

*Pamela Zakobielska**

ROLA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI

Z a r y s t r e ś c i : Celem opracowania jest wykazanie wpływu zaangażowania pracowniczego na rozwój organizacji. W artykule wyjaśniono różnice znaczeniowe między poszczególnymi wymiarami zaangażowania. Przedstawiono także cechy zaangażowanego pracownika, mające wpływ na poziom wyników organizacji. W ostatniej części opracowania zaprezentowano wyniki badań Instytutu Gallupa, przedstawiające poziom zaangażowania pracowników w krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

S ł o w a k l u c z o w e : zaangażowanie pracowników, *engagement, not engagement, actively disengaged*, rozwój organizacji

K l a s y f i k a c j a J E L : L 21; J 24;

WSTĘP

Gwałtowne zmiany zachodzące na rynku pracy, proces globalizacji, indywidualizacja klienta, nasycenie rynków oraz bardzo silna konkurencja sprawiają, że o sukcesie organizacji decyduje człowiek i jego kompetencje. To właśnie od zaangażowania pracowników uzależnione jest zidentyfikowanie, a następnie wykorzystanie szans płynących z otoczenia. Wszelkie zaniedbania w tym obszarze skutkują podejmowaniem błędnych decyzji, a zatem niepowodzeniami organizacji. Badania potwierdzają pozytywny wpływ zaangażowania pracowników na wyniki biznesowe. Korzyści te są sygnałem dla przedsiębiorców, do troski o utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, co niesie z sobą konieczność wyodrębnienia i stymulacji czynników wpływających na zaangażowanie.

* Adres do korespondencji: Pamela Zakobielska, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Nauk Ekonomicznych, ul. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, e-mail: pamela.zakobielska@wp.pl;

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie wpływu zaangażowania pracowników na rozwój organizacji. W pierwszej części wyjaśniono rolę i znaczenie zaangażowania w organizacji we współczesnym świecie. Posłużono się wynikami badań w celu udowodnienia wpływu zaangażowania pracowników na wyniki finansowe organizacji. Druga część opisuje cechy zaangażowanego pracownika. W ostatniej części dokonano przeglądu badań Instytutu Gallupa dotyczących wpływu zaangażowanie pracowników w rozwój organizacji. Skupiono się na rejonie Europy Środkowej i Wschodniej.

1. ZNACZENIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

Jednym z głównych wyzwań zarządzania kapitałem ludzkim staje się zaangażowany pracownik, silnie powiązany z celami i wartościami organizacji, posiadający potrzebę przynależności do miejsca pracy, jak również wyrażający chęci przekraczania formalnych wymagań stanowiska pracy. Mogą one przyjmować formę, np.: przejmowania obowiązków pracowników przebywających na zwolnieniach chorobowych, gotowości do nauki w czasie wolnym od pracy, pozytywnej reklamy pracodawcy w prywatnym środowisku. Zaangażowanie zatem można traktować jako przejaw pozytywnego wartościowania przez pracownika firmy uwzględniając jej wszelkie atrybuty. Trzeba jednak mieć na uwadze, że pozytywne ustosunkowanie się może dotyczyć całości organizacji bądź wybranych elementów z życia organizacyjnego [Porter i inni, 1974, s. 59-60]. Dotyczą one m.in pełnionej roli zawodowej, wykonywanych zadań, relacji interpersonalnych czy ściśle realizowanej ścieżki kariery zawodowej w organizacji [Becker, Billings, 1993, s. 120-121]. Z tego powodu zaangażowanie należy rozpatrywać na różnych płaszczyznach.

Literatura przedmiotu przedstawia trzy koncepcje dotyczące samej istoty zaangażowania pracownika. Pierwsza z nich mówi o zaangażowaniu, jako o rodzaju postawy pracownika w organizacji. Druga – behawioralna, wyraża się charakterystycznym zachowaniem zatrudnionego. Trzecia z kolei skupia się na zaangażowaniu opartym na wzajemnej wymianie doświadczeń pomiędzy pracownikiem a organizacją [Juchnowicz, 2012, s. 34-35]

