

Marta Młokosiewicz

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: marta.mlokosiewicz@usz.edu.pl
tel. 91 444 20 85

Zaangażowanie pracowników – perspektywa indywidualna i organizacyjna

***Streszczenie.** Ze względu na rosnące wymagania otoczenia przedsiębiorstwa kierują uwagę na rolę kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi rynkowej. Pełne wykorzystanie potencjału drzemącego w pracownikach jest silnie związane z ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Celem artykułu jest przedstawienie determinant i skutków zaangażowania zatrudnionych oraz wskazanie działań sprzyjających jego kształtowaniu, z uwzględnieniem perspektywy organizacji oraz pracownika. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury przedmiotu oraz dostępnych wyników badań. Stwierdzono, że oba wymiary kształtowania zaangażowania, organizacyjny oraz indywidualny (pracownika), należy uznać za komplementarne, aby mogło być ono z powodzeniem realizowane. Wobec realiów współczesnego rynku pracy inicjatywa w tym zakresie zdecydowanie jednak powinna należeć do firm.*

***Słowa kluczowe:** zaangażowanie pracowników, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie organizacyjne, pracownik, organizacja*

Wstęp

Współczesne organizacje są zmuszone funkcjonować w zmiennym, dynamicznym otoczeniu. W społeczeństwie wiedzy, informacji i postępu technologicznego zmieniają się potrzeby i oczekiwania konsumentów, klientów, pracowników oraz wyzwania ze strony konkurencji (także globalnej). Chcąc sprostać rosnącym wymaganiom otoczenia, przedsiębiorstwa coraz częściej kierują uwagę na znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi rynkowej. Pełne wykorzystanie poten-

cjału drzemiącego w pracownikach jest silnie związane z ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Przedsiębiorstwa dostrzegające tę zależność podejmują działania prowadzące do większego zaangażowania personelu i odnoszą większe sukcesy niż pozostałe. Zmiana uwarunkowań, w jakich współcześnie odbywa się praca, powoduje zmiany w wymaganiach stawianych pracownikom: powinni oni posiadać odpowiednie kompetencje i wewnętrzną motywację do zaangażowania. Ze względu na znaczenie powyższych zagadnień celem artykułu stało się rozpoznanie determinant i skutków zaangażowania pracowników oraz wskazanie działań sprzyjających jego kształtowaniu, z uwzględnieniem perspektywy organizacji oraz pracownika. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury przedmiotu oraz dostępnych wyników badań.

1. Istota zaangażowania

Naukowe badania nad zagadnieniem zaangażowania pracowników zaczęto prowadzić około 25 lat temu. Przez ten okres termin „zaangażowanie” doczekał się wielu konceptualizacji. Jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze jest koncepcja Wilmara Schaufeliego i współautorów [2002: 74]. Zaangażowanie w tym ujęciu oznacza pozytywny stan emocjonalny, na który składają się: wysoki poziom energii podczas pracy, odporność na czynniki zakłócające pracę, wytrwałość wobec trudności (rozumiane łącznie jako wigor), przekonanie o sensie i wartości pracy, pozytywne odczucia podczas jej wykonywania (rozumiane jako oddanie się pracy) oraz koncentracja i skupienie na wykonywanej pracy, czemu może towarzyszyć uczucie szybkiego upływu czasu (rozumiane jako zaabsorbowanie pracą). Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i przez praktyków zaangażowanie rozpatrywane jest jednak w różnych ujęciach. Najczęściej przywoływane z nich jest zaangażowanie w pracę (*work engagement*, *work involvement*), przywiązanie do pracy (*job commitment*), zaangażowanie w rolę zawodową (*job engagement*, *job involvement*), przywiązanie do zawodu (*occupational commitment*), zaangażowanie pracowników (*employee engagement*) oraz zaangażowanie organizacyjne, rozumiane także jako przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*). Ze względu na przedmiot zaangażowania można więc wyróżnić zaangażowanie:

- organizacyjne, oznaczające stopień identyfikacji pracowników z celami i zadaniami organizacji,
- w pracę, określające poziom zaangażowania pracownika w codzienną pracę, w wykonywanie przydzielonych zadań,
- w „profesję”, dotyczące zaangażowania w osiąganie celów związanych z osobistym rozwojem zawodowym oraz identyfikowania się z innymi pracownikami wykonującymi taką samą pracę,

– „nadzoru”, dotyczące kadry menedżerskiej, polegające na identyfikowaniu się z innymi przełożonymi oraz utożsamianiu się z wartościami dominującymi wśród kadry menedżerskiej [Boshoff i Mels 2000: 255-273; Budgol 2006: 86].

Oprócz zaangażowania w organizację, w pracę, w profesję, oddzielnie ujmuje się zaangażowanie w środowisko społeczne, rozumiane jako identyfikowanie się z przełożonymi i współpracownikami [Juchnowicz 2012: 35-36].

