

Dorota ŁOCHNICKA*

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNICZE JAKO DETERMINANTA ROZWOJU ORGANIZACJI

(Streszczenie)

Celem opracowania jest wykazanie wpływu zaangażowania pracowniczego na rozwój organizacji. W artykule wyjaśniono różnice znaczeniowe między poszczególnymi wymiarami zaangażowania. Przedstawiono także uwarunkowania organizacyjne, mające wpływ na poziom zaangażowania pracowniczego w miejscu pracy. W ostatniej części opracowania zaprezentowano wyniki najnowszych badań, wykazujących wpływ zaangażowania na rozwój organizacji.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników; *involvement*; *commitment*; *engagement*; rozwój organizacji

1. Wstęp

Rozwijające się od drugiej połowy XX wieku teorie motywacji wykazały, że taylorystyczne podejście do zarządzania, według którego charakter pracy nie ma dla pracownika znaczenia, o ile jest on odpowiednio wynagradzany, nie przystaje do rzeczywistości. Współczesne badania wyraźnie wykazują, że organizacje są dla pracowników nie tylko źródłem dochodów, lecz także miejscem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, takich jak ambicja, chęć rozwoju czy potrzeba akceptacji¹. Pracownikom należy zatem stwarzać takie warunki pracy, które z jednej

* Mgr, Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki; e-mail: lochnicka@uni.lodz.pl

¹ Zob. *Pierwsze kroki na rynku pracy*, raport Deloitte i Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011, s. 12, 23; **M. Lindgren**, *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012, s. 118–119.

strony pozwolą zaspokajać ich potrzeby, z drugiej zaś – umożliwiają zbudowanie kompetentnej, lojalnej i, przede wszystkim, zaangażowanej załogi, pracującej wspólnie na sukces organizacji.

Należy podkreślić, że to właśnie zaangażowanie pracowników (*engagement*) jest jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywności funkcjonowania organizacji. Zaangażowani pracownicy pracują bowiem wydajniej i z większym zapałem, co przynosi przedsiębiorstwu wymierne i niewymierne korzyści.

Pomimo wielu międzynarodowych badań, wskazujących na zalety wynikające z posiadania zaangażowanego personelu, wydaje się, że w polskich organizacjach świadomość przedsiębiorców w tym zakresie jest wciąż niewystarczająca². Wyraźny jest także brak długofalowego, przemyślanego planu działania, prowadzącego do zwiększenia i utrzymania zaangażowania wśród pracowników³. Z tego względu konieczne wydaje się podejmowanie działań, zmierzających do zwiększenia wiedzy polskich przedsiębiorców w tym zakresie.

Celem opracowania jest wykazanie wpływu zaangażowania pracowników na rozwój organizacji. W pierwszej części wyjaśniono krótko, jak rozumiane jest pojęcie zaangażowania. Druga część poświęcona została determinantom i problematyce pomiaru zaangażowania w organizacjach. W ostatniej części dokonano przeglądu najnowszych badań, traktujących o efektach zaangażowania pracowniczego.

2. Pojęcie zaangażowania pracowniczego

Rozpoczynając rozważania nad zaangażowaniem pracowniczym, zauważyć należy, że w anglojęzycznej literaturze przedmiotu pojęcie „zaangażowanie” rozumiane jest na trzy sposoby – jako *commitment*, *involvement* oraz *engagement*. Rozróżnienie tych trzech terminów jest ważne z punktu widzenia tematyki opracowania. Z tego względu poniżej dokonano ich krótkiego wyjaśnienia.

² Wniosek ten został wyciągnięty na podstawie wyników badań, podczas których autorka przeprowadziła 37 wywiadów w 25 przedsiębiorstwach. Wywiady przeprowadzone zostały w okresie od października 2013 do marca 2014 roku, a ich zadaniem było m.in. określenie, jakie działania podejmowane są w przedsiębiorstwach w celu zwiększenia zaangażowania pracowników w miejscu pracy; D. Lochnicka, *Warunki organizacyjne a zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, artykuł przyjęty do druku w: *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 2014/8 (46).

³ Jest to szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach z całkowitym udziałem kapitału polskiego.

Mianem *commitment* określa się głównie przywiązanie oraz przynależność pracownika do organizacji. W literaturze przedmiotu panuje dość duża zgodność w odniesieniu do elementów składających się na poczucie przynależności względem organizacji. Zostały one zaprezentowane przez N. Allen i J. Meyera, którzy zaliczają do nich⁴:

- **zaangażowanie afektywne** (*affective commitment*) – emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, które odzwierciedla stopień, w jakim jednostka chce być częścią organizacji;
- **zaangażowanie trwania** (*continuance commitment*) – określane jako potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji, wynikająca z obawy o koszty i straty związane z odejściem z firmy; może ona także wynikać z braku alternatyw zatrudnienia. Zaangażowanie trwania odzwierciedla stopień, w jakim człowiek potrzebuje być w organizacji;
- **zaangażowanie normatywne** (*normative commitment*) – ten rodzaj zaangażowania uwarunkowany jest przez normy społeczne, określające poziom oddania pracownika organizacji oraz przez poczucie jego zobowiązania, lojalność i wierność wobec organizacji; odzwierciedla stopień, w jakim człowiek czuje, że powinien być w organizacji.

Zaangażowanie w znaczeniu *commitment* jest zatem uwarunkowane czynnikami subiektywnymi (wynikającymi z indywidualnych cech pracownika i jego sytuacji zawodowej) oraz kulturowymi (wynikającymi z norm i zwyczajów społecznych, a także ze sposobu wychowania i modelu życia rodziny). Ten rodzaj zaangażowania przejawia się często poprzez dumę z faktu przynależności do organizacji, a także poprzez lojalność i wysoki poziom identyfikacji pracownika z celami przedsiębiorstwa⁵.