Przyjęcie określonej koncepcji warunkuje sposób diagnozy i dobór czynników kształtujących poziom zaangażowania pracowników. Przypuszcza się, że koncepcja postawy pozwala traktować zaangażowanie w sposób kompleksowy, obejmujący czynniki związane z zachowaniem emocjonalnym oraz te związane z grą interesów. Postawa wobec pracy oznacza skłonność pracownika do reagowania w szczególny sposób na zadania i efekty pracy. Literatura przedmiotu definiuje zaangażowanie pracowników w rozwój organizacji przez pryzmat trzech czynników: logicznego poświęcenia, emocjonalnego poświęcenia oraz

dyskrecjonalnego wysiłku. Interpretując powyższe – zaangażowanie jako postawa pracownika skupia w sobie trzy wymiary: poznawczy, emocjonalny oraz behawioralny.

Zaangażowanie pracowników wymaga więc - po pierwsze – posiadania określonej wiedzy o przedmiocie postawy tj. misji, wartości, celów i zadań organizacji Po drugie - stosunku emocjonalnego, dotyczącego uczuć wyrażanych przez pracownika w odniesieniu do organizacji. Mogą one dotyczyć systemu wartości, celów, postępowania kierownictwa. Po trzecie - uczuć wyrażanych przez pracownika względem organizacji, np. poczucia dumy z miejsca pracy. Wymiary łączą się ze sobą poprzez wypełnianie indywidualnej roli pracownika na rzecz organizacji. Innymi słowy zaangażowanie dotyczy tego, jak pracownicy wykonują swoją pracę, a przy tym na ile wykorzystują emocje i określone zachowania w połączeniu z posiadaną wiedzą za temat organizacji [Saks, 2007, s. 5.] Przyjmując koncepcję zaangażowania jako postawę pracownika, wnioskuję się, iż warunkuje ona jej względnie trwałe charakterystyczne zachowanie względem przedmiotu postawy, za który przyjąć możemy organizację, zawód, wykonywaną pracę oraz środowisko społeczne, w którym przebywa pracownik. Postawa zaangażowania pracownika w organizację przejawia się w jego czterech formach (z ukierunkowaniem na całość organizacji i jej działań strategicznych):

- zaangażowanie w organizację, czyli identyfikowanie się z misją, wartościami, celami i zadaniami firmy,
- zaangażowanie w pracę, skupiające się na wykonywaniu codziennych zadań na wysokim poziomie,
- zaangażowanie w zawód, objawiające się silną identyfikacją z wyznaczonymi celami rozwoju zawodowego i konsekwentnej realizacji indywidualnej ścieżki kariery,
- zaangażowanie w środowisko społeczne, polegające na identyfikacji z liderem oraz współpracownikami.

Przedstawione formy zaangażowania nie muszą być konkurencyjne względem siebie. Ważne by wzajemnie się uzupełniały [Bushoff, Mels, 2017, s.10].

Liczne badania dowodzą pozytywnej korelacji wysokiego zaangażowania pracowników z sukcesem organizacji. Dowodzi temu ostatnie badanie firmy Hewitt Associates, które wykazało, że poziom zaangażowania pracowników jest o 20% wyższy w firmach o dwucyfrowym wskaźniku wzrostu zysków, niż w firmach o jednocyfrowym wskaźniku¹. Firmy z dwucyfrowym wskaźnikiem wzrostu mają także wyższy o 25% poziom zaangażowania najwyższej kadry kierowniczej od poziomu zaangażowania pracowników oraz poziomu osiągniętego przez firmy o jednocyfrowym wskaźniku wzrostu. Aktywnie

¹ Por: *Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies*, Hewitt Associates Lincolnshire, III, 2004. [09.03.2017].

kształtują pozytywne środowisko pracy i kulturę organizacyjną, tworzą warunki do rozwoju karier zawodowych pracowników [Colan, 2004, s. 84.]

Również z badań firmy Towers Perrin-ISR wynika, że firmy o wysokim zaangażowaniu pracowników odnotowały wyższą wzrostu dochodów netto o 13,2%, w firmach o niskim poziomie zaangażowania stopa ta wyniosła 76% [Croston, 2008, s. 118.]

