t = 7,01; p < 0,001	r = 0,28; t = 7,53; p < 0,001	r = 0,66; t = 22,75; p < 0,001	–	r = 0,1; t = 2,53; p < 0,05	r = 0,13; t = 3,38; p < 0,001	r = 0,12; t = 3,2; p < 0,01
Item 21	r = 0,02; t = 0,41; p = 0,686	r = 0,04; t = 1,07; p = 0,283	r = -0,03; t = -0,7; p = 0,485	r = -0,08; t = -1,99; p < 0,05	r = 0,09; t = 2,47; p < 0,05	r = 0,05; t = 1,28; p = 0,201	r = 0,06; t = 1,58; p = 0,115	r = 0,1; t = 2,53; p < 0,05	–	r = 0,07; t = 1,84; p < 0,067	r = 0,04; t = 1,17; p = 0,242
Item 22	r = 0,14; t = 3,68; p < 0,001	r = 0,25; t = 6,8; p < 0,001	r = 0,06; t = 1,5; p = 0,134	r = 0,06; t = 1,58; p = 0,115	r = 0,19; t = 5,09; p < 0,001	r = 0,22; t = 5,75; p < 0,001	r = 0,15; t = 3,97; p < 0,001	r = 0,13; t = 3,38; p < 0,001	r = 0,07; t = 1,84; p < 0,067	–	r = 0,1; t = 2,5; p < 0,05
Item 23	r = 0,2; t = 5,37; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,76; p < 0,001	r = 0,2; t = 5,24; p < 0,001	r = 0,14; t = 3,59; p < 0,001	r = 0,03; t = 0,66; p = 0,509	r = 0,16; t = 4,26; p < 0,001	r = 0,1; t = 2,55; p < 0,05	r = 0,12; t = 3,2; p < 0,01	r = 0,04; t = 1,17; p = 0,242	r = 0,1; t = 2,5; p < 0,05	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Eksploracyjna analiza czynnikowa – wyniki wartości własnych (kryterium Kaisera-Gutmana)

Wartość	Wartości własne Wyodrębniono: składowe główne			
	Wartość własna	% ogółu wariancja	Skumulowano wartość własna	Skumulowano %
1	6,759514	35,57639	6,75951	35,57639
2	1,872575	9,85566	8,63209	45,43204
3	1,408297	7,41209	10,04039	52,84413
4	1,075992	5,66312	11,11638	58,50725
5	0,822157	4,32714	11,93853	62,83439
6	0,74012	3,89537	12,67865	66,72976
7	0,694085	3,65308	13,37274	70,38284
8	0,686658	3,61399	14,0594	73,99683
9	0,631304	3,32265	14,6907	77,31948
10	0,577179	3,03778	15,26788	80,35727

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 1. Eksploracyjna analiza czynnikowa – wykres osypiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Załącznik 4

**WARTOŚCI POSZCZEGÓLNYCH ŚCIEŻEK MODELI MEDIACYJNYCH
DLA ANALIZOWANYCH RELACJI ZMIENNYCH DOTYCZĄCYCH
WSPÓŁDZIAŁANIA, RYWALIZOWANIA I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
ANALIZY PODSTAWOWE (H1)**

Tabela 1. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola poziomu rywalizacji (model 1)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,29	0,95	5,56	p < 0,001	20,71***	0,04
Intensywność współdziałania	0,21	0,05	0,13	0,03	4,55	p < 0,001		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			11,51	1,48	7,79	p < 0,001	45,18***	0,09
Intensywność współdziałania	0,31	0,05	0,30	0,04	6,72	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,86	1,00	3,87	p < 0,001	18,99***	0,08
Intensywność współdziałania	0,15	0,05	0,09	0,03	3,15	p < 0,01		
Poziom rywalizacji	0,20	0,05	0,12	0,03	4,07	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany, *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – medycyjna rola stopnia konkurowania (model 2)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,16	0,76	6,76	p < 0,001	35,62***	0,05
Intensywność współdziałania	0,22	0,04	0,13	0,02	5,97	p < 0,001		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,62	1,22	7,87	p < 0,001	35,03***	0,05
Intensywność współdziałania	0,22	0,04	0,21	0,04	5,92	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,04	0,80	6,31	p < 0,001	17,94***	0,05
Intensywność współdziałania	0,22	0,04	0,13	0,02	5,70	p < 0,001		
Stopień konkurowania	0,02	0,04	0,01	0,02	0,54	p = 0,588		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R2 skorygowany, *** p < 0,001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji stopnia konkurowania, jakości rywalizacji i poziomu rywalizacji z zaangażowaniem pracowników – medycyjna rola intensywności współdziałania (model 3)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,31	0,60	13,80	p < 0,001	4,56*	0,01
Stopień konkurowania	0,10	0,05	0,07	0,03	2,14	p < 0,05		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,23	0,41	17,47	p < 0,001	38,14***	0,08
Jakość rywalizacji	0,29	0,05	0,22	0,04	6,18	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,28	0,65	9,69	p < 0,001	27,46***	0,06
Poziom rywalizacji	0,24	0,05	0,15	0,03	5,24	p < 0,001		
Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			27,91	0,97	28,77	p < 0,001	28,62***	0,06
Stopień konkurowania	0,25	0,05	0,27	0,05	5,35	p < 0,001		
Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			29,14	0,69	42,50	p < 0,001	35,93***	0,07
Jakość rywalizacji	0,28	0,05	0,35	0,06	5,99	p < 0,001		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			26,07	1,05	24,81	p < 0,001	45,18***	0,09
Poziom rywalizacji	0,31	0,05	0,32	0,05	6,72	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,92	1,01	4,87	p < 0,001	10,93***	0,04
Stopień konkurowania	0,05	0,05	0,03	0,03	1,07	p = 0,284		
Intensywność współdziałania	0,20	0,05	0,12	0,03	4,14	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,65	0,93	4,98	p < 0,001	24,16***	0,10
Jakość rywalizacji	0,24	0,05	0,19	0,04	5,14	p < 0,001		
Intensywność współdziałania	0,15	0,05	0,09	0,03	3,07	p < 0,01		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,86	1,00	3,87	p < 0,001	18,99***	0,08
Poziom rywalizacji	0,20	0,05	0,12	0,03	4,07	p < 0,001		
Intensywność współdziałania	0,15	0,05	0,09	0,03	3,15	p < 0,01		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R2 skorygowany, * p < 0,05; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola poziomu i jakości rywalizacji (model 4)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,29	0,95	5,56	p < 0,001	20,71***	0,04
Intensywność współdziałania	0,21	0,05	0,13	0,03	4,55	p < 0,001		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			11,51	1,48	7,79	p < 0,001	45,18***	0,09
Intensywność współdziałania	0,31	0,05	0,30	0,04	6,72	p < 0,001		
Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,42	1,22	2,79	p < 0,01	35,93***	0,07
Intensywność współdziałania	0,28	0,05	0,22	0,04	5,99	p < 0,001		
Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,40	0,85	7,56	p < 0,001	26,85***	0,06
Poziom rywalizacji	0,24	0,05	0,20	0,04	5,18	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,56	0,98	3,64	p < 0,001	20,15***	0,12
Intensywność współdziałania	0,10	0,05	0,06	0,03	2,15	p < 0,05		
Poziom rywalizacji	0,16	0,05	0,10	0,03	3,32	p < 0,001		
Jakość rywalizacji	0,22	0,05	0,17	0,04	4,55	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R2 skorygowany, *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola stopnia konkurowania i jakości rywalizacji (model 5)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,29	0,95	5,56	p < 0,001	20,71***	0,04
Intensywność współdziałania	0,21	0,05	0,13	0,03	4,55	p < 0,001		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,77	1,44	7,47	p < 0,001	28,62***	0,06
Intensywność współdziałania	0,25	0,05	0,23	0,04	5,35	p < 0,001		

Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,42	1,22	2,79	p < 0,01	35,93***	0,07
Intensywność współdziałania	0,28	0,05	0,22	0,04	5,99	p < 0,001		

Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,43	0,79	11,95	p < 0,001	2,5	0,00
Stopień konkurowania	0,08	0,05	0,06	0,04	1,58	p = 0,115		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,29	0,99	4,34	p < 0,001	16,49***	0,10
Intensywność współdziałania	0,13	0,05	0,08	0,03	2,73	p < 0,01		
Stopień konkurowania	0,05	0,05	0,03	0,03	1,07	p = 0,286		
Jakość rywalizacji	0,24	0,05	0,19	0,04	5,13	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R2 skorygowany, *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Załącznik 5

FORMY KOOPETYCJI A WYBRANE ZMIENNE

Tabela 1. Formy koopetycji a wielkość organizacji badanych

Formy koopetycji	Wielkość organizacji								Test Kruskala-Wallis	E_R^2	Post hoc
	≤ 9 osób (n = 116)		10-49 osób (n = 101)		50-249 osób (n = 93)		≥ 250 osób (n = 123)				
	n	%	n	%	n	%	n	%			
Bierna koopetycja	3	2,59%	4	3,96%	6	6,45%	3	2,44%	H(4, N = 433) = 12,55; p < 0,05	0,03	AR < AW (p < 0,05)
Aktywna rywalizacja	7	6,03%	4	3,96%	2	2,15%	1	0,81%			
Aktywne współdziałanie	3	2,59%	3	2,97%	5	5,38%	11	8,94%			
Zrównoważona koopetycja	89	76,72%	77	76,24%	69	74,19%	86	69,92%			
Aktywna koopetycja	14	12,07%	13	12,87%	11	11,83%	22	17,89%			

AR – Aktywna rywalizacja, AW – Aktywne współdziałanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

225

Tabela 2. Formy koopetycji a typ organizacji

Formy koopetycji	Typ organizacji				Test X^2	V Craméra
	Organizacja nastawiona na zysk (n = 356)		Organizacja publiczna/ non-profit (n = 77)			
	n	%	n	%		
Bierna koopetycja	12	3,37%	4	5,19%	$X^2(4) = 5,29$; p = 0,259	0,111
Aktywna rywalizacja	14	3,93%	0	0,00%		
Aktywne współdziałanie	16	4,49%	6	7,79%		
Zrównoważona koopetycja	263	73,88%	58	75,32%		
Aktywna koopetycja	51	14,33%	9	11,69%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Formy kooperacji a branża

Branża ^{a)}		Formy kooperacji					Test X ²	V Cra- méra
		Bierna kooperacja	Aktywna rywalizacja	Aktywne współdziałanie	Zrównoważona kooperacja	Aktywna kooperacja		
Handel; naprawa pojazdów samochodowych (n = 68)	n	1	0	2	60	5	X ² (32) = 43,79; p < 0,08	0,166
	%	1,47%	0,00%	2,94%	88,24%	7,35%		
Przetwórstwo przemysłowe (n = 43)	n	0	0	5	28	10		
	%	0,00%	0,00%	11,63%	65,12%	23,26%		
Zakwaterowanie i gastronomia (n = 42)	n	1	5	2	26	8		
	%	2,38%	11,90%	4,76%	61,90%	19,05%		
Informacja i komunikacja (n = 34)	n	2	2	1	26	3		
	%	5,88%	5,88%	2,94%	76,47%	8,82%		
Transport i gospodarka magazynowa (n = 38)	n	1	0	1	32	4		
	%	2,63%	0,00%	2,63%	84,21%	10,53%		
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (n = 36)	n	1	2	1	26	6		
	%	2,78%	5,56%	2,78%	72,22%	16,67%		
Edukacja, kultura, opieka zdrowotna (n = 56)	n	3	2	5	41	5		
	%	5,36%	3,57%	8,93%	73,21%	8,93%		
Usługi wspierające (n = 31)	n	2	2	3	19	5		
	%	6,45%	6,45%	9,68%	61,29%	16,13%		
Pozostałe (n = 48)	n	3	0	2	37	6		
	%	6,25%	0,00%	4,17%	77,08%	12,50%		

a) Według PKD.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Formy kooperacji a liczba osób w zespole

Formy kooperacji	Liczba osób w zespole								Test Kruskala-Wallisa	E_R^2
	≤ 5 (n = 126)		6-9 (n = 100)		10-20 (n = 120)		≥ 21 (n = 80)			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Bierna kooperacja	3	2,38%	5	5,00%	1	0,83%	3	3,75%	H(4, N = 426) = 5,54; p = 0,236	0,01
Aktywna rywalizacja	5	3,97%	4	4,00%	3	2,50%	1	1,25%		
Aktywne współdziałanie	11	8,73%	3	3,00%	5	4,17%	3	3,75%		
Zrównoważona kooperacja	92	73,02%	79	79,00%	88	73,33%	61	76,25%		
Aktywna kooperacja	15	11,90%	9	9,00%	23	19,17%	12	15,00%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. Formy kooperacji a płeć badanych

Formy kooperacji	Płeć				Test X^2	V Craméra
	kobieta (n = 208)		mężczyzna (n = 225)			
	n	%	n	%		
Bierna kooperacja	12	5,77%	4	1,78%	$X^2(4) = 13,52$; p < 0,01	0,177
Aktywna rywalizacja	6	2,88%	8	3,56%		
Aktywne współdziałanie	17	8,17%	5	2,22%		
Zrównoważona kooperacja	147	70,67%	174	77,33%		
Aktywna kooperacja	26	12,50%	34	15,11%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 6. Formy kooperacji a staż pracy badanych

Formy kooperacji	Staż pracy								Test Kruskala-Wallisa	E_r^2
	≤ 6 miesięcy (n = 128)		7-12 miesięcy (n = 82)		1-3 lat (n = 90)		> 3 lat (n = 133)			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Bierna kooperacja	2	1,56%	0	0,00%	4	4,44%	10	7,52%	H(4, N = 433) = 7,59; p = 0,108	0,02
Aktywna rywalizacja	3	2,34%	3	3,66%	6	6,67%	2	1,50%		
Aktywne współdziałanie	9	7,03%	4	4,88%	3	3,33%	6	4,51%		
Zrównoważona kooperacja	91	71,09%	56	68,29%	69	76,67%	105	78,95%		
Aktywna kooperacja	23	17,97%	19	23,17%	8	8,89%	10	7,52%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 7. Formy kooperacji a stanowisko pracy badanych

Formy kooperacji	Stanowisko pracy				Test X^2	V Craméra
	pracownik szeregowy (n = 270)		specjalista / kierownik (n = 163)			
	n	%	n	%		
Bierna kooperacja	11	4,07%	5	3,07%	$X^2(4) = 7,61$; p = 0,107	0,133
Aktywna rywalizacja	9	3,33%	5	3,07%		
Aktywne współdziałanie	17	6,30%	5	3,07%		
Zrównoważona kooperacja	204	75,56%	117	71,78%		
Aktywna kooperacja	29	10,74%	31	19,02%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 8. Formy kooperacji a typ zadania

Typ zadania	Formy kooperacji	Statystyki opisowe					SE	Test Kruskala-Wallisa	E^2_R	Post hoc
		M \pm SD	Me [Q25 - Q75]	Min. - Max.	Przedział ufności					
					-95,00%	+95,00%				
Według trudności	Bierna kooperacja (n = 16)	4,75 \pm 1,44	5 [4 - 6]	1 - 7	3,98	5,52	0,36	H(4, N = 433) = 8,29; p < 0,082	0,02	-
	Aktywna rywalizacja (n = 14)	4,07 \pm 2,34	4,5 [2 - 6]	1 - 7	2,72	5,42	0,62			
	Aktywne współdziałanie (n = 22)	4,55 \pm 1,37	5 [4 - 5]	1 - 7	3,94	5,15	0,29			
	Zrównoważona kooperacja (n = 321)	4,22 \pm 1,45	4 [3 - 5]	1 - 7	4,06	4,38	0,08			
	Aktywna kooperacja (n = 60)	4,73 \pm 1,47	5 [4 - 6]	1 - 7	4,35	5,11	0,19			
Według różnorodności	Bierna kooperacja (n = 16)	4,25 \pm 2,27	4 [2,5 - 6,5]	1 - 7	3,04	5,46	0,57	H(4, N = 433) = 7,51; p = 0,111	0,02	-
	Aktywna rywalizacja (n = 14)	3,29 \pm 2,02	2,5 [2 - 5]	1 - 7	2,12	4,45	0,54			
	Aktywne współdziałanie (n = 22)	4 \pm 1,66	4 [3 - 5]	1 - 7	3,26	4,74	0,35			
	Zrównoważona kooperacja (n = 321)	3,95 \pm 1,78	4 [2 - 5]	1 - 7	3,75	4,15	0,10			
	Aktywna kooperacja (n = 60)	4,52 \pm 1,81	5 [3 - 6]	1 - 7	4,05	4,98	0,23			

Według rodzaju wymagań	Bierna kooperacja (n = 16)	5,19 ± 2,07	5,5 [4 - 7]	1 - 7	4,08	6,29	0,52	H(4, N = 433) = 14,53; p < 0,01	0,03	ZK < AK (p < 0,01)
	Aktywna rywalizacja (n = 14)	4,36 ± 2,34	4,5 [2 - 7]	1 - 7	3,01	5,71	0,63			
	Aktywne współdziałanie (n = 22)	4,41 ± 2,11	4,5 [3 - 6]	1 - 7	3,47	5,34	0,45			
	Zrównoważona kooperacja (n = 321)	4,37 ± 1,92	4 [3 - 6]	1 - 7	4,16	4,58	0,11			
	Aktywna kooperacja (n = 60)	5,28 ± 1,87	6 [4 - 7]	1 - 7	4,80	5,77	0,24			

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy, ZK – Zrównoważona kooperacja, AK – Aktywna kooperacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 9. Formy kooperacji a nastawienie badanych (ukierunkowanie na kolektywizm)

Formy kooperacji	Kolektywizm – statystyki opisowe					Test Kruskala-Wallis	E_R^2	Post hoc	
	M ± SD	Me [Q25 - Q75]	Min. - Max.	Przedział ufności					SE
				-95,00%	+95,00%				
Bierna kooperacja (n = 16)	3,38 ± 1,41	3,83 [2,17 - 4,17]	1 - 6,33	2,62	4,13	0,35	H(4, N = 433) = 11,79; p < 0,05	0,03	AR < AW (p < 0,05)
Aktywna rywalizacja (n = 14)	2,9 ± 1,29	3 [1,67 - 3,33]	1 - 5,33	2,16	3,65	0,34			
Aktywne współdziałanie (n = 22)	4,36 ± 1,71	4,33 [3,33 - 5,67]	1 - 7	3,61	5,12	0,36			
Zrównoważona kooperacja (n = 321)	3,96 ± 1,33	4 [3 - 4,67]	1 - 7	3,81	4,10	0,07			
Aktywna kooperacja (n = 60)	4,05 ± 1,41	4 [3 - 5]	1 - 7	3,69	4,41	0,18			

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy, AR – Aktywna rywalizacja, AW – Aktywne współdziałanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 10. Formy kooperacji a formalizacja i centralizacja w firmach

