

**Joanna M. Moczyłowska**

## **ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW – ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE I ORGANIZACYJNE**

### **WPROWADZENIE**

Termin ‘zaangażowanie’, choć używany w naukach o zarządzaniu co najmniej od 20 lat, jest przykładem pojęcia nieostrego, stosowanego w różnorodnych kontekstach znaczeniowych. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy jest to stan, postawa, atrybut postawy, a może zespół zachowań. Nie można także precyzyjnie wyznaczyć granic czy związków między zaangażowaniem pracowników, a takimi pojęciami, jak lojalność, przywiązanie, satysfakcja z pracy, wysoka wewnętrzna motywacja, relacje pracownika z organizacją. Prawdopodobnie z tego powodu liczne konceptualizacje problematyki zaangażowania zaowocowały wieloma konkurującymi ze sobą teoriami. Jednak jedno nie budzi poważniejszych wątpliwości: kluczowe znaczenie zaangażowania pracowników dla osiągnięcia celów organizacji. Badania<sup>1</sup> jednoznacznie wskazują na korelację między zaangażowaniem pracowników a takimi zmiennymi, jak produktywność, zyskowość, innowacyjność, bezpieczeństwo personalne. Nie dziwi zatem fakt, że kadra menedżerska przejawia rosnące zainteresowanie zaangażowaniem pracowników oraz sposobami jego rzetelnego i trafnego pomiaru<sup>2</sup>.

Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat zaangażowania pracowników oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych.

---

<sup>1</sup> Por. M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.

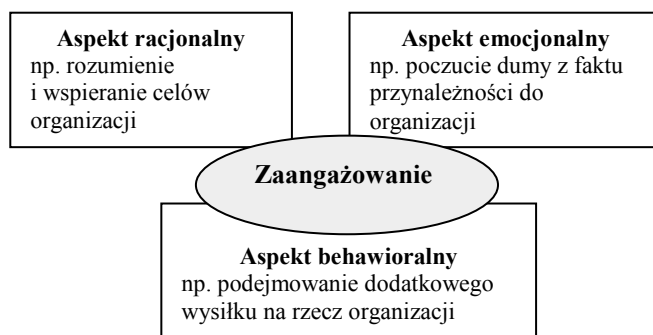
<sup>2</sup> A. Rudawska, *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz w życie społeczne i rodzinne*, „MBA” 2011, nr 1, s. 79.

## 1. ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE

Jedną z pierwszych definicji zaangażowania zaproponował W.A. Kahan: *w zaangażowaniu ludzie stosują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas realizacji ról organizacyjnych*<sup>3</sup>. To emocjonalne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do roli jednostki związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji dla jej dobra. Z perspektywy zarządzania najważniejsze jest zaangażowanie organizacyjne, które obejmuje inne rodzaje zaangażowania: zaangażowanie w wykonywaną pracę, zaangażowanie w wykonywany zawód, zaangażowanie interpersonalne w środowisku współpracowników<sup>4</sup>.

Rysunek 1

Model zaangażowania organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, No. 1, s. 61–89.

Zaangażowanie bywa utożsamiane z postawą pracownika, której ważną komponentą jest siła psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązanie do niej. W tym duchu w latach 90. XX wieku opracowano<sup>5</sup> model zaangażowania organizacyjnego, który opisywał zaangażowanie w trzech

<sup>3</sup> W.A. Kahan, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, No. 33, s. 694.

<sup>4</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 57–58.