Z analizy różnych ujęć terminu „zaangażowanie” wynika, że oprócz ukierunkowania zaangażowanej osoby na określony obiekt (podmiot lub przedmiot) zaangażowanie można rozpatrywać ze względu na różne obszary funkcjonowania człowieka. Wyraża się ono bowiem poprzez postawy, odzwierciedlające wewnętrzne nastawienie wynikające z wiedzy o obiekcie zaangażowania, odczucia i emocje oraz zachowanie i działanie. Przyjmuje się więc zasadniczo trzy wymiary zaangażowania: poznawczy, emocjonalny i behawioralny. Niektórzy badacze [Juchnowicz 2012: 36] proponują bardziej szczegółowy podział, wyodrębniając zaangażowanie:

- poznawcze, oznaczające wysoki stopień koncentracji na zadaniach,
- emocjonalne, dotyczące pasji i entuzjazmu pojawiających się u zaangażowanego pracownika przy wykonywaniu pracy,
- fizyczne, wyrażające się w dużej aktywności w działaniu,
- identyfikacyjne, związane z pozytywnym stosunkiem do organizacji i/lub wykonywanej pracy.

W tabeli 1 zaprezentowano chronologiczny przegląd koncepcji zaangażowania pracowników, wskazując na ujęte w nich wymiary i obiekty zaangażowania.

Analizując te informacje, należy zwrócić uwagę, że wypracowano już stosunkowo wiele koncepcji kompleksowo ujmujących zagadnienie zaangażowania pracowników. Oprócz zaangażowania w pracę (*work engagement*), ukierunkowanego na zadania do wykonania, obejmują one także zaangażowanie w pracę (*job engagement*), nastawione na pracę w sensie zatrudnienia, zarobkowym, powiązanim z zawodem, czy też zaangażowanie w organizację (*organizational engagement*), ukierunkowane na podmiot zatrudniający, a ponadto zaangażowanie osobiste (*personal engagement*), zwrócone ku wykonywanym w organizacji rolom i wyrażaniu siebie poprzez pracę. Pojęcie zaangażowania pracowników (*employee engagement*) jest najbardziej pojemne i może obejmować różne z wymienionych wyżej aspektów zaangażowania [Kmiotek 2016: 73]. Takie też ujęcie przyjęto w niniejszym artykule.

Nie każdy rodzaj zaangażowania należałoby uznać za pożądany dla organizacji. Z badań wynika bowiem, że można wyróżnić trzy cechy zaangażowania:

- przywiązanie emocjonalne (*affective commitment*) – nacechowane pozytywnie i oznaczające chęć pracownika do identyfikowania się z organizacją i angażowania się w jej sprawy i problemy,

Tabela 1. Istota zaangażowania pracowników

Autorzy	Istota zaangażowania	Wymiar zaangażowania	Obiekty zaangażowania
W. Kahn, 1990	angażowanie się w wykonywanie roli zawodowej; stan psychologiczny, moment obrazujący wyrażanie siebie podczas realizacji ról organizacyjnych, w aspekcie fizycznym, poznawczym i emocjonalnym; zaabsorbowanie pracą	– zachowanie, działanie – odczucia, emocje	– organizacja – praca – zawód – środowisko społeczne
W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, A.B. Bakker, 2002	związany z pracą pozytywny stan umysłu obejmujący trzy składowe: wigor podczas wykonywania pracy, oddanie się pracy oraz zaabsorbowanie pracą	– emocje, odczucia	– praca
D.R. Roberts, T.O. Davenport, 2002	identyfikowanie się pracownika z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowość do wzmożonego wysiłku na rzecz organizacji oraz chęć dalszego uczestnictwa w niej	– działanie, zachowanie – postawa – odczucia, emocje	– organizacja – praca
R.I. Vance, 2006	świadomość potrzeb organizacji i współpraca z innymi na rzecz jej dobra	– postawa – zachowanie, działanie	– praca – organizacja – środowisko społeczne
A.M. Saks, 2006	stopień wysiłku włożonego w pracę przez pracownika, poziom zaabsorbowania i skoncentrowania na pracy (roli organizacyjnej), „aktywne wykorzystanie emocji, zachowań w połączeniu z poznaniem”	– zachowanie, działanie – postawa – odczucia, emocje	– praca – organizacja
T.W. Britt, J.M. Dickinson, T.M. Greene-Shortridge, E. McKibben, 2007	poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę	– odczucia – postawa	– praca

Ch. Maslach, M.P. Leiter, 2008	identyfikacja z własną pracą, poczucie osobistej skuteczności zawodowej, przeciwieństwo wypalenia zawodowego i związanych z nim stanów emocjonalnych: cynizmu, wyczerpania emocjonalnego i poczucia braku osiągnięć	– emocje, odczucia – postawa	– praca – zawód
M.R. Simpson, 2009	związek emocjonalny z innymi osobami w organizacji oraz aktywne zainteresowanie sprawami organizacji (czujność poznawcza)	– postawa – emocje, odczucia – zachowanie, działanie	– organizacja – środowisko społeczne
K. Harter i in., 2010	rozszerzenie koncepcji <i>personal engagement</i> W. Khana o poświęcenie się osoby pracy, jej satysfakcję i entuzjazm do pracy	– zachowanie, działanie – odczucia, emocje – postawa	– organizacja – praca – zawód – środowisko społeczne
O.C. Andrew, S. Sofian, 2012	stan emocjonalno-motywacyjny związany z pracą	– odczucia – postawa	– praca
M. Juchnowicz, 2012	gotowość do preferowania celów organizacji lub działalności zawodowej ponad celami osobistymi, gotowość do odpowiedzialności w warunkach samodzielności działania oraz w sytuacjach niestandardowych	– postawa	– organizacja – zawód – praca
Aon Hewitt, 2015	stan psychiczny (intensywne poczucie przynależności i chęci bycia częścią organizacji) i efekty behawioralne prowadzące do lepszej wydajności pracownika (pozytywne wypowiedanie się na temat organizacji do współpracowników, potencjalnych pracowników i klientów, motywacja i podejmowanie wysiłków dla osiągnięcia osobistego sukcesu i sukcesu firmy)	– postawa – działanie, zachowanie – emocje, odczucia	– organizacja – praca – środowisko społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Andrew i Sofian 2012: 498-508; Aon Hewitt 2015: 11; Britt i in. 2007; Harter i in. 2010: 380; Juchnowicz 2012: 36; Kahn, 1990: 694 Maslach i Leiter, 2008; Roberts i Davenport, 2002; Saks 2006: 602; Simpson 2009: 1020; Schaufeli i in. 2002: 74; Vance 2014: 3.