	Formy kooperacji	Statystyki opisowe					Test Kruskala-Wallisa	E_R^2	Post hoc	
		M± SD	Me [Q25 - Q75]	Min. - Max.	Przedział ufności					SE
					-95,00%	+95,00%				
Formalizacja	Bierna kooperacja (n = 16)	3,83 ± 2,25	3,67 [1,5 - 5,83]	1 - 7	2,63	5,03	0,56	H(4, N = 433) = 17,56; p < 0,01	0,04	ZK < AK (p < 0,001)
	Aktywna rywalizacja (n = 14)	4,07 ± 1,35	4,33 [3,33 - 5]	1,33 - 6	3,29	4,85	0,36			
	Aktywne współdziałanie (n = 22)	4,23 ± 1,58	4,67 [3 - 5,33]	1 - 6,67	3,52	4,93	0,34			
	Zrównoważona kooperacja (n = 321)	4,36 ± 1,3	4,33 [3,67 - 5]	1 - 7	4,22	4,51	0,07			
	Aktywna kooperacja (n = 60)	5,05 ± 1,56	5,17 [4,33 - 6,33]	1 - 7	4,65	5,45	0,20			
Centralizacja	Bierna kooperacja (n = 16)	4,46 ± 1,36	4,5 [3,83 - 5]	1,33 - 7	3,73	5,18	0,34	H(4, N = 433) = 4,1; p = 0,393	0,01	-
	Aktywna rywalizacja (n = 14)	4,6 ± 1,56	4,33 [3,33 - 6]	2 - 7	3,69	5,50	0,42			
	Aktywne współdziałanie (n = 22)	4,45 ± 1,51	4,17 [3,33 - 5,67]	1,33 - 7	3,78	5,13	0,32			
	Zrównoważona kooperacja (n = 321)	4,34 ± 1,18	4,33 [3,67 - 5]	1 - 7	4,21	4,47	0,07			
	Aktywna kooperacja (n = 60)	4,7 ± 1,32	4,67 [4 - 5,67]	1,67 - 7	4,36	5,04	0,17			

M – średnia, SD – odchylenie standardowe, Me – mediana, SE – błąd standardowy, ZK – Zrównoważona kooperacja, AK – Aktywna kooperacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Załącznik 6

WARTOŚCI POSZCZEGÓLNYCH ŚCIEŻEK MODELI MEDIACYJNYCH DLA ANALIZOWANYCH RELACJI ZMIENNYCH DOTYCZĄCYCH WSPÓŁDZIAŁANIA, RYWALIZOWANIA I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Analizy dodatkowe (H1 składowe wskaźników)

Tabela 1. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – medycyjna rola konkurencyjnego klimatu psychologicznego i konkurencyjności cech (model 6)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,29	0,95	5,56	p < 0,001	20,71***	0,04
Intensywność współdziałania	0,21	0,05	0,13	0,03	4,55	p < 0,001		
Zmienna zależna – Konkurencyjność cech								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,78	1,38	6,38	p < 0,001	38,32***	0,08
Intensywność współdziałania	0,29	0,05	0,25	0,04	6,19	p < 0,001		
Zmienna zależna – Konkurencyjny klimat psychologiczny								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,73	0,31	8,93	p < 0,001	21,11***	0,04
Intensywność współdziałania	0,22	0,05	0,04	0,01	4,59	p < 0,001		

Zmienna zależna – Konkurencyjny klimat psychologiczny								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,08	0,18	16,92	p < 0,001	35,45***	0,07
Konkurencyjność cech	0,28	0,05	0,06	0,01	5,95	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,40	1,03	4,25	p < 0,001	13,97***	0,08
Intensywność współdziałania	0,16	0,05	0,10	0,03	3,32	p < 0,001		
Konkurencyjność cech	0,22	0,05	0,15	0,03	4,51	p < 0,001		
Konkurencyjny klimat psychologiczny	-0,05	0,05	-0,16	0,15	-1,06	p = 0,291		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji współdziałania strukturalnego z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola konkurencyjnego klimatu psychologicznego i konkurencyjności cech (model 7)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,82	0,64	15,38	p < 0,001	0,21	0,00
Współdziałanie strukturalne	-0,02	0,05	-0,02	0,05	-0,46	p = 0,648		

Zmienna zależna – Konkurencyjność cech								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			14,77	0,94	15,80	p < 0,001	7,11**	0,01
Współdziałanie strukturalne	0,13	0,05	0,18	0,07	2,67	p < 0,01		

Zmienna zależna – Konkurencyjny klimat psychologiczny								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,12	0,20	15,65	p < 0,001	26,9***	0,06
Współdziałanie strukturalne	0,24	0,05	0,07	0,01	5,19	p < 0,001		

Zmienna zależna – Konkurencyjny klimat psychologiczny								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,08	0,18	16,92	p < 0,001	35,45***	0,07
Konkurencyjność cech	0,28	0,05	0,06	0,01	5,95	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,32	0,86	8,55	p < 0,001	10,45***	0,06
Współdziałanie strukturalne	-0,05	0,05	-0,05	0,04	-1,08	p = 0,28		
Konkurencyjność cech	0,27	0,05	0,18	0,03	5,47	p < 0,001		
Konkurencyjny klimat psychologiczny	-0,02	0,05	-0,05	0,15	-0,31	p = 0,754		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji współdziałania behawioralnego z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola konkurencyjnego klimatu psychologicznego i konkurencyjności cech (model 8)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,34	0,82	4,08	p < 0,001	59,65***	0,12
Współdziałanie behawioralne	0,35	0,05	0,32	0,04	7,72	p < 0,001		

Zmienna zależna – Konkurencyjność cech								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,02	1,23	7,35	p < 0,001	45,98***	0,09
Współdziałanie behawioralne	0,31	0,05	0,42	0,06	6,78	p < 0,001		

Zmienna zależna – Konkurencyjny klimat psychologiczny								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,59	0,28	12,83	p < 0,001	3,56	0,01
Współdziałanie behawioralne	0,09	0,05	0,03	0,01	1,89	p < 0,06		

Zmienna zależna – Konkurencyjny klimat psychologiczny								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,08	0,18	16,92	p < 0,001	35,45 ^{***}	0,07
Konkurencyjność cech	0,28	0,05	0,06	0,01	5,95	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,63	0,97	2,72	p < 0,01	24,46 ^{***}	0,14
Współdziałanie behawioralne	0,30	0,05	0,28	0,04	6,36	p < 0,001		
Konkurencyjność cech	0,17	0,05	0,12	0,03	3,49	p < 0,001		
Konkurencyjny klimat psychologiczny	-0,03	0,05	-0,09	0,14	-0,62	p = 0,534		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji współdziałania behawioralnego i strukturalnego z zaangażowaniem pracowników – medycyjna rola poziomu rywalizacji (model 9A)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,82	0,64	15,38	p < 0,001	0,21	0,00
Współdziałanie strukturalne	-0,02	0,05	-0,02	0,05	-0,46	p = 0,648		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,34	0,82	4,08	p < 0,001	59,65***	0,12
Współdziałanie strukturalne	0,35	0,05	0,32	0,04	7,72	p < 0,001		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			17,89	1,00	17,81	p < 0,001	12,32***	0,03
Współdziałanie strukturalne	0,17	0,05	0,25	0,07	3,51	p < 0,001		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			12,61	1,33	9,49	p < 0,001	44,39***	0,09
Współdziałanie behawioralne	0,31	0,05	0,45	0,07	6,66	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,96	0,82	8,53	p < 0,001	14,69***	0,06
Współdziałanie strukturalne	-0,06	0,05	-0,06	0,04	-1,37	p = 0,173		
Poziom rywalizacji	0,26	0,05	0,16	0,03	5,40	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,14	0,89	2,40	p < 0,05	35,77***	0,14
Współdziałanie strukturalne	0,30	0,05	0,28	0,04	6,44	p < 0,001		
Poziom rywalizacji	0,15	0,05	0,10	0,03	3,25	p < 0,01		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji współdziałania behawioralnego i strukturalnego z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola stopnia konkurowania (model gB)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,49	0,50	18,92	p < 0,001	0,09	0,00
Współdziałanie strukturalne	0,01	0,04	0,01	0,04	0,30	p = 0,765		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,29	0,69	4,78	p < 0,001	88,67***	0,11
Współdziałanie behawioralne	0,34	0,04	0,32	0,03	9,42	p < 0,001		
Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,74	0,77	14,02	p < 0,001	66,6***	0,09
Współdziałanie strukturalne	0,30	0,04	0,44	0,05	8,16	p < 0,001		
Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			15,50	1,17	13,25	p < 0,001	1,13	0,00
Współdziałanie behawioralne	0,04	0,04	0,06	0,06	1,06	p = 0,288		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,01	0,57	15,84	p < 0,001	1,66	0,00
Współdziałanie strukturalne	-0,01	0,04	-0,01	0,04	-0,25	p = 0,802		
Stopień konkurowania	0,07	0,04	0,05	0,03	1,80	p < 0,072		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,75	0,77	3,57	p < 0,001	45,61***	0,12
Współdziałanie behawioralne	0,34	0,04	0,32	0,03	9,36	p < 0,001		
Stopień konkurowania	0,06	0,04	0,03	0,02	1,54	p = 0,125		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 6. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji współdziałania behawioralnego i strukturalnego z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola jakości rywalizacji (model gC)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,82	0,64	15,38	p < 0,001	0,21	0,00
Współdziałanie strukturalne	-0,02	0,05	-0,02	0,05	-0,46	p = 0,648		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,34	0,82	4,08	p < 0,001	59,65***	0,12
Współdziałanie behawioralne	0,35	0,05	0,32	0,04	7,72	p < 0,001		
Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,86	0,83	11,82	p < 0,001	0,91	0,00
Współdziałanie strukturalne	0,05	0,05	0,06	0,06	0,95	p = 0,341		
Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,84	1,06	1,73	p < 0,083	71,96***	0,14
Współdziałanie behawioralne	0,38	0,04	0,46	0,05	8,48	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,66	0,71	10,86	p < 0,001	19,34***	0,08
Współdziałanie strukturalne	-0,04	0,05	-0,03	0,04	-0,76	p = 0,447		
Jakość rywalizacji	0,29	0,05	0,22	0,04	6,20	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,09	0,81	3,81	p < 0,001	37,64***	0,15
Współdziałanie behawioralne	0,28	0,05	0,26	0,04	5,85	p < 0,001		
Jakość rywalizacji	0,18	0,05	0,14	0,04	3,72	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 7. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji konkurencyjnego klimatu psychologicznego i konkurencyjności cech z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola intensywności współdziałania (model 10)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,58	0,57	11,56	p < 0,001	29,89***	0,06
Konkurencyjność cech	0,25	0,05	0,17	0,03	5,47	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,97	0,64	13,98	p < 0,001	0,87	0,00
Konkurencyjny klimat	0,04	0,05	0,14	0,15	0,93	p = 0,35		
Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			27,37	0,93	29,32	p < 0,001	38,32***	0,08
Konkurencyjność cech	0,29	0,05	0,32	0,05	6,19	p < 0,001		
Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			28,30	1,04	27,30	p < 0,001	21,11***	0,04
Konkurencyjny klimat	0,22	0,05	1,11	0,24	4,59	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,03	0,98	4,14	p < 0,001	20,38***	0,08
Konkurencyjność cech	0,21	0,05	0,14	0,03	4,38	p < 0,001		
Intensywność współdziałania	0,15	0,05	0,09	0,03	3,20	p < 0,01		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,30	1,04	5,11	p < 0,001	10,33***	0,04
Konkurencyjny klimat	0,00	0,05	0,00	0,15	-0,03	p = 0,978		
Intensywność współdziałania	0,21	0,05	0,13	0,03	4,44	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 8. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji zmiennych konkurencyjności w organizacji z zaangażowaniem pracowników – medycyjna rola współdziałania strukturalnego (model 11B)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,58	0,57	11,56	p < 0,001	29,89***	0,06
Konkurencyjność cech	0,25	0,05	0,17	0,03	5,47	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,97	0,64	13,98	p < 0,001	0,87	0,00
Konkurencyjny klimat	0,04	0,05	0,14	0,15	0,93	p = 0,35		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,31	0,60	13,80	p < 0,001	4,56*	0,01
Stopień konkurowania	0,10	0,05	0,07	0,03	2,14	p < 0,05		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,23	0,41	17,47	p < 0,001	38,14***	0,08
Jakość rywalizacji	0,29	0,05	0,22	0,04	6,18	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,28	0,65	9,69	p < 0,001	27,46***	0,06
Poziom rywalizacji	0,24	0,05	0,15	0,03	5,24	p < 0,001		

Zmienna zależna – Współdziałanie strukturalne								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			12,03	0,63	19,24	p < 0,001	7,11**	0,01
Konkurencyjność cech	0,13	0,05	0,09	0,03	2,67	p < 0,01		

Zmienna zależna – Współdziałanie strukturalne								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,30	0,67	15,45	p < 0,001	26,9***	0,06
Konkurencyjny klimat	0,24	0,05	0,81	0,16	5,19	p < 0,001		

Zmienna zależna – Współdziałanie strukturalne								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,68	0,62	15,68	p < 0,001	44,69***	0,09
Stopień konkurowania	0,31	0,05	0,21	0,03	6,68	p < 0,001		

Zmienna zależna – Współdziałanie strukturalne								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			13,21	0,46	28,65	p < 0,001	0,91	0,00
Jakość rywalizacji	0,05	0,05	0,04	0,04	0,95	p = 0,341		

Zmienna zależna – Współdziałanie strukturalne								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			11,23	0,70	15,94	p < 0,001	12,32***	0,03
Poziom rywalizacji	0,17	0,05	0,11	0,03	3,51	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,20	0,78	9,28	p < 0,001	15,65***	0,06
Konkurencyjność cech	0,26	0,05	0,18	0,03	5,57	p < 0,001		
Współdziałanie strukturalne	-0,06	0,05	-0,05	0,04	-1,18	p = 0,239		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,30	0,80	11,63	p < 0,001	0,68	0,00
Konkurencyjny klimat	0,05	0,05	0,17	0,15	1,08	p = 0,282		
Współdziałanie strukturalne	-0,03	0,05	-0,03	0,05	-0,70	p = 0,481		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,85	0,75	11,72	p < 0,001	2,97	0,01
Stopień konkurowania	0,12	0,05	0,08	0,03	2,39	p < 0,05		
Współdziałanie strukturalne	-0,06	0,05	-0,06	0,05	-1,17	p = 0,242		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,66	0,71	10,86	p < 0,001	19,34***	0,08
Jakość rywalizacji	0,29	0,05	0,22	0,04	6,20	p < 0,001		
Współdziałanie strukturalne	-0,04	0,05	-0,03	0,04	-0,76	p = 0,447		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,96	0,82	8,53	p < 0,001	14,69***	0,06
Poziom rywalizacji	0,26	0,05	0,16	0,03	5,40	p < 0,001		
Współdziałanie strukturalne	-0,06	0,05	-0,06	0,04	-1,37	p = 0,173		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 9. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji zmiennych konkurencyjności w organizacji z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola współdziałania behawioralnego (model 11A)

248

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,58	0,57	11,56	p < 0,001	29,89***	0,06
Konkurencyjność cech	0,25	0,05	0,17	0,03	5,47	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,97	0,64	13,98	p < 0,001	0,87	0,00
Konkurencyjny klimat	0,04	0,05	0,14	0,15	0,93	p = 0,35		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			8,31	0,60	13,80	p < 0,001	4,56*	0,01
Stopień konkurowania	0,10	0,05	0,07	0,03	2,14	p < 0,05		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,23	0,41	17,47	p < 0,001	38,14***	0,08
Jakość rywalizacji	0,29	0,05	0,22	0,04	6,18	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,28	0,65	9,69	p < 0,001	27,46***	0,06
Poziom rywalizacji	0,24	0,05	0,15	0,03	5,24	p < 0,001		

Zmienna zależna – Współdziałanie behawioralne

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			15,34	0,61	25,30	p < 0,001	45,98***	0,09
Konkurencyjność cech	0,31	0,05	0,23	0,03	6,78	p < 0,001		

Zmienna zależna – Współdziałanie behawioralne

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			18,00	0,69	25,99	p < 0,001	3,56	0,01
Konkurencyjny klimat	0,09	0,05	0,30	0,16	1,89	p < 0,06		

Zmienna zależna – Współdziałanie behawioralne

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			18,24	0,65	27,88	p < 0,001	2,65	0,00
Stopień konkurowania	0,08	0,05	0,06	0,03	1,63	p = 0,104		

Zmienna zależna – Współdziałanie behawioralne

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			15,92	0,43	36,81	p < 0,001	71,96 ^{***}	0,14
Jakość rywalizacji	0,38	0,04	0,31	0,04	8,48	p < 0,001		

Zmienna zależna – Współdziałanie behawioralne

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			14,84	0,69	21,54	p < 0,001	44,39 ^{***}	0,09
Poziom rywalizacji	0,31	0,05	0,21	0,03	6,66	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,35	0,86	2,74	p < 0,01	36,55 ^{***}	0,14
Konkurencyjność cech	0,16	0,05	0,11	0,03	3,45	p < 0,001		
Współdziałanie behawioralne	0,30	0,05	0,28	0,04	6,36	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,19	0,97	3,31	p < 0,01	29,81 ^{***}	0,12
Konkurencyjny klimat	0,01	0,05	0,04	0,14	0,30	p = 0,765		
Współdziałanie behawioralne	0,35	0,05	0,32	0,04	7,66	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,54	0,95	2,68	p < 0,01	34,35***	0,12
Stopień konkurowania	0,08	0,05	0,05	0,03	1,67	p < 0,095		
Współdziałanie behawioralne	0,34	0,05	0,32	0,04	7,59	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,09	0,81	3,81	p < 0,001	37,64***	0,15
Jakość rywalizacji	0,18	0,05	0,14	0,04	3,72	p < 0,001		
Współdziałanie behawioralne	0,28	0,05	0,26	0,04	5,85	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,14	0,89	2,40	p < 0,05	35,77***	0,14
Poziom rywalizacji	0,15	0,05	0,10	0,03	3,25	p < 0,01		
Współdziałanie behawioralne	0,30	0,05	0,28	0,04	6,44	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R2 skorygowany; * p < 0,05; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizy dodatkowe (aspekt relacyjny)

Tabela 10. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola jakości rywalizacji (model 12)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,29	0,95	5,56	p < 0,001	20,71***	0,04
Intensywność współdziałania	0,21	0,05	0,13	0,03	4,55	p < 0,001		
Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,42	1,22	2,79	p < 0,01	35,93***	0,07
Intensywność współdziałania	0,28	0,05	0,22	0,04	5,99	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,65	0,93	4,98	p < 0,001	24,16***	0,10
Intensywność współdziałania	0,15	0,05	0,09	0,03	3,07	p < 0,01		
Jakość rywalizacji	0,24	0,05	0,19	0,04	5,14	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 11. Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola jakości i konstruktywności rywalizacji (model 13)

