

## Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników

### Wstęp

W nowoczesnych organizacjach zamiast tradycyjnych struktur, umożliwiających kontrolę, ekonomicznych zasad redukcji kosztów podnoszenia efektywności, czy też kontroli przepływów finansowych, uwaga skupiona jest na kapitale ludzkim. Od lat w literaturze przedmiotu są przedstawiane różne argumenty wskazujące na to, jak ważne dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zarządzanie zasobami ludzkimi [Tansky, Cohen, 2001], choćby ze względu na to, że tworzy wartość w sposób, który jest unikatowy, nie może być imitowane i nie ma dla niego substytutów, nie jest zastępowalne oraz wymaga jednak systematycznego, długo okresowego inwestowania w ludzi. Pożądana ze względu na zmienne warunki otoczenia, elastyczność organizacji może być osiągnięta jedynie poprzez zdolny do zmian, elastyczny personel, a to wymaga od pracownika szkoleń i zmian kompetencji, aby odpowiadały one wymogom nowego stanowiska u tego samego pracodawcy. W zamian za wysoką wydajność w warunkach ciągłego doskonalenia się i rozwoju, przystosowywania do zachodzących zmian, firmy są zmuszone w sposób świadomy i adekwatny do dotychczas zgromadzonej wiedzy zarządzać swoim kapitałem ludzkim. Nie ulega wątpliwości, że w sytuacji, kiedy to o sukcesie organizacji decyduje innowacyjność, wydajność i konkurencyjność, właśnie pracownicy stanowią zasadniczy jej wyróżnik. Rozkwit przedsiębiorstwa jest możliwy dzięki przyciągnięciu i utrzymaniu kreatywnych, oddanych swojej pracy, pełnych energii, entuzjazmu i ciągle rozwijających się pracowników.

Nie budzi zatem zdziwienia wzrost zainteresowania tematyką zaangażowania zarówno ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Praktycy chcą wiedzieć, czy ich pracownicy są wystarczająco zaangażowani i czy jako pracodawcy robią wystarczająco dużo na rzecz rozwoju indywidualnego pracownika. W pewnym stopniu to zainteresowanie wynika z dbałości o wizerunek wrażliwego na potrzeby pracowników pracodawcy, w myśl hasła: pracownicy są naszymi najcen-

---

\* Dr, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, krystyna.kmiotek@prz.rzeszów.pl

niejszymi aktywami. Natomiast akademicy w licznych opracowaniach zmierzają do zbadania rzeczywistości i opracowania teorii wyjaśniającej fenomen tego zjawiska [Gallagher, McLean Parks, 2001].

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że zgodnie z aktualnym podejściem do zarządzania ludźmi, dbałość firmy o motywację pracowników jest już niewystarczająca, a koniecznym staje się podejmowanie wysiłków na rzecz budowania ich zaangażowania. Stwierdzenie to potwierdza raport CRF Institute dotyczący najlepszych praktyk w zakresie HR, z którego wynika, że zaangażowanie dla 37% certyfikowanych firm w zakresie najlepszych praktyk HR stanowi priorytet (następnie na liście priorytetów znalazło się zatrzymanie pracowników 34% oraz przyciągnięcie do pracy 30%) i w stosunku do lat ubiegłych zadanie to zdaniem respondentów nabrało większego znaczenia [European HR Best Practice Report, 2011, s. 3].

Artykuł wpisuje się w nurt teoretycznych rozważań zmierzających do wyjaśnienia istoty zaangażowania, a jego celem jest analiza tej kategorii w kontekście identyfikacji konsekwencji oraz możliwości kształtowania w warunkach organizacyjnych. Publikacja finansowana w ramach grantu „Budowanie zaangażowania pokolenia Y poprzez motywowanie – perspektywa pracodawcy i pracownika” finansowanym przez Narodowe Centrum Nauki.