Drugie ujęcie zaangażowania odnosi się do anglojęzycznego terminu *involvement*. Jest ono ściśle związane z pojęciem partycypacji bezpośredniej i najczęściej stosuje się je w odniesieniu do indywidualnego włączania pracowników w proces podejmowania decyzji organizacyjnych⁶. Zaangażowanie polega, w tym przypadku, na włączaniu pracowników w sprawy firmy poprzez informowanie

⁴ N.J. Allen, J.P Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology* 1990/1 (63), s. 1–18.

⁵ R. Scholl, *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island; <http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm>; stan na dzień 6.06.2014 r.

⁶ Niektórzy autorzy rozumieją *involvement* szerzej i zaliczają do niego także zespołowe formy partycypacji; zob: H. Secord, *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, CCH Canadian Publishing, Canada 2003, s. 231.

ich o kwestiach mających bezpośredni wpływ np. na ich stanowisko pracy lub płacę, przez zbieranie opinii od pracowników i udzielanie im informacji zwrotnej o rezultatach wykonywanych przez nich zadań, a także poprzez zachęcanie pracowników do wywierania wpływu na decyzje i sprawy związane z ich środowiskiem pracy. Mogą one dotyczyć m.in. projektowania własnego stanowiska pracy (w tym czasu i sposobu wykonywania obowiązków oraz usprawniania procesu pracy), wpływania na decyzje operacyjne podejmowane przez kierownictwo, dotyczące np. produkcji, sprzedaży i dostaw, a także wyrażanie sugestii oraz pomysłów dotyczących warunków bezpieczeństwa i higieny pracy⁷. W literaturze podkreślana jest rola *involvementu* w budowaniu zaangażowania w rozumieniu *engagement*, które stanowiło będzie przedmiot dalszych rozważań w obrębie niniejszego opracowania.

Pojęcie *engagement*, zdaniem R.J. Vance'a, odnosi się w pewnym stopniu do emocjonalnego związku pracownika z organizacją i wyraża się w identyfikacji zatrudnionego z celami i wartościami firmy na różnych jej poziomach⁸. Podobnie uważa T. Britt, uznając, że zaangażowanie to poczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej⁹. Zaangażowany pracownik czuje zatem osobistą odpowiedzialność za wynik własnej pracy.

D. Robinson, S. Perryman i S. Hayday określają ten rodzaj zaangażowania jako pozytywną postawę zatrudnionego wobec firmy, w której pracuje. W tym rozumieniu, pracownik szanuje wartości prezentowane przez organizację i działa na rzecz realizacji jej celów¹⁰. Wspomniani autorzy nakreślili główne cechy i działania charakteryzujące zaangażowanego pracownika, do których zaliczyli¹¹:

⁷ Ten sposób angażowania odbywać się może także poprzez tzw. programy angażowania pracowników (*employee involvemeny programs*), dzięki którym możliwe jest wykorzystanie potencjału intelektualnego zatrudnionych. Dzięki programom mogą oni zgłaszać pomysły i rozwiązania, które przyniosą organizacji korzyści; C. Kaufman, *Employee Involvement: A Blueprint for Success*, Journal of Accountancy 2010/5; <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/May/20092404.htm>; stan na dzień 10.06.2014 r.

⁸ R.J. Vance, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria 2006, s. 1–6; B. Koźuch, J. Jończyk, *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 89–94.

⁹ T.W. Britt, *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, Personality and Social Psychology Bulletin 1999/25, s. 696–706.

¹⁰ D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004, s. 21.

¹¹ *Ibidem*, s. X, 6.

- pozytywną postawę wobec swojej pracy, zatrudniającej ich organizacji, a także oferowanych przez nią produktów i usług;
- przekonanie, że organizacja stwarza pracownikowi możliwości do rozwoju;
- szacunek względem współpracowników oraz gotowość działania na rzecz dobra zespołu;
- posiadanie szerokiego spojrzenia na sprawy organizacji oraz chęć wychodzenia poza własne obowiązki dla dobra organizacji;
- bieżącą aktualizację wiedzy z obszarów związanych z wykonywaną pracą;
- poszukiwanie i wykorzystywanie szans w celu poprawy wyników przedsiębiorstwa (wykazywanie postaw przedsiębiorczych).

Dopełnieniem zaangażowania w rozumieniu *engagement* może być definicja przedstawiona m.in. przez W. Schaufeli. Określa on zaangażowanie jako pozytywny stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, poświęceniem i pochłonięciem przez wykonywane zadania oraz wrażeniem szybkiego upływu czasu¹². W tym ujęciu zaangażowanie wiąże się z entuzjastycznym podejściem do obowiązków, zaś dla zaangażowanego pracownika praca jest czymś wartościowym, istotnym, sensownym i znaczącym w drodze do osiągnięcia celów. Sam pracownik koncentruje się natomiast w pełni na wykonywanej pracy i jest jej całkowicie oddany¹³.

Zaznaczyć należy, że wszystkie trzy przedstawione wyżej ujęcia zaangażowania są ze sobą powiązane i mogą oddziaływać na siebie wzajemnie. Pracownik o wysokim stopniu zaangażowania w rozumieniu *commitment* (szczególnie w odniesieniu do zaangażowania afektywnego) będzie charakteryzował się dużym zaangażowaniem w rozumieniu *engagement*. Z drugiej strony, istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoba pozytywnie nastawiona, oddana swojej pracy i organizacji (*engaged*) będzie do niej silniej przywiązana (*committed*). Co więcej, włączanie pracowników w sprawy organizacji w postaci informowania, konsultacji czy podejmowania decyzji (*involvement*) zwiększa możliwości wpływu personelu na wewnętrzne otoczenie organizacyjne, poprawiając m.in. ich zadowolenie z pracy, które przejawiać się może wyższym poziomem zaangażowania zarówno w znaczeniu *engagement*, jak i *commitment*.