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,29	0,95	5,56	p < 0,001	20,71***	0,04
Intensywność współdziałania	0,21	0,05	0,13	0,03	4,55	p < 0,001		
Zmienna zależna – Jakość rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,42	1,22	2,79	p < 0,01	35,93***	0,07
Intensywność współdziałania	0,28	0,05	0,22	0,04	5,99	p < 0,001		
Zmienna zależna – Konstruktywność rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,10	0,24	8,70	p < 0,001	47,27***	0,10
Intensywność współdziałania	0,31	0,05	0,05	0,01	6,88	p < 0,001		
Zmienna zależna – Konstruktywność rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,99	0,11	28,31	p < 0,001	60,48***	0,12
Jakość rywalizacji	0,35	0,05	0,07	0,01	7,78	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,87	0,93	2,00	p < 0,05	40,56 ^{***}	0,22
Intensywność współdziałania	0,06	0,05	0,03	0,03	1,24	p = 0,216		
Jakość rywalizacji	0,14	0,05	0,10	0,04	2,93	p < 0,01		
Konstruktywność rywalizacji	0,38	0,05	1,46	0,18	8,13	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Załącznik 7

**WARTOŚCI POSZCZEGÓLNYCH ŚCIEŻEK MODELI MEDIACYJNYCH
DLA ANALIZOWANYCH, DODATKOWYCH RELACJI Z UWZGLĘDNIENIEM
MODERATORÓW**

Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – medycyjna rola poziomu rywalizacji

Moderator: sposób wykonywania zadań

Tabela 1. Grupa pracujących samodzielnie

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,64	1,65	4,01	p < 0,001	4,23*	0,02
Intensywność współdziałania	0,18	0,09	0,11	0,05	2,06	p < 0,05		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,81	2,56	4,23	p < 0,001	16,18***	0,10
Intensywność współdziałania	0,33	0,08	0,34	0,08	4,02	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,54	1,75	3,16	p < 0,01	3,8*	0,04
Intensywność współdziałania	0,12	0,09	0,08	0,06	1,35	p = 0,179		
Poziom rywalizacji	0,17	0,09	0,10	0,06	1,81	p < 0,072		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Grupa pracujących w zespole

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,67	1,24	2,16	p < 0,05	30,1***	0,09
Intensywność współdziałania	0,30	0,06	0,20	0,04	5,49	p < 0,001		

Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			11,06	1,96	5,63	p < 0,001	28,71***	0,08
Intensywność współdziałania	0,30	0,06	0,30	0,06	5,36	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,24	1,27	0,97	p = 0,332	22,22***	0,12
Intensywność współdziałania	0,24	0,06	0,16	0,04	4,28	p < 0,001		
Poziom rywalizacji	0,20	0,06	0,13	0,04	3,62	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: płeć

Tabela 3. Grupa kobiet

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,45	1,40	4,61	p < 0,001	4,72*	0,02
Intensywność współdziałania	0,15	0,07	0,09	0,04	2,17	p < 0,05		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			11,68	2,24	5,22	p < 0,001	15,35***	0,06
Intensywność współdziałania	0,26	0,07	0,26	0,07	3,92	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,67	1,48	3,82	p < 0,001	3,56*	0,02
Intensywność współdziałania	0,12	0,07	0,07	0,04	1,70	p < 0,091		
Poziom rywalizacji	0,11	0,07	0,07	0,04	1,54	p = 0,126		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Grupa mężczyzn

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,14	1,30	3,20	p < 0,01	18,64***	0,07
Intensywność współdziałania	0,28	0,06	0,17	0,04	4,32	p < 0,001		

Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			11,53	1,89	6,08	p < 0,001	32,67***	0,12
Intensywność współdziałania	0,36	0,06	0,32	0,06	5,72	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,87	1,34	1,39	p = 0,165	20,21***	0,15
Intensywność współdziałania	0,17	0,07	0,10	0,04	2,60	p < 0,05		
Poziom rywalizacji	0,30	0,07	0,20	0,04	4,49	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: stanowisko pracy

Tabela 5. Grupa pracowników szeregowanych

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,36	1,15	4,68	p < 0,001	11,05**	0,04
Intensywność współdziałania	0,20	0,06	0,11	0,03	3,32	p < 0,01		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			12,57	1,91	6,60	p < 0,001	18,7***	0,06
Intensywność współdziałania	0,26	0,06	0,25	0,06	4,32	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,05	1,22	3,32	p < 0,01	9,81***	0,06
Intensywność współdziałania	0,15	0,06	0,09	0,04	2,52	p < 0,05		
Poziom rywalizacji	0,18	0,06	0,10	0,04	2,88	p < 0,01		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 6. Grupa specjalistów i kierowników

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,24	1,64	3,19	p < 0,01	9,7**	0,05
Intensywność współdziałania	0,24	0,08	0,15	0,05	3,11	p < 0,01		

Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,69	2,26	4,28	p < 0,001	31,98***	0,16
Intensywność współdziałania	0,41	0,07	0,38	0,07	5,66	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,98	1,71	2,33	p < 0,05	7,62***	0,08
Intensywność współdziałania	0,16	0,08	0,10	0,05	1,95	p < 0,053		
Poziom rywalizacji	0,19	0,08	0,13	0,06	2,30	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; **p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: staż pracy

Tabela 7. Grupa ze stażem pracy ≤ 6 miesięcy

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,89	2,09	1,86	p < 0,065	6,59*	0,04
Intensywność współdziałania	0,22	0,09	0,16	0,06	2,57	p < 0,05		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			13,55	3,16	4,28	p < 0,001	6,84**	0,04
Intensywność współdziałania	0,23	0,09	0,24	0,09	2,62	p < 0,01		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,49	2,16	0,69	p = 0,492	8,34***	0,10
Intensywność współdziałania	0,16	0,09	0,11	0,06	1,88	p < 0,063		
Poziom rywalizacji	0,27	0,09	0,18	0,06	3,11	p < 0,01		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 8. Grupa ze stażem pracy 7-12 miesięcy

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,87	2,14	2,74	p < 0,01	2,9	0,02
Intensywność współdziałania	0,19	0,11	0,10	0,06	1,70	p < 0,092		
Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			17,95	3,24	5,54	p < 0,001	2,39	0,02
Intensywność współdziałania	0,17	0,11	0,14	0,09	1,55	p = 0,126		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,57	2,52	1,81	p < 0,073	1,93	0,02
Intensywność współdziałania	0,17	0,11	0,09	0,06	1,51	p = 0,135		
Poziom rywalizacji	0,11	0,11	0,07	0,07	0,98	p = 0,332		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 9. Grupa ze stażem pracy 1-3 lat

Zmienna zależna – pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,24	2,33	1,39	p = 0,167	6,84*	0,06
Intensywność współdziałania	0,27	0,10	0,19	0,07	2,62	p < 0,05		

Zmienna zależna – Poziom rywalizacji								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			12,32	3,50	3,52	p < 0,001	7,14**	0,06
Intensywność współdziałania	0,27	0,10	0,29	0,11	2,67	p < 0,01		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			0,69	2,38	0,29	p = 0,773	8,41***	0,14
Intensywność współdziałania	0,18	0,10	0,13	0,07	1,79	p < 0,076		
Poziom rywalizacji	0,31	0,10	0,21	0,07	3,05	p < 0,01		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 10. Grupa ze stażem pracy > 3 lat

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,68	1,41	4,02	p < 0,001	10,5**	0,07
Intensywność współdziałania	0,27	0,08	0,14	0,04	3,24	p < 0,01		

Zmienna zależna – Poziom rywalizacji

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,69	2,34	3,29	p < 0,01	27,34***	0,17
Intensywność współdziałania	0,42	0,08	0,38	0,07	5,23	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,02	1,46	3,44	p < 0,001	6,66**	0,08
Intensywność współdziałania	0,21	0,09	0,11	0,05	2,29	p < 0,05		
Poziom rywalizacji	0,15	0,09	0,09	0,05	1,64	p = 0,104		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; **p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji poziomu rywalizacji z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola intensywności współdziałania

Moderator: sposób wykonywania zadań

Tabela 11. Grupa pracujących samodzielnie

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,30	1,17	6,24	p < 0,001	5,73*	0,04
Poziom rywalizacji	0,21	0,09	0,13	0,05	2,39	p < 0,05		
Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			22,84	1,80	12,70	p < 0,001	16,18***	0,10
Poziom rywalizacji	0,33	0,08	0,33	0,08	4,02	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,54	1,75	3,16	p < 0,01	3,8*	0,04
Poziom rywalizacji	0,17	0,09	0,10	0,06	1,81	p < 0,072		
Intensywność współdziałania	0,12	0,09	0,08	0,06	1,35	p = 0,179		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *p < 0,05; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 12. Grupa pracujących zespołowo

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,63	0,78	7,25	p < 0,001	24,74***	0,07
Poziom rywalizacji	0,28	0,06	0,17	0,03	4,97	p < 0,001		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			28,06	1,19	23,57	p < 0,001	28,71***	0,08
Poziom rywalizacji	0,30	0,06	0,29	0,05	5,36	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,24	1,27	0,97	p = 0,332	22,22***	0,12
Poziom rywalizacji	0,20	0,06	0,13	0,04	3,62	p < 0,001		
Intensywność współdziałania	0,24	0,06	0,16	0,04	4,28	p < 0,001		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: płeć

Tabela 13. Grupa kobiet

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,69	0,89	8,60	p < 0,001	4,19*	0,02
Poziom rywalizacji	0,14	0,07	0,09	0,04	2,05	p < 0,05		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			27,36	1,43	19,16	p < 0,001	15,35***	0,06
Poziom rywalizacji	0,26	0,07	0,26	0,07	3,92	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,67	1,48	3,82	p < 0,001	3,56*	0,02
Poziom rywalizacji	0,11	0,07	0,07	0,04	1,54	p = 0,126		
Intensywność współdziałania	0,12	0,07	0,07	0,04	1,70	p < 0,091		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *p < 0,05; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 14. Grupa mężczyzn

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,36	0,95	4,59	p < 0,001	32,84***	0,12
Poziom rywalizacji	0,36	0,06	0,24	0,04	5,73	p < 0,001		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			24,23	1,58	15,30	p < 0,001	32,67***	0,12
Poziom rywalizacji	0,36	0,06	0,40	0,07	5,72	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,87	1,34	1,39	p = 0,165	20,21***	0,15
Poziom rywalizacji	0,30	0,07	0,20	0,04	4,49	p < 0,001		
Intensywność współdziałania	0,17	0,07	0,10	0,04	2,60	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: stanowisko pracy

Tabela 15. Grupa pracowników szeregowych

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,46	0,76	8,47	p < 0,001	13***	0,04
Poziom rywalizacji	0,22	0,06	0,13	0,04	3,61	p < 0,001		
Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			27,31	1,32	20,74	p < 0,001	18,7***	0,06
Poziom rywalizacji	0,26	0,06	0,26	0,06	4,32	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,05	1,22	3,32	p < 0,01	9,81***	0,06
Poziom rywalizacji	0,18	0,06	0,10	0,04	2,88	p < 0,01		
Intensywność współdziałania	0,15	0,06	0,09	0,04	2,52	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 16. Grupa specjalistów i kierowników

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,39	1,20	5,34	p < 0,001	11,25***	0,06
Poziom rywalizacji	0,26	0,08	0,17	0,05	3,35	p < 0,001		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			23,33	1,77	13,21	p < 0,001	31,98***	0,16
Poziom rywalizacji	0,41	0,07	0,43	0,08	5,66	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,98	1,71	2,33	p < 0,05	7,62***	0,08
Poziom rywalizacji	0,19	0,08	0,13	0,06	2,30	p < 0,05		
Intensywność współdziałania	0,16	0,08	0,10	0,05	1,95	p < 0,053		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: staż pracy

Tabela 17. Grupa ze stażem pracy ≤ 6 miesięcy

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,81	1,26	3,81	p < 0,001	12,9***	0,09
Poziom rywalizacji	0,30	0,08	0,20	0,06	3,59	p < 0,001		
Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			29,35	1,85	15,86	p < 0,001	6,84**	0,04
Poziom rywalizacji	0,23	0,09	0,21	0,08	2,62	p < 0,01		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,49	2,16	0,69	p = 0,492	8,34***	0,10
Poziom rywalizacji	0,27	0,09	0,18	0,06	3,11	p < 0,01		
Intensywność współdziałania	0,16	0,09	0,11	0,06	1,88	p < 0,063		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 18. Grupa ze stażem pracy 7-12 miesięcy

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,36	1,73	4,26	p < 0,001	1,54	0,01
Poziom rywalizacji	0,14	0,11	0,09	0,07	1,24	p = 0,218		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			29,61	3,07	9,64	p < 0,001	2,39	0,02
Poziom rywalizacji	0,17	0,11	0,20	0,13	1,55	p = 0,126		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,57	2,52	1,81	p < 0,073	1,93	0,02
Poziom rywalizacji	0,11	0,11	0,07	0,07	0,98	p = 0,332		
Intensywność współdziałania	0,17	0,11	0,09	0,06	1,51	p = 0,135		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 19. Grupa ze stażem pracy 1-3 lata

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,06	1,48	2,75	p < 0,01	13,26***	0,12
Poziom rywalizacji	0,36	0,10	0,24	0,07	3,64	p < 0,001		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			26,61	2,20	12,11	p < 0,001	7,14**	0,06
Poziom rywalizacji	0,27	0,10	0,26	0,10	2,67	p < 0,01		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			0,69	2,38	0,29	p = 0,773	8,41***	0,14
Poziom rywalizacji	0,31	0,10	0,21	0,07	3,05	p < 0,01		
Intensywność współdziałania	0,18	0,10	0,13	0,07	1,79	p < 0,076		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 20. Grupa ze stażem pracy > 3 lat

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			7,49	0,99	7,54	p < 0,001	7,85**	0,05
Poziom rywalizacji	0,24	0,08	0,14	0,05	2,80	p < 0,01		

Zmienna zależna – Intensywność współdziałania

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			22,45	1,77	12,67	p < 0,001	27,34***	0,17
Poziom rywalizacji	0,42	0,08	0,45	0,09	5,23	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,02	1,46	3,44	p < 0,001	6,66**	0,08
Poziom rywalizacji	0,15	0,09	0,09	0,05	1,64	p = 0,104		
Intensywność współdziałania	0,21	0,09	0,11	0,05	2,29	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wartości poszczególnych ścieżek dla relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników – mediacyjna rola stopnia konkurowania

Moderator: staż pracy

Tabela 21. Grupa ze stażem pracy ≤ 6 miesięcy

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,89	2,09	1,86	p < 0,065	6,59*	0,04
Intensywność współdziałania	0,22	0,09	0,16	0,06	2,57	p < 0,05		
Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			12,44	3,09	4,03	p < 0,001	3,9	0,02
Intensywność współdziałania	0,17	0,09	0,18	0,09	1,97	p < 0,051		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,99	2,22	1,35	p = 0,179	4,02*	0,05
Intensywność współdziałania	0,20	0,09	0,14	0,06	2,33	p < 0,05		
Stopień konkurowania	0,11	0,09	0,07	0,06	1,20	p = 0,234		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 22. Grupa ze stażem pracy 7-12 miesięcy

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,87	2,14	2,74	p < 0,01	2,9	0,02
Intensywność współdziałania	0,19	0,11	0,10	0,06	1,70	p < 0,092		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,70	3,30	3,25	p < 0,01	5,52 [*]	0,05
Intensywność współdziałania	0,25	0,11	0,22	0,09	2,35	p < 0,05		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,44	2,29	2,38	p < 0,05	1,59	0,01
Intensywność współdziałania	0,17	0,11	0,10	0,06	1,50	p = 0,138		
Stopień konkurowania	0,06	0,11	0,04	0,07	0,55	p = 0,585		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 23. Grupa ze stażem pracy 1-3 lat

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,24	2,33	1,39	p = 0,167	6,84*	0,06
Intensywność współdziałania	0,27	0,10	0,19	0,07	2,62	p < 0,05		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,30	3,25	2,86	p < 0,01	8,74**	0,08
Intensywność współdziałania	0,30	0,10	0,29	0,10	2,96	p < 0,01		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,64	2,38	0,69	p = 0,492	6,26**	0,11
Intensywność współdziałania	0,20	0,11	0,14	0,07	1,86	p < 0,066		
Stopień konkurowania	0,24	0,11	0,17	0,07	2,31	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *p < 0,05; ** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 24. Grupa ze stażem pracy > 3 lat

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,68	1,41	4,02	p < 0,001	10,5**	0,07
Intensywność współdziałania	0,27	0,08	0,14	0,04	3,24	p < 0,01		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,78	2,41	4,05	p < 0,001	12,14***	0,08
Intensywność współdziałania	0,29	0,08	0,26	0,08	3,48	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,66	1,48	4,50	p < 0,001	7,34***	0,09
Intensywność współdziałania	0,32	0,09	0,17	0,05	3,71	p < 0,001		
Stopień konkurowania	-0,17	0,09	-0,10	0,05	-1,98	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: kongruencja cech

Tabela 25. Grupa respondentów: konkurencyjny klimat psychologiczny przewyższający konkurencyjność cech

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,23	1,39	3,76	p < 0,001	5,93*	0,03
Intensywność współdziałania	0,17	0,07	0,10	0,04	2,44	p < 0,05		
Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			12,14	2,12	5,73	p < 0,001	11,37***	0,05
Intensywność współdziałania	0,24	0,07	0,22	0,07	3,37	p < 0,001		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,91	1,51	3,93	p < 0,001	3,65*	0,03
Intensywność współdziałania	0,20	0,07	0,12	0,04	2,65	p < 0,01		
Stopień konkurowania	-0,09	0,07	-0,06	0,05	-1,16	p = 0,246		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; *** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 26. Grupa respondentów: konkurencyjność cech przewyższająca konkurencyjny klimat psychologiczny

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,77	1,36	4,97	p < 0,001	6,72*	0,02
Intensywność współdziałania	0,17	0,07	0,10	0,04	2,59	p < 0,05		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,17	2,10	4,83	p < 0,001	12,71***	0,05
Intensywność współdziałania	0,23	0,07	0,22	0,06	3,57	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			5,68	1,41	4,02	p < 0,001	6,53**	0,05
Intensywność współdziałania	0,13	0,07	0,08	0,04	1,97	p < 0,05		
Stopień konkurowania	0,17	0,07	0,11	0,04	2,49	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: płeć

Tabela 27. Grupa kobiet

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,45	1,40	4,61	p < 0,001	4,72*	0,02
Intensywność współdziałania	0,15	0,07	0,09	0,04	2,17	p < 0,05		
Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,84	2,19	4,94	p < 0,001	9,77**	0,04
Intensywność współdziałania	0,21	0,07	0,21	0,07	3,13	p < 0,01		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,40	1,48	4,32	p < 0,001	2,36	0,01
Intensywność współdziałania	0,15	0,07	0,09	0,04	2,10	p < 0,05		
Stopień konkurowania	0,01	0,07	0,00	0,04	0,10	p = 0,922		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *p < 0,05; ** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 28. Grupa mężczyzn