## 1. Istota zaangażowania

W literaturze przedmiotu tematyka zaangażowania analizowana jest w kilku kontekstach. Zarówno badacze, jak i praktycy podejmują próby definiowania i ścisłego określenia obu tych kategorii, prezentowane są także wyniki badań dotyczące skutków zaangażowania pracowników, czy też zaangażowania organizacyjnego dla samej organizacji oraz relacji tych pojęć z innymi kategoriami, np. praktykami HRM, satysfakcją z pracy i in., a także możliwości zwiększenia zaangażowania pracowniczego i organizacyjnego. Zaangażowanie, choć stanowi kategorię wielowymiarową, nastrożającą trudności podczas badania, jest odnoszone do wielu ważnych zachowań pracowniczych, np. fluktuacja, satysfakcja z pracy, zachowania obywatelskie [Johnson, Groff, Taing, 2009].

W literaturze anglojęzycznej rozróżniane są dwa rozumienia zaangażowania: zaangażowanie pracowników, zaangażowanie w pracę (ang. *employee engagement*, *job engagement*, *job involvement*) oraz zaangażowanie

organizacyjne (*organizational commitment*). W. A. Kahn definiuje zaangażowanie jako stan psychologiczny, który umożliwia pracownikom wyrażanie siebie podczas wykonywanej pracy w aspekcie fizycznym, emocjonalnym i kognitywnym. Jest to pewien moment lub stan, który u danej osoby może podlegać częstym zmianom [Kahn, 1990] i oznacza entuzjazm oraz przywiązanie do wykonywanej pracy, czy też zaangażowanie rąk, umysłu i serca pracownika podczas wykonywanej pracy [Roberts, Davenport, 2002]. Zaangażowanie jest także traktowane jako kategoria przeciwstawna wypaleniu zawodowemu, która oznacza uporczywy, pozytywny afektywno-motywacyjny stan spełnienia odczuwany przez pracowników i charakteryzujący się wysokim poziomem pobudzenia i zadowolenia.

Zaangażowanie organizacyjne rozumiane jest powszechnie w kategoriach osobistej identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i chęcią kontynuacji uczestnictwa w organizacji [Roberts, Davenport, 2002]. To psychologiczna siła, która łączy pracowników z organizacjami i czyni odejście z nich mniej atrakcyjnym [Johnson, Groff, Taing, 2009]. To także inklinacja do działania w sposób nakierowany na określony cel zaangażowania lub też stabilizująca siła pozwalająca utrzymać kierunek działania w okolicznościach skłaniających do zmiany zachowania [Meyer, Herscovitch, 2001]. Zdaniem A. M. Saksa zaangażowanie organizacyjne różni się od zaangażowania, ponieważ określa ono podejście do organizacji i przywiązanie do niej, natomiast zaangażowanie nie jest podejściem, a raczej stopniem, w jakim dana osoba jest zaabsorbowana i skoncentrowana na wykonywaniu pracy (pełnieniu ról organizacyjnych). Większość badaczy jest jednak zgodna, że zaangażowanie może mieć różne formy: począwszy od zaangażowania wobec organizacji, poprzez zaangażowane wobec związków zawodowych, zawodu, zespołów i liderów, celów, kariery osobistej.

Konsekwencją przedstawionych wyżej problemów pojawiających się w rozumieniu i interpretacji kategorii zaangażowania było wyodrębnienie się we literaturze przedmiotu następujących nurtów badawczych [Gallagher, McLean Parks, 2001]:

1. Skupienie na zaangażowaniu pracownika wobec organizacji pracodawcy. Autorzy podejmujący badania w tym kontekście skupiają się na wyjaśnieniu istoty tego pojęcia i sformułowaniu definicji, opisują jego wymiary lub naturę lub też dążą do opracowania modelu

porządkującego przyczyny, zależności i korzyści zaangażowania organizacyjnego.