Na szczególną uwagę zasługuje zaangażowanie w znaczeniu *engagement*. Liczne badania międzynarodowe wykazują bowiem, że to właśnie ten rodzaj

¹² Wigor rozumiany jest przez autorów jako wysoki poziom energii i odporności psychicznej w pracy; W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonza 'Iez-Roma', A.B. Bakker, *The Measurement of Engagement and Burnout and a Confirmative Analytic Approach*, Journal of Happiness Studies 2002/3, s. 71–92.

¹³ K. Kulikowski, M. Madej, *Zaangażowanie w pracę – problem z pomiarem*, Problemy Zarządzania 2014/12/1 (45), s. 101.

zaangażowania jest jednym z kluczowych źródeł poprawy efektywności organizacji¹⁴. Stały się one także motywacją dla pracodawców do podejmowania działań w kierunku poprawy poziomu zaangażowania personelu. Proces zwiększania zaangażowania w organizacji musi być jednak poprzedzony odpowiedzią na dwa podstawowe pytania: „jak mierzyć poziom zaangażowania?” oraz „jakie czynniki organizacyjne wpływają na jego wysoki poziom?”. Tym zagadnieniom poświęcona zostanie kolejna część opracowania.

3. Uwarunkowania i pomiar zaangażowania

Jak dotąd, nie opracowano jednego sposobu pomiaru zaangażowania organizacyjnego. Nie istnieje również uniwersalny zbiór czynników wpływających na zaangażowanie, co wydaje się rzeczą naturalną. Każda organizacja, a szczególnie specyfika jej działalności, kultura i klimat, jak również zatrudnieni w niej pracownicy, różnią się od innych, co uniemożliwia stworzenie jednego przepisu na zwiększenie zaangażowania dla każdego przedsiębiorstwa i jego personelu¹⁵. Niemniej jednak, budowane są modele zaangażowania pracowniczego, które stanowić mogą ważną wskazówkę bądź podstawę do zwiększania zaangażowania pracowników wewnątrz organizacji.

Dzięki znajomości czynników oddziałujących na poziom zaangażowania, możliwe jest przeprowadzenie badań, mających na celu ocenę tychże czynników. W praktyce służą temu ankiety skierowane do pracowników, dzięki którym kadra menedżerska zapoznaje się z odczuciami i opiniami załogi. Jeżeli któryś z czynników zostanie nisko oceniony, staje się on obszarem przeznaczonym do poprawy. W ten sposób, mierzony jest, *de facto*, nie poziom zaangażowania, ale stopień zapewnienia warunków sprzyjających jego wzrostowi. Uznaje się bowiem, że w tych organizacjach, w których zapewnione są warunki sprzyjające zaangażowaniu, jego poziom jest wyższy. Pomiar zaangażowania następuje zatem w sposób pośredni, co wykazane zostanie w dalszej części rozdziału.

Literatura przedmiotu, dotycząca czynników organizacyjnych warunkujących wysoki poziom zaangażowania pracowników, wyraźnie wskazuje, że dużym zaangażowaniem wykazują się pracownicy tych firm, w których dba się o dobre relacje kierownictwa z personelem, tworzone są warunki do rozwoju i współpracy,

¹⁴ Wyniki badań w tym zakresie przedstawione zostaną w dalszej części opracowania.

¹⁵ **D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday**, *The Drivers...*, s. 23; **S. Cook**, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London – Philadelphia 2008, s. 64.

a pracownicy czują się potrzebni i doceniani. Pomimo istnienia różnych modeli i podejść do mierzenia zaangażowania, w każdym z nich dominują czynniki wskazujące na dbałość o pracownika i postrzeganie go jako indywidualnej, wartościowej jednostki, nie zaś jako bezimiennego trybu w korporacyjnej maszynie¹⁶.

Modelem, który wyraźnie wskazuje, iż dbałość o zasoby ludzkie buduje zaangażowanie, jest model D. Robinsona, S. Perrymana, S. Hayday'a (rys. 1). Autorzy szczególną wagę przypisują tu dwóm czynnikom: angażowaniu pracowników w znaczeniu *involvement* oraz poczuciu bycia docenianym. Poza wymienionymi w modelu elementami, wspomniani autorzy wskazali na pięć dodatkowych czynników, decydujących o tym, że pracownicy czują się doceniani i włączani w sprawy organizacji. Czynniki te odnoszą się do relacji pracowników z bezpośrednimi przełożonymi (menedżerami liniowymi). Są to: zapewnienie szkoleń, rozwoju i planowania kariery; szybka reakcja na zaistniałe problemy; wynagradzanie za efekty; obustronna komunikacja; stwarzanie pracownikom równych szans i sprawiedliwe traktowanie¹⁷.

Nieco inny model zaprezentowała S. Cook, która uzależnia zaangażowanie od czterech czynników (a właściwie obszarów, które zawierają zbiory czynników) – dobrego samopoczucia pracowników (*well-being*), zapewnienia dostępu do informacji (*information*), poczucia sprawiedliwości (*fairness*) oraz *involvementu*¹⁸. Model ten, przedstawia nie tylko czynniki wpływające na zaangażowanie, ale także poszczególne etapy procesu oddziaływania zaangażowania na wyniki organizacji. Według S. Cook, zapewnienie czterech, wcześniej wymienionych, elementów sprawia, że pracownicy czują się doceniani, szanowani oraz, że kierownictwo ma do nich zaufanie¹⁹. To z kolei przekłada się bezpośrednio na zachowania pracowników, którzy²⁰:

- dają z siebie wszystko, co najlepsze;
- w pracy wykraczają poza swoje obowiązki (robią więcej, niż się od nich oczekuje);
- są lojalni, zmotywowani i pełni entuzjazmu.

