

---

## Abstrakt

---

Wchodząc w gospodarkę wolnorynkową, polskie firmy rozpoczęły nową drogę w zakresie zarządzania zarówno w kwestii gospodarczej, jak i zarządzania zasobami ludzkimi. Pokolenia Polaków wychowanych na zasadzie dostępu, a wręcz nakazu pracy zetknęły się ze zjawiskiem bezrobocia i codziennej walki o podstawowe prawo człowieka – prawo do pracy i płacy. Po wielu latach adaptacji i przewagi interesów pracodawców nad interesami pracowników, trend zaczął się zmieniać. Europejski rynek pracy otworzył się na legalną emigrację, z czego skorzystały setki Polaków. Z kraju zaczęły wyjeżdżać nie tylko osoby trwale bezrobotne, ale przede wszystkim młodzi ludzie: dobrze wykształceni i biegle władający językami obcymi. Pracodawcy zaczęli odczuwać brak rąk do pracy, szczególnie w zakresie stanowisk specjalistycznych. Tym bardziej zaczęto przyglądać się obecnym pracownikom i szukać rozwiązań na pełne wykorzystanie posiadanego potencjału pracowniczego.

Niniejszy artykuł ma na celu skupienie się na zjawisku zaangażowania, które jak wskazuje wzrastające zainteresowanie tematem wśród światowych gremiów naukowych, staje się coraz częściej dostrzeganą szansą na sukces w zbudowaniu wartości dodanej zarówno dla firmy, pracownika, jak i klienta. Autorka ma na celu przeanalizowanie podstaw teoretycznych wskazanego zagadnienia oraz zapoznanie się z dotychczasowym dorobkiem naukowym na polu tego tematu. Bazować będzie na publikacjach polsko- i anglojęzycznych. Artykuł ma stanowić bazę teoretyczną do dalszych badań empirycznych, które wskażą rozwiązania wewnątrz organizacji i zwrócą uwagę na możliwość zwiększenia wydajności pracownika poprzez wzmocnienie jego zaangażowania. W kolejnych krokach autorka przyjrzy się poziomowi zaangażowania w poszczególnych okresach zatrudnienia, by wyróżnić kolejne fazy cyklu zaangażowania pracownika w proces pracy.

Barbara Sewastianik<sup>1</sup>

---

## TAJEMNICZY SKŁADNIK SUKCESU – ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA

---

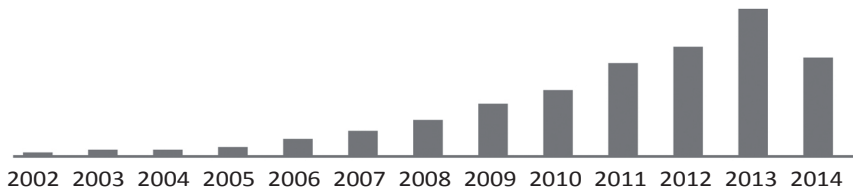
### Wprowadzenie

---

Analizując literaturę, należy zagłębić się w końcówkę 20. wieku, gdy w latach 90. tematem zaczęli interesować się naukowcy z dziedziny zarządzania. Słowo „zaangażowanie” było znane i powszechnie używane znacznie wcześniej w psychologii oraz socjologii i z tych dziedzin przeniosło się na pozostałe sfery nauki. Dopiero w momencie, gdy rozpoczęto poszukiwanie metod zwiększenia wydajności, zwrócono uwagę na ten czynnik w odniesieniu do pracowników i profitów, jakie dzięki zaangażowaniu mogą osiągnąć organizacje. Od roku 1990 do roku 2009 właściwie niewiele pisało się na temat zjawiska zaangażowania, dopiero ostatnie dwa, trzy lata przyniosły znaczny wzrost liczby publikacji artykułów i pozycji książkowych ten temat. Trend ten można zauważyć, śledząc cytaty pierwszego artykułu z zakresu zarządzania opublikowanego w 1990 r. przez Academy of Management Journal, pod tytułem *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* autorstwa W. Kahna. Do roku 2014 artykuł został zacytowany w 2155 publikacjach.

---

<sup>1</sup> Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie brakuje nazwiska opiekuna naukowego



**Rysunek 1.** Cytowanie artykułu: W.A. Kahna (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.

Źródło: na podstawie Google Scholar, 01.09.2014.