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			4,14	1,30	3,20	p < 0,01	18,64***	0,07
Intensywność współdziałania	0,28	0,06	0,17	0,04	4,32	p < 0,001		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			10,85	1,86	5,82	p < 0,001	20,22***	0,08
Intensywność współdziałania	0,29	0,06	0,25	0,06	4,50	p < 0,001		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			3,42	1,39	2,46	p < 0,05	10,41***	0,08
Intensywność współdziałania	0,25	0,07	0,15	0,04	3,73	p < 0,001		
Stopień konkurowania	0,10	0,07	0,07	0,05	1,44	p = 0,151		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Moderator: sposób wykonywania zadań

Tabela 29. Grupa pracujących samodzielnie

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,64	1,65	4,01	p < 0,001	4,23*	0,02
Intensywność współdziałania	0,18	0,09	0,11	0,05	2,06	p < 0,05		
Zmienna zależna – Stopień konkurowania								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			9,22	2,37	3,90	p < 0,001	8,1**	0,05
Intensywność współdziałania	0,24	0,09	0,22	0,08	2,85	p < 0,01		
Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			6,54	1,76	3,72	p < 0,001	2,12	0,02
Intensywność współdziałania	0,17	0,09	0,11	0,06	1,94	p < 0,054		
Stopień konkurowania	0,02	0,09	0,01	0,06	0,19	p = 0,852		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; ** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 30. Grupa pracujących w zespole

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników								
Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			2,67	1,24	2,16	p < 0,05	30,1***	0,09
Intensywność współdziałania	0,30	0,06	0,20	0,04	5,49	p < 0,001		

Zmienna zależna – Stopień konkurowania

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			15,51	1,90	8,17	p < 0,001	4,48*	0,01
Intensywność współdziałania	0,12	0,06	0,12	0,05	2,12	p < 0,05		

Zmienna zależna – Zaangażowanie pracowników

Model	Współczynnik wystandaryzowany		Współczynnik niewystandaryzowany		t	p	F	R ² _{skoryg.}
	β	Błąd stand.	B	Błąd stand.				
Wyraz wolny			1,21	1,35	0,89	p = 0,373	18,5***	0,10
Intensywność współdziałania	0,29	0,05	0,18	0,04	5,19	p < 0,001		
Stopień konkurowania	0,14	0,05	0,09	0,04	2,52	p < 0,05		

β – współczynnik standaryzowany beta; B – współczynnik niestandaryzowany beta; t – iloraz t; p – poziom prawdopodobieństwa p; F – wartość testu F; R²_{skoryg.} – współczynnik R² skorygowany; * p < 0,05; *** p < 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Bibliografia

- Ababneh O.M.A., Macky K., 2015, *The Meaning and measurement of employee engagement: A review of the literature*, „New Zealand Journal of Human Resources Management”, 15(1), s. 1-35.
- Abbot G.N., White F.A., Charles M.A., 2005, *Linking values and organizational commitment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 78(4), s. 531-551.
- Aboshaiqah A.E., Hamadi H.Y., Salem O.A., Zakari N.M.A., 2016, *The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: A comparative study*, „Journal of Nursing Management”, 24, 4, s. 540-548.
- Abu Bakar R., Cooke F.L., Muenjohn N., 2018, *Religiosity as a source of influence on work engagement: A study of the Malaysian Finance industry*, „International Journal of Human Resource Management”, 29(18), s. 1-27.
- Abuhamdeh S., Csikszentmihalyi M., 2009, *Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the competitive context: An examination of person–situation interactions*, „Journal of Personality”, 77(5), s. 1615-1635.
- Adamiak K., 2011, *Kooperencja w sektorze służby zdrowia w Polsce*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą”, 39, s. 6-15.
- Afuah A., 2000, *How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?*, „Strategic Management Journal”, 21, s. 387-404.
- Akpinar M., Vincze Z., 2016, *The dynamics of coopetition: a stakeholder view of the German automotive industry*, „Industrial Marketing Management”, 57, s. 53-63.
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski – II kwartał 2021 r.*, 2021, Tablice w formacie XLSX, Główny Urząd Statystyczny, Departament Rynku Pracy, Warszawa.
- Alessandri G., Consiglio C., Borgogni L., Luthans F., 2018, *Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance*, „Career Development International”, 23, 1, s. 33-47.
- Allscheid S.P., Cellar D.F., 1996, *An interactive approach to work motivation: the effects of competition, rewards, and goal, difficulty on task performance*, „Journal of Business and Psychology”, 11, 2, s. 219-236.

- Alves M.P., Lourenco P.R., 2017, *Workgroup interdependence assessment*, „TPM”, 24, 1, s. 23-44.
- Andraszak N., 2020, *Zaangażowanie policjantów w czasie kryzysu: jak pandemia COVID-19 zmienia pracę funkcjonariuszy Policji?*, „E-mentor”, 85(3), s. 32-40.
- Ang S.H., 2008, *Competitive intensity and collaboration: impact on firm growth across technological environments*, „Strategic Management Journal”, 29, s. 1057-1075.
- Anthony-McMann P.E., Ellinger A.D., Astakhova M., Halbesleben J.R.B., 2017, *Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout*, „Human Resource Development Quarterly”, 28(2), s. 163-195.
- Arcidiacono F., 2007, *Studying the practice of cooperation and collaboration within an international research project on the everyday lives of families*, „Integrative Psychological and Behavioral Science”, 41, s. 139-153.
- Arslan B., 2018, *The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances*, „Strategic Management Journal”, 39(12), s. 3222-3246.
- Arthur W., Edwards B.D., Bell S.T., Villado A.J., Bennett W., 2005, *Team task analysis: Identifying tasks and jobs that are team based*, „Human Factors”, 47, 3, s. 654-669.
- Attridge M., 2009, *Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature*, „Journal of Workplace Behavioral Health”, 24, s. 383-398.
- Ayers K., 2009, *Why engagement is not enough*, „Training & Development in Australia”, April, s. 010-011.
- Baer M., Leenders R.T.A.J., Oldham G.R., Vadera A.K., 2010, *Win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition*, „Academy of Management Journal”, 53, 4, s. 827-845.
- Baer M., Vadera A.K., Leenders R.T.A.J., Oldham G.R., 2014, *Intergroup competition as a double-edged sword: How sex composition regulates the effects of competition on group creativity*, „Organization Science”, 25(3), s. 892-908.
- Baethge A., Vahle-Hinz T., Schulte-Braucks J., van Dick R., 2018, *A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement*, „Work & Stress”, 32, 3, s. 228-247.
- Bakker A.B., 2018, *Job crafting among health care professionals: The role of work engagement*, „Journal of Nursing Management”, 26, 3, s. 321-331.
- Bakker A.B., Demerouti E., 2008, *Towards a model of work engagement*, „Career Development International”, 13, 3, s. 209-223.
- Balcerek-Wieszala A., Hawrysz L., 2012, *Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 264, s. 11-23.
- Baldev S., Anupama R., 2010, *Determinants of employee engagement in a private sector organization: An exploratory study*, „Advances in Management”, 3(10), s. 52-59.
- Balicka A., 2013, *Kooperacja uczelni publicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 289, s. 22-33.
- Balicka A., 2014, *Kooperacja w teorii zasobowej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 335, s. 9-24.
- Balwant P., 2019, *Stay Close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams*, „Journal of Education for Business”, 94, 6, s. 369-380.

- Barbars A., 2015, *Interaction between organizational culture and work engagement in an it department within financial institution*, „Journal of Business Management”, 5, 2, s. 84-100.
- Barrick M.R., Bradley B.H., Kristof-Brown A.L., Colbert A.E., 2007, *The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups*, „Academy of Management Journal”, 50, 3, s. 544-557.
- Baruch Y., Lin C.-P., 2012, *All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance*, „Technological Forecasting & Social Change”, 79, s. 1155-1168.
- Basterretxea I., Charterina J., Landeta J., 2019, *Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 34(6), s. 1223-1235.
- Bedwell L., Wildman J.L., DiazGranados D., Salazar M., Kramer W.S., Salas E., 2012, *Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization*, „Human Resource Management Review”, 22, s. 128-145.
- Bedyńska S., Książek M. (red.), 2012, *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo SWPS oraz Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Bedyńska S., Cypryańska M. (red.), 2013, *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo SWPS oraz Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Beersma B., Hollenbeck J.R., Humphrey S.E., Moon H., Conlon D.E., Ilgen D.R., 2003, *Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach*, „Academy of Management Journal”, 46, 5, s. 572-590.
- Bembenek B., 2006, *Wokół koncepcji współdziałania*, [w:] *System wspierania gron przedsiębiorczości*, red. M. Górzyński, Studia Europejskie, 5, Instytut Gospodarki WSIiZ, Rzeszów, s. 33-46.
- Benard S., Barclay P., 2020, *Democratic competition for rank, cooperation, and deception in small groups*, „Social Science Quarterly”, 101, 7, s. 2413-2436.
- Bendig D., Enke S., Thieme N., Brettel M., 2018, *Performance implications of cross-functional cooperation in new product development: The mediating role of organizational learning*, „Industrial Marketing Management”, 73, s. 137-153.
- Bengtsson M., Kock S., 2000, *Co-opetitive relationships in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, 20, 5, s. 411-426.
- Bengtsson M., Kock S., 2014, *Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, „Industrial Marketing Management”, 43, s. 180-188.
- Bengtsson M., Raza-Ullah T., Kock S., 2016a, *A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding*, „Industrial Marketing Management”, 57, s. 23-39.
- Bengtsson M., Raza-Ullah T., Vanyushyn V., 2016b, *The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 19-30.
- Benndorf V., Rau H.A., 2012, *Competition in the workplace: An experimental investigation*, Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE), Düsseldorf.
- Bernat P., 2017, *Kształtowanie przestrzeni organizacyjnej w strategii horyzontalnej kooperacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, 113, s. 69-85.

- Bharath M., Sreedevi V., 2021, *Zoom in on the levels of employee engagement, perception, satisfaction; employee roles influenced – health care sample study*, „Vilakshan – XIMB Journal of Management”, 18, 1, s. 62-75.
- Bhardwaj B., Kalia N., 2021, *Contextual and task performance: Role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry*, „Vilakshan – XIMB Journal of Management”, 18(2), s. 187-201.
- Bhuvanaiah T., Raya R.P., 2014, *Employee engagement: Key to organizational success*, „SCMS Journal of Indian Management”, 11, 4, s. 61-71.
- Białyszewski H., 1983, *Teoretyczne problemy sprzeczności i konfliktów społecznych*, PWN, Warszawa 1983.
- Bickerton G.R., Miner M.H., Dowson M., Griffin B., 2014, *Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 87(2), s. 370-391.
- Bielski I., 1997, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Biggs A., Brough P., Barbour J.P., 2014a, *Enhancing work-related attitudes and work engagement: A quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention*, „International Journal of Stress Management”, 21, 1, s. 43-68.
- Biggs A., Brough P., Barbour J.P., 2014b, *Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 35(3), s. 301-317.
- Binsiddiq Y.A., Alzahmi R.A., 2013, *Work engagement and group dynamics in diverse and multicultural teams: Critical literature review*, „Review of Management Innovation & Creativity”, 6(1), s. 121-133.
- Birkinshaw J., 2001, *Strategies for managing internal competition*, „California Management Review”, 44, 1, s. 21-38.
- Biswas S., Varmab A., Ramaswami A., 2013, *Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India*, „The International Journal of Human Resource Management”, 24, 8, s. 1570-1587.
- Blau G.J., Boal K.B., 1987, *Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism*, „Academy of Management Review”, 12, 2, s. 288-300.
- Blumberg C., Menezes A.M.A., Gonçalves H., Assunção M.C.F., Wehrmeister F.C., Barros F.C., Barros A.J.D., 2019, *The role of questionnaire length and reminders frequency on response rates to a web-based epidemiologic study: A randomised trial*, „International Journal of Social Research Methodology”, 22(6), s. 625-635.
- Błaszczuk W., 2005, *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- Boerner S., Schaffner M., Gebert D., 2012, *The complementarity of team meetings and cross-functional communication: Empirical evidence from new services development teams*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, 19(2), s. 256-266.
- Borkowska S., 2014, *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(96), s. 9-26.
- Bornstein G., 2003, *Intergroup conflict: Individual, group, and collective interests*, „Personality and Social Psychology Review”, 7, 2, s. 129-145.
- Bornstein G., Gneezy U., Nagel R., 2002, *The effect of intergroup competition on group coordination: An experimental study*, „Games and Economic Behavior”, 41(1), s. 1-25.

- Bouncken R.B., Clauß T., Fredrich V., 2016, *Product innovation through cooperation in alliances: Singular or plural governance?*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 77-90.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., 1996, *Co-opetition*, Doubleday Currency, New York.
- Breevaart K., Bakker A.B., Hetland J., Demerouti E., Olsen O.K., Espevik R., 2014, *Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 87(1), s. 138-157.
- Brown S.P., Cron W.L., Slocum Jr. J.W., 1998, *Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance*, „Journal of Marketing”, 62(4), s. 88-98.
- Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bujacz A., Bernhard-Oettel C., Lindfors P., Rigotti T., 2017, *Task-level work engagement of self-employed and organizationally employed high-skilled workers*, „Career Development International”, 22, 6, s. 724-738.
- Burton-Chellewa M.N., Ross-Gillespie A., West S.A., 2010, *Cooperation in humans: Competition between groups and proximate emotions*, „Evolution and Human Behavior”, 31, s. 104-108.
- Buunk A.P., Pollet T.V., Dijkstra P., Massar K., 2011, *Intrasexual competition within organizations*, [w:] *Evolutionary Psychology in the Business Sciences*, ed. G. Saad, Springer, Berlin-Heidelberg, s. 41-70.
- Calderón R., Pablo J., Adalgisa B., Carlo O., 2013, *Work engagement as mediator between perceived participation, supervisor support and altruistic behaviors: Empirical results from the Italian social enterprise sector*, „Universitas Psychologica”, 12, 3, s. 899-909.
- Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C., 1993, *Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups*, „Personnel Psychology”, 46(4), s. 823-850.
- Campion M.A., Papper E.M., Medsker G.J., 1996, *Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension*, „Personnel Psychology”, 49(2), s. 429-452.
- Caniels M.C.J., Semeijn J.H., Renders I.H.M., 2018, *Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work*, „Career Development International”, 23, 1, s. 48-66.
- Cantrell M.A., Lupinacci P., 2007, *Methodological issues in online data collection*, „Journal of Advanced Nursing”, 60(5), s. 544-549.
- Cao T., Huang X., Wang L., Li B., Dong X., Lu H., Wan Q., Shang S., 2020, *Effects of organisational justice, work engagement and nurses' perception of care quality on turnover intention among newly licensed registered nurses: A structural equation modelling approach*, „Journal of Clinical Nursing”, 29(13-14), s. 2626-2637.
- Carter W.R., Nesbit P.L., Badham R.J., Parker S.K., Sung L.-K., 2018, *The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study*, „International Journal of Human Resource Management”, 29(17), s. 2483-2502.
- Cewinska J., Krasnova A., 2017, *Cooperation and competition in project teams*, „PM World Journal”, VI, VIII, s. 1-13.
- Chai L., Li J., Tangpong C., Clauss T., 2019, *The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm cooperation*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 34(5), s. 948-964.

- Chai L., Li J., Tangpong C., Clauss T., 2020, *The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships*, „Industrial Marketing Management”, 85, s. 269-280.
- Chang K.-I., Chen H.-J., 2012, *Effects of a rival's perceived motives on constructive competition within organizations: A competitive dynamics perspective*, „Journal of Social Psychology”, 15(3), s. 167-177.
- Charness G., Masclot D., Villeval M.C., 2014, *The dark side of competition for status*, „Management Science”, 60, 1, s. 38-55.
- Chen C.V., Tang Y.Y., Wang S.J., 2009, *Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis*, „The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied”, 143(6), s. 625-640.
- Chen M., Tang T., Wu S., Wang F., 2021, *The double-edged sword of coopetition: Differential effects of cross-functional coopetition on product and service innovations*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 36(2), s. 191-202.
- Chen M.J., 2008, *Reconceptualizing the competition – cooperation relationship: A transparadox perspective*, „Journal of Management Inquiry”, 17(4), s. 288-304.
- Chen M.-J., Miller D., 2012, *Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform*, „Academy of Management Annals”, 6(1), s. 135-210.
- Chen M.-J., Miller D., 2015, *Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework*, „Strategic Management”, 36, 5, s. 758-775.
- Chen S.-L., 2018, *Cross-level effects of high-commitment work systems on work engagement: The mediating role of psychological capital*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 56(3), s. 384-401.
- Chen X., Yuan Y., Liu J., Zhu L., Zhu Z., 2020, *Social bonding or depleting? A team-level investigation of leader self-sacrifice on team and leader work engagement*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, 93(4), s. 912-941.
- Cheng J.-W., Lu K.-M., Chang Y.-Y., Johnstone S., 2013, *Voice behavior and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 51(1), s. 81-102.
- Chiambaretto P., Dumez H., 2016, *Toward a typology of coopetition: A multilevel approach*, „International Studies of Management & Organization”, 46, s. 110-129.
- Chiambaretto P., Fernandez A.S., 2016, *The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case*, „Industrial Marketing Management”, 57, s. 75-85.
- Chiang W.K., 2010, *Product availability in competitive and cooperative dual-channel distribution with stock-out based substitution*, „European Journal of Operational Research”, 200, s. 111-126.
- Chim-Miki A.F., Batista-Canino R.M., 2017, *The coopetition perspective applied to tourism destinations: A literature review*, „Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research”, 28(3), s. 381-393.
- Chin K.S., Chan B.L., Lam P.K., 2008, *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, 108, 4, s. 37-454.
- Chirkowska-Smolak T., 2012, *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, UAM, Poznań.
- Choudhury S., Mohanty M.K., 2019, *Drivers of employee engagement – a chronological literature review excluding India*, „Journal of Strategic Human Resource Management”, 8(1), s. 32-46.

- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Sulimowska-Formowicz M., 2017, *Trust in effective international business cooperation: Mediating effect of work engagement*, „Entrepreneurial Business and Economics Review: International Trade & Global Business”, 5, 2, s. 27-50.
- Clauss E., Hoppe A., Schachler V., O'Shea D., 2021, *Occupational self-efficacy and work engagement as moderators in the stressor-detachment model*, „Work & Stress”, 35(1), s. 74-92.
- Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008*, 2009, <https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Closing-the-engagement-gap-TowersPerrin.pdf> (dostęp: 18.10.2011).
- Clutterbuck D., 2009, *Coaching zespołowy*, Rebis Dom Wydawniczy, Poznań.
- Cohen A.R., Bradford D.L., 2005, *The influence model: Using reciprocity and exchange to get what you need*, „Journal of Organizational Excellence”, 25(1), s. 57-80.
- Cohen S.G., Bailey D.E., 1997, *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, „Journal of Management”, 23(3), s. 239-290.
- Collins J.C., Rocco T.S., 2018, *Queering employee engagement to understand and improve the performance of gay male Law Enforcement Officers: A phenomenological exploration*, „Performance Improvement Quarterly”, 30, s. 273-295.
- Cooke F.L., Wang J., Mei H., Cooper B., Bartram T., 2019, *Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China*, „International Journal of Human Resource Management”, 30(8), s. 1-22.
- Costa P.L., Passos A.M., Bakker A.B., 2014, *Team work engagement: A model of emergence*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 87(2), s. 414-436.
- Courtright S.H., Thurgood G.R., Stewart G.L., Pierotti A.J., 2015, *Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, May 4, s. 1-22.
- Courtright S.H., Thurgood G.R., Stewart G.L., Pierotti A.J., 2015, *Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, Advance online publication.
- Cozzolino A., Rothaermel F.T., 2018, *Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants*, „Strategic Management Journal”, 39(12), s. 3053-3085.
- Crawford E.R., Lepine J.A., 2013, *A configural theory of team processes: Accounting for the structure of task work and teamwork*, „Academy of Management Review”, 38, 1, s. 32-48.
- Crick J.M., 2020, *The dark side of coopetition: when collaborating with competitors is harmful for company performance*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 35(2), s. 318-337.
- Crick J.M., 2019, *Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance*, „Journal Of Business & Industrial Marketing”, 34(2), s. 518-531.
- Crick J.M., Crick D., 2019, *Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 34(4), s. 665-689.
- Crick J.M., Crick D., 2020, *Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis*, „Industrial Marketing Management”, 88, s. 206-213.

- Cropanzano R., Mitchell M.S., 2005, *Social exchange theory: An interdisciplinary review*, „Journal of Management”, 31(6), s. 874-900.
- Cygler J., 2014, *Granice inspiracji w kooperencji*, [w:] *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 325-341.
- Czakon W., 2009, *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, 12(839), s. 11-14.
- Czakon W., Machel W., 2014, *Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 366, s. 78-87.
- Czakon W., Mucha-Kuś K., Rogalski M., 2014, *Coopetition research landscape – a systematic literature review 1997-2010*, „Journal of Economics & Management”, 17, s. 1211-150.
- Czakon W., Rogalski M., 2012, *Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 260, s. 58-68.
- Czarniawski H., 1982, *Kultura współdziałania pracowników umysłowych w przemyśle*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Czarniawski H., 2002, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin.
- Czerw A., Czarnota-Bojarska J., 2016, *Dopasowanie człowiek–środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych*, „Psychologia Społeczna”, 1(11), s. 8-19.
- D'Amour D., Ferrada-Videla M., Martin-Rodrigues L.C., Beaulieu M.-D., 2005, *The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks*, „Journal of Interprofessional Care”, Supplement 1, s. 116-131.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., 2008, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, 6, s. 3-7.
- Dagnino G.B., Padula G., 2002, *Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*, EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference – „Innovative Research in Management”, Stockholm, 9-11 May, s. 2-32.
- Dahl J., 2014, *Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions*, „Industrial Marketing Management”, 43, s. 272-279.
- Dahl J., Kock S., Lundgren-Henriksson E.L., 2016, *Conceptualizing coopetition strategy as practice: A multilevel interpretative framework*, „International Studies of Management & Organization”, 46, s. 94-109.
- Dargnies M.-P., 2012, *Men too sometimes shy away from competition: The case of team competition*, „Management Science”, INFORMS, 58(11), s. 1982-2000.
- Das M., Singh V., Mehra S., 2021, *Employee demography and employee engagement – An empirical study on it employees*, „SCMS Journal of Indian Management”, 18(1), s. 59-74.
- David G.K., Wilson R.S., 2015, *Cooperation improves success during intergroup competition: An analysis using data from professional soccer tournaments*, „PLoS ONE”, 10(8), s. 1-10.
- Davis A.S., van der Heijden B.I.J.M., 2018, *Reciprocity matters: Idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity*, „Human Resource Development Quarterly”, 29(4), s. 329-355.
- Davis A.S., Haugen L.K., 2009, *The engagement process: Examining the evidence from diverse perspectives*, „Institute of Behavioral and Applied Management”, 10(3), s. 396-414.
- de Clercq D., Bouckennooghe D., Raja U., Matsyborska G., 2014, *Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital*, „Human Resource Development Quarterly”, 25(2), s. 183-212.

- de Lange A.H., de Witte H., Notelaers G., 2008, *Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers*, „Work & Stress”, 22, 3, s. 201-223.
- Derks D., van Duin D., Tims M., Bakker A.B., 2015, *Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 88(1), s. 155-177.
- Devece C., Enrique Ribeiro-Soriano D., Palacios-Marqués D., 2019, *Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns*, „Review of Managerial Science”, 13(2), s. 207-226.
- Deutsch M., Coleman P.T. (red.), 2005, *Rozwiązywanie konfliktów: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Dorn S., Schweiger B., Albers S., 2016, *Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda*, „European Management Journal”, s. 1-17.
- Duraisingam V., Roche A.M., Kostadinov V., Hodge S., Chapman J., 2020, *Predictors of work engagement among Australian non-government drug and alcohol employees: Implications for policy and practice*, „International Journal of Drug Policy”, 76, s. 1-8.
- Dyląg A., Łącała Z., 2014, *Innowacyjność a stres, wypalenie i zaangażowanie zawodowe*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, 92, s. 243-261.
- Dziurski P., 2020, *Interplay between coopetition and innovation: Systematic literature review*, „Organization and Management”, 18, 1, s. 9-20.
- Eby L.T., Dobbins G.H., 1997, *Collective orientation in teams: An individual and group-level analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 18(3), 275-295.
- Eldor L., Vigoda-Gadot E., 2017, *The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship*, „International Journal of Human Resource Management”, 28(3), s. 526-552.
- Employee engagement. Research Report 2013*, BlessingWhite. A division of GP strategies, Princeton, NJ, USA, <https://blessingwhite.com/wpcontent/uploads/2018/11/Employee-Engagement-Research-Report-2013.pdf> (dostęp: 15.11.2013).
- Engagement and the Global Workplace. The Steelcase Global Report*, 2016, Steelcase Inc, <https://www.steelcase.com/eu-en/research/reports/engagement-global-workplace/> (dostęp: 14.08.2017).
- Enns J.R., Rotundo M., 2012, *When competition turns ugly: Collective injustice, workgroup identification, and counterproductive work behavior*, „Human Performance”, 25(1), s. 26-51.
- Eriksson P.E., 2008, *Achieving suitable coopetition in buyer-supplier relationships: The case of AstraZeneca*, „Journal of Business-to-Business Marketing”, 15(4), s. 425-454.
- Estrada I., Faems D., de Faria P., 2016, *Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 56-65.
- Fan Y., Zheng Q., Liu S., Li Q., 2016, *Construction of a new model of job engagement, psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large university hospitals: Implications for nurse managers seeking to enhance nursing retention and quality of care*, „Journal of Nursing Management”, 24, 5, s. 646-655.
- Faran Y., Zanbar L., 2019, *Do required fields in online surveys in the social sciences impair reliability?*, „International Journal of Social Research Methodology”, 22, 6, s. 637-649.
- Fernandez A., Chiambaretto P., 2016, *Managing tensions related to information in coopetition*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 66-76.

- Fernandez A-S., Le Roy F., Gnyawali D.R., 2014, *Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe*, „Industrial Marketing Management”, 43, s. 222-235.
- Fernández-Rosales I.Y., Liebovitch L.S., Guzmán-Vargas L., 2015, *The dynamic consequences of cooperation and competition in small-world networks*, „PLoS ONE”, 10(4), s. 1-13.
- Fiedler F.E., 1967, *The effect of inter-group competition on group member adjustment*, „Personnel Psychology”, 20(1), s. 33-44.
- Filus M., 1999, *Dramat wspólnego pastwiska czyli o racjonalnych granicach motywującej roli rywalizacji*, „Personel”, 9, s. 15-18.
- Fletcher L., Robinson D., 2014, *Measuring and understanding employee engagement*, [w:] *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane, Routledge, s. 273-290.
- Fletcher T.D., Major D.A., Davis D.D., 2008, *The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance*, „Journal of Organizational Behavior”, 29(7), s. 899-922.
- Fletcher T.D., Nusbaum D.N., 2010, *Development of the competitive work environment scale: A multidimensional climate construct*, „Educational and Psychological Measurement”, 70(1), s. 105-124.
- Flory J.A., Leibbrandt A., List J.A., 2015, *Do competitive workplaces deter female workers? A large-scale natural field experiment on job entry decisions*, „Review of Economic Studies”, 82(1), s. 122-155.
- Francuz P., Mackiewicz R., 2007, *Liczyby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Franken R.E., Brown D.J., 1995, *Why do people like competition? The motivation for winning, putting forth effort, improving one's performance, performing well, being instrumental, and expressing forceful/aggressive behavior*, „Personality and Individual Differences”, 19(2), 175-184.
- Fürstenberg N., Alfes K., Kearney E., 2021, *How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, 94, 3, s. 672-705.
- Galvagno M., Garraffo F., 2010, *The promise of co-opetition as a new theoretical perspective in strategic management*, [w:] *Coopetition winning strategies for the 21st century*, eds. S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, UK, s. 40-57.
- Garcia S.M., Tor A., Schiff T.M., 2013, *The psychology of competition: A social comparison perspective*, „Perspectives on Psychological Science”, 8(6), s. 634-650.
- George X., Chattopadhyay P., Zhang L.L., 2012, *Helping hand or competition? The moderating influence of perceived upward mobility on the relationship between blended workgroups and employee attitudes and behaviors*, „Organization Science”, 23, 2, s. 355-372.
- Ghobadi S., D'Ambra J., 2012, *Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure?*, „The Journal of Systems and Software”, 85, s. 1096-1104.
- Ghosh R., Shuck B., Cumberland D., D'Mello J., 2019, *Building psychological capital and employee engagement: Is formal mentoring a useful strategic human resource development intervention?*, „Performance Improvement Quarterly”, 32(1), s. 37-54.

- Gibson C.B., Zellmer-Bruhn M.E., 2001, *Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork*, „Administrative Science Quarterly”, 46, 2, s. 274-303.
- Gittel J.H., 2000, *Organizing work to support relational co-ordination*, „Human Resource Management”, 11 (3), s. 517-539.
- Gittel J.H., 2006, *Relational coordination: coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect*, [w:] *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion*, eds. O. Kyriakidou, M.F. Özbilgin, Edward Elgar Publishing Ltd., Massachusetts, s. 74-94.
- Gkorezis P., Bellou V., Xanthopoulou D., Bakker A.B., Tsiftsis A., 2016, *Linking football team performance to fans' work engagement and job performance: Test of a spillover model*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 89(4), s. 791-812.
- Gnyawali D.R., Madhavan R., He J., Bengtsson M., 2016, *The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 7-18.
- Gnyawali D.R., Song Y., 2016, *Pursuit of rigor in research: Illustration from coopetition literature*, „Industrial Marketing Management”, 57, s. 12-22.
- Gnyawali D.R., Madhavan R., 2001, *Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective*, „Academy of Management Review”, 26, 3, s. 431-445.
- Goswami S., Goswami B.K., 2018, *Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement*, „Drishtikon: A Management Journal”, 9(1), s. 65-89.
- Gracz J., Sankowski T., 2012, *Akademia wychowania fizycznego w poznaniu kształtowanie i pomiar spójności grup sportowych*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, 37, s. 16-30.
- Granot D., Yin S., 2008, *Competition and cooperation in decentralized push and pull assembly systems*, „Management Science”, 54, 4, s. 733-747.
- Grant A., 2014, *Dawaj i bierz*, Wydawnictwo MUZA, Warszawa.
- Green V.A., Rehis R., 2006, *Children's cooperative and competitive interactions in limited resource situations: A literature review*, „Applied Developmental Psychology”, 27(1), s. 42-59.
- Gruman J.A., Saks A.M., 2011, *Performance management and employee engagement*, „Human Resource Management Review”, 21, s. 123-136.
- Gülbahar B., 2017, *The relationship between work engagement and organizational trust: A study of elementary school teachers in Turkey*, „Journal of Education and Training Studies”, 5, 2, s. 149-159.
- Gunthorsdottir A., Rapoport A., 2006, *Embedding social dilemmas in intergroup competition reduces free-riding*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 101(2), s. 184-199.
- Gurnani H., Erkoc M., Luo Y., 2007, *Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition*, „European Journal of Operational Research”, 180, s. 228-248.
- Hakanen J.J., Schaufeli W.B., Ahola K., 2008, *The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement*, „Work & Stress”, 22, 3, s. 224-241.

- Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., 1989, *Collaborate with your competitors – and win*, „Harvard Business Review”, January-February, s. 133-139.
- Handy Ch., 1998, *Wiek przewyżczonego rozumu*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.
- Hargreaves Heap S.P., Ramalingamb A., Ramalingam S., Stoddard B.V., 2015, 'Doggedness' or 'disengagement'? An experiment on the effect of inequality in endowment on behaviour in team competitions, „Journal of Economic Behavior & Organization”, 120, s. 80-93.
- Harter J., 2021, *U.S. Employee Engagement Data Hold Steady in First Half of 2021*, <https://www.gallup.com/workplace/352949/employee-engagement-holds-steady-first-half-2021.aspx> (dostęp: 5.03.2022).
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 87, 2, s. 268-279.
- Haugland S.A., Crønhaug K., 1996, *Cooperative relationships in competitive markets*, „Journal of Socio-Economics”, 25, 3, s. 359-371.
- Heidemeier H., Bittner J.V., 2012, *Competition and achievement goals in work teams*, „Human Performance”, 25(2), s. 138-158.
- Henneman E.A., Lee J.L., Cohen J.I., 1995, *Collaboration: A concept analysis*, „Journal of Advanced Nursing”, 21(1), s. 103-109.
- Hinsz V.B., 2005, *The influences of social aspects of competition in goal-setting situations*, „Current Psychology: Developmental-Learning-Personality-Social”, 24, 4, s. 258-273.
- Homans, 1975, *Zachowania społeczne jako wymiana dóbr*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych: materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, red. W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, PWN, Warszawa, s. 103-119.
- Hooi L.W., 2021, *Leveraging human assets for MNCs performance: The role of management development, human resource system and employee engagement*, „International Journal of Human Resource Management”, 32(13), s. 2729-2758.
- Hsieh C.-C., Wang D.-S., 2015, *Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?*, „International Journal of Human Resource Management”, 26(18), s. 2329-2348.
- Huang H., Ke H., Wang L., 2016, *Equilibrium analysis of pricing competition and cooperation in supply chain with one common manufacturer and duopoly retailers*, „International Journal Production Economics”, 178, s. 12-21.
- Hulshof I.L., Demerouti E., Le Blanc P.M., 2020, *Day-level job crafting and service-oriented task performance: The mediating role of meaningful work and work engagement*, „Career Development International”, 25(4), s. 355-371.
- Huxham C., 2003, *Theorizing collaboration practice*, „Public Management Review”, 5(3), s. 401-423.
- Huynh J.Y., Xanthopoulou D., Winefield A.H., 2014, *The Job Demands-Resources model in emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness*, „Work & Stress”, 28, 3, s. 305-322.
- Inkpen A.C., 2000, *A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope*, „Strategic Management Journal”, 21, s. 775-779.
- Jaakson K., Reino A., Vadi M., 2008/2009, *Organizational values and organizational practice: What makes them diverge?*, „EBS Review”, 25, s. 9-25.
- Jakobsen S., 2020, *Managing tension in cooperation through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance*, „Industrial Marketing Management”, 84, s. 251-260.

- Jakowicka M., 2002, *Partnerstwo jako jeden z paradygmatów współczesnych przemian edukacyjnych*, „Nauczyciel i Szkoła”, 1-2 (14-15), s. 131-145.
- Jakowicka M., 2004, *Potrzeba metodologicznych podstaw oceny relacji nauczyciel-rodzic*, [w:] *Nauczyciele i rodzice. W poszukiwaniu nowych znaczeń i interpretacji współpracy*, red. I. Nowosad, M.J. Szymański, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra-Kraków, s. 102-116.
- Janowska B., 2009, *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista”, 1, s. 67-89.
- Jaremczuk K., 2009, *Przesłanki skutecznego zaangażowania uczestników współczesnej organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2/3, s. 1139-1146.
- Jaremczuk K., 2014, *Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 357, s. 17-25.
- Jelinek R., Ahearne M., 2010, *Be careful what you look for: The effect of trait competitiveness and long hours on sales person deviance and whether meaningfulness of work matters*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, 18, 4, s. 303-321.
- Jena S.K., Sarmah S.P., 2016, *Price and service cooperation under uncertain demand and condition of used items in a remanufacturing system*, „International Journal Production Economics”, 173, s. 1-21.
- Jeong S., Hsiao Y.-Y., Song J.H., Kim J., Bae S.H., 2016, *The moderating role of transformational leadership on work engagement: The influences of professionalism and openness to change*, „Human Resource Development Quarterly”, 27, 4, s. 489-516.
- Jeung B.L., Lepine J.A., Crawford E.R., 2010, *Job engagement: Antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal”, 53, 3, s. 617-635.
- Jeung C.W., 2011, *The concept of employee engagement: A comprehensive review from a positive organizational behavior perspective*, „Performance Improvement Quarterly”, 24(2), s. 49-69.
- Jian L.L., Zhong A., Chen Y., Xie Y., Mao S., 2014, *Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model*, „Social Behavior and Personality”, 42(1), s. 7-16.
- Johson D.W., Johnson R.T., 1984, *Relationship between black and white students in intergroup cooperation and competition*, „The Journal of Social Psychology”, 125(4), s. 421-428.
- Jones J.L., Davis W.D., Thomas C.H., 2017, *Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment on engagement*, „Human Resource Management”, 56, 3, s. 389-405.
- Jose G., Mampilly S.R., 2012, *Satisfaction with HR practices and employee engagement: A social exchange perspective*, „Journal of Economics and Behavioral Studies”, 4, 7, s. 423-430.
- Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Kahn W.A., 1990, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, 33, 4, s. 692-724.
- Karatepe O.M., Olugbade O.A., 2009, *The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement*, „International Journal of Hospitality Management”, 28, 4, s. 504-512.
- Karolczak-Biernacka B., 1981, *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- Karwowska E., Leja K., 2018, *Czy społeczna odpowiedzialność uniwersytetu może być bardziej odpowiedzialna? Szanse wynikające z kooperacji uczelni*, „E-mentor”, 75, 3, s. 4-13.