O pozytywnych skutkach finansowych wysokiego zaangażowania pracowników przekonują także przytoczone poniżej przykłady, dotyczące różnorodnych sfer działalności [Cook, 2008, s. 19]:

- z badań wynika, że wzrost zaangażowania pracowników o 10% powoduje wzrost zadowolenia pracowników o 6% oraz wzrost zysku finansowego o 2%,
- ceny akcji organizacji o wysokim poziomie zaangażowania pracowników rosły średnio o 16%, a przeciętny wzrost akcji w branży o 6%,
- zaangażowani pracownicy pięć razy rzadziej ulegają wypadkom przy miejscu pracy i siedem razy mniej tracą czasu przy wydarzeniach niebezpiecznych niż pracownicy niezaangażowani. Przykładowo firma Molson Coors Brewing Company, podała, że dzięki trosce o zaangażowanie pracowników w jednym tylko roku zaoszczędziła 1 721 760 USD na kosztach bezpieczeństwa,
- prawdopodobieństwo, że w następnym roku zaangażowani pracownicy opuszczą swoje organizacje, jest mniejsze o 33% od takiego, które dotyczy pozostałych przypadków.

Poza wymiernymi efektami finansowymi, wysoki poziom zaangażowania pracowników przynosi również pozytywne skutki w sferze kapitału ludzkiego, przejawiające się wysokim poziomem kreatywności i innowacyjności pracowników, niższą fluktuacją, poczuciem identyfikacji z organizacją, wspólnymi wartościami, stabilizacją talentów. Ten ostatni czynnik ma największe znaczenie wśród organizacji wiedzy, budujących swą przewagę konkurencyjną na unikalnych komponentach [Ayres, 2006, s. 12].

2. CECHY ZAANGAŻOWANEGO PRACOWNIKA

Postawa zaangażowania pracownika w organizację przejawia się w zachowaniu, któremu towarzyszy gotowość do realizacji celów organizacji ponad cele osobiste, przy równoczesnej gotowości do podjęcia odpowiedzialności za wykonaną pracę. Na tej postawie zaangażowany pracownik wykazuje [Juchnowicz, 2012, s. 36]:

- zaangażowanie poznawcze, związane z wysokim stopniem koncentracji na zadaniu,
- zaangażowanie emocjonalne, przejawiające się pasją i entuzjazmem,

- zaangażowanie fizyczne, charakteryzujące się wysoką aktywnością podjętych działań na rzecz własnego rozwoju oraz sukcesu firmy,
- zaangażowanie identyfikacyjne, przejawiające się pozytywnym nastawieniem do firmy i wykonywanej pracy.

Jak słusznie zauważył T.J. Ericsson, zaangażowanie jest czymś więcej, niż przejawem satysfakcji wynikających z warunków stworzonych przez pracodawcę lub czystą lojalnością względem niego. Zaangażowanie związane jest przede wszystkim z chęcią pracownika do zainwestowania własnego wysiłku na rzecz organizacji. Mając powyższe na uwadze, o pełnym zaangażowaniu można mówić wówczas, gdy pracownicy przejawiają swoje zainteresowanie oraz oddanie pracy. Dodatkowo pasjonują się nią, co w efekcie skłania ich do podejmowania kolejnych, dobrowolnych wysiłków, które z reguły wykraczają poza ich formalne obowiązki [Armstrong, 2009, s. 123-124]. Związane jest to również z pozytywnym stanem umysłu pracownika wobec organizacji. 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 oddany [Kulikowski, Madej, 2014, s. 101]. Zaangażowanego w pełni pracownika cechuje dobrowolna chęć podejmowania wysiłku z własnej nieprzymuszonej inicjatywy, nawet kosztem poczucia postrzegania trudnej sytuacji, a także zmian jako wyzwania i szansy. Zatem osoby zaangażowane są optymistami podejmującymi ryzyko, chętnymi do rozwoju osobistego. Są otwarci na innowacje².

W głównej mierze, patrząc z punktu widzenia współczesnego zarządzania, ma znaczenie zaangażowanie pracownika w organizację, które identyfikuje się z celami, misją i wartościami firmy, chęć przynależności do organizacji oraz gotowość do działania, nadającą priorytet interesom organizacji.