## Definicja zaangażowania

W związku z faktem, że zainteresowanie tematem ma swoje korzenie w naukach na bazie psychologii, socjologii i teorii grup, pewne elementy znajdujemy pracach: Freuda (1922), Mertona (1957), Goffmana (1961), Biona (1961), Slatera (1966) oraz Smitha i Berga (1987) (Crawford, Rich, Buckman i Bergeron, 2014, s. 58). W książce M. Armstronga czytamy: „...Zaangażowanie wiąże się z przywiązaniem i lojalnością. Według definicji Mowdaya i in. (1982), składa się ono z trzech elementów: identyfikacji z celami i wartościami organizacji, pragnienia przynależności do organizacji oraz chęci zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji...” (Armstrong, 2007, s. 223).

Poszukując właściwej definicji, autorka skupiła się na określeniu najwłaściwiej opisującym słowo: „zaangażowanie”. Najczęściej powtarzającym się jest: stan, postawa, relacja, rola. Spotykane jest również: konstrukcja emocjonalna, system zachowań, energia itp. Od samego początku słowo to sprawiało wiele problemu przy próbach zdefiniowania go, co potwierdzają inni autorzy: „...zaangażowanie można definiować na różne sposoby. Pojęcie to zwykle obejmuje poczucie dumy z pracy w danej organizacji i lojalność wobec niej oraz wykazywaną przez pracowników gotowość do dodatkowego wysiłku...” (Royal i Agnew, 2012, s. 71). A tak określa je G.R. Salancik: „... zaangażowanie, to stan, w którym jednostka wiąże swoje działania ze swoimi przekonaniem, a te z kolei wpierają jej działania i zaangażowanie...” (Salancik, 1977; za: Armstrong, 2007, s. 223).

Na zaangażowanie należy spojrzeć z różnych perspektyw. I tak, W. Kahn wyróżnia osobiste zaangażowanie, jako wyraz własnego po-

strzegania siebie w roli, jaką odgrywamy w organizacji. Mówi o zaangażowaniu wtedy, gdy pracownik może wyrazić swoją autentyczną wewnętrzną postawę i jest gotowy poświęcić swoją energię na realizację celów organizacji, a co za tym idzie, realizować swoją rolę w danej organizacji. Aby mówić o pełnym zaangażowaniu, musi dojść do spełnienia jednocześnie trzech warunków: spełnienia się w kategoriach fizycznych, poznawczych i emocjonalnych w trakcie wykonywania swojej pracy (Kahn, 1990).

Według Saks „zaangażowanie – to intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji, wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika” (Saks, 2006). Twierdzi on, iż zaangażowanie pracowników w ostatnich latach stało się tematem popularnym wśród firm konsultingowych i w prasie biznesowej, ale rzadko badanym w kręgach akademickich. W swoim artykule *Antecedents and Consequences of Employee Engagement* idzie trochę dalej niż W. Kahn i stwierdza, że mamy do czynienia z różnymi rodzajami zaangażowania osobistego, które są ze sobą związane, ale jednocześnie różnią się między sobą. Możemy wyróżnić zaangażowanie: w ideę, w organizację, w pracę (Saks, 2006).

Z innej perspektywy na ten temat patrzą firmy konsultingowe, jak na przykład ISR (International Survey Research) definiująca zaangażowanie jako „proces, poprzez który organizacja zwiększa oddanie pracowników oraz wkład wnoszony przez nich w pracę, aby osiągnąć lepsze wyniki gospodarcze” (Fawkes, 2012, s. 230). Jest to perspektywa organizacji rozpatrującej korzyści zwiększenia zaangażowania wśród swoich pracowników. IES zaangażowanie określa także, jako „pewne pojęcie pracownika o organizacji i jej wartościach. Zaangażowany pracownik jest świadomy uwarunkowań panujących w firmie i pracuje z kolegami, aby poprawić wyniki pracy z korzyścią dla organizacji. Organizacja musi pracować nad rozwijaniem i pielęgnowaniem zaangażowania, co wymaga dwustronnej relacji pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą” (Fawkes, 2013, s. 233).

Podobne zdanie przedstawia M. Armstrong (2007, s. 223): „zaangażowanie wiąże się z przywiązaniem i lojalnością. Według definicji, jaką podaje Porter i jego współpracownicy, zaangażowanie to stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz angażowania się w jej sprawę. Zaangażowanie składa się z trzech elementów:

- 1) silnego pragnienia przynależności do organizacji,
- 2) mocnej wiary w słuszność wartości i celów organizacji,
- 3) gotowości do pojęcia dużego wysiłku na rzecz organizacji”.