- Kato T., Shu P., 2016, *Competition and social identity in the workplace: Evidence from a Chinese textile firm*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, 131 Part A, s. 37-50.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., 2001, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kaur S., 2017, *Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review*, „The IUP Journal of Organizational Behavior”, XVI, 3, s. 7-32.
- Keast R., Brown K., Mandell M., 2007, *Getting The Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies*, „International Public Management Journal”, 10(1), s. 9-33.
- Kelfve S., Kivi M., Johansson B., Lindwall M., 2020, *Going web or staying paper? The use of web-surveys among older people*, „BMC Medical Research Methodolog”, 20, 252, s. [1-12].
- Kelley H.H., Thibaut J.W., 1992, *Determinanty związków interpersonalnych*, [w:] *Współczesne teorie wymiany. Wybór tekstów*, red. M. Kempny, J. Szmatka, PWN, Warszawa.
- Kennedy S., Stewart H., 2011, *Collaboration between occupational therapists and teachers: Definitions, implementation and efficacy*, „Australian Occupational Therapy Journal”, 58(3), s. 209-214.
- Keyko K., Cummings G.G., Yonge O., Wong C.A., 2016, *Work engagement in professional nursing practice: A systematic review*, „International Journal of Nursing Studies”, 61, s. 142-164.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N., 1998, *The Dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope*, „Strategic Management Journal”, 19, s. 193-210.
- Kiggundu M.N., 1983, *Task interdependence and job design: Test of a theory*, „Organizational Behavior and Human Performance”, 31(2), s. 145-172.
- Kilduff G.J., Elfenbein H.A., Staw B.M., 2010, *The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition*, „Academy of Management Journal”, 53, 5, s. 943-969.
- King B.M., Minium E.W., 2020, *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kinowska H., 2021, *Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 992(2), s. 51-65.
- Kistruck G.M., Lount R.B., Smith B.R., Bergman B.J., Moss T.W., 2016, *Cooperation vs. competition: Alternative goal structures for motivating groups in a resource scarce environment*, „Academy of Management Journal”, 59(4), s. 1174-1198.
- Klimas P., 2016, *Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry*, „Industrial Marketing Management February”, 53, s. 91-102.
- Kmiotek K., 2016, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Knight C., Patterson M., Dawson J., 2017, *Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions*, „Journal of Organizational Behavior”, 38(6), s. 792-812.
- Kock K., Kutzner E., 2018, *Arbeit als kollegiales Handeln – Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz*, „Industrielle Beziehungen”, 4, s. 446-468.
- Kohn S.E., O'Connell V.D., 2008, *6 nawyków wydajnego zespołu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kończak E., 2009, *Wartości w organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2/3, s. 1154-1163.

- Kopertyńska M., Kmiotek K., 2014, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Management Forum”, 4, s. 39-48.
- Kowalski B., 2003, *The engagement gap*, „Training”, 40(4), s. 62.
- Kozdrój A., 1988, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź.
- Kożuszniak B., 2005, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupski R., 1998, *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 803, s. 11-19.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., 2012, *The role of leaders in managing organisation boundaries*, „Management”, 16, 1, s. 7-22.
- Krzemiński I., 1999, *Co się dzieje między ludźmi*, Jacek Santorski & CO, Warszawa.
- Kuchynka S.L., Bosson J.K., Vandello J.A., Puryear C., 2018, *Zero-Sum thinking and the masculinity contest: Perceived intergroup competition and workplace gender bias*, „Journal of Social Issues”, 74, 3, s. 529-550.
- Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane M., Truss E., 2008, *Employee engagement: A literature review*, (KBS Working Paper, 19), Kingston Business School, UK, s. [1-28].
- Kulik B.W., O'Fallon M.J., Salimath M.S., 2008, *Do competitive environments lead to the rise and spread of unethical behavior? Parallels from Enron*, „Journal of Business Ethics”, 83, s. 703-723.
- Kulikowski K., 2014, *Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudniania oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 6, 1, s. 171-182.
- Kulikowski K., 2015, *The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management*, „Nauki o Zarządzaniu”, 3(24), s. 80-90.
- Kulikowski K., 2016a, *Pomiar zaangażowania w pracę w sektorze publicznym – propozycja narzędzia na podstawie przeglądu literatury*, „Zarządzanie Publiczne”, 3(35), s. 181-193.
- Kulikowski K., 2016b, *Satysfakcja z wynagrodzenia i zaangażowanie w pracę wśród pracowników firm prywatnych i państwowych*, „Zarządzanie Publiczne”, 35, 1, s. 58-67.
- Kulikowski K., 2017, *Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool – A literature review*, „International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health”, 30(2), s. 161-175.
- Kulikowski K., 2018, *The model of relationships between pay for individual performance and work engagement*, „Career Development International”, 23(4), s. 427-443.
- Kulikowski K., Madej M., 2014, *Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem*, „Problemy Zarządzania”, 12, 1(45), s. 99-112.
- Kumar K., van Dissel H.G., 1996, *Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in interorganizational systems*, „MIS Quarterly”, September, s. 279-300.
- Kunie K., Kawakami N., Shimazu A., Yonekura Y., Miyamoto Y., 2017, *The relationship between work engagement and psychological distress of hospital nurses and the perceived communication behaviors of their nurse managers: A cross-sectional survey*, „International Journal of Nursing Studies”, 71, s. 115-124.
- Kwok J.J.M., Lee D.-Y., 2015, *Coopetitive supply chain relationship model: Application to the smartphone manufacturing network*, „PLoS One”, 10(7), s. 1-16.
- Lacoste S., 2012, *Vertical coopetition: The key account perspective*, „Industrial Marketing Management”, 41, s. 649-658.

- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C., 1997, *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, „Academy of Management Review”, 22, 1, s. 110-141.
- Laguna M., Razmus W., Żaliński A., 2017, *Dynamic relationships between personal resources and work engagement in entrepreneurs*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 90(2), s. 248-269.
- Lau C., Kleiner B.H., 2014, *Make workplace competition healthier*, „Industrial Management”, September/October, s. 20-25.
- Lavy V., 2012, *Gender differences in market competitiveness in a real workplace: Evidence from performance-based pay tournaments among teachers*, „The Economic Journal”, 123(569), s. 540-573.
- Le Roy F., Czakon W., 2016, *Managing coopetition: The missing link between strategy and performance*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 3-6.
- Lee Y., Eissenstat S.J., 2018, *An application of work engagement in the job demands–resources model to career development: Assessing gender differences*, „Human Resource Development Quarterly”, 29(2), s. 143-161.
- Lee Y., Kwon K., Kim W., Cho D., 2016, *Work Engagement and Career: Proposing research agendas through a review of literature*, „Human Resource Development Review”, 15(1), s. 29-54.
- Lee Y., Shin H.Y., Park J., Kim W., Cho D., 2017, *An integrative literature review on employee engagement in the field of human resource development: Exploring where we are and where we should go*, „Asia Pacific Education Review”, 18(4), s. 541-557.
- Lefever S., Dal M., Matthíasdóttir A., 2007, *Online data collection in academic research: Advantages and limitations*, „British Journal of Educational Technology”, 38, 4, s. 574-582.
- Leiponen A.E., 2008, *Competing through cooperation: The organization of standard setting in wireless telecommunications*, „Management Science”, 54, 11, s. 1904-1919.
- Leonard P., Leonard L.J., 2001, *The collaborative prescription: Remedy or reverie?*, „International Journal of Leadership in Education”, 4, 4, s. 383-399.
- Lepine J.A., Piccolo P.F., Jackson C.L., Mathieu J.E., Saul J.R., 2008, *A meta-analysis of team-work processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria*, „Personnel Psychology”, 61, s. 273-307.
- Lester S.W., Meglino B.M., Korsgaard M.A., 2002, *The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups*, „Academy of Management Journal”, 45, 2, s. 352-368.
- Lewicka D., Rakowska A., 2016, *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2(27), s. 102-115.
- Lewicka M., 1993, *Mechanizmy zaangażowania i kontroli w działaniu człowieka*, [w:] *Psychologia aktywności: zaangażowanie, sprawstwo, bezradność*, red. M. Kofta, Wydawnictwo Nakom, Poznań, s. 5-40.
- Lewicka M., Grzelak J., 2002, *Jednostka i społeczeństwo. Podejście psychologiczne*, GWP, Gdańsk.
- Lin C.-P., Wang Y.-J., Tsai Y.-H., Hsu Y.-F., 2010, *Perceived job effectiveness in coopetition: A survey of virtual teams within business organizations*, „Computers in Human Behavior”, 26, s. 1598-1606.
- Lindström T., Polska P., 2016, *Coopetition close to the customer – A case study of a small business network*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 207-215.
- Lipka A., 2004, *Współdziałanie: zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa.

- Liu R., Yang J., Zhang F., 2020, *Managing technology transfer between cooperative firms: The roles of cooperation, asset specificity and justice*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 36, 5, s. 765-781.
- Loch C.H., Huberman B.A., Stout S., 1998, *Status competition and performance in work groups*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, 43, 1, s. 35-55.
- Lorente L., Salanova M., Martinez I.M., Vera M., 2014, *How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective*, „International Journal of Psychology”, 49, 3, s. 200-207.
- Lu J.-F., Tjosvold D., Shi K., 2010, *Team training in China: Testing and applying the theory of cooperation and competition*, „Journal of Applied Social Psychology”, 40(1), s. 101-134.
- Lundgren-Henriksson E.-L., Kock S., 2016a, *A sensemaking perspective on cooperation*, „Industrial Marketing Management”, 57, s. 97-108.
- Lundgren-Henriksson E.-L., Kock S., 2016b, *Cooperation in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in cooperative strategic change development*, „Industrial Marketing Management”, 58, s. 20-34.
- Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X., 2006, *Cross-functional „cooperation”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, „Journal of Marketing”, 70, s. 67-80.
- Luo Y., 2004, *A cooperation perspective of MNC – host government relations*, „Journal of International Management”, 10, 4, s. 431-451.
- Luo Z., Chen X., Wang X., 2016, *The role of co-operation in low carbon manufacturing*, „European Journal of Operational Research”, 253, s. 392-403.
- Łąguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., 2015, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, 66(2), s. 277-284.
- Łochnicka D., 2015, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. XCIV, s. 317-334.
- Macey W.H., Schneider B., 2008, *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology”, 1, s. 3-30.
- Mackay M.M., Allen J.A., Landis R., Ronald S., 2017, *Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis*, „Human Resource Management Review”, 27(1), s. 108-120.
- Madhavan R., Gnyawali D.R., He J., 2004, *Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative competitive networks*, „Academy of Management Journal”, 47, 6, s. 918-927.
- Maican C.I., Cazan, A.-M., Lixandriou R.C., Dovleac L., 2019, *A study on academic staff personality and technology acceptance: The case of communication and collaboration applications*, „Computers & Education”, 128, s. 113-131.
- Makikangas A., Aunola K., Seppala P., Hakanen J., 2016, *Work engagement–team performance relationship: Shared job crafting as a moderator*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 89(4), s. 772–790.
- Malik P., Garg P., 2020, *Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience*, „International Journal of Human Resource Management”, 31(8), s. 1071-1094.
- Mantena R., Saha R.L., 2012, *Co-operation between differentiated platforms in two-sided markets*, „Journal of Management Information Systems”, 29, 2, s. 109-139.
- Marcus J., Le H., 2013, *Interactive effects of levels of individualism – collectivism on cooperation: A meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 34(6), s. 813-834.

- Marino A.M., Zábójník J., 2004, *Internal competition for corporate resources and incentives in teams*, „The RAND Journal of Economics”, 35, 4, s. 710-727.
- Markowska K., 2022, *Cztery słowa będą kluczem do zmotywowania pracownika w 2022 roku. Nie ma tu „pieniędzy”*, <https://www.pulshrp.pl/zarzadzanie/cztery-slowa-beda-kluczem-do-zmotywowania-pracownika-w-2022-roku-nie-ma-tu-pieniedzy,86765.html> (dostęp: 5.03.2022).
- Marlow S.L., Lacerenza C.N., Paoletti J., Burke C.S., Salas E., 2018, *Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta analysis of team communication and performance*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 144, s. 145-170.
- Martins de Resende L.M., Volski I., Betim L.M., Gomes de Carvalho G.D., De Barros R.S., Fabio P., 2018, *Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network*, „Industrial Marketing Management”, 68, s. 177-187.
- Martinussen M., Adolfsen F., Lauritzen C., Richardsen A.M., 2012, *Improving interprofessional collaboration in a community setting: Relationships with burnout, engagement and service quality*, „Journal of Interprofessional Care”, 26(3), s. 219-225.
- Maslach C., Jackson S.A., 1981, *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behaviour”, 2(2), s. 99-113.
- Maslach C., Leiter M.P., 2008, *Early predictors of job burnout and engagement*, „Journal of Applied Psychology”, 93, 3, s. 498-512.
- Massari G.F., Giannoccaro I., 2021, *Investigating the effect of horizontal coopetition on supply chain resilience in complex and turbulent environments*, „International Journal of Production Economics”, 237, C, s. 1-15.
- Matejun M., 2020, *Dylematy etyczne w pracach badawczych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, [w:] Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, red. M. Kołodziejczak, I. Bednarska-Wnuk, I. Świątek-Barylska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 11-27.
- Mathias B.D., Huyghe A., Frid C.J., Galloway T.L., 2018, *An identity perspective on coopetition in the craft beer industry*, „Strategic Management Journal”, 39(12), s. 3086-3115.
- Mathieu J., Travis S.M., Collins F., Rapp T., Gilson L., 2008, *Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future*, „Journal of Management”, 34, 3, s. 410-476.
- Mattessich P.W., Monsey B.R., 1992, *Collaboration: What makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.
- May D.R., Gilson R.L., 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, s. 11-37.
- McGrath H., O'Toole T., Canning L., 2019, *Coopetition: A fundamental feature of entrepreneurial firms' collaborative dynamic*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, 34(7), s. 1555-1569.
- Meijerink J., Bos-Nehles A., de Leede J., 2020, *How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting*, „International Journal of Human Resource Management”, 31(22), s. 2893-2918.
- Menguc B., Auh S., Fisher M., Haddad A., 2013, *To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement*, „Journal of Business Research”, 66, s. 2163-2170.

- Menon V., Muraleedharan A., 2020, *Internet-based surveys: Relevance, methodological considerations and troubleshooting strategies*, „General Psychiatry”, 33(5), e100264.
- Meyer J.P., Allen N.J., 1990, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, 63, s. 1-18.
- Michalak J., 2012, „Osobowość sieciowa” jako efekt zmian wzorców zachowań w organizacjach epoki globalnej gospodarki elektronicznej, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mięka, Fundacja UE w Krakowie, Kraków, s. 237-248.
- Mijakoski D., Karadzinska-Bislimovska J., Basarovska V., Minov J., Stoleski S., Angeleska N., Atanasovska A., 2015, *Work demands-burnout and job engagement-job satisfaction relationships: Teamwork as a mediator and moderator*, „Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences”, 3(1), s. 176-183.
- Möckli N., Denhaerynck K., De Geest S., Leppla L., Beckmann S., Hediger H., Zúñiga F., 2020, *The home care work environment's relationships with work engagement and burnout: A cross-sectional multi-centre study in Switzerland*, „Health & Social Care in the Community”, 28, 6, s. 1989-2003.
- Moczulski M., Stankiewicz J., 2016, *Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2(27), s. 116-127.
- Motyka B., 2018, *Employee engagement and performance: A systematic literature review*, „International Journal of Management and Economics”, 54(3), s. 227-244.
- Mudrack P.E., Bloodgood J.M., Turnley W.H., 2012, *Some ethical implications of individual competitiveness*, „Journal of Business Ethics”, 108(3), s. 347-359.
- Mynarski S., 2000, *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
- Nasr E.S., Kilgour M.D., Noori H., 2015, *Strategizing niceness in coopetition: The case of knowledge exchange in supply chain innovation projects*, „European Journal of Operational Research”, 244, s. 845-854.
- Nembhard D.A., Yip K., Shtub A., 2009, *Comparing competitive and cooperative strategies for learning project management*, „Journal of Engineering Education”, April, s. 181-192.
- Nesic A., Veljkovic S.M., Mesko M., Bertonce T., 2020, *Correlation of trust and work engagement: A modern organizational approach*, „Amfiteatru Economic”, 22(14), s. 1283-1300.
- Neugart M., Richiardi M.G., 2013, *Sequential teamwork in competitive environments: Theory and evidence from swimming data*, „European Economic Review”, 63, s. 186-205.
- Nissen H.A., Evald M.R., Clarke A.H., 2014, *Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through public-private-innovation partnerships*, „Industrial Marketing Management”, 43(3), s. 473-482.
- Noga A., 1993, *Dominacja a efektywna konkurencja*, „Monografie i Opracowania”, 380, SGH, Warszawa.
- Ogbonnaya C., Tillman C. J., Gonzalez K., 2018, *Perceived organizational support in health care: The importance of teamwork and training for employee well-being and patient satisfaction*, „Group & Organization Management”, 43(3), s. 475-503.
- Okumura Y., 2012, *Spatial competition and collaboration networks*, „International Journal Game Theory”, 41, s. 455-472.

- O'Reilly C.A., Roberts K.H., 1976, *Relationships among components of credibility and communication behaviors in work units*, „Journal of Applied Psychology”, 61, 1, s. 99-102.
- Panteli N., Yalabik Z.Y., Rapti A., 2019, *Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams*, „Information Technology & People”, 32(1), s. 2-17.
- Park J.H., Ono M., 2017, *Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity*, „International Journal of Human Resource Management”, 28(22), s. 3202-3225.
- Park S.H., Russo M.V., 1996, *When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure*, „Management Science”, 42, 6, s. 875-890.
- Park Y.-K., Lee C.-I., Kabst R., 2008, *Human needs as predictors for organizational commitment and job involvement: An exploratory empirical study*, „Management Review”, 19(3), s. 229-246.
- Patel H., Pettitt M., Wilson J.R., 2012, *Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model*, „Applied Ergonomics”, 43(1), s. 1-26.
- Pathak S.D., Wu Z., Johnston D., 2014, *Toward a structural view of co-opetition in supply networks*, „Journal of Operations Management”, 32, s. 254-267.
- Pattinson S., Nicholson J., Lindgreen A., 2018, *Emergent co-opetition from a sensemaking perspective: A multi-level analysis*, „Industrial Marketing Management”, 68, s. 25-35.
- Pech R.J., Slade B.W., 2006, *Employee disengagement: Is there evidence of a growing problem?*, „Handbook of Business Strategy”, 7, s. 21-25.
- Pekruhl U., 1994, *Three dimensions of group work: Cooperation, participation and autonomy at German workplaces*, „AI & Society”, 8, s. 216-234.
- Perks H., 2000, *Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development the influence of resource balance and competitiveness*, „Industrial Marketing Management”, 29, s. 179-189.
- Petri L., 2010, *Concept analysis of interdisciplinary collaboration*, „Nursing Forum”, 45, 2, s. 73-82.
- Petrou P., Bakker A.B., van den Heuvel M., 2017, *Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 90(2), s. 129-152.
- Petrou P., Demerouti E., Peeters M.C.W., Schaufeli W.B., Hetland J., 2012, *Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*, „Journal of Organizational Behavior”, 33(8), s. 1120-1141.
- Pinto J.K., Thoms P., Traylor J., Palmer T., Govekar M., 1998, *Project leadership: From theory to practice*, Project Management Institute, Pensynwalia.
- Pinto M.B., Pinto J.K., Prescott J.E., 1993, *Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation*, „Management Science”, 39, 10, s. 1281-1297.
- Platonoff A.L., 2005, *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Płoszajski P., 1995, *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie”, 3, s. 3-22.
- Polenske K.R., 2004, *Competition, collaboration and cooperation: An uneasy triangle in networks of firms and regions*, „Regional Studies”, 38(9), s. 1021-1035.
- Pollak A., Chrupała-Pniak M., 2019, *Czy zaangażowani pracownicy zarabiają więcej? Modelująca rola wymagań pracy w relacji zaangażowania do wynagrodzenia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4(128), s. 149-162.