– przywiązanie trwania (*continuance commitment*) – mające charakter instrumentalny, przymusowy, związany z przekonaniem, że rezygnacja z pracy byłaby dla pracownika zbyt kosztowna,

– przywiązanie normatywne (*normative commitment*) – wyrażające się jako odczuwanie powinności wobec organizacji, związane z przekonaniem, że ze względu na moralny obowiązek należy kontynuować zatrudnienie [Meyer i Allen 1991: 61-89].

Druga z tych postaw, charakteryzowana poprzez stwierdzenie „muszę tu pracować”, pojawia się najczęściej wówczas, gdy brakuje wsparcia przełożonych oraz przejrzystych zasad regulujących funkcjonowanie organizacji, a pracownicy czują się niesprawiedliwie traktowani, rozczarowani zadaniami i nie czują sensu wykonywanej pracy. Prowadzi to do ich zniechęcenia, przemęczenia i emocjonalnego wyobcowania w relacji z organizacją, a nawet do zachowań cynicznych. Mając poczucie niesprawiedliwego traktowania, zatrudnieni są skłonni do wycofywania się z pełnego uczestnictwa w funkcjonowaniu organizacji, sprzeciwiania się wprowadzanym zmianom czy reaktywnego demonstrowania bierności i marazmu [Macko, Susanj i Jakopec, 2014: 82-95].

2. Zaangażowanie pracowników – aktualna sytuacja

W świetle aktualnych danych na świecie tylko dwóch na pięciu pracowników zamierza pracować dla obecnego pracodawcy przez co najmniej rok [PwC 2014]. Około 44% zatrudnionych w Europie doświadcza stresu w pracy, 48% boi się o stabilność swojego zatrudnienia, a 37% martwi się ograniczeniem możliwości rozwoju kariery [ADP 2015a]. Pracownicy w Polsce należą do najbardziej zestresowanych w Europie. Według OECD ponad 53% z nich odczuwa w pracy stres. Bardziej zestresowani w miejscu pracy są tylko Grecy (58%) i Turcy (67,5%) [Ponad 53%..., 2012]. Z drugiej strony etyka polskich pracowników wciąż budzi zastrzeżenia pracodawców. W 2016 r. aż 41% z nich spóźniało się do pracy, 1/3 załatwiała prywatne sprawy w godzinach pracy, ok. 30% korzystało w godzinach pracy z Internetu bez związku z wykonywaną pracą, 9% pobierało dodatkowe wynagrodzenie za coś, co należało do ich obowiązków, 6% przychodziło do pracy po spożyciu alkoholu [CBOS 2016: 9]. W powyższych sytuacjach trudno mówić o zaangażowaniu pracowników.

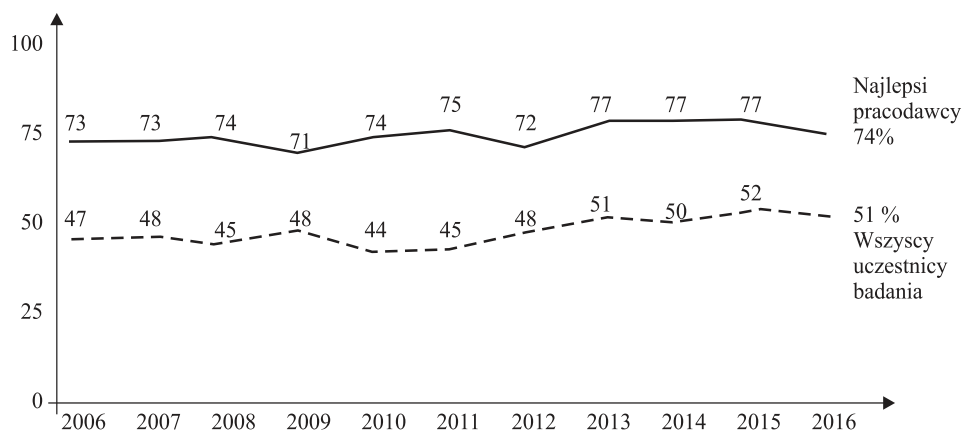
Zaangażowanie w pracę wpływa zaś na większe zadowolenie zatrudnionych z życia, lepszą ocenę własnego zdrowia i mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego [Szabowska-Walaszczyk i Zawadzka, 2016: 21] oraz na większą kreatywność pracowników [Harter i in. 2010: 378-389]. Zwiększa ponadto efektywność funkcjonowania organizacji, zmniejsza absencję i prawdopodobieństwo porzucenia

pracy [Schaufeli i Salanova 2011: 39-46], wpływa na powodzenie procesu zmian w organizacji [Budgol 2006: 89]. Firmy odnotowujące największy – na tle pozostałych – odsetek zaangażowanych pracowników osiągają również lepsze wyniki: średnio o 10 p.p. wyższe oceny klientów, o 22 p.p. wyższą rentowność oraz o 21 p.p. wyższą wydajność [Gallup 2013].