2. Drugi nurt badań obejmuje teorię i badania empiryczne świadczące o tym, że zaangażowanie może być zorientowane na różne podmioty. Dlatego też zaangażowanie w warunkach pracy obejmuje osobiste przywiązanie do pracy jako wartości samej w sobie (*employment commitment*), ważność wykonywanej pracy (*job commitment/involvement*), jak również zaangażowanie w odniesieniu do stanowiska, zawodu, kariery (*occupational commitment*). W tym obszarze badań znajdują się również prace poświęcone zaangażowaniu wobec związków zawodowych i organizacji profesjonalnych. Problemami, które zajmują badaczy w tym nurcie są relacje między zaangażowaniem pracownika wobec różnych podmiotów, próbami rozstrzygnięcia, które z nich odgrywa ważniejszą rolę lub też jakie związki między nimi występują.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi interesująca wydaje się być interpretacja zaangażowania w kontekście teorii wymiany społecznej. Zgodnie z nią, wzajemne relacje zmieniają się w czasie przy zachowaniu zaufania, lojalności i wzajemnego zaangażowania tak długo, jak obie strony przestrzegają pewnych reguł wymiany, które pociągają za sobą zazwyczaj wzajemność i odwdzięczenie się, np. kiedy pracownicy otrzymują ekonomiczne i psychologiczno-społeczne zasoby ze strony organizacji, czują się zobowiązani odpowiadać tym samym i w jakiś sposób odwzajemniać organizacji, a jednym z tych sposobów odwzajemnienia jest właśnie poziom zaangażowania [Saks, 2006]. Kiedy pracownicy otrzymują wymienione zasoby od organizacji, wtedy czują się zobowiązani do odwdzięczenia się większym poziomem zaangażowania. Zatem zaangażowanie to obustronnie korzystny rodzaj wzajemnych relacji, gdzie pracodawca i pracownik podejmują względem siebie działania znacznie wykraczające poza wzajemne formalne zobowiązania [Pech, Slade, 2006].

## 2. Konsekwencje zaangażowania i jego braku

O pozytywnych skutkach wysokiego zaangażowania pracowników napisano już wiele. Każdy zaangażowany pracownik, zadowolony ze swojej pracy przedstawia firmę w pozytywnym świetle w bliższym i dalszym otoczeniu. Zaangażowani pracownicy, którzy nie otrzymują ze strony organizacji niezbędnego wsparcia, z łatwością ulegają wypale-

niu zawodowemu, stają się sfrustrowani oraz w końcu odchodzą z firmy, dlatego istotne jest, by organizacje były w stanie zidentyfikować oraz adekwatnie wzmacniać czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników, jak również czynniki stanowiące dla pracowników wsparcie w osiąganiu przez nich sukcesów. Zaangażowani pracownicy przyczyniają się w dużym stopniu do wyników biznesowych firmy, mają wpływ na większą lojalność klientów, a także dużo lepsze wyniki finansowe. Firmom, którzy mają takich pracowników w trudnych chwilach udaje się utrzymać wysoki poziom lojalności oraz motywacji. Pracownicy w trudnej sytuacji są dalej zaangażowani, lojalni oraz wciąż wykonują wysokiej jakości pracę. W literaturze amerykańskiej zwraca się uwagę na rolę, jaką odgrywa zaangażowanie pracowników w sukcesie organizacyjnym i wynikach finansowych [Berkowski, 2010].

Zainteresowanie badaniami w tym zakresie jest następstwem przekonania, że zaangażowanie pracowników ma związek z wynikami przedsiębiorstwa. Aby jednak mówić o takim związku, najpierw muszą być widoczne konsekwencje zaangażowania na poziomie indywidualnym. Autorzy wskazują, że zaangażowanie jako pozytywne uczucie związane z pracą i określony stan umysłu prowadzi do tego, że pracownicy odczuwający je wykazują większe przywiązanie do organizacji oraz mniejszą tendencję do jej opuszczenia. Wyniki badań wskazują na to, że zaangażowanie w pracę jest pozytywnie skorelowane z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym, czy też zachowaniami obywatelskimi [Saks, 2006].