Zaangażowanie tworzy stabilizacja, identyfikacja, pasja oraz efektywne działanie na rzecz firmy. W dużej mierze wyznacznikiem zaangażowania jest fizyczne, emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji. Do przejawów takiej postawy zaliczono³:

- pozytywną postawę wobec swojej pracy, zatrudniającej ich organizacji, a także oferowanych przez nią produktów i usług,
- poczucie dumy z pracy, identyfikującą się stwierdzeniem „moja firma”, „u nas”, itp.,
- wykazywanie inicjatywy,
- przekonanie, że organizacja stwarza pracownikowi możliwości do rozwoju,
- brak zainteresowania zmianą pracy,

²Por. <https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/ocena-ryzyka-zawodowego/o-ocenie-ryzyka-zawodowego/6256,o-ocenie-ryzyka-zawodowego-informacja-wprowadzajaca.html> [10.03.2017]

³ Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników...*, jw., s.37

- posiadanie szerokiego spojrzenia na sprawy organizacji oraz chęć wychodzenia poza własne obowiązki dla dobra organizacji,
- poszukiwanie i wykorzystywanie szans w celu poprawy wyników przedsiębiorstwa,
- zaufanie względem liderów oraz współpracowników.

S. Cook twierdzi, że zaangażowany pracownik „wychodzi” poza oczekiwania klientów, liderów i podejmuje działania wywołujące pozytywny wydźwięk. Osoby te nazwano propagatorami swojej organizacji, gdyż tworzą markę oraz budują silne i długotrwałe relacje z klientami [Cook, 2008, s. 14].

Idea poszczególnych cech zaangażowania pracownika w organizacji jest zróżnicowana w zależności od jej typu. W globalnych korporacjach preferencje często dotyczą skupienia się na efektywności, wykonaniu planu oraz koncentracji wokół zachowań kultury korporacyjnej. W sektorze małych i średnich firm, w organizacjach sieciowych, celem jest krótkookresowe wyzwolenie twórczego potencjału podczas realizacji projektu. Z kolei organizacje wiedzy, funkcjonujące w ramach niedoboru talentów powinny wykazywać przywiązanie do organizacji oraz dzielenie się wiedzą⁴.

3. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW A ROZWÓJ ORGANIZACJI W KRAJACH EUROPY ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ

Instytut Gallup’a (Gallup’s *State of the Global Workplace*) opublikował wyniki badań zaangażowania pracowników przeprowadzonych w latach 2011-2012 w ponad 140 krajach, w tym także w Polsce. Swoją uwagę skupiono głównie na krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

Ze wspomnianych wyników badań wynika, że wśród 20 krajów Europy Środkowej i Wschodniej zaledwie 11% pracowników określono jako zaangażowanych (*engaged*), 63% jako nie zaangażowanych (*not engaged*). Pozostałe 26% to osoby określane jako kontestujące swoją pracę (*actively disengaged*). Stosunek zaangażowanych pracowników do kontestujących swoją pracę (demonstrujących swoje niezadowolenie, sprzeciwiających się wykonywanej pracy) wynosi 0.42–do–1*. Jest to bardzo niski wynik, w porównaniu np. z Wspólnotą Niepodległych Państw oraz krajami sąsiadującymi, gdzie wynik plasuje się na poziomie 0.82–do–1⁵.

⁴Por. <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf> [10.03.2017].

⁵*Wyjaśnienie: im wyższy jest stosunek zaangażowanych pracowników (bliższy 1) w stosunku do osób kontestujących swoją pracę tym jest lepszy.

Tabela 1. Udział zaangażowania pracowników, wśród krajów Europy Środkowej i Wschodniej w funkcjonowanie organizacji.

Kraj	Zaangażowany pracownik	Niezaangażowany pracownik	Pracownicy demonstrujący swoje niezadowolenie
Polska	17%	68%	15%
Estonia	16%	64%	20%
Łotwa	13%	72%	15%
Bulgaria	12%	68%	21%
Macedonia	2%	57%	32%
Albania	11%	69%	20%
Montenegro	11%	58%	31%
Słowacja	11%	69%	20%
Węgry	11%	56%	33%
Litwa	10%	62%	28%
Bośnia i Hercegowina	9%	58%	33%
Czechy	8%	62%	30%
Turcja	6%	60%	34%
Chorwacja	3%	65%	32%

*Dla wyników podanych w tej tabeli, margines błędu próbkowania wynosi od ± 2 do ± 4 %.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań State of the Global Workplace Report 2013,

<http://www.gallup.com/home.aspx/> [10.03.2017]

Wyniki zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji różnią się znacząco wśród pracowników krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Największy procent osób zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji w omawianym rejonie stanowi Polska, 17%. Łotwa, natomiast jest krajem o najwyższym procencie niezaangażowanych pracowników (72%). Z kolei Turcja reprezentuje najwyższy odsetek osób demonstrujących swoje niezadowolenie (34%).