Zaangażowani pracownicy bardziej niż pozostali włączają się w pracę i entuzjastycznie do niej podchodzą. Ci, którzy nie są zaangażowani, mogą być w pracy wydajni i nawet z niej zadowoleni, ale nie angażują się w nią intelektualnie i emocjonalnie. Pracownicy niezaangażowani aktywnie w pracę są w niej tylko fizycznie obecni, natomiast intelektualnie i emocjonalnie nic ich nie łączy z wykonywanym zajęciem. Są niezadowoleni z pracy i dzielą się tym niezadowoleniem z kolegami, a ich postawa wpływa na wydajność całego zespołu [Gallup 2015: 5]. W ujęciu globalnym w 2010 r. tylko 11% pracowników było zaangażowanych w pracę, zaś wśród niezaangażowanych aż 27% stanowili aktywnie niezaangażowani [Gallup 2010]. W Europie Zachodniej (Austria, Dania, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Portugalia, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria, Wielka Brytania) 17% pracowników angażowało się w pracę, 63% było niezaangażowanych, zaś 21% aktywnie niezaangażowanych. W Europie Centralnej i Wschodniej (Albania, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Cypr, Estonia, Grecja, Kosowo, Łotwa, Litwa, Macedonia, Polska, Rumunia, Serbia i Turcja) zarejestrowano zaś 10% osób zaangażowanych w pracę, 60% niezaangażowanych oraz aż 30% aktywnie niezaangażowanych. W latach 2012-2015 wyniki te nie uległy znaczącym zmianom: tylko ok. 12% spośród mających pracę było zaangażowanych [Gallup 2015: 3]. W Europie jedynie 4% pracowników uznawało, że ma wspaniałą pracę (więcej było w Ameryce Północnej – 11%, krajach byłego Związku Radzieckiego – 8%, Ameryce Łacińskiej – 7%). W Polsce stanowili oni 6% zatrudnionych, zaś 35% pracujących uznało, że ma dobrą pracę [Gallup 2015: 4, 11]. Nieco odmienne wyniki, jeśli chodzi o wartości liczbowe, ze względu na inną metodologię badania, uzyskano w Aon Hewitt. Na tle średniego zaangażowania w 2015 r., w ujęciu globalnym wynoszącego 62%, europejscy pracownicy byli najmniej zaangażowani w pracę (tylko 57% wobec 66% w Ameryce Północnej, 71% w Ameryce Łacińskiej, 67% w Afryce i 64% w krajach Azji i Pacyfiku) [Aon Hewitt 2015: 8-9]. Zaangażowanie zatrudnionych w Polsce pozostawało w ostatnich latach na podobnym poziomie – ok. 50%, zaś w firmach uznanych za najlepszych pracodawców – ok. 74% (wykres 1).

Pracownicy bardzo zadowoleni (w wielu aspektach) ze swojej pracy charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania. Zgodnie ze *Steelcase Global Report* [2016] w 2016 r. jedynie 13% pracowników w ujęciu globalnym mocno angażowało się w pracę i było bardzo z niej zadowolonych (w Polsce także 13%). Mocno niezaangażowanych i bardzo niezadowolonych zarejestrowano (na świecie i w Polsce) 11%, niezaangażowanych natomiast – 26% (w Polsce 27%).

Wykres 1. Zaangażowanie pracowników w Polsce w latach 2006-2016



Źródło: Aon Hewitt 2016, <http://bestemployerseurope.aon.com/pl/> [dostęp: 20.02.2017].

Obojętnych wobec miejsca pracy (ani zaangażowanych, ani niezaangażowanych) pozostawało zaś 29% (w Polsce 31%) zatrudnionych. Łącznie więc ok. 70% pracowników w skali globalnej (trochę więcej w Polsce) w 2016 r. nie angażowało się w pracę i taka tendencja utrzymuje się od lat. Według innego raportu dotyczącego zaangażowania w miejscu pracy w 2015 r. niezaangażowanych było 31% pracowników; 24% spośród nich „tylko wykonywało” swoją pracę, a 7% nie było w nią w ogóle zaangażowanych [Quantum Workplace 2015].

Ze *Steelcase Global Report* [2016: 3-15] wynika, że najbardziej zaangażowani pracownicy mieli większą swobodę i możliwości decydowania o sposobach i miejscu wykonywania zadań związanych z pracą. Firmy zapewniały im dobre fizyczne warunki pracy: właściwe oświetlenie i poziom temperatury pomieszczeń, dobre wyposażenie miejsca pracy oraz właściwą przestrzeń. Mogli pracować w zespołach bez zakłóceń. Organizacje zatrudniające zaangażowanych pracowników zapewniały im dostęp do aktualnej informacji o sytuacji firmy oraz możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii i pomysłów. Wpływ na zadowolenie z miejsca pracy i poziom zaangażowania wywierały także czynniki kulturowe. Decydowały one m.in. o tym, co będzie – zdaniem pracowników – uznane za najatrakcyjniejsze zorganizowanie przestrzeni biurowej czy też jakie będą ich zdaniem najlepsze sposoby wykonywania zadań w pracy i jakie powinny być modelowe relacje w miejscu pracy. Najmniej mocno niezadowolonych zarejestrowano bowiem we Francji (5%), Hiszpanii (7%) oraz Belgii (6%), najwięcej zaś bardzo zadowolonych z pracy – w Indiach (28%), Meksyku (22%) i Zjednoczonych Emiratach Arabskich (20%).