<sup>5</sup> J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, No. 1.

wymiarach typowych dla każdej postawy: racjonalnym (poznawczym), emocjonalnym i behawioralnym (por. rysunek 1). Autorzy modelu zaangażowania organizacyjnego, uwzględniając zróżnicowane motywy zaangażowania, wyróżnili:

- zaangażowanie emocjonalne (afektywne) – człowiek identyfikuje się z organizacją, jej wartościami, a przyjęte w niej normy uważa za własne. Praca wiąże się z pozytywnymi emocjami pracownika (postawa „Pracuję tu, bo chcę”). Ten rodzaj zaangażowania koreluje ujemnie z fluktuacją i absencją pracowników, natomiast wpływa pozytywnie na jakość wykonania zadań;
- zaangażowanie trwania – człowiek pracuje, ponieważ zbyt dużo straciłby odchodząc z pracy (np. zabezpieczenie emerytalne, poczucie bezpieczeństwa socjalnego itp.). Nie ma też ciekawych propozycji na rynku pracy. Ten rodzaj zaangażowania można opisać w dwóch wymiarach: „wysokiej ofiary” – duża strata w przypadku rezygnacji oraz „niewielkiej alternatywy” (postawa „Pracuję tu, bo nie mam innego wyjścia”).

Wyniki badań<sup>6</sup> nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o korelację między zaangażowaniem trwania a wynikami pracy pracownika. Niektóre sugerują brak statystycznie istotnego związku między tymi zmiennymi; inne wskazują na niższy poziom wydajności u pracowników charakteryzujących się wyższym poziomem zaangażowania trwania.

- zaangażowanie normatywne – człowiek pracuje, bo czuje się zobowiązany w stosunku do organizacji. Odczuwa wdzięczność i akceptację dla wartości oraz norm tam obowiązujących. Ten rodzaj zobowiązania bywa kojarzony z pewnego rodzaju powinnością moralną: „Pracuję, bo powinienem”.

Z punktu widzenia pracodawcy największą wartość ma zaangażowanie, które przejawia się przez inicjowanie zmian i branie za nie odpowiedzialności, dostrzeganie problemów i zgłaszanie propozycji ich rozwiązywania, innowacyjność, szukanie nowych wyzwań zawodowych. Jeszcze inaczej wskaźniki behawioralne zaangażowania pracownika można ująć w postaci triady: *mówi, pozostaje, działa*. *Mówi*, czyli w różnych okolicznościach społecznych pozytywnie wypowiada się na temat organizacji. *Pozostaje*, czyli w sposób świadomy wiąże swoją przyszłość z organizacją. *Działa*, a więc wkłada dodatkowy wysiłek w swoją pracę<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Por. A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), WAIp, Warszawa 2008.

<sup>7</sup> H. Guryn, *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4.

Badania dla Institute for Employment Studies pozwoliły na opracowanie następującego profilu pracownika zaangażowanego:

- ma pozytywny stosunek do pracy,
- stara się działać tak, by wyniki jego pracy były coraz lepsze,
- identyfikuje się z organizacją i wierzy w jej przyszłość,
- traktuje innych z szacunkiem i dzieli się swoją wiedzą,
- jest godny zaufania,
- robi więcej niż wymaga jego funkcja i formalny zakres obowiązków,
- doskonali swoje umiejętności zgodnie z postępem w swojej dziedzinie<sup>8</sup>.

Można powiedzieć, że zaangażowanie to względnie trwały stan pracownika prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodawcy. Dlatego wysokie zaangażowanie jest tak cenne, ponieważ pozwala osiągnąć wyższe rezultaty przy tych samych zasobach. Menedżerowie są w dużej części świadomi tego faktu. Z najnowszego raportu Trendy HR 2013 przygotowanego przez Deloitte jednoznacznie wynika, że zaangażowanie pracowników traktowane jest przez kierownictwo firm w kategoriach priorytetu. Problem sformułowany przez badaczy jako „utrzymanie zaangażowania/morale pracowników” został oceniony jako jeden z trzech najważniejszych problemów w dziedzinie HR we wszystkich regionach świata (por. tabela 1).

Tabela 1

**Utrzymanie zaangażowania/morale pracowników jako aktualny priorytet HR  
w ocenie menedżerów (w %)**

Miejsce w rankingu	Ameryka Północna i Południowa	Kraje Azji i Pacyfiku	EMEA	Globalnie
2	42	34	46	39

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trendy HR 2013, Deloitte, s. 12.