Korzyści wynikające ze stanu zaangażowania pracowników składają do podejmowania wysiłków przez organizacje na rzecz jego podniesienia. Jednocześnie w literaturze dostrzegane są skutki braku zaangażowania pracowników, które oznaczają brak utożsamienia się z rolą pracownika, wycofanie i obronę samych siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas pełnienia ról pracowniczych. Szacuje się, że dla firm amerykańskich brak zaangażowania pracowników oznacza straty na poziomie 300 bln \$ rocznie [Saks, 2006]. Generalnie, niezależnie od stosowanej metody obliczeń, autorzy wskazują na niski stopień zaangażowania pracowników. W Wielkiej Brytanii tylko 17% pracowników jest prawdziwie zaangażowanych, 63% nie jest zaangażowanych a 20% jest niezaangażowanych (ci którzy mentalnie są już niejako poza organizacją, ale ciągle w niej pozostają) [Pech, Slade, 2006]. W badaniach przeprowadzonych w Polsce wskaźnik zaangażowania w pracę przyjmuje

wartość średnią 62% [Juchnowicz, 2012, s. 97]. W skali globalnej w 2012 roku najwyższy poziom zaangażowania odnotowano wśród pracowników w Indiach (42%), Ameryki Północnej (40%), Australii i Nowej Zelandii 37%, podczas gdy w Europie wskaźnik ten wyniósł 31% [Employee Engagement 2013, s. 5]. Mimo tendencji wzrostowej w stosunku do roku 2011, poziom zaangażowania pracowników nadal pozostawia wiele do życzenia.

Warto zwrócić uwagę na stosowane przez autorów stopniowanie poziomu zaangażowania. Dla przykładu L. Huckerby wyróżnia trzy kategorie pracowników: tych, którzy są prawdziwie zaangażowani; tych którzy nie są zaangażowani oraz pracowników niezaangażowanych [Pech, Slade, 2006]. M. Juchnowicz w swoich badaniach posługuje się wskaźnikiem wysokiego zaangażowania oraz zaangażowania [Juchnowicz, 2012]. Podczas, gdy w raporcie dotyczącym globalnego pomiaru zaangażowania wskazywane są następujące poziomy zaangażowania: pracownicy zaangażowani, pracownicy prawie zaangażowani, nowożeńcy i chomiki; złamani i wypaleni oraz niezaangażowani [Employee Engagement, 2013].

### **3. Czynniki determinujące zaangażowanie pracowników**

Pytanie o powody, przyczyny zaangażowania pracowników było już stawiane w szeregu badaniach dostępnych w literaturze przedmiotu. W zależności od sposobu definiowania zaangażowania czynniki te mogą być przedstawiane w różny sposób [Saks, 2006]. Badania przeprowadzone przez A.M. Saksę w sposób przekrojowy prezentują zależności między czynnikami wywołującymi zaangażowanie pracowników (zarówno zaangażowanie w pracę, jak i organizacyjne) oraz wskazują na konsekwencje zaangażowania. Wyniki badań A.M. Saksę pozwalają stwierdzić, że charakterystyka pracy wpływa na zaangażowanie w pracę, tzn. pracownicy, których praca jest wzbogacana i stawiająca wysokie wymagania czują się zobowiązani do większego zaangażowania w nią. Podobnie jest ze wsparciem organizacyjnym. Otwarte i wspierające stosunki pracy są źródłem poczucia bezpieczeństwa psychologicznego. Takie wspierające otoczenie daje pracownikowi możliwość eksperymentowania i robienia rzeczy nowych bez przykrych konsekwencji w przypadku błędu. Kiedy pracownik jest przekonany, że organizacja martwi się o niego, troszczy się o jego dobre samopoczucie, wtedy będzie starał się wypełniać swoje obowiązki wobec organizacji z większym zaangażowaniem.