¹⁶ Zob. **D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday**, *The Drivers...*, s. 22; **S. Cook**, *The Essential...*, s. 59–61; **J.K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, J.W. Asplund**, *Q12 Meta Analysis*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2006, s. 10–13; **D. Lewicka**, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 65; **M. Jabłoński**, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 125.

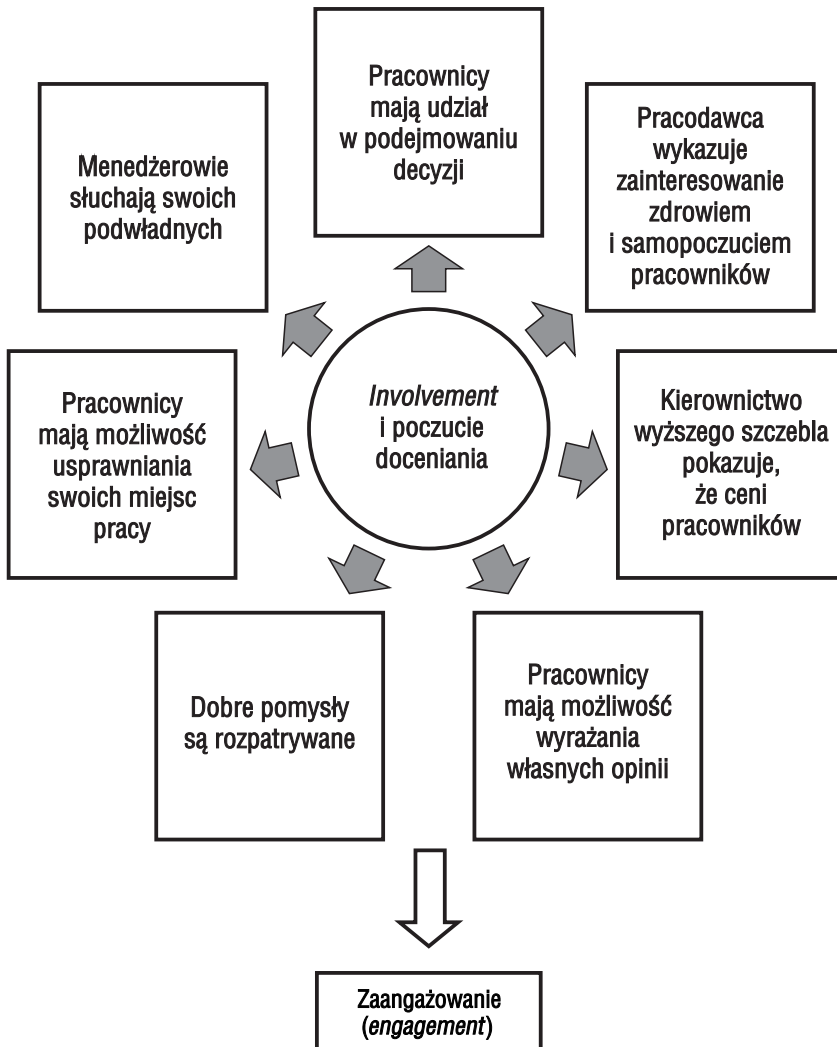
¹⁷ **D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday**, *The Drivers...*, s. 21–22.

¹⁸ **S. Cook**, *The Essential...*, s. 59–61.

¹⁹ *Ibidem*, s. 61.

²⁰ *Ibidem*.

RYSUNEK 1: Model zaangażowania według D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday



Źródło: D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004, s. 22.

Zachowania pracowników, będące przejawem zaangażowania, prowadzą natomiast do wzrostu wydajności i efektywności organizacji, wzrostu satys-

fakcji i lojalności klientów, wzrostu zysków przedsiębiorstwa oraz polepszenia reputacji firmy.

Na podstawie modelu zbudowano także ankietę, przeznaczoną do oceny warunków organizacyjnych w odniesieniu do czterech, wcześniej wymienionych, obszarów. Do każdego z nich przypisanych jest dziesięć stwierdzeń, do których pracownicy odnoszą się według dziesięciostopniowej skali Likerta²¹. Na podstawie wyników oceniany jest poziom zaangażowania pracowników. Jeżeli we wszystkich obszarach wyniki są wysokie, oznacza to, że poziom zaangażowania także jest wysoki.

Jedne z najpopularniejszych i najszerzych badań z zakresu zaangażowania prowadzone są od kilkunastu lat przez Instytut Gallupa. Na podstawie wieloletnich analiz stworzono zbiór dwunastu czynników zaangażowania tzw. Q12²². Podobnie jak we wcześniej opisywanym przypadku, determinanty zaangażowania są jednocześnie miernikami jego poziomu wśród pracowników. Według Instytutu Gallupa zalicza się do nich²³:

Q01: Oczekiwania – pracownicy wiedzą jakie są ich obowiązki i czego się od nich wymaga.

Q02: Dostęp do materiałów i sprzętu – pracownicy mają dostęp do sprzętu i materiałów, które umożliwiają im prawidłowe wykonywanie obowiązków.

Q03: Możliwość robienia tego, w czym jest się najlepszym – pracownicy mają możliwość wykonywania takiej pracy, w której w największym stopniu wykorzystują swoje możliwości.

Q04: Docenianie za dobrze wykonywaną pracę – pracownicy są doceniani i wynagradzani za wyniki. Menedżerowie dopasowują system wynagrodzeń i pochwał do indywidualnych preferencji podwładnych.