Badania autorki<sup>9</sup> wskazują, że także polscy menedżerowie przywiązują dużą wagę do budowania i podtrzymywania zaangażowania swoich podwładnych. Respondenci dostrzegają wyraźny pozytywny związek między zaangażowaniem a takimi zmiennymi, jak innowacyjność, przedsiębiorczość, inicjatywa czy twórczość.

<sup>8</sup> HRstandard.pl [dostęp 25.10.2013].

<sup>9</sup> Por. J. Moczydłowska, *Employees' Commitment Management in the assessment of managers (based on the results of quality research)*, po pozytywnej recenzji w trakcie procedur wydawniczych.

## 2. ZARZĄDZANIE PRZEZ ZAANGAŻOWANIE

Pojęcie „zarządzanie przez zaangażowanie” spopularyzowała w Polsce M. Juchnowicz<sup>10</sup>. Rozwijając teorię dynamicznego zaangażowania J.A.F. Stonera, R.E. Freedmana i D.R. Gilberta<sup>11</sup> autorka definiuje je jako: *kompleksowy i dynamiczny system wpływania na zaangażowanie pracowników przez zestaw świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych, opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywacji, wynikających z wspólnych celów i wspólnych wartości, a także na wzajemnym szacunku i zaufaniu*<sup>12</sup>. Rezultatem zarządzania przez zaangażowanie jest w tym ujęciu współdziałanie oparte na współodpowiedzialności i wspólnych korzyściach. Taka filozofia zarządzania wymaga, by dać pracownikom większą samodzielność i ograniczyć kontrolę, jednocześnie uczynić ich odpowiedzialnymi bardziej za jakość pracy niż za ilość. Zaangażowani pracownicy poświęcają pracy nie tylko swój czas, ale także pasję. Wychodzą poza standardy, potrafią i chcą pozytywnie zaskakiwać zarówno swoich przełożonych, jak i klientów zewnętrznych. Innymi słowy celem zarządzania przez zaangażowanie jest osiąganie celów organizacji dzięki ponadprzeciętnej aktywności pracowników, wynikającej z ich wysokiej wewnętrznej motywacji.

Osiągnięcie takiej postawy wymaga uwzględnienia w procesie zarządzania pięciu podstawowych czynników. Po pierwsze kluczowe znaczenie ma systematyczna diagnoza potencjału kompetencyjnego pracowników i przydzielanie im zadań umożliwiających maksymalne wykorzystanie ich kompetencji i aspiracji<sup>13</sup>. Koreluje z tym postulat tworzenia w miejscu pracy środowiska sprzyjającego ciągłemu rozwojowi. Ponadto zarządzanie przez zaangażowanie wymaga autentycznego, opartego na autorytecie, przywództwa organizacyjnego i dobrej atmosfery pracy. Nie można także pominąć znaczenia jasnego, zrozumiałego, przejrzystego systemu wynagradzania pracowników oraz atrakcyjnej ścieżki kariery zawodowej.

<sup>10</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 67.

<sup>11</sup> Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freedman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

<sup>12</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem...*, op. cit., s. 67.

<sup>13</sup> Por. J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.

### 3. ZARZĄDZANIE PRZEZ ZAANGAŻOWANIE A ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z PRACOWNIKAMI (*EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT*)

W ostatnich latach na gruncie nauk o zarządzaniu dynamicznie rozwija się koncepcja Zarządzania Relacjami z Pracownikami (ZRzP)<sup>14</sup>. Trudno nie dostrzec jej związku z teorią zarządzania przez zaangażowanie. Można wręcz zaryzykować twierdzenie, że Zarządzanie Relacjami z Pracownikami to intelektualna kontynuacja teorii zarządzania przez zaangażowanie, jej uszczegółowienie. Istotą ZRzP jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie im zaspokajania potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym.