Z innego raportu [ADP 2015] wynika, że istotne znaczenie dla wzrostu zaangażowania pracowników miało także wykorzystanie przez firmy najnowszych technologii i innowacji obejmujących rozwiązania mobilne i narzędzia do samodzielnej obsługi. Sprzyjało to równowadze między życiem prywatnym a pracą, zarówno wśród szeregowych pracowników, jak i kadry zarządzającej, poprzez zmniejszenie obowiązków administracyjnych pracowników, dzięki czemu mogli się oni bardziej skoncentrować na tym, co lubią i robią najlepiej.

Badanie Aon Hewitt dotyczące zaangażowania pracowników w Polsce pokazało, że do największych wyzwań stojących przed pracodawcami w 2016 r. należała kwestia sprawiedliwego – w odczuciu zatrudnionych – wynagradzania (w stosunku do wkładu pracy i w porównaniu do konkurentów), pozyskiwania i utrzymania pracowników ważnych dla firmy oraz współpracy pomiędzy działami i wewnątrz organizacji, usprawniającej funkcjonowanie firmy. W porównaniu z rokiem poprzednim o 5 p.p. spadło poczucie autonomii zatrudnionych i ich wpływu na decyzje w firmie, zaś o 5 p.p. wzrosło postrzeganie przez pracowników działań z zakresu społecznej odpowiedzialności prowadzonych przez ich pracodawcę oraz o 4 p.p. – dobre dopasowanie pracowników do firmy ze względu na uznawane wartości. Organizacje uznane za najlepszych pracodawców wyróżniały się na tle innych zwłaszcza charakterem przywództwa (nastawionego na ludzi i wyniki), silną i atrakcyjną marką oraz dobrym zarządzaniem wynikami. Pracownicy w nich zatrudnieni odczuwali dumę z przynależności do firmy, mieli dostęp do informacji dotyczącej jej sytuacji, mogli aktywnie uczestniczyć w jej funkcjonowaniu, otrzymywali wsparcie przełożonych, posiadali wiedzę o wpływie stawianych im celów na realizację celów organizacji, mieli wpływ na sposób wykonywania codziennych zadań. W przedsiębiorstwach tych funkcjonował odpowiedni system komunikacji, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz panował wzajemny szacunek [Aon Hewitt 2016].

3. Determinanty zaangażowania pracowników

Realia rynku pracy pokazują, że coraz lepiej wykształceni kandydaci mają coraz większe oczekiwania, na co wpływa także rosnący poziom życia. W latach 2002-2012 o 7 p.p. zmniejszył się wśród Polaków odsetek pracowników zgadzających się ze stwierdzeniem „Pracuję tylko i wyłącznie dla pieniędzy” (w 2012 r. było to 38% zatrudnionych). O 6 p.p. spadł wprawdzie odsetek odpowiedzi twierdzących, że „Ważniejsze jest posiadanie spokojnej pracy niż pieniądze”, ale w 2012 r. uznało tak aż 46% zatrudnionych. O 1 p.p. wzrósł ponadto odsetek osób pracujących zgadzających się ze stwierdzeniem „W pracy ważniejsza jest dla mnie dobra atmosfera niż własna pozycja” (2012 r. – 53%) [TNS 2012: 4].

Wymagania pracowników rosną na całym świecie. Trendy te pogłębia nowa sytuacja demograficzna. Na rynek pracy weszło już pokolenie Y, które w skali globalnej w najbliższej dekadzie będzie stanowić 75% światowej siły roboczej: osoby ambitne, empatyczne, wszechstronnie wykształcone, korzystające swobodnie z najnowszych technologii, a jednocześnie, np. w ocenie polskich pracodawców, roszczeniowe, nielojalne i mało zaangażowane. W 2015 r. aż 64% przedstawicieli pokolenia Y z całego świata deklarowało, że woli zarabiać 40 tys. USD rocznie, robiąc to, co lubi, niż 100 tys. USD, nudząc się w pracy. Skłaniali się oni także ku bardziej spersonalizowanym i interaktywnym sposobom nauczania z wykorzystaniem modułów online oraz bezpośredniego wsparcia, coachingu i mentoringu [ADP 2015b].

Przed pracodawcami stoją także inne wyzwania. W jednym miejscu pracy mogą pojawić się grupy pracowników o różnej sytuacji zawodowej (nie tylko związani z firmą długoterminowymi umowami o pracę), co przekłada się na różny zakres ich przywiązania do organizacji oraz potrzebę zróżnicowanego oddziaływania na ich zaangażowanie. Rosnąca elastyczność zatrudnienia pozostaje często w sprzeczności z przywiązaniem organizacyjnym, a zbyt mocna więź z pracownikiem może narazić firmę na nieprzewidziane koszty [Kmiotek 2016: 94-95].