Q05: Poczucie, że menedżerom zależy na pracownikach – pracownicy mają poczucie, że menedżerom lub innym osobom z pracy zależy na nich. Są oni ważni jako ludzie, a nie tylko jako pracownicy.

²¹ 1 oznacza całkowity brak zgody ze stwierdzeniem, 10 – całkowitą zgodę. Zakres skali w ankiecie jest szeroki, co może powodować problemy podczas interpretacji wyników. Ocena przedstawionego narzędzia nie będzie jednak przedmiotem niniejszego opracowania; zob.: S. Cook, *The Essential...*, s. 64–68.

²² K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, S. Agrawal, *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2009, s. 3–7.

²³ J.K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, J.W. Asplund, *Q12 Meta Analysis...*, s. 10–13.

Q06: Zachęcanie do rozwoju – pracownicy są wspierani przez menedżerów w poszukiwaniu i podążaniu wybraną ścieżką kariery. Podwładnym umożliwia się rozwój w kierunku najbardziej zbliżonym z ich zainteresowaniami.

Q07: Możliwość wyrażania opinii – opinie pracowników są wysłuchiwane i uwzględniane przy podejmowaniu decyzji. W organizacji panuje przekonanie, że pracownicy są bliżej problemów organizacji i dzięki ich wkładowi możliwe jest podejmowanie trafniejszych decyzji.

Q08: Misja i cel – misja i cel organizacji sprawia, że pracownicy mają poczucie, iż ich praca jest ważna. Rolą menedżerów jest uświadamianie pracownikom, że ich codzienna praca istotnie wpływa na całą organizację, klientów i społeczeństwo.

Q09: Współpracownicy dbający o jakość – pracownicy dbają, aby zarówno oni sami, jak i ich koledzy troszczyli się o jakość wykonywanej pracy.

Q10: Przyjazne relacje między pracownikami – w organizacji panuje atmosfera przyjaźni, komunikacji i zaufania. Rolą menedżerów jest więc umożliwianie pracownikom nawiązywania bliskich relacji.

Q11: Konsultacje z menedżerem – menedżerowie poświęcają regularnie czas swoim pracownikom na omówienie ich osiągnięć, celów oraz postępów. Jest to ważne zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i menedżerów. Wzajemna komunikacja i omawianie problemów pomaga bowiem podejmować trafniejsze decyzje.

Q12: Szkolenia i rozwój – pracownikom zapewnia się możliwość rozwoju i odbywania szkoleń, w taki sposób, aby było to najlepiej dostosowane do potrzeb zatrudnionych, jak i całej organizacji.

Wymienione wyżej uwarunkowania zaangażowania pracowniczego umożliwiają kompleksowe badanie owego zjawiska wewnątrz organizacji²⁴. Wskazują one jednocześnie, które czynniki mają decydujący wpływ na poziom zaangażowania załogi oraz jakie działania powinni podjąć menedżerowie, aby to zaangażowanie zwiększać.

Zauważyć należy, że każdy z przedstawionych wyżej modeli zaangażowania silnie odnosi się do zasad panujących w organizacjach, opartych na partycypacji. Pracownicy biorą w nich udział w ustalaniu i dyskusowaniu, stawianych przed nimi, celów i obowiązków; mają możliwość usprawniania własnych miejsc pracy; ścieżki karier i szkoleń są ustalane z ich udziałem. Co więcej, opinie pracowników uznawane są za cenne i potrzebne źródło wiedzy przy podejmowaniu decyzji

²⁴ Do pomiaru zaangażowania tworzone są ankiety zawierające 12 stwierdzeń (Q12), które oceniane są według pięciostopniowej skali Likerta.

i wypracowywaniu rozwiązań. Załodze stwarza się także odpowiedni klimat pracy, dzięki wzajemnej otwartości, zaufaniu oraz wzajemnemu szacunkowi.

Rolę partycypacji bezpośredniej w budowaniu zaangażowania podkreśla wielu autorów²⁵. Potwierdzają ją także badania przeprowadzone w 2010 roku wśród 5291 pracowników²⁶. Wykazały one, że wysokim zaangażowaniem cechują się ci pracownicy, którzy: mają wpływ na decyzje dotyczące ich stanowiska pracy i całej organizacji, są odpowiednio informowani i umożliwia się im konsultacje w sprawach, które dotyczą ich miejsca pracy²⁷.

Podobne wnioski przedstawiają Purcell i in.²⁸ Autorzy wymieniają szereg czynników silnie związanych z wysokim poziomem zaangażowania pracowników. Wszystkie te czynniki mają ze sobą jedną wspólną cechę – są związane z partycypacją pracowników w sprawach dotyczących ich stanowisk pracy²⁹.

Zaznaczyć należy, że dyskusja nad czynnikami warunkującymi wysoki poziom zaangażowania jest otwarta, zaś wymienione w opracowaniu uwarunkowania zaliczyć należy do głównych, lecz nie jedynych, elementów napotykanych w literaturze przedmiotu. Niezależnie od tego faktu, badania wykazują, że te przedsiębiorstwa, w których zaangażowanie pracowników jest wysokie, osiągają znacznie lepsze wyniki ekonomiczne niż organizacje, których pracownicy wykazują się niskim poziomem zaangażowania. Pozwala to sformułować wniosek, że zaangażowanie jest jednym z głównych czynników, decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wyniki wybranych badań w tym zakresie zaprezentowane zostały w kolejnej części opracowania.