To, co wyróżnia koncepcję Zarządzania Relacjami z Pracownikami to zwrócenie uwagi na emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy. Wysoka efektywność pracy ma być osiągnięta dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu pracownika. I tu w największym stopniu uwidacznia się związek zarządzania relacjami z zarządzaniem przez zaangażowanie, ponieważ osoba zaangażowana jest emocjonalnie związana z innymi członkami organizacji i/lub organizacją jako całością<sup>15</sup>. Można wskazać na istnienie pozytywnego mechanizmu zamkniętego koła: relacje między pracownikiem i organizacją prowadzą do budowania i wzmacniania zaangażowania, z kolei zaangażowanie wzmacnia siłę i jakość relacji.

Stan pozytywnych więzi emocjonalnych między pracownikami i organizacją jest możliwy do osiągnięcia dzięki daleko idącej indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych, dostarczenie pracownikom atrakcyjnych dla nich produktów i świadczeń personalnych<sup>16</sup>. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić znaczenie w tym procesie czynników pozamaterialnych<sup>17</sup>.

Emocjonalne relacje między pracownikami i organizacją mogą wynikać z wielu różnorodnych przesłanek. Zalicza się do nich: zgodność osobistego systemu wartości z systemem wartości występującym w kulturze organizacyj-

<sup>14</sup> Por. W. Stotz, *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.

<sup>15</sup> M.R. Simpson, *Engagement at work: A review of the literature*, „Journal of Nursing Studies” 2009, No. 46, s. 1020.

<sup>16</sup> W. Stotz, *Employee Relationship...*, op. cit., s. 32.

<sup>17</sup> J. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] *Strategie działań w warunkach kryzysu*, S. Partycki (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346–355.

nej, poczucie złamania norm społecznym w przypadku odejścia z firmy, chęć wzmocnienia relacji zaufania, poczucie sprawstwa i efektywności zawodowej<sup>18</sup>.

Bardzo aktualne staje się pytanie, czy dynamicznie zmieniające się przedsiębiorstwa stanowią dziś przestrzeń sprzyjającą budowaniu relacji? Pracownicy coraz częściej zatrudniani są do realizacji konkretnego projektu, na konkretny, zwykle krótki czas. Pracują jednocześnie dla kilku przedsiębiorstw, często zlokalizowanych w różnych częściach świata, komunikując się ze swoim zleceniodawcą i współpracownikami za pomocą nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych. Czy w takich warunkach można mówić o relacjach opartych na emocjonalnym związku z pracodawcą? Wydaje się, że to mało prawdopodobne. Można zaryzykować tezę, że koncepcja Zarządzania Relacjami z Pracownikami ma zastosowanie praktyczne, ale w odniesieniu do bardziej tradycyjnych i tradycyjnie zarządzanych organizacji. Tam, gdzie na szeroką skalę korzysta się z najbardziej nowoczesnych rozwiązań, takich jak outsourcing, offshoring, elastyczne formy zatrudnienia, tam można mówić o relacjach, ale raczej w ramach sieci znajomych czy zespołu profesjonalistów wspólnie świadczących usługi na rzecz szybko zmieniających się pracodawców.

## PODSUMOWANIE

Poziom zaangażowania pracowników słusznie traktuje się jako ważny miernik skuteczności zarządzania. Jest ono kluczowym motorem napędzającym efektywność organizacyjną i wydajność kapitału ludzkiego. Z drugiej strony zaangażowanie pracowników, jego rodzaj i siła w znacznym stopniu wyznaczają decyzje i działania menedżerów, zwłaszcza w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. To powoduje, że – jak wykazano w niniejszym artykule – temat zarządzania przez zaangażowanie należy do aktualnych i w wysokim stopniu użytecznych zagadnień rozpatrywanych na gruncie teorii i praktyki zarządzania. Mimo stosunkowo bogatej wiedzy na ten temat, nie można określić w pełni uniwersalnych metod budowania, wzmocnienia i podtrzymywania zaangażowania pracowników oraz efektywnego korzystania z tego kapitału. Jednak świadomość, że zaangażowanie jest kluczowym czynnikiem osiągania celów organizacji, zachęca do poszukiwania w tym obszarze. Warto też wyeksponować rosnącą świadomość menedżerów dotyczącą znaczenia