- Pollak A., Chrupała-Pniak M., Rudnicka P., Paliga M., 2017, *Work engagement – a systematic review of polish research*, „Polish Psychological Bulletin”, 48(2), s. 175-187.
- Poortvliet P.M., Anseel F., Theuvs F., 2015, *Mastery-approach and mastery-avoidance goals and their relation with exhaustion and engagement at work: The roles of emotional and instrumental support*, „Work & Stress”, 29, 2, s. 150-170.
- Prahald C.K., 1998, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa.
- Pszczółowski T., 1982, *Zasady sprawnego działania*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Pszczółowski Z., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M., 2011, *Zespoły po polsku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Puurttinen M., Heap S., Mappes T., 2015, *The joint emergence of group competition and within-group cooperation*, „Evolution and Human Behavior”, 36, s. 211-217.
- Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A., 2004, *Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms*, „Technovation”, 24, 12, s. 927-938.
- Rahmadani V.G., Schaufeli, W.B., Ivanova, T.Y., Osin, E.N., 2019, *Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study*, „Human Resource Development Quarterly”, 30(4), s. 453-471.
- Rajala A., Tidstrom A., 2021, *Unmasking conflict in vertical cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 36, 13, s. 78-90.
- Ranganathan R., Ghosh A., Rosenkopf L., 2018, *Competition-cooperation interplay during multifirm technology coordination: The effect of firm heterogeneity on conflict and consensus in a technology standards organization*, „Strategic Management Journal”, 39(12), s. 3193-3221.
- Raza-Ullah T., 2021, *When does (not) a cooperative relationship matter to performance? An empirical investigation of the role of multidimensional trust and distrust*, „Industrial Marketing Management”, 96, s. 86-99.
- Raza-Ullah T., Bengtsson M., Kock S., 2014, *The cooperation paradox and tension in cooperation at multiple levels*, „Industrial Marketing Management”, 43, s. 189-198.
- Reissner S., Pagan V., 2013, *Generating employee engagement in a public-private partnership: Management communication activities and employee experiences*, „International Journal of Human Resource Management”, 24, 14, s. 2741-2759.
- Revilla M., Ochoa C., 2017, *Ideal and maximum length for a web survey*, „International Journal of Market Research”, 59(5), s. 557-565.
- Reykowski J., 2002, *O motywacyjnych regulatorach altruistycznego pomagania*, [w:] *Psychologia czynności*, red. I. Kurcz, D. Kądziaławy, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa, s. 65-83.
- Richman A.L., Civian J.T., Shannon L.L., Jeffrey Hill E., Brennan R.T., 2008, *The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention*, „Community, Work and Family”, 11(2), s. 183-197.
- Richter A.W., West M.A., van Dick R., Dawson J.F., 2006, *Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations*, „Academy of Management Journal”, 49, 6, s. 1252-1269.

- Riechmann T., Weimann J., 2008, *Competition as a coordination device: Experimental evidence from a minimum effort coordination game*, „European Journal of Political Economy”, 24, 2, s. 437-454.
- Robijn W., Euwema M.C., Schaufeli W.B., Deprez J., 2020, *Leaders, teams and work engagement: A basic needs perspective*, „Career Development International”, 25(4), s. 373-388.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004, *The drivers of employee engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Rogala A., 2013, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań.
- Rogala A., Smoktunowicz E., Żukowska K., Kowalska M., Cieślak R., 2016, *Stres pomagających – efektywność interwencji internetowej dla osób pracujących z ofiarami traumy w obniżaniu wypalenia zawodowego i wzmacnianiu zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy”, 67(2), s. 223-237.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2014, *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”*, 2(97), s. 27-38.
- Romaniuk K., 2016, *Kooperacja jako model biznesu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 421, s. 508-518.
- Romanowska M., Gierszewska G., 1995, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rosen M.A., Dietz A.S., Yang T., Priebe C.E., Pronovost P.J., 2015, *An integrative framework for sensor-based measurement of teamwork in healthcare*, „Journal of the American Medical Informatics Association”, 22(1), s. 11-18.
- Rusko R., 2011, *Exploring the concept of cooptation: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry*, „Industrial Marketing Management”, 40, s. 311-320.
- Sajkiewicz A., 1978, *Ekonomika i organizacja pracy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Saks A.M., 2006, *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, 21, 7, s. 600-619.
- Saks A.M., 2017, *Translating employee engagement research into practice*, „Organizational Dynamics”, 46, s. 76-86.
- Saks A.M., Gruman J.A., 2014, *What do we really know about employee engagement?*, „Human Resource Development Quarterly”, 25(2), s. 155-182.
- Saks A.M., Gruman J.A., 2018, *Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization*, „Career Development International”, 23, 1, s. 12-32.
- Salanova M., Llorens S., Cifre E., Martínez I.M., 2012, *We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model*, „Group & Organization Management”, 37(6), s. 785-822.
- Salanova M., Llorens S., Cifre E., Martinez I.M., Schaufeli W.B., 2003, *Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study*, „Small Group Research”, 34, s. 43-73.
- Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B., 2011, *„Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement*, „Applied Psychology: An International Review”, 60(2), s. 255-285.
- Salanova M., Schaufeli W.B., 2008, *Cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour*, „The International Journal of Human Resource Management”, 19, 1, s. 116-131.

- Samo A.H., Khan S., Ali N., Ali S., 2019, *The impact of workplace ostracism on stress and employee engagement*, „Journal of Business Research”, 11(4), s. 3471-3484.
- Santos H., Lopes A.C., Teles N., 2009, *The motives for cooperation in work organizations*, „Journal of Institutional Economics”, 5:3, s. 315-338.
- Sarti D., 2014, *Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting*, „Human Resource Development Quarterly”, 25, 2, s. 213-237.
- Schaufeli W., Taris, T.W., van Rhenen W., 2008, *Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?*, „Applied Psychology: An International Review”, 57(2), s. 173-203.
- Schaufeli W.B., Bakker A., 2010, *Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept*, [w:] *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, eds. A.B. Bakker, M.P. Leiter, Psychology Press, London, s. 10-24.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., 2004a, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior”, 25, s. 293-315.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., 2004b, *UWES Utrecht Work Engagement Scale*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., van Rhenen W., 2009, *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*, „Journal of Organizational Behavior”, 30(7), s. 893-917.
- Schmitt A., den Hartog D.N., Belschak F.D., 2016, *Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 89(3), s. 588-610.
- Schultz C., Dachapalli L.-A.P., Ragadu S.C., van Hoek L., Maleka M.J., 2017, *Measuring employee engagement of low-income workers either working at or visiting Marabastad Mall in the City of Tshwane Metropolitan Municipality*, „Journal of Economics and Behavioral Studies”, 9(5), s. 74-82.
- Seran T., Pellegrin-Boucher E., Gurau C., 2016, *The management of cooperative tensions within multi-unit organizations*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 31-41.
- Shin Y., Hur W.-M., Choi W.-H., 2020, *Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance*, „International Journal of Human Resource Management”, 31(11), s. 1417-1438.
- Shuck B., Alagaraja M., Rose K., Osam K., Bergman M., Owen J., 2017, *The health-related upside of employee engagement: exploratory evidence and implications for theory and practice*, „Performance Improvement Quarterly”, 30(3), s. 165-178.
- Shurchkov O., 2012, *Under pressure: Gender differences in output quality and quantity under competition and time constraints*, „Journal of the European Economic Association”, 10(5), s. 1189-1213.
- Sikorski C., 2004, *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Simendinger E., Weaver T., Jones S.A., 2001, *Cooperation among competitors. Biomedical equipment expenditures*, „Journal of Healthcare Management”, 46:3, May-June.
- Simsek Z., Veiga J.F., Lubatkin M.H., Dino R.N., 2005, *Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration*, „Academy of Management Journal”, 48, 1, s. 69-84.
- Sinh K., Trivedi S., 2014, *Employee engagement with special reference to Herzberg two factor and LMX theories: a study of IT sector*, „SIES Journal of Management”, 10(1), s. 22-35.

- Siuda P., 2016, *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] *Metody badań online*, red. P. Siuda, Gdańsk, s. 28-81.
- Skowron-Mielnik B., 2016, *Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2(27), s. 151-163.
- Smythe J., 2009, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Soane E., Truss K., Alfes K., Shantz A., Rees C., Gatenby M., 2012, *Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale*, „Human Resource Development International”, 15(5), s. 529-547.
- Sohal L., 2020, *Implementing a nursing professional model to improve staff nurse engagement and teamwork*, „Journal of Continuing Education in Nursing”, 51(3), s. 124-131.
- Soieb A.Z.M., Othman J., D'silva J.L., 2015, *Mediating influence of collaboration on the relationship between leadership styles and employee engagement among generation Y officials in Malaysian public sector*, „Journal of Applied Sciences”, 15(1), s. 7-31.
- Sołek-Borowska C., 2014, *Coopetition in the sector of higher education – the example of CEMS*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 9, 1, s. 301-309.
- Sonnentag S., 2003, *Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work*, „Journal of Applied Psychology”, 88(3), s. 518-528.
- Sonnentag S., Mojza E.J., Binnewies C., Scholl A., 2008, *Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect*, „Work & Stress”, 22, 3, s. 257-276.
- Stadtler L., Van Wassenhove L.N., 2016, *Coopetition as a paradox: Integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership*, „Organization Studies”, 37(5), s. 655-685.
- Stanisz A., 2006, *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, t. 1: *Statystyki podstawowe*, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Stankiewicz J., 1995, *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo WSI, Zielona Góra.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2012, *Wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację czy współpracę?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego: Wybrane problemy kooperencji w rozwoju współczesnych organizacji”, PTE Oddział Łódzki, Łódź, s. 99-112.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2013a, *Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 277, s. 254-264.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2013b, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 4, 1, s. 333-345.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2015, *Od wspólnoty do kooperacji – zarys ewolucji (współ)działań istotnych dla zarządzania w organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 1, s. 17-22.
- Stańczyk-Hugiet E., 2011, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, 5(856), s. 8-12.
- Stańczyk-Hugiet E., 2014, *Koewolucja i kooperacja. Podążając za kontekstem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 372, s. 342-355.
- Stosik A., Leśniewska A., 2017, *Coopetition between organizations in the sports services market*, „Journal of Education, Health and Sport”, 7, 6, s. 1215-1222.
- Strese S., Meurer M.W., Flatten T.C., Brettel M., 2016b, *Examining cross-functional coopetition as a driver of organizational ambidexterity*, „Industrial Marketing Management”, 57, s. 40-52.

- Strese S., Meuer W.M., Flatten T.C., Brettel M., 2016a, *Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 42-55.
- Sułkowski Ł., 2014, *Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, red. J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340, Wrocław, s. 154-166.
- Syrek C.J., Kühnel J., Vahle-Hinz T., De Bloom J., 2018, *Share, like, twitter, and connect: Ecological momentary assessment to examine the relationship between non-work social media use at work and work engagement*, „Work & Stress”, 32, 3, s. 209-227.
- Szabowska-Walaszczyk A., 2010, *Zaangażowanie w pracę i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, PWN, Warszawa, s. 143-169.
- Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A., Wojtaś M., 2011, *Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker’a*, „Psychologia Jakości Życia”, 10, 1, s. 143-169.
- Szelągowska-Rudzka K., 2016, *Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników – przegląd literatury*, „Przegląd Organizacji”, 12(923), s. 48-55.
- Szłęczak P., 2017a, *Ocena ryzyka a kooperacja w zarządzaniu projektami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 100, s. 491-500.
- Szłęczak P., 2017b, *Zarządzanie zmianą w zakresie wdrażania kooperacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 100, s. 501-511.
- Szłęczak P., 2017c, *Kooperacja w pozyskiwaniu zamówień i poprawie efektywności produkcji detali z tworzyw sztucznych w branży motoryzacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, 100, s. 481-490.
- Światowiec-Szczepańska J., 2016, *Paradoksy konkurencji relacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Strategie. Procesy i Praktyki”, 420, s. 337-349.
- Takahashi C., 2008, *Comparative learning in partnerships: Control, competition or collaboration?*, „Compare”, 38, 1, s. 5-12.
- Tang F., 2015, *When communication quality is trustworthy? Transactive memory systems and the mediating role of trust in software development teams*, „R&D Management”, 45, 1, s. 41-59.
- Taris T.W., Schaufeli W.B., Shimazu A., 2010, *The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement*, [w:] *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, eds. A.B. Bakker, M.P. Leiter, Psychology Press, London, 39-53.
- Tarricone P., Luca J., 2002, *Successful teamwork: A case study*, *Quality Conversations*, Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference, Perth, Western Australia, s. 640-646.
- Tauer J.M., Harackiewicz J.M., 2004, *The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 86, 6, s. 849-861.
- Tejpal P., 2016, *Enhancing the job satisfaction level through dimensions of employee engagement: An empirical study on private sector bank managers*, „A Management Journal”, 7, 1, s. 22-40.

- The state of the American workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*, 2013, Gallup Inc, <https://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx> (dostęp: 14.08.2017).
- Thomson A.M., Perry J.L., Miller T.K., 2007, *Conceptualizing and measuring collaboration*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, 19, s. 23-56.
- Tidström A., 2006, *Conflicts when competitors cooperate: exploring elements of conflicts from a business network perspective*, „Ekonomi Och Samhälle”, 163, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Tidström A., 2009, *Causes of conflict in intercompetitor cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 24/7, s. 506-510.
- Tidström A., 2014, *Managing tensions in cooperation*, „Industrial Marketing Management”, 43, s. 261-271.
- Tidström A., Ritala P, Lainema K., 2018, *Interactional and procedural practices in managing competitive tensions*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 33/7, s. 945-957.
- Timms C., Brough P, O'Driscoll M., Kalliath T., Siu O.L., Sit C., Lo D., 2015, *Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 53(1), s. 83-103.
- Tjosvold D., Chia L.C., 1989, *Conflict between managers and workers: The role of competition and cooperation*, „The Journal of Social Psychology”, 129(2), s. 235-247.
- Tjosvold D., Johnson D.W., Johnson R.T., Sun H., 2003, *Can interpersonal competition be constructive within organizations?*, „The Journal of Psychology”, 137(1), s. 63-84.
- Tjosvold D., Johnson D.W., Johnson R.T., Sun H., 2006, *Competitive motives and strategies: Understanding constructive competition*, „Group Dynamics: Theory, Research, and Practice”, 10, 2, s. 87-99.
- Toh P.K., Polidoro F., 2013, *A competition-based explanation of collaborative invention within the firm*, „Strategic Management Journal”, 34, s. 1186-1208.
- Toma C., Bry C., Butera F., 2013a, *Because I'm worth It! (More than others...): Cooperation, competition, and ownership bias in group decision-making*, „Social Psychology”, 44(4), s. 248-255.
- Toma C., Gilles I., Vasiljevic D., Oberle D., Butera F., 2013b, *Assigned experts with competitive goals withhold information in group decision making*, „British Journal of Social Psychology”, 52, s. 161-172.
- Tomasello M., 2008, *Why we cooperate*, The MIT Press, Boston.
- Torrente P., Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B., 2012, *Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams*, „Psicothema”, 24, s. 106-112.
- Torrente P., Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B., 2013, *From “I” to “We”: The Factorial Validity of a Team Work Engagement Scale*, [w:] *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*, eds. J. Neves, S.P. Gonçalves, CA: Scientific & Academic Publishing, Rosemead, s. 333-355.
- Tóth-Király I., Morin A.J.S., Salmela-Aro K., 2021, *A longitudinal perspective on the associations between work engagement and workaholism*, „Work & Stress”, 35(1), s. 27-56.
- Treadwell T., Lavertue N., Kumar V.K., Veeraraghavan V., 2001, *The group cohesion scale-revised: Reliability and validity*, „International Journal of Action Methods”, 54(1), s. 3-12.
- Trends in Global Employee Engagement*, 2017, AON Hewitt, <https://www.aonhewitt.com.au/Home/Resources/Reports-and-research/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement-report> (dostęp: 22.08.2017).

- Tsai K.-H., Hsu T.T., 2014, *Cross-functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model*, „Industrial Marketing Management”, 43, 2, s. 293-303.
- Tsai W., 2002, *Social structure of „coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science”, 13, 2, s. 179-190.
- Turner M.E., Pratkanis A.R., 1998, *A social identity maintenance model of groupthink*, „Organizational Behaviour and Human Decision Process”, 73(2/3), s. 210-235.
- Turowski J., 1999, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
- Tymula A., 2017, *Competitive screening of a heterogeneous labor force and corporate teamwork attitude*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics”, 173(3), s. 523-547.
- Ullah R., Khattak S.R., ur Rahman S., 2018, *The buffering effect of teamwork effectiveness on the relationship between employee work engagement and behavioral outcomes*, „Journal of Managerial Sciences”, 12, 1, s. 49-61.
- Ünal M., Turgut T., 2015, *The Buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit contribute to employee engagement?*, „Iranian Journal of Management Studies”, 8, 2, s. 157-179.
- Valentin C., 2014, *The extra mile deconstructed: A critical and discourse perspective on employee engagement and HRD*, „Human Resource Development International”, 17, 4, s. 475-490.
- Valls V., Gonzalez-Roma V., Tomas I., 2016, *Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 89, s. 751-771.
- van de Yen A.H., Delbecq A.L., Koenig R., 1976, *Determinants of coordination modes within organizations*, „American Sociological Review”, 41, 2, s. 322-338.
- van der Vegt G.S., Emans B.J.M., van de Vuert E., 2001, *Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction*, „Personnel Psychology”, 54(1), s. 51-69.
- van Tuin L., Schaufeli W.B., an den Broeck A., 2021, *Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction*, „Human Resource Development Quarterly”, 32, s. 483-505.
- Vangrieken K., Boon A., Dochy F., Kyndt E., 2017, *Group, team, or something in between? Conceptualising and measuring team entitativity*, „Frontline Learning Research”, 5, 4, s. 1-41.
- Vansteenkiste M., Deci E.L., 2003, *Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: Can losers remain motivated?*, „Motivation and Emotion”, 27, 4, s. 273-299.
- Velu C., 2016, *Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets*, „Industrial Marketing Management”, 53, s. 124-135.
- Victor J., Hoole C., 2017, *The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement*, „South African Journal of Human Resource Management”, 15, 1, s. 1683-1784.
- Viljevac A., Cooper-Thomas H.D., Saks A.M., 2012, *An investigation into the validity of two measures of work engagement*, „The International Journal of Human Resource Management”, 23, 17, s. 3692-3709.
- Volschenk J., Ungerer M., Smit E., 2016, *Creation and appropriation of socio-environmental value in coopetition*, „Industrial Marketing Management”, 57, s. 109-118.