## Rys historyczny

---

Dokonując analizy literatury tematu zaangażowania pracowników (*employee engagement, commitment, motivation, involvement*), autorka w wielu opisach zetknęła się ze stwierdzeniem, iż prawdopodobnie jednym z pierwszych naukowców z dziedziny zarządzania obserwujących ten obszar był W. Kahn. Zwraca on uwagę na kwestię zaangażowania i braku zaangażowania. W swoim artykule poruszającym temat ról przyjmowanych przez pracowników dzieli ich na trzy grupy: zaangażowanych (poziom tego zaangażowania jest różny u poszczególnych osób w zależności od osobowości, jak i momentu w jakim przeprowadza się badanie zaangażowania), zobowiązanych do pełnienia wskazanej roli w organizacji oraz osobiście wyobcowanych, wyalienowany z pracy. We wspomnianym artykule porusza kwestię konieczności analizy zjawiska w szerszej czasoprzestrzeni, a nie tylko statycznej obserwacji momentu. Wskazuje na rozpiętość zjawiska od pełnego zaangażowania do wycofania (Kahn, 1990). W. Kahn został uznany za prekursora tematu zaangażowania w badaniach naukowych.

Naukowcami poruszającymi ten temat są również J.P. Meyer i N.J. Allen, którzy wysnuli wniosek o trzech komponentach zaangażowania organizacyjnego: zaangażowaniu afektywnym, czyli emocjonalnym, zaangażowaniu trwania związanym z kalkulacyjnym podejściem do pozostawania w organizacji oraz zaangażowaniu normatywnym związanym z przyjętymi normami społecznymi (Meyer i Allen, 1991).

W 1992 roku F.L. Schmidt z Uniwersytetu w Iowa zintegrował pojęcia: satysfakcji z pracy, zaangażowania pracowników i zadowolenia z pracy. Stwierdził, iż zaangażowanie pracowników jest częścią ich zachowania w środowisku pracy. Także w latach późniejszych przeprowadzał szereg badań, między innymi z T.L. Hayesem, J.K. Harterem i E.A. Killham, współpracownikami z ośrodka badania opinii publicznej American Institute of Public Opinion (Instytut Gallupa).

W 2003 roku zostały przeprowadzone badania, które wykazały znaczną zależność pomiędzy satysfakcją z pracy i indywidualnymi wynikami, czyli pomiędzy zaangażowaniem i wydajnością (na poziomie jednostki biznesu). Badania zostały przeprowadzone na bazie trzynastu pytań opracowanych przez Instytut Gallupa określanych jako Test Gallupa (G12) a w nomenklaturze anglojęzycznej jako The GWA (Q12).

Test składa się z jednego pytania ogólnego (Harter, Schmidt i Killham, 2003):

1. W skali pięciostopniowej, gdzie „5” oznacza – jestem bardzo zadowolony, a „1” oznacza – jestem bardzo niezadowolony, odpowiedz na pytanie: jak bardzo jesteś zadowolony z (nazwa firmy) jako miejsca do pracy? (Q00.)

oraz z dwunastu pytań szczegółowych (Blikle, 2012):

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy? (Q01.)
2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia? (Q02.)
3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej? (Q03.)
4. Czy w pracy liczy się moje zdanie? (Q04.)
5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy? (Q05.)
6. Czy w ciągu ostatnich 7 dni byłem choć raz doceniony? (Q06.)
7. Czy ktokolwiek zachęca mnie, abym się rozwijał? (Q07.)
8. Czy mam poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna? (Q08.)
9. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela? (Q09.)
10. Czy moim współpracownikom zależy, żeby pracować jak najlepiej? (Q10.)
11. Czy mam w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju? (Q11.)
12. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o moich postępach? (Q12.)

Projektując elementy zawarte w GWA, naukowcy wzięli pod uwagę dwie główne kategorie badań: postaw pracowniczych, czyli ogólnego zaangażowania pracowników w swoją pracę (satysfakcji, lojalności, dumy, intencji obsługi klienta oraz zamiaru pozostania w firmie), a także badanie mierzące efekty tego zaangażowania. Dodatkowym elementem GWA (Q00.) jest pytanie badające zadowolenie respondenta z organizacji, w której jest zatrudniony. Pytanie to można traktować, jako ogólny miernik satysfakcji (Harter i in., 2003).

W roku 2001 C. Maslach, W.B. Schaufeli, i M.P. Leiter w swojej pracy zdefiniowali zaangażowanie jako antytezę wypalenia zawodowego. Oba te pojęcia pojawiły się obok siebie jako skrajne postawy związane z pracą (Maslach, Schaufelli i Leiter, 2001).