Pracownicy są również obecnie konfrontowani z wieloma oczekiwaniami pracodawców. Wymaga się od nich zarówno aktywności intelektualnej, elastyczności i entuzjazmu, jak i przestrzegania standardów, propozycji usprawnień, umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków oraz skoncentrowania na wynikach pracy. Przedsiębiorstwa chcą zatrudniać ludzi skłonnych do ciągłego rozwoju oraz samodzielnego kierowania swoją karierą zawodową, a ponadto chętnych do dzielenia się wiedzą, wyposażonych w inteligencję emocjonalną i społeczną [Juchnowicz 2012: 28-30]. Organizacje coraz częściej oczekują dużej elastyczności zatrudnienia, zarówno w odniesieniu do formy prawnej, jak i wynagrodzenia, a ponadto wkładu w tworzenie wartości przedsiębiorstwa, gotowości do zmian i zdolności przystosowania się [Pocztowski 2008: 150-151].

Wśród kompetencji oczekiwanych u pracowników – absolwentów szkół wyższych – pracodawcy cenią także efektywną komunikację, znajomość języków obcych, otwartość na uczenie się i stały rozwój, zaangażowanie, umiejętność pracy w zespole, umiejętność określania i uzasadniania priorytetów, etyczne postępowanie jako podstawę działania, odpowiedzialność, umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem, elastyczność i zdolność do adaptacji [Kompetencje i kwalifikacje... 2012]. Wymagania pracodawców są ponadto zróżnicowane w zależności od specyfiki branży. W 2016 r. w Polsce do dziesięciu najbardziej pożądanych kompetencji zaliczono:

– rozumienie mechanizmów funkcjonowania biznesu oraz umiejętności pracy na wyznaczonych kluczowych wskaźnikach efektywności (branża HR),

- umiejętność budowania długofalowych relacji z klientem (branża bankowość),
- umiejętność wyceniania przedsiębiorstw, znajomość narzędzi służących do podejmowania decyzji inwestycyjnych (branża rynki finansowe),
- umiejętności sprzedażowe oraz negocjacyjne, dbałość o relacje z najemcami oraz wiedza niezbędna do realizacji zawartych umów (branża nieruchomości),
- dobrą znajomość sektora, w którym działa firma (branża finanse), znajomość języków obcych (branża IT),
- kompetencje z zakresu zarządzania projektami (branża IT),
- umiejętność pracy w grupie,
- umiejętność komunikacji i łatwość nawiązywania kontaktów,
- zdolność szybkiej adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia zawodowego,
- umiejętność pracy w multikulturowym środowisku [Hays Poland 2016; 10 najbardziej..., 2016].

Uwzględniając zarówno perspektywę pracownika, jak i organizacji, dokonany przegląd literatury przedmiotu oraz aktualnej sytuacji w obszarze zaangażowania pracowników na świecie i w Polsce, do najważniejszych czynników sprzyjających wzrostowi zaangażowania w pracę należy zaliczyć:

- dojrzałość emocjonalną osoby, ekstrawersję, sumiennność, niski poziom neurotyzmu, otwartość na doświadczenia [Szabowska-Walaszczyk 2010: 143-169], inteligencję i osobowość pracownika: jego cele osobiste i zawodowe, hierarchię wartości, doświadczenie zawodowe, talenty [Juchnowicz 2012: 59];
- sensowność pracy, która jest odczuwana, gdy pracownik staje w pracy przed różnymi wyzwaniami, zadania do wykonania przez niego są zróżnicowane, wymagające wykazania się umiejętnościami oraz ma on możliwość wniesienia przez swoją pracę istotnego wkładu w funkcjonowanie organizacji, a także czuje, że jego praca ma znaczenie, zaś jego opinie brane są pod uwagę [Kahn 1990: 692-724; Gallup 2010: 9; Chirkowska-Smolak 2016: 38-43];
- systemy motywacyjne i działania związane z uatrakcyjnianiem pracy, które nabierają szczególnego znaczenia w dynamicznym i turbulentnym środowisku pracy [Bergmann i in. 2000: 15-27];
- strukturę organizacyjną sprzyjającą jak najmniejszym dystansom społecznym oraz dobremu procesowi komunikacji, odpowiedni system motywacyjny ograniczający konflikty oraz zachęcający do doskonalenia zawodowego i lepszej pracy, a także związany z tym system ocen pracowniczych, procedury i regulaminy pracy wzmacniające poczucie sprawiedliwości w organizacji, programy integracji i kształtowania więzi społecznych w organizacji, klimat organizacyjny sprzyjający innowacyjności, zmniejszający lęk przed popełnieniem błędu [Budgol 2006: 92];

- stosunki ze współpracownikami, relacje z bezpośrednim przełożonym, postawę, zachowania przełożonego i jego autorytet, delegowanie uprawnień, konsultacyjny styl kierowania [Juchnowicz 2012: 58], przywództwo transakcyjne i transformacyjne [Macko, Susanj i Jakopec, 2014: 92-95], otrzymywanie pozytywnych informacji zwrotnych [Schaufeli i Bakker 2004: 293-315], wsparcie i przykład przełożonych oraz kształtowanie przez nich klimatu zaufania [Marshall i Heffes 2004: 5-6], współpracę, upelnomocnienie pracowników [Aon Hewitt 2015: 11];
- poczucie autonomii, swobody w podejmowaniu decyzji i planowaniu pracy, organizacyjno-techniczne warunki pracy: dostęp do informacji i zasobów, możliwość partycypacji w wynikach finansowych firmy, znajomość celów organizacji, akceptację tych celów i wartości organizacyjnych [Gallup 2015: 9; Juchnowicz 2012: 58];
- znajomość oczekiwań pracodawcy przez pracownika, możliwość skupienia się pracownika podczas codziennej pracy na tym, co robi najlepiej [Gallup 2015: 9];
- korzyści (*benefits*) dla pracowników, bezpieczeństwo zatrudnienia, bezpieczeństwo pracy, równowagę między pracą a życiem osobistym, możliwość kariery, szkolenia i rozwój, nagrody i wyróżnienia [Aon Hewitt 2015: 11];
- koncentrację firmy na potrzebach klientów, różnorodność i włączenie, odpowiedzialną infrastrukturę, zarządzanie talentami i rekrutację [Aon Hewitt 2015: 11];
- czynniki dotyczące pozycji i reputacji firmy: reputację, markę, społecznie odpowiedzialne zaangażowanie organizacji [Aon Hewitt 2015: 11];
- koniunkturę gospodarczą, sytuację na rynku pracy [Juchnowicz 2012: 59];
- uwarunkowania kulturowe [Steelcase Global Report 2016: 3-15].