²⁵ Zob. **G.R. Salancik**, *Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief*, [w:] **B.M. Staw, G.R. Salancik** (red.), *New Directions in Organizational Behaviour*, St Clair Press, Chicago 1977, s. 1–54; **R. Walton**, *From Control to Commitment in the Workplace*, Harvard Business Review 1985/63, s. 76–84; **M. Armstrong**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 227–228; **D. Lochnicka**, *Warunki organizacyjne...*

²⁶ Badania przeprowadzono w 8 przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu różnych metod badawczych – ankiet, wywiadów bezpośrednich oraz grup fokusowych; *Creating an Engaged Workforce*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2010, s. 34–36, 58–61; http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/dd66e557-db90-4f07-8198-87c3876f3371/0/creating_engaged_workforce.pdf; stan na dzień 26.05.2014 r.

²⁷ *Ibidem*, s. 34.

²⁸ **J. Purcell, N. Kinnie, S. Hutchinson**, *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003, [cyt. za:] *Creating an Engaged Workforce*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2010, s. 36; http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/dd66e557-db90-4f07-8198-87c3876f3371/0/creating_engaged_workforce.pdf; stan na dzień 26.05.2014 r.

²⁹ *Ibidem*.

4. Zaangażowanie a rozwój organizacji

Dotychczas przeprowadzone badania wskazują, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym pracowników, a efektywnością ich pracy oraz poprawą wyników przedsiębiorstwa. Badania *Engaging for Success* przeprowadzone w 2009 roku przez D. MacLeod i N. Clarke wykazały, że zaangażowanie pracowników prowadzi do poprawy produktywności, wzrostu zysków, poprawy obsługi klientów, zwiększenia innowacyjności, zmniejszenia absencji i ilości zachorowań wśród pracowników, wzrostu lojalności wobec pracodawcy, a także zwiększenia identyfikacji pracowników z celami firmy³⁰. Inne badania wskazują, że poziom zaangażowania pracowników przekłada się na wymierne ekonomiczne korzyści dla przedsiębiorstwa, takie jak wydajność pracy i poprawa wyników ekonomicznych³¹. Udowodniono również, że wraz ze wzrostem zaangażowania rośnie także zadowolenie klientów z oferowanych produktów i usług³².

Jednymi z najpopularniejszych badań z zakresu efektów zaangażowania pracowniczego są badania Instytutu Gallupa³³. Każdorazowo wykazują one, że istnieje związek pomiędzy indywidualnym zaangażowaniem pracowników a realizacją celów organizacji dotyczących wzrostu jej wartości. Badacze wskazują w nich na konieczność poprawy zaangażowania pracowników jako jednego z głównych czynników poprawy jakości i wydajności pracy, prowadzących do zrównoważonego wzrostu wartości organizacji³⁴. W badaniach Instytutu z 2006 roku, porównano 25% firm charakteryzujących się najwyższym i najniższym wskaźnikiem zaangażowania pracowników³⁵. Wyniki wykazały, że 25% firm z najwyższym stopniem zaangażowania osiągnęło w wielu obszarach przewagę nad organizacjami o najniższym wskaźniku zaangażowania. Osiągnęły one: o 12% wyższe zyski, o 18% wyższy poziom produktywności, o 12% wyższy poziom

³⁰ D. MacLeod, N. Clarke, *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom 2009; <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>; stan na dzień 28.06.2013 r.

³¹ R.J. Vance, *Employee Engagement...*, s. 1–6.

³² *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, Corporate Leadership Council, Washington 2004, s. 42; <http://www.usc.edu/programs/cwfl/pdf/Employee%20Engagement.pdf>; stan na dzień 3.04.2012 r.

³³ Wykorzystuje się w nich mierniki zaangażowania Q12, które przedstawiono w drugiej części opracowania.

³⁴ B. Koźuch, J. Jończyk, *Zaangażowanie organizacyjne...*, s. 95.

³⁵ Badania przeprowadzono w 125 przedsiębiorstwach w różnych krajach świata; J.K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, J.W. Asplund, *Q12 Meta Analysis...*, s. 17–18.

lojalności klientów. Zanotowano w nich również o 62% mniej wypadków przy pracy³⁶. Co więcej, w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie zaangażowania załogi absencja pracowników była mniejsza o 27% niż w przedsiębiorstwach o niskim stopniu zaangażowania³⁷.

Analogiczne badania, przeprowadzone przez Instytut w latach 2007–2009 i w 2012 roku, zasadniczo potwierdziły wcześniejsze rezultaty³⁸. W 2009 roku różnica w zyskach wyniosła 12% (w 2012: 22%), w produktywności 18% (w 2012: 21%), w lojalności klientów 12% (w 2012: 10%), w ilości wypadków przy pracy 49% (w 2012: 48%), w absencji pracowników 37% (w 2012: 37%). Badanie wykazało także, że przedsiębiorstwa znajdujące się w grupie 25% firm o najwyższym poziomie zaangażowania pracowników wykazują się o 60% lepszym poziomem jakości produktów i usług, mierzonym liczbą defektów, w porównaniu z 25% firm o najniższym poziomie zaangażowania³⁹. W 2012 różnica ta wyniosła 49%⁴⁰.

To, jak ważne dla organizacji jest posiadanie zaangażowanej załogi, pokazują jedno z najnowszych badań Instytutu Gallupa. Udowodniono w nich, że wysoki poziom zaangażowania pracowników jest skuteczną bronią przed spadkiem wartości rynkowej przedsiębiorstw w okresie recesji. Badania prowadzono w latach 2004–2008 i analizowano w nich związek pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników, a wartością zysku na akcję (*earnings per share*)⁴¹. Na podstawie wyników stwierdzono, że zysk na akcję w organizacjach o wysokim poziomie zaangażowania pracowników jest większy niż w pozostałych firmach.