W 13 z 14 krajów liczba osób demonstrujących swoje niezadowolenie przewyższa liczbę zaangażowanych pracowników. A w 8 z 14 krajów istnieje dwa razy więcej pracowników determinujących swoje niezadowolenie z pracy, od tych w pełni zaangażowanych.

Wyniki badań realizowane w latach 2011-2012 zwracają szczególną uwagę na Polskę. 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 rozwoju.

Podobnie jak w większości krajów, Polska może czerpać korzyści gospodarcze ze zwiększenia zaangażowania pracowników. W związku z tym bezpośredni przełożony może wpłynąć poprzez rozmowy z członkami zespołu na ich indywidualne postępy, poprzez wspieranie ich rozwoju wyjaśniając tym samym jak znaczny wpływ ma ich zaangażowanie w realizację celu firmy.

Jak wskazują poniższe badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa, wśród krajów Europy Środkowej i Wschodniej wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zwiększa się u osób posiadających wyższe wykształcenie. Przypuszcza się, że ma to związek z możliwością wykorzystania umiejętności nabytych w trakcie wieloletnich studiów. Wpływa to na zwiększenie zadowolenia i satysfakcji zawodowej. Ponadto osoby te zazwyczaj pracują w firmach posiadających rozbudowany system motywacyjny oraz możliwości rozwoju.

Tabela 2. Zaangażowanie pracowników Środkowej i Wschodniej Europy a poziom wykształcenia w latach 2011-2012.

Wykształcenie/Zawód	Zaangażowany pracownik	Niezaangażowany pracownik	Pracownicy demonstrowujący swoje niezadowolenie
Podstawowe i niższe	11%	57%	32%
Średnie	10%	63%	27%
Wyższe	17%	68%	15%
Menadżerowie/kierownicy	26%	63%	11%
Pracownicy biurowi	13%	68%	19%
Pracownicy instalacji	11%	67%	22%
Elektrycy	11%	59%	33%
Górnicy	10%	63%	29%
Pracownicy produkcyjni	8%	59%	33%
Sprzedawcy	7%	65%	28%
Kierowcy	6%	59%	25%
Rolnicy/wędkarze/leśnicy	2%	58%	40%

*Dla wyników podanych w tej tabeli, margines błędu próbkowania wynosi od ± 2 do ± 4 %

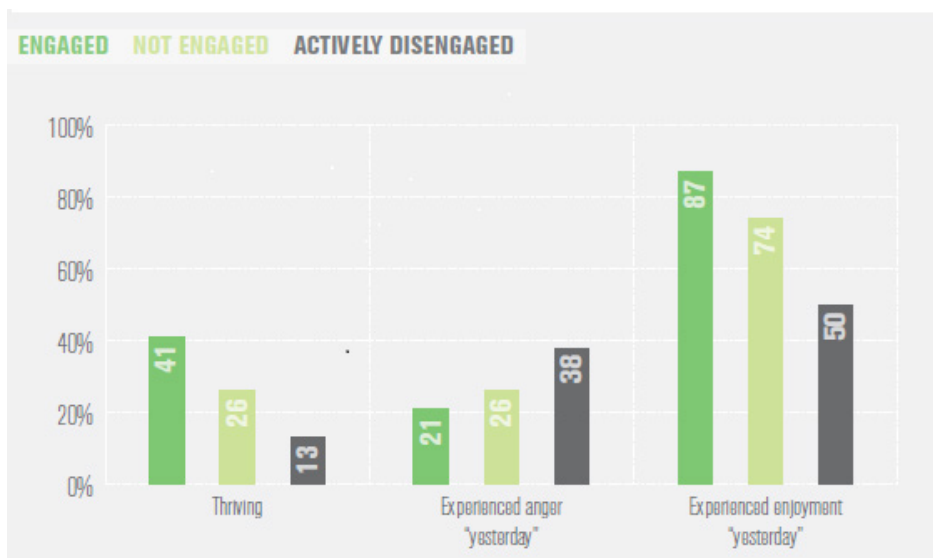
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań State of the Global Workplace Report 2013,