---

<sup>18</sup> A. Lipka, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 9, s. 90.

kontekstu emocjonalnego aktywności zawodowej ludzi. W coraz większym stopniu rozumieją oni, że bez uwzględnienia związku między emocjami i innymi psychologicznymi uwarunkowaniami aktywności zawodowej nie można dziś efektywnie zarządzać organizacjami.

Przedstawiona tu analiza teoriopoznawcza może być punktem wyjścia do formułowania dalszych problemów badawczych:

- Jaki jest związek zarządzania przez zaangażowanie z innymi problemami zarządzania, np. z zarządzaniem zaufaniem, budowaniem przywiązania, lojalnością pracowników, wartością kapitału ludzkiego?
- Jakie cechy kultury organizacyjnej korelują z poszczególnymi typami zaangażowania pracowników?
- Jakie zmienne psychologiczne determinują indywidualną specyfikę zaangażowania organizacyjnego?
- Czy zarządzanie zaangażowaniem zarezerwowane jest wyłącznie dla przedsiębiorstw tradycyjnych? Jak generować i wykorzystywać zaangażowanie w organizacjach sieciowych, wirtualnych?
- Jak na zarządzanie przez zaangażowanie wpływa taka zmienna, jak wiek pracowników? Jak łączyć zarządzanie zaangażowaniem i zarządzanie wiekiem?
- Jak łączyć zarządzanie przez zaangażowanie z elastycznymi, z definicji krótkotrwałymi formami zatrudnienia oraz płynnością ról organizacyjnych? Czy można oczekiwać zaangażowania od pracownika wykonującego konkretne, krótkoterminowe zlecenie, realizującego konkretny projekt, pracującego w tym samym czasie dla kilku przedsiębiorstw? Jeśli tak, jakiego rodzaju jest to zaangażowanie?

## BIBLIOGRAFIA

- Guryn H., *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4.
- Kahan W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, No. 33.



- Lipka A., *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 9.
- Meyer J.P., Allen N.J., *A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, No. 1.
- Moczydłowska J., *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] *Strategie działań w warunkach kryzysu*, S. Partycki (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Rudawska A., *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz w życie społeczne i rodzinne*, „MBA” 2011, nr 1.
- Simpson M.R., *Engagement at work: A review of the literature*, „Journal of Nursing Studies” 2009, No. 46.
- Spik A., Klineciewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), WAiP, Warszawa 2008.
- Stoner J.A.F., Freedman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Stotz W., *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.

## STRESZCZENIE

Temat zaangażowania organizacyjnego oraz zarządzania przez zaangażowanie należy do aktualnych i w wysokim stopniu utylitarnych zagadnień rozpatrywanych na gruncie teorii i praktyki zarządzania. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat zaangażowania oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych.

## SUMMARY

The issue of the organizational commitment and management by commitment belongs to the current and extremely utilitarian issues considered on the basis of management theory and practice. The article has an epistemological character. Its aim is to systematize the knowledge of the commitment issue and formulate, on this ground, issues for further scientific research.

## РЕЗЮМЕ

Тема организационного участия, а также управления через участие относится к актуальным и в высокой степени утилитарным вопросам, рассматриваемым в русле теории и практики менеджмента. Статья имеет теоретико-познавательный характер. Её целью является систематизация знаний на тему участия, а также формулирование на этой основе проблем для дальнейших научных исследований.