Co więcej, różnica w wartości akcji pomiędzy przedsiębiorstwami zwiększała się w okresie pogłębiającej się recesji tj. w latach 2007–2008⁴². Organizacje, które znalazły się wśród 25% firm o najwyższym poziomie zaangażowania,

³⁶ *Ibidem*, s. 36.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ W latach 2007–2009 badania przeprowadzono w 152 organizacjach w 26 krajach świata. W roku 2012 w 192 organizacjach w 34 krajach; **K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, S. Agrawal**, *Q12 Meta-Analysis: The Relationship...*, s. 3, 26; **K. Harter, F.L. Schmidt, S. Agrawal, S.K. Plowman**, *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2013, s. 2, 22.

³⁹ **K. Harter, F.L. Schmidt, E.A. Killham, S. Agrawal**, *Q12 Meta-Analysis: The Relationship...*, s. 26.

⁴⁰ **K. Harter, F.L. Schmidt, S. Agrawal, S.K. Plowman**, *The Relationship Between...*, s. 22.

⁴¹ **J.K. Harter, S. Agrawal, S.K. Plowman, J.W. Asplund**, *Employee Engagement and Earnings Per Share: A Longitudinal Study of Organizational Performance During the Recession*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2010, s. 1–3.

⁴² Latami bazowymi był okres 2004–2006 roku.

wykazywały się o 28% wyższą wartością zysku na akcję niż firmy nieznanujące się w ww. grupie. Natomiast różnica w wartości zysku na akcję w 10% firm o najwyższym poziomie zaangażowania, w stosunku do pozostałych organizacji, wyniosła aż 72%⁴³. Wyniki te sugerują, że te organizacje, które skupiają swoją uwagę na zwiększaniu poziomu zaangażowania pracowników w okresach gorszej koniunktury, wykazują się większą odpornością na wahania gospodarcze⁴⁴.

Wykazano także, że wysoki poziom zaangażowania, połączony z dbałością kierownictwa o rozwój talentów i mocnych stron pracowników, jest silnie skorelowany z innowacyjnością⁴⁵. 66% pracowników o wysokim poziomie zaangażowania, którzy stwierdzili, że kierownictwo dba o rozwój ich mocnych stron, wskazało, że ich bieżąca praca przyczynia się do powstawania kreatywnych pomysłów⁴⁶. Badania te potwierdzają zatem, że dbałość o pracownika i stworzenie mu odpowiednich warunków do rozwoju jest kluczem do wyzwolenia w pracownikach twórczości i przedsiębiorczości.

Na koniec przywołać warto także polskie badania przeprowadzone przez Fundację Obserwatorium Zarządzania oraz portal Nowoczesna Firma, które wykazały, że zaangażowanie jest cenioną cechą u pracowników, zarówno przez pracodawców, jak i samych pracowników (cecha ta wskazana została jako trzecia z jedenastu najbardziej cenionych cech pracownika)⁴⁷. Jako główne efekty braku zaangażowania załogi wymienia się natomiast utratę umiejętności i wiedzy pracowników, spadek produktywności organizacji oraz koszty finansowe ponoszone przez firmę w związku z koniecznością zastąpienia osób o niskim stopniu zaangażowania⁴⁸.

⁴³ J.K. Harter, S. Agrawal, S.K. Plowman, J.W. Asplund, *Employee Engagement...*, s. 1.

⁴⁴ Autorzy zaznaczają, że samo zaangażowanie nie ma bezpośredniego wpływu na wielkość zysku na akcję. Wartość przedsiębiorstwa, mierzona tym wskaźnikiem, uzależniona jest od szeregu wskaźników (o których była mowa we wcześniej przedstawionych wynikach badań Instytutu), na które wpływa zaangażowanie; *ibidem*, s. 3.

⁴⁵ J. Krueger, E. Killham, *The Innovation Equation*, Gallup Business Journal 2007, April; <http://businessjournal.gallup.com/content/27145/innovation-equation.aspx>; stan na dzień 12.04.2007 r.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ Badania przeprowadzone zostały na przełomie 2006 i 2007 roku wśród 531 pracodawców i 331 pracowników. Celem projektu było dostarczenie wiedzy na temat kształtowania pożądanych postaw wśród pracowników oraz wskazanie trendów w obszarze budowania zaangażowania pracowników; S. Borkowska, *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 18; *Postawy pracownicze*; <http://postawy.nf.pl/>; stan na dzień 17.03.2012 r.

⁴⁸ K. Khalid Bhatti, S.A. Akbar Nawab, *Effect of Direct Participation on Organizational Commitment*, *International Journal of Business and Social Science* 2011/2/9, s. 22.

5. Zakończenie

Sukces rynkowy przedsiębiorstwa jest wynikiem działań wielu czynników. Nikt nie zaprzecza dziś jednak, że najważniejszym z nich są pracownicy tworzący organizację. Aby rozwinąć i wykorzystać tkwiący w nich potencjał, konieczne jest podejmowanie kompleksowych działań, mających na celu zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania personelu, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Nie jest to jednak zadanie łatwe i wymaga często gruntownej przebudowy założeń funkcjonowania całej organizacji. Oprócz zmian o charakterze formalnym, konieczna jest także zmiana relacji na linii pracownicy – kierownictwo, która wymaga przemian mentalnych (zarówno po stronie kierownictwa, jak i samych pracowników). Wyniki badań, zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, wykazują jednak, że wysiłek ten jest wart podjęcia, zaś dbałość o wysoki poziom zaangażowania pracowników procentuje poprawą wyników ekonomicznych i pozaekonomicznych firm.

We wstępie opracowania stwierdzono, że świadomość przedsiębiorców w Polsce na temat korzyści płynących z zaangażowania jest wciąż niewystarczająca. Zaskakujący wydaje się zatem fakt, że polscy pracownicy cechują się stosunkowo wysokim poziomem zaangażowania w skali Unii Europejskiej (Polska zajmuje piąte miejsce spośród 24 badanych krajów)⁴⁹.