Podsumowanie

Jak wynika zarówno z zaprezentowanych badań, jak i z literatury przedmiotu, dobra atmosfera pracy, budowana na sprawiedliwości organizacyjnej i zaufaniu, tworzona przez dobre relacje ze współpracownikami, a ponadto możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii i realizowania pomysłów, właściwy system ocen i motywacyjny sprzyjają odczuwaniu sensu wykonywanej pracy oraz utożsamianiu się z organizacją, co skutkuje zwiększoną wydajnością. Za ważny element strategii firm dotyczących zwiększania zaangażowania pracowników należy także uznać zapewnienie im dobrych fizycznych warunków pracy, równowagi między pracą a życiem prywatnym, elastycznego sposobu pracy, możliwości rozwoju oraz ciekawego, dynamicznego środowiska pracy. Markę dobrego pracodawcy kształtuje ponadto dopasowanie wartości organizacji i pracowników oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Choć oczywiście wydaje się to, że współczesne organizacje chcą mieć zaangażowanych pracowników, a zatrudnieni chcą być zadowoleni z pracy, to nie jest

powszechne dostrzeganie potrzeby świadomego kształtowania uwarunkowań sprzyjających zaangażowaniu. Dobre rozpoznanie tych uwarunkowań oraz korzyści, jakie niesie za sobą zaangażowanie pracowników, umożliwia zarządzanie zaangażowaniem, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i indywidualnym (pracownika). Aby z sukcesem realizować powyższe działania, należy uwzględnić kwestię zaangażowania pracowników w całościową strategię firmy. Menedżerowie powinni być szkoleni w zakresie zaangażowania, pracownicy zaś „dokładnie znać swoje obowiązki, związane z nimi oczekiwania i swoją rolę w całej organizacji” [Harter i in. 2010].

W większości definicji zaangażowanie rozpatrywane jest z perspektywy pracownika: jego postaw i zachowań w stosunku do organizacji. Analiza zjawiska zaangażowania dokonana w części teoretycznej i empirycznej niniejszej pracy pokazuje, że w procesie zaangażowania aktywną rolę odgrywa zarówno pracownik, jak i obiekt jego zaangażowania. Należałoby więc raczej przyjąć, że zaangażowanie to wzajemne relacje między pracodawcą i pracownikiem, podczas których obie strony podejmują względem siebie działania znacznie przekraczające formalne zobowiązania [Pech i Slade 2006]. Takie podejście nawiązuje do teorii wymiany społecznej (*Social Exchange Theory*), zgodnie z którą i pracodawca, i pracownik, powinni czuć się zobowiązani do odwzajemniania uzyskiwanych od siebie korzyści. Im więcej otrzymują (w znaczeniu ekonomicznym – wkładu wartościowej pracy, wynagrodzeń, nagród, korzyści materialnych, psychologicznym – satysfakcjonujących relacji, pozytywnych odczuć, pozytywnej atmosfery w organizacji, intelektualnym – wiedzy pracowników, możliwości rozwoju), tym bardziej skłonni są do większego zaangażowania. W takim ujęciu oba wymiary kształtowania zaangażowania – zarówno wysiłki organizacji, jak i wysiłek pracownika – są komplementarne i tylko wówczas można spodziewać się sukcesów w zaangażowaniu.

Oprócz podejmowanych przez firmy starań o kształtowanie warunków sprzyjających zaangażowaniu także pracownicy powinni zdawać sobie sprawę, że na poziomie indywidualnym są aktywnymi twórcami swojego zaangażowania na bazie posiadanej wiedzy, umiejętności, postaw, morale. Mogą je świadomie kształtować i doskonalić. Tego zresztą oczekują od nich współcześni pracodawcy. Posiadając zaś oczekiwane na rynku pracy kompetencje, będą poszukiwani przez najlepsze firmy. Jak pokazują badania, podjęcie takiego wysiłku procentuje również z innego powodu – zaangażowanie w pracę sprzyja zadowoleniu z niej i przyczynia się do poprawy jakości życia osoby. Nie można jednak poprzestać na oczywistej konstatacji, iż łatwiej budować zaangażowanie, jeśli starają się obie strony stosunku pracy. Ze względu na dynamiczne zmiany na polskim rynku pracy (w wielu segmentach pojawiły się już symptomy rynku pracownika) należy bowiem uznać, że inicjatywa w kształtowaniu zaangażowania zdecydowanie powinna należeć do firm.