żowaniem. A.M. Saks wykazał, że dostrzeganie przez pracowników wsparcia organizacyjnego jest pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem w pracę, a dostrzeganie wsparcia ze strony swojego przełożonego jest pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem organizacyjnym. W tych samych badaniach stwierdzono także, że poczucie sprawiedliwości wpływa na poziom zaangażowania pracowników (postrzeganie sprawiedliwości dystrybucyjnej jest pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem w pracę).

Na poziom zaangażowania pracowników, a także wsparcia ich w osiąganiu sukcesu wpływają różne czynniki. Wśród pobudek wpływających na zaangażowanie pracowników można wymienić jasny oraz angażujący kierunek działania organizacji, zaufanie do jej liderów, współpraca oraz wsparcie, jakie uzyskują pracownicy a także możliwość rozwoju w ramach firmy. Z kolei wsparcie pracowników w osiąganiu sukcesu zapewnia właściwe przypisanie ich do odgrywanych ról oraz świadomość, że posiadają oni konieczne zasoby, potrzebne do wykonania swojego zadania w sposób aktywny. Wśród tych czynników można w szczególności wyróżnić zarządzanie wynikami, odpowiedni poziom przekazanej im odpowiedzialności, upewnienie pracowników do wykonywania zadań, a także szkolenia [Wójcik, 2009].

Dla budowania zaangażowania pracowników priorytetowe znaczenie ma postawa kadry zarządzającej firmą. Jako główną przyczynę niezaangażowania wskazywany jest brak zaufania między pracodawcami i pracownikami. Pracownicy nie mają zaufania do swoich liderów, nie wierzą w to co oni do nich mówią i stąd rodzi się kryzys w relacjach między menedżerami i podwładnymi, którego konsekwencją jest właśnie brak zaangażowania. R. Pech i B. Slade wyróżniają cztery grupy czynników, które są potencjalnymi przyczynami braku zaangażowania pracowników [Pech, Slade, 2006]:

- 1) czynniki otoczenia zewnętrznego: niestabilność i niepewność,
- 2) czynniki psychologiczne: brak poczucia sensu, identyfikacji, zaufania, poczucie niedoceny, niespełnione pragnienia, poczucie niesprawiedliwości, brak zainteresowania, stres i poczucie niepokoju,
- 3) czynniki organizacyjne: restrukturyzacja, nieodpowiednie warunki, słaby poziom zarządzania i przywództwa, przerost biurokracji, niedostateczne zasoby, akceptacja i tolerancja słabych wyników pracy, złożoność pracy,

- 4) pozostałe czynniki: nadużywanie środków odurzających, problemy kompetencyjne, lenistwo, choroby, problemy interpersonalne.

O ile badania nad zaangażowaniem zmierzają do wskazania możliwości, jakie ma organizacja w zakresie budowania zaangażowania pracowników, to złożoność problemu wskazuje, że nie wszystko zależy od niej samej. Zaangażowanie pracowników jest kształtowane przez szereg czynników i nie na wszystkie pracodawcy mogą mieć wpływ.

### Zakończenie

Dotychczasowe badania wskazują na konieczność podejmowania przez organizacje działań zmierzających do zwiększenia zaangażowania pracowników. Budowanie wzajemnego zaufania, dbałość o poziom zarządzania i przywództwo to konieczność, kiedy chcemy mieć pełnych entuzjastów i oddanych pracy pracowników. Jednak powszechne zjawisko słabego zaangażowania pracowników nie zawsze wynika z błędów ze strony organizacji i menedżerów, stąd też działania, które leżą w gestii pracodawcy nie zawsze będą wystarczające.