Wyniki badań z 2013 roku wskazują, że około 1/3 pracowników zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, iż ma możliwość wykonywania takiej pracy, w której w największym stopniu wykorzystują oni swoje kompetencje i zdolności. 1/4 zdecydowanie zgadza się z tym, że w pracy ich zdanie i opinia ma znaczenie. Za słabszy element uznaje się dbałość menedżerów o rozwój pracowników. Jedynie 1/5 zatrudnionych zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że menedżerowie zachęcają ich do rozwoju⁵⁰. Zdaniem badaczy, rolą polskich menedżerów (szczególnie liniowych) powinno być, w tym wypadku, wspieranie rozwoju indywidualnych pracowników. Co więcej, podwładnym powinno się wyjaśniać, jaką rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej odgrywają oni sami⁵¹. Większa świadomość wartości własnej pracy może bowiem przełożyć się na zwiększenie zaangażowania w jej wykonywanie.

⁴⁹ *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights For Business Leaders Worldwide*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2013, s. 64–101.

⁵⁰ *Ibidem*, s. 104.

⁵¹ *Ibidem*.

Autorzy badania wskazują, iż dzięki zaangażowaniu pracowników, Polska może odnosić większe korzyści gospodarcze niż większość krajów z regionu Europy Wschodniej i Środkowej, a także część krajów Europy Zachodniej⁵². Tym bardziej, powinno się podjąć działania, mające na celu zwiększenie entuzjazmu i pozytywnego nastawienia pracowników względem swojego miejsca pracy.

Bibliografia

Opracowania:

- Allen N.J., Meyer J.P.**, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology* 1990/1(63), s. 1–18.
- Armstrong M.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Borkowska S.**, *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 17–34.
- Britt T.W.**, *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, *Personality and Social Psychology Bulletin* 1999/25, s. 698–708.
- Cook S.**, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London – Philadelphia 2008.
- Deloitte, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH w Warszawie**, *Pierwsze kroki na rynku pracy*, raport, Warszawa 2011.
- Harter J.K., Agrawal S., Plowman S.K., Asplund J.W.**, *Employee Engagement and Earnings Per Share: A Longitudinal Study of Organizational Performance During the Recession*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2010.
- Harter K., Schmidt F.L., Killham E.A., Agrawal S.**, *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2009.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Killham E.A., Asplund J.W.**, *Q12 Meta Analysis*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2006.
- Harter K., Schmidt F.L., Agrawal S., Plowman S.K.**, *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2013.
- Jabłoński M.**, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Khalid Bhatti K., Akbar Nawab S.A.**, *Effect of Direct Participation on Organizational Commitment*, *International Journal of Business and Social Science* 2011/2/9, s. 15–23.
- Koźuch B., Jończyk J.**, *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 85–102.

⁵² *Ibidem*.

- Kulikowski K., Madej M.**, *Zaangażowanie w pracę – problem z pomiarem*, *Problemy Zarządzania* 2014/12/1 (45), s. 99–112.
- Lewicka D.**, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
- Lindgren M.**, *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012.
- Lochnicka D.**, *Warunki organizacyjne a zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 2014/8(46), s. 91–108.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S.**, *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004.
- Salancik G.R.**, *Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief*, [w:] B.M. Staw, G.R. Salancik (red.), *New Directions in Organizational Behaviour*, St Clair Press, Chicago 1977, s. 1–54.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzales-Roma V., Bakker A.B.**, *The Measurement of Engagement and Burnout and a Confirmative Analytic Approach*, *Journal of Happiness Studies* 2002/3, s. 71–92.
- Scholl R.**, *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island; <http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm>; stan na dzień 6.06.2014 r.
- Secord H.**, *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, CCH Canadian Publishing, Canada 2003.
- State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights For Business Leaders Worldwide*, Gallup Poll Consulting University Press, Washington 2013.
- Vance R.J.**, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria 2006.
- Walton R.**, *From Control to Commitment in the Workplace*, *Harvard Business Review* 1985/63, s. 77–84.

Strony internetowe:

- Creating an Engaged Workforce*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2010; http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/dd66e557-db90-4f07-8198-87c3876f3371/0/creating_engaged_workforce.pdf; stan na dzień 26.05.2014 r.
- Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, Corporate Leadership Council, Washington 2004; <http://www.usc.edu/programs/cwfl/pdf/Employee%20engagement.pdf>; stan na dzień 3.04.2012 r.
- Kaufman C.**, *Employee Involvement: A Blueprint for Success*, *Journal of Accountancy* 2010/5; <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/May/20092404.htm>; stan na dzień 10.06.2014 r.
- Krueger J., Killham E.**, *The Innovation Equation*, *Gallup Business Journal* 2007, April; <http://businessjournal.gallup.com/content/27145/innovation-equation.aspx>; stan na dzień 12.04.2007 r.
- MacLeod D., Clarke N.**, *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom 2009; <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>; stan na dzień 28.06.2013 r.
- Postawy pracownicze*; <http://postawy.nf.pl/>; stan na dzień 17.03.2012 r.

Dorota ŁOCHNICKA

EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A FACTOR OF COMPANY PERFORMANCE

(Summary)

Employee engagement is one of the key factors, improving organizational performance. Research findings show, that companies with high level of employee engagement perform much better than companies where employees are not engaged. It suggests therefore, that management has to focus on creating corporate conditions and climate improving engagement of the employees.

The aim of this paper to present how employee engagement influence business performance. The first section of the paper explains the meaning of employee engagement. The second section relates to measurement and determinants of engagement. Research results showing the impact of employee engagement on performance were presented in the last section.

Keywords: engagement; involvement; commitment; company performance