Literatura

- Andrew O.C., Sofian S., 2012, Individual factors and work outcomes of employee engagement, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- ADP, 2015a, *The Workforce View in Europe*, 2015/16, www.adp.co.uk/assets/vfs/Family-32/WorkforceView-15-16/Workforce-View-UK-Screen-Final.pdf [dostęp: 20.02.2017].
- ADP, 2015b, *Zaangażowanie siła napędowa efektywnego biznesu*, www.adp.pl/assets/vfs/Site-20/files/hcm.../PL-ADP-whitepaper-Engagement-LR.pdf [dostęp: 20.02.2017].
- Aon Hewitt, 2015, *Trends in Global Employee Engagement*, www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf [dostęp: 20.02.2017].
- Aon Hewitt, 2016, *Trendy w zaangażowaniu 2016*, <http://bestemployerseurope.aon.com/pl/> [dostęp 20.02.2017].
- Bergmann T.J., Lester S.W., De Meuse K.P., Grahn J.L., 2000, Integrating The Three Domains of Employee Commitment on Exploratory Study, *Journal of Applied Business Research*, 16(4), 15-26.
- Boshoff Ch., Mels G., 2000, The Impact of Multiple Commitments in Intention to Resign: An Empirical Assesment, *British Journal of Management*, 11(3), 255-273.
- Britt T.W., Dickinson J.M., Greene-Shortridge T.M., McKibben E.S., 2007, Self-engagement at work, w: C.L. Cooper, D. Nelson (red.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Budgol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wyd. UJ.
- CBOS, 2016, *Etyka pracownicza, Komunikat z badań NR 102/2016*, Warszawa.
- Gallup, 2010, *The State of the Global Workplace A worldwide study of employee engagement and wellbeing*, www.gallup.com/services/176300/state-global-workplace.aspx [dostęp: 21.02.2017].
- Gallup, 2013, *How Employee Engagement Drives Growth*, www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx [dostęp: 21.02.2017].
- Gallup, 2015, *Where the Great Jobs Are*, www.gallup.com/services/186197/gallup-global-report-great-jobs-pdf.aspx [dostęp: 26.02.2017].
- Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S., 2010, Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations, *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa: PWE.
- Khan W.A., 1990, Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kmiotek K., 2016, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK_raport_2012.pdf [dostęp: 15.12.2015].
- Macko M., Susanj Z., Jakopec A., 2014, Konstrukttywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 34(4), 81-101.
- Marshall J., Heffes E.M., 2004, Authentic Leadership' Qualities Described, *Financial Executive*, 20(5), 5-6.
- Maslach C., Leiter M.P., 2008, Early predictors of job burnout and engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.

- Meyer J.P., Allen N.J., 1991, A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Pech R., Slade B., 2006, Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?, *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 21-25.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Warszawa: PWE.
- Ponad 53% pracowników w Polsce narażona na stres w pracy, 2012, http://praca.interia.pl/news-ponad-53-proc-pracownikow-w-polsce-narazona-na-stres-w-pracy,nId,1916984#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome [dostęp: 20.02.2017].
- PwC, 2014, *The keys to corporate responsibility employee engagement*, <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf> [dostęp: 26.02.2017].
- Quantum Workplace, 2015, Employee Engagement Trends Report, <http://www.quantumworkplace.com/hubfs/Website/Resources/PDFs/2015-Employee-Engagement-Trends-Report.pdf> [dostęp: 26.02.2017].
- Roberts D.R., Davenport T.O., 2002, Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it, *Employment Relation Today, Willey Periodicals*, Autumn: 21-29.
- Saks A. M., 2006, Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Simpson M.R., 2009, Engagement at work: A review of the literature, *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., 2004, Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 293-315.
- Schaufeli W.B., Salanova M., 2011, Work engagement: On how to better catch a slippery concept., *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., 2002, The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Steelcase Global Report, 2016, *Engagement and the Global Workplace Key findings to amplify the performance of people, teams and organizations*, <https://info.steelcase.com/global-employee-engagement-workplace-comparison> [dostęp: 29.02.2017].
- Szabowska-Walaszczyk A., 2010, Zaangażowanie w pracy i organizacji – przegląd problematyki i narzędzi pomiaru, w: *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A. Zawadzka, Warszawa: PWN.
- Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A.M., 2016, Dopasowanie na wymiarach potrzeb wzrostu i bezpieczeństwa a zaangażowanie w pracę, *Psychologia Społeczna*, 11(36), 20-33.
- TNS, 2012, *Zmiany w postawach Polaków wobec pracy 2002-2012*, Warszawa.
- Vance R.I., 2006, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, Alexandria: SRHM Foundation.
- 10 najbardziej pożądanych kompetencji w 2016 roku, <http://kariera.forbes.pl/praca-w-2016-najbardziej-pozadane-kompetencje,artykuly,201538,1,1.html> [dostęp: 20.02.2017].

Employee Engagement – Individual and Organizational Perspective

Abstract. Faced with the growing requirements imposed by the business environment, companies direct their attention to the role of human capital in developing their market advantage. Making full use of employees' potential is closely related to their engagement in the work they perform. Consequently, the aim of the article is to identify the determinants and effects of employee engagement and indicate actions conducive to its formation, taking into account the perspective of the organiza-

tion and the employee. The analysis is based on the literature and available studies. It was found that in order to successfully foster employee engagement, relevant measures should be taken at the organizational and individual level, which should be viewed as complementary. However, given the realities of the modern labour market, the initiative in this area should be taken by companies.

Keywords: employee engagement, work engagement, organizational engagement, employee, organization