W książce J. Smythe’a *CEO dyrektor do spraw zaangażowania* J. Fawkes w rozdziale analizującym piśmiennictwo mówi o nowości tego tematu: „... niewiele jest literatury na temat zaangażowania pracow-

ników, choć istnieją starsze prace poświęcone motywacji, komunikacji z pracownikiem itd.: większość materiałów na temat zaangażowania to wyniki badań przeprowadzanych przez komercyjne organizacje badawcze i firmy doradcze” (Fawkes, 2012, s. 247). Mówiąc o nowoczesnej dziedzinie obejmującej temat zaangażowania, stwierdza: „Jej koncepcyjne podwaliny są być może starsze, lecz aktualne uwarunkowania społeczne, polityczne i ekonomiczne sugerują, że nie mamy tu do czynienia ze zjawiskiem przelotnym” (Fawkes, 2012, s. 248). Podobnie twierdzi polska badaczka zagadnienia M. Burkiewicz: „Zaangażowanie pracowników (*commitment*) jest stosunkowo nowym pojęciem w teorii zarządzania zasobami ludzkimi” (Burkiewicz, 2003, s. 56–57). M. Juchnowicz w książce *Zarządzanie przez zaangażowanie* zwraca uwagę na konieczność zmian w sposobie zarządzania, pisząc: „... współczesne uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim wymagają, aby dynamiczne i efektywne zaangażowanie pracowników stało się powszechnie akceptowanym desygnatem...” (Juchnowicz, 2010, s. 7).

## Elementy charakterystyczne dla zaangażowania

---

Wśród określeń używanych przez pracowników o dużym zaangażowaniu możemy wyróżnić charakterystyczne zwroty, takie jak:

- chcę mieć satysfakcję z wykonanej pracy,
- dobra atmosfera pracy (współpracy) ma dla mnie duże znaczenie,
- jestem gotowy/a do podejmowania dodatkowej pracy (wyzwań),
- z przyjemnością chodzę do pracy,
- praca w organizacji, gdzie ludzie są zaangażowani jest przyjemnością.

Zaangażowani pracownicy (Smythe, 2012):

- są bardziej wydajni, kreatywni i produktywni,
- są nastawieni na konstruktywną krytykę, kwestionują *status quo* i starają się zainicjować zmianę,
- są rzecznikami firmy, z własnego, krytycznego punktu widzenia,
- cieszą się pracą i sprawiają, że przynosi ona radość również ich kolegom i osobom trzecim,
- łatwiej przystosowują się do nowych warunków,
- są przywiązani do organizacji,
- wykazują chęć uzyskania wysokich wyników w pracy,

- zaangażowanie wyraża się w ich przywiązaniu do misji i strategii firmy,
- zaangażowanie przekształca się w element kultury organizacyjnej.

## Rodzaje zaangażowania

---

J. Fawkes (2012, s. 222), dokonując analizy tekstów dotyczących zaangażowania pogrupowała je na:

- wywodzące się z teorii psychologicznych,
- oparte na ideach socjologicznych czy kulturowych,
- skupiające się na kierownictwie,
- zogniskowane na pracownikach.

Rodzaje zaangażowania (Burkiewicz, 2003, s. 58):

1. Jako postawa pracownika – mająca wpływ na sposób i wyniki jego pracy, to stopień identyfikacji poszczególnych pracowników z organizacją. Zaangażowanie tworzone jest przez silne pragnienie bycia członkiem organizacji, silną wiarę w cele i wartości organizacji.
2. Behawioralne – to stan związania się jednostki z organizacją wyrażony określonym zachowaniem.
3. Oparte na wymianie – płynące z istnienia wzajemnej wymiany świadczeń pomiędzy pracownikiem a organizacją. Im bardziej pracownik postrzega tę wymianę jako korzystną dla siebie, tym jego oddanie i przywiązanie do organizacji jest większe.

## Postawa wobec pracy

---

Rozpatrując zaangażowanie jako dwukierunkową relację między pracodawcą a pracownikiem (biorąc pod uwagę dwuaspektowość spojrzenia na temat, zarówno od strony organizacji, jak i pracownika) należy zauważyć, że pracownicy będą wybierać oferty takich pracodawców i angażować się w tę współpracę w różnym stopniu w zależności od środków, które otrzymują od swoich organizacji. Jednym ze sposobów, aby pracownicy tych organizacji spełniali w oczekiwanym stopniu postawione im role, jest utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania poprzez zaoferowanie im właściwych, oczekiwanych benefitów (nieko-



niecznie związanych z finansami). Im bardziej organizacja jest skłonna do wymiany zasobów i świadczeń, tym bardziej pracownicy są skłonni do angażowania się w proces pracy.

Badania podjęte przez autorkę mają na celu poznanie inicjatorów i motywatorów mających wpływ na pobudzenie i zwiększenie zaangażowania rozumianego w kontekście definicji stworzonej przez W. Kahna (1990), jak i elementów mogących wskazywać na nieporządane symptomy wypalenia definiowanego przez Maslacha i in. (2001) jako antytezy zaangażowania.