<http://www.gallup.com/home.aspx/> [10.03.2017]

Z drugiej strony, osoby z wykształceniem podstawowym bądź niższym są ponad dwukrotnie częściej zaliczani do grupy osób kontestujących swoją pracę, od pracowników posiadających wyższe wykształcenie. Zaangażowanie w takie obszary zawodowe jak: rolnictwo, wędkarstwo oraz leśnictwo jest najmniejsze. Wynosi tylko 2%. Domniema się, iż jest to wynikiem braku możliwości znalezienia satysfakcjonującej pracy. Osobom tym zazwyczaj towarzyszy frustracja z wykonywanych obowiązków. Nie wykazują chęci gotowości do pracy. Praca jest głównie wykonywana w calach zarobkowych.

Według Instytutu Gallupa zaangażowanie pracowników wzrasta, gdy organizacje koncentrują się na mocnych stronach pracowników. Poprawia się wtedy ich zdrowie i obniża poziom stresu. Jednym słowem zaangażowani pracownicy są szczęśliwszymi ludźmi, mają więcej energii oraz planują pozostać w firmie 4 razy dłużej niż nieszczęśliwi pracownicy. Poniższy wykres przedstawia jak stopień zaangażowania wpływa na samopoczucie pracowników.

Tabela 3. Poziom zaangażowania pracowników a satysfakcja



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań State of the Global Workplace Report 2013,
<http://www.gallup.com/home.aspx/> [10.03.2017]

Z badań wynika, że 41% zaangażowanych pracowników czerpie satysfakcję ze swojego życia i uważa się za ludzi spełnionych zawodowo. Jest to wynik prawie dwukrotnie większy w porównaniu z osobami niezaangażowanymi w pracę.

Podobnie, jak wskazują badania prowadzone przez Instytut Gallupa zaangażowani pracownicy wykazują zdecydowanie więcej pozytywnych emocji na co dzień niż złości w przeciwieństwie do osób niezaangażowanych i tych pozbawionych determinacji do pracy. Ponadto zaangażowani pracownicy są zgodni co to tego, że „lubią to co robią każdego dnia”.

PODSUMOWANIE

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.

Wyniki badań realizowane w latach 2011-2012 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 rozwoju. Zatem zdaniem badaczy, rolą polskich menedżerów powinno być, w tym wypadku, wspieranie rozwoju indywidualnych pracowników.

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

LITERATURA

- Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
Ayres K.E. (2006), *Engagement is Not Enough*, Advantage Media Group, Charleston.
Becker T.E., Billings R.S. (1993), *Profiles of Commitments An Empirical Test*, Journal of Organizational Behaviour, vol 7.

- Bushoff Ch, Mels G. (2017), *The impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment*, British Journal of Management, No. 11.
- Cook S. (2008), *The Essential Guide to Employee Engagement*, Kogan Page, London – Philadelphia.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa.
- Lindgren M. (2012), *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, Londyn.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Kulikowski K., Madej M, *Zaangażowanie w pracę – problem z pomiarem*, Problemy Zarządzania 2014/12/1 (45), s.101.
- Porter J.L. Steers R.M., Modway R.T. Boulian R.T., (1974) *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, vol. 59-60.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, Brighton, 2004.
- Saks A.M. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, Journal of Managerial Psychology, vol. 7.
- <https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/ocena-ryzyka-zawodowego/o-ocenie-ryzyka-zawodowego/6256,ocenie-ryzyka-zawodowego-informacja-wprowadzajaca.html> [10.03.2017].
- <http://www.hrmpartners.pl/docs/srtyku%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf> [10.03.2017].
- Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies*, Hewitt Associates Lincolnshire, III, 2004.

THE ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL FUNCTIONING

Abstract: 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. Research results showing the impact of employee engagement on performance were presented in the last section.

Keywords: employee engagement, organization, engagement, not engagement, actively disengaged.