Inne spostrzeżenie pojawiające się w kontekście rozważań nad poziomem zaangażowania pracowników jest pytanie, czy zawsze organizacja powinna dążyć do jego poprawy. Poszukiwania możliwości zwiększenia zaangażowania pracowników, jako stanu, który jest korzystny dla organizacji, badanie skutków ma sens wtedy, gdy obie strony (pracownik i pracodawca) zamierzają rozwijać współpracę i kontynuować ją w przyszłości, a więc gdy ta relacja jest relatywnie stała (umowa o pracę na czas nieokreślony) i pracodawcy zależy na tym, aby pracownik nie odszedł z pracy. Co jednak w sytuacji, gdy relacja pracownik-pracodawca ma charakter krótkotrwały? W większości opracowań na temat zaangażowania pracowników implikuje obecność pracodawcy, co się dzieje w sytuacji, kiedy jednak kategoria pracodawcy nie jest tak jednoznaczna (umowy cywilno-prawne, praca tymczasowa). W warunkach elastycznej organizacji powstaje pewien paradoks: otóż okazuje się, że budowanie dużego zaangażowania pracowników, nie zawsze jest korzystne, tzn. w sytuacji, kiedy trzeba zwolnić pracowników mocno zaangażowanych, ich reakcja może okazać się kosztowna dla firmy.

### Literatura

1. Berłowski P. (2010), *Zaangażować sercem*, „Personel i Zarządzanie” nr 3.



2. *Employee Engagement. Research Update, January 2013* (2013), Blessing White Research, GP Strategies, Princeton, NJ, USA.
3. *European HR Best Practice Report 2011* (2011), Full Report a CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe.
4. Gallagher D.G., McLean Parks J. (2001), *I pledge thee my troth... contingently. Commitment and the contingent work relation*, „Human Resources Management Review” no. 11.
5. Johnson R.E., Groff K.W., Taing M.U. (2009), *Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitive or Synergistic?*, „British Journal of Management” vol. 20.
6. Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Kahn W.A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” no. 33.
8. Meyer J. P., Herscovitch L. (2001), *Commitment in the workplace. Toward general model*, „Human Resource Management Review” no. 11.
9. Pech R., Slade B. (2006), *Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?*, „Handbook of Business Strategy” vol. 7, iss. 1.
10. Roberts D.R., Davenport T.O. (2002), *Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it*, „Employment Relation Today”, Willey Periodicals, Autum 2002.
11. Saks A. M. (2006), *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” vol. 21, no. 7.
12. Tansky J. W., Cohen D. J. (2001), *The relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study*, „Human Resources Development Quarterly” no. 3.
13. Wójcik M. (2009), *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie” nr 1.

### Streszczenie

Nie ulega wątpliwości, że w sytuacji, kiedy to o sukcesie organizacji decyduje innowacyjność, wydajność i konkurencyjność firmy poszukują i cenią pracowników kreatywnych, oddanych swojej pracy, pełnych energii, entuzjazmu i ciągle rozwijających się pracowników. Dbłość o wzajemne relacje i zaangażowanie pracowników staje się więc nie tyle elementem dbłości o wizerunek pracodawcy, ale warunkiem wpływającym na ostateczne rezultaty przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest analiza kategorii zaangażowania w kontekście identyfikacji jego następstw oraz określenia czynników determinujących tę kategorię.

**Słowa kluczowe**

zaangażowanie pracowników, zaangażowanie organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi

**Antecedents and consequences of employee engagement (Summary)**

There is no doubt that in the situation when innovation, efficiency and competitiveness have a decisive effect on the success of an organization, companies are looking for creative, dedicated to their work, full of energy and enthusiasm, and constantly developing employees. As a result, taking care of mutual relationships and building employee commitment is becoming not only an element of looking after the corporate image, but also a decisive influence on the overall performance of a company. The aim of the article is the analysis of categories of employee engagement in the context of identification of its effects as well as description of factors determining the category.

**Keywords**

employee engagement, organizational commitment, human resources management