- Wageman R., 1995, *Interdependence and group effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, 40, s. 145-180.
- Wageman R., Baker G., 1997, *Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance*, „Journal of Organizational Behavior”, 18, 2, s. 139-158.
- Wageman R., Gardner H., Mortensen M., 2012, *The changing ecology of teams: New directions for teams research*, „Journal of Organizational Behavior”, 33(3), s. 301-315.
- Walley K., 2007, *Coopetition. An introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization”, 37, 2, s. 11-31.
- Walters A.E., Stuhlmacher A.F., Meyer L.L., 1998, *Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 76, 1, s. 1-29.
- Wang X., Wallace M.P., Wang Q., 2017, *Rewarded and unrewarded competition in a CSCL environment: A coopetition design with a social cognitive perspective using PLS-SEM analyses*, „Computers in Human Behavior”, 72, s. 140-151.
- Waśkowski Z., 2017, *Obszary kooperacji w relacjach partnerskich na rynku sportu*, „Handel Wewnętrzny”, 6, s. 363-371.
- Winkler R., 2014, *Doskonalenie, rozwój i integrowanie zespołu projektowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XV, 3, s. 167-179.
- Wołpiuk-Ochocińska A., 2015, *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, 1(11), s. 72-84.
- Wong A., Tjosvold D., Liu C., 2009, *Innovation by teams in Shanghai, China: Cooperative goals for group confidence and persistence*, „British Journal of Management”, 20(2), s. 238-251.
- Working today: Understanding what drives employee engagement. The 2003 Towers Perrin Talent Report*, 2003, Towers Perrin, Stamford, http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf (dostęp: 15.06.2011).
- Wu J., 2014, *Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities*, „Industrial Marketing Management”, 43, s. 199-209.
- Yadav L.K., 2016, *Employee engagement among academicians: Interaction effect of perceived organizational support and individualism*, „Vilakshan, XIMB Journal of Management”, 13(1), s. 21-38.
- Yami S., Nemeh A., 2014, *Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe*, „Industrial Marketing Management”, 43(2), s. 250-260.
- Yeboah-Antwi K., Snetro-Plewman G., Waltensperger K.Z., Hamer D.H., Kambikambi C., MacLeod W., Filumba S., Sichamba B., Marsh D., *Measuring teamwork and taskwork of community-based “teams” delivering life-saving health interventions in rural Zambia: A qualitative study*, „BMC Medical Research Methodology”, 13(84), s. 1-8.
- Young S.M., Fisher J., Lindquist T.M., 1993, *The effects of intergroup competition and intra-group cooperation on slack and output in a manufacturing setting*, „The Accounting Review”, 68, 3, s. 466-481.
- Yue C., Fong P.S.W., Li T., 2019, *Meeting the challenge of workplace change: Team cooperation outperforms team competition*, „Social Behavior and Personality: An International Journal”, 47(7), e7997.
- Zaangażowanie. Raport 2021, 2022*, Enpulse, Zmotywowani.pl, Warszawa.

- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, „Zarządzanie i Finanse”, 11, 4, cz. 1, s. 419-431.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Dlaczego firmy chcą kooperować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora high-tech*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 366, s. 660-670.
- Zaleśkiewicz T., Hełka A., 2007, *Trening współpracy/rywalizacji jako forma wpływu na zachowanie ludzi w dwuosobowej grze zaufania*, „Decyzje”, 7, s. 83-103.
- Zalewska A.M., 2020, *Konflikty praca–rodzina i rodzina–praca a zdrowie: ochronna rola zaangażowania i zadowolenia z pracy*, „Medycyna Pracy”, 71(1), s. 33-46.
- Załuski M., Makara-Studzińska M., 2019, *Wzajemne relacje między wypaleniem zawodowym, pracą emocjonalną i zaangażowaniem w pracę u pracowników ochrony zdrowia*, „Medycyna Pracy”, 70(6), s. 711-722.
- Zeijen M.E.L., Petrou P., Bakker A.B., Gelderen B.R., 2020, *Dyadic support exchange and work engagement: An episodic test and expansion of self-determination theory*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology”, 93(3), s. 687-711.
- Zhang L., Zhang Y., Dallas M., Xu S., Hu J., 2018, *How perceived empowerment HR practices influence work engagement in social enterprises—a moderated mediation model*, „The International Journal of Human Resource Management”, 29, 20, s. 1-29.
- Zhang X., Kwan H.K., 2019, *Team behavioral integration links team interdependence with team performance: An empirical investigation in R&D teams*, „Frontiers of Business Research in China”, 13(7), s. 1-19.
- Zhao J., Wu G., Xi X., Na Q., Liu W., 2018, *How collaborative innovation system in a knowledge-intensive competitive alliance evolves? An empirical study on China, Korea and Germany*, „Technological Forecasting & Social Change”, 137, s. 128-146.
- Zhu Y., Liu C., Guo B., Zhao L., Lou F., 2015, *The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice*, „Journal of Clinical Nursing”, 24(15-16), s. 2115-2124.
- Zieleniewski J., 1978, *Organizacja zespołów ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zigarmi D., Nimon K., Houson D., Witt D., Diehl D., 2011, *A preliminary field test of an employee work passion model*, „Human Resource Development Quarterly”, 22, 2, s. 195-221.
- Zineldin M., 2004, *Co-opetition: the organisation of the future*, „Marketing Intelligence & Planning”, 22, 7, s. 783-784.
- Zlomke K.R., 2009, *Psychometric properties of internet administered versions of Penn State Worry Questionnaire (PSWQ) and Depression, Anxiety, and Stress Scale (DASS)*, „Computers in Human Behavior”, 25(4), s. 841-843.

Spis tabel, rysunków, wykresów i załączników

TABELE

- Tabela 1. Zestawienie rezultatów systematycznego przeglądu literatury według poszczególnych etapów i analizowanych ujęć___16
- Tabela 2. Klasyfikacja korzyści zaangażowania pracowników___17
- Tabela 3. Czynniki mające wpływ na zaangażowanie pracowników według wybranych modeli___22
- Tabela 4. Analiza porównawcza wybranych terminów behawioralnych z pojęciem zaangażowania w pracę___26
- Tabela 5. Założenia koncepcji zaangażowania W.A. Kahna___33
- Tabela 6. Zestawienie rezultatów systematycznego przeglądu literatury według etapów analizy___49
- Tabela 7. Powody podejmowania kooperacji i jej efekty___51
- Tabela 8. Przedmiot analiz dotyczących kooperacji między organizacjami___56
- Tabela 9. Koncepcja pomiaru konkurencji i współpracy między jednostkami funkcjonalnymi w organizacji___63
- Tabela 10. Rodzaje współdziałania___70
- Tabela 11. Współzależność strukturalna___80
- Tabela 12. Współzależność behawioralna___80
- Tabela 13. Charakterystyka konkurowania___97
- Tabela 14. Czynniki mające wpływ na rywalizację w organizacji___98
- Tabela 15. Zestawienie rezultatów systematycznego przeglądu literatury dla analizowanych zagadnień według etapów___108
- Tabela 16. Sposoby pomiaru zaangażowania w pracę___114
- Tabela 17. Pomiar współdziałania___115
- Tabela 18. Parametry współdziałania behawioralnego___116
- Tabela 19. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej dla współdziałania behawioralnego___118
- Tabela 20. Wskaźniki rzetelności dla wskaźników uwzględnionych w formach kooperacji według grup___119
- Tabela 21. Stopień konkurowania w opinii badanych pracowników z uwzględnieniem postrzegania występowania rywalizacji___122
- Tabela 22. Zaangażowanie pracowników według wymiarów i analizowanych grup___127

Tabela 23.	Intensywność współdziałania według analizowanych grup	128
Tabela 24.	Współdziałanie strukturalne według analizowanych grup	129
Tabela 25.	Współdziałanie behawioralne według analizowanych grup	131
Tabela 26.	Związki współdziałania z analizowanymi, dodatkowymi zmiennymi	132
Tabela 27.	Rywalizacja w organizacji według analizowanych grup	134
Tabela 28.	Konkurencyjność cech pracownika według analizowanych grup	136
Tabela 29.	Kierunek rywalizacji według analizowanych grup	137
Tabela 30.	Ocena przyczyn rywalizacji według analizowanych grup	138
Tabela 31.	Postrzeganie sposobu traktowania według analizowanych grup	139
Tabela 32.	Związki wybranych zagadnień dotyczących rywalizowania z analizowanymi, dodatkowymi zmiennymi	141
Tabela 33.	Wyniki korelacji między współdziałaniem strukturalnym a behawioralnym	143
Tabela 34.	Wyniki korelacji między współdziałaniem strukturalnym a behawioralnym dla grupy pracujących w zespole	144
Tabela 35.	Wyniki korelacji między współdziałaniem strukturalnym a behawioralnym dla grupy pracujących samodzielnie	144
Tabela 36.	Wyniki korelacji między wskaźnikami dotyczącymi współdziałania a zaangażowaniem pracowników	145
Tabela 37.	Konkurencyjność cech pracownika a rywalizacja w organizacji	146
Tabela 38.	Konkurencyjność cech pracownika a wskaźniki dotyczące rywalizacji według wyróżnionych grup – wyniki korelacji liniowej Pearsona	147
Tabela 39.	Konkurencyjność cech pracownika a rywalizacja pozytywna z uwzględnieniem analizowanych grup	148
Tabela 40.	Konkurencyjność cech pracownika a konstruktywność rywalizacji z uwzględnieniem analizowanych grup	148
Tabela 41.	Postrzeganie przyczyny konkurowania a pozytywna i konstruktywna rywalizacja	149
Tabela 42.	Motywy konkurowania pracowników a zaangażowanie w pracę	150
Tabela 43.	Stopień konkurowania, pozytywna i konstruktywna rywalizacja a zaangażowanie pracowników	150
Tabela 44.	Analizowane zmienne a zaangażowanie pracowników	152
Tabela 45.	Formy kooperacji a zaangażowanie pracowników	159
Tabela 46.	Formy kooperacji z uwzględnieniem sposobu wykonywania zadań	160
Tabela 47.	Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych	175

316

RYSUNKI

Rysunek 1.	Model zaangażowania W. Macey'a i B. Schneidera	18
Rysunek 2.	Ewolucja koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi	19
Rysunek 3.	Ramowy model procesu zaangażowania pracowników	24
Rysunek 4.	Założenia modelu JD-R a zaangażowanie pracowników	31
Rysunek 5.	Kierunki i przedmiot analizy zaangażowania w pracę	36
Rysunek 6.	Ujęcia zaangażowania i zależności między nimi	44
Rysunek 7.	Zaangażowanie pracowników a zaangażowanie w pracę	45

Rysunek 8. Przedmiot początkowych analiz zagadnienia kooperacji	51
Rysunek 9. Kontinuum kooperacji (pojedyncze)	55
Rysunek 10. Kontinuum kooperacji (podwójne)	56
Rysunek 11. Kierunki kooperacji wewnątrzorganizacyjnej	58
Rysunek 12. Zarządzanie kooperacją wewnątrz organizacji	60
Rysunek 13. Udział podmiotu we wspólnym działaniu	68
Rysunek 14. Rodzaje współdziałania	73
Rysunek 15. Charakterystyka procesu współpracy	77
Rysunek 16. Składowe współdziałania w organizacji	104
Rysunek 17. Aspekty rywalizacji w organizacji	106

WYKRESY

Wykres 1. Struktura publikacji dotyczących kooperacji według poziomu rozważań	50
Wykres 2. Postrzeganie możliwości wygranej według analizowanych grup	139
Wykres 3. Mediacyjna rola poziomu rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 1)	152
Wykres 4. Mediacyjna rola stopnia konkurowania w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 2)	153
Wykres 5. Mediacyjna rola intensywności współdziałania w relacji stopnia konkurencji, jakości rywalizacji i poziomu rywalizacji z zaangażowaniem pracowników (model 3)	154
Wykres 6. Mediacyjna rola poziomu i jakości rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 4)	155
Wykres 7. Mediacyjna rola stopnia konkurencji i jakości rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 5)	156
Wykres 8. Formy kooperacji	157
Wykres 9. Mediacyjna rola konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 6)	161
Wykres 10. Mediacyjna rola konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu w relacji współdziałania strukturalnego z zaangażowaniem pracowników (model 7)	162
Wykres 11. Mediacyjna rola konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu relacji współdziałania behawioralnego z zaangażowaniem pracowników (model 8)	162
Wykres 12. Mediacyjna rola poziomu rywalizacji (A), stopnia konkurowania (B) i jakości rywalizacji (C) w relacji współdziałania behawioralnego i strukturalnego z zaangażowaniem pracowników (model 9)	163
Wykres 13. Mediacyjna rola intensywności współdziałania w relacji konkurencyjności cech i konkurencyjnego klimatu psychologicznego z zaangażowaniem pracowników (model 10)	164
Wykres 14. Mediacyjna rola współdziałania behawioralnego i strukturalnego w relacji zmiennych konkurencyjności w organizacji z zaangażowaniem pracowników (model 11)	165
Wykres 15. Mediacyjna rola jakości rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 12)	166
Wykres 16. Mediacyjna rola jakości i konstruktywności rywalizacji w relacji intensywności współdziałania z zaangażowaniem pracowników (model 13)	166

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Wykaz analizowanych artykułów___ 182

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety___ 187

Załącznik 3. Dane statystyczne dla analizy czynnikowej dotyczącej współdziałania behawioralnego___ 211

Załącznik 4. Wartości poszczególnych ścieżek modeli mediacyjnych dla analizowanych relacji zmiennych dotyczących współdziałania, rywalizowania i zaangażowania pracowników. Analizy podstawowe (H1)___ 218

Załącznik 5. Formy kooperacji a wybrane zmienne___ 225

Załącznik 6. Wartości poszczególnych ścieżek modeli mediacyjnych dla analizowanych relacji zmiennych dotyczących współdziałania, rywalizowania i zaangażowania pracowników. Analizy dodatkowe (H1 składowe wskaźników)___ 232

Załącznik 7. Wartości poszczególnych ścieżek modeli mediacyjnych dla analizowanych, dodatkowych relacji z uwzględnieniem moderatorów___ 255

Spis treści

Wprowadzenie__ 5

- Uzasadnienie podjęcia tematu__ 5
- Cele pracy i hipotezy badawcze__ 9
- Układ pracy i procedura badawcza__ 10

Rozdział 1

Zaangażowanie pracowników – główne ustalenia teoretyczne__ 13

- 1.1. Pojęcie i analiza ujęć zaangażowania__ 13
- 1.2. Zaangażowanie pracowników – orientacja na organizację__ 17
- 1.3. Zaangażowanie w pracę – orientacja na pracownika__ 25
- 1.4. Zaangażowanie pracowników a zaangażowanie w pracę__ 43

Rozdział 2

Koncepcja koopetycji w naukach o zarządzaniu i jakości__ 47

- 2.1. Pojęcie koopetycji i poziomy rozważań nad tym zjawiskiem__ 47
- 2.2. Koopetycja między organizacjami__ 50
- 2.3. Koopetycja wewnątrz organizacji__ 58
- 2.4. Koopetycja na poziomie mezo a koopetycja na poziomie mikro__ 65

Rozdział 3

Możliwości współdziałania i rywalizacji w organizacji__ 67

- 3.1. Pojęcia, poziomy i kierunki analiz współdziałania__ 67
- 3.2. Współdziałanie w ujęciu strukturalnym a współdziałanie w ujęciu relacyjnym__ 79
- 3.3. Ujęcia, rodzaje i perspektywy rywalizacji__ 83
- 3.4. Rywalizacja w organizacji – pracownik i tworzone środowisko pracy__ 96

Rozdział 4

Metodyka badań__ 103

- 4.1. Koopetycja jako połączenie współdziałania i rywalizacji__ 103

4.2. Koopetycja a zaangażowanie pracowników__108

4.3. Operacjonalizacja badań__112

Rozdział 5

**Kształtowanie zaangażowania poprzez koopetycję wewnątrz organizacji –
wyniki badań empirycznych__125**

5.1. Charakterystyka badanej próby__125

5.2. Współdziałanie i rywalizacja a zaangażowanie pracowników__142

5.3. Koopetycja wewnątrz organizacji a zaangażowanie pracowników__151

5.4. Wnioski z badań__168

Zakończenie__173

Załączniki__181

Bibliografia__285

Spis tabel, rysunków, wykresów i załączników__315



Marta Moczulska

pracuje w Katedrze Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji na Uniwersytecie Zielonogórskim. Jej zainteresowania naukowe dotyczą przede wszystkim udziału pracowników w zarządzaniu organizacją i aspektów społecznych funkcjonowania organizacji.

W monografii następuje połączenie dwóch ważnych i aktualnych nurtów badań. Badania zaangażowania, choć już od jakiegoś czasu dostępne w przestrzeni naukowej, wciąż są aktualne, a to głównie ze względu na fakt, że większość badań nie rozwiązuje kwestii kształtowania zaangażowania. Identyfikowane są determinanty, ustalany jest wpływ zaangażowania na wyniki indywidualne i organizacji. Wskazywane są też istotne dla zaangażowania uwarunkowania, jak kultura organizacyjna, sposób kierowania, motywowanie, nagradzanie itp. Wydaje się, że temat tworzenia warunków – kształtowania zaangażowania – wciąż pozostaje niewystarczająco eksplorowany, tak by efektywnie zarządzać zaangażowaniem. Stąd uznają powiązanie zaangażowania z kooperacją wewnątrzorganizacyjną za wartościowe i zasadne. Z kolei badania kooperacji z reguły koncentrują się na relacjach międzyorganizacyjnych, choć poziom wewnątrzorganizacyjny czy indywidualny od początku był sygnalizowany jako istotny obszar badań. Podjęta próba konceptualizacji powiązań między środowiskiem pracy, charakteryzowanym przez współpracę i rywalizację, a zaangażowaniem stanowi podstawę do przypuszczeń w zakresie możliwości kształtowania zaangażowania w drodze odpowiedniego kształtowania środowiska pracy.

*Z recenzji prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet
z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*

ISBN 978-83-7842-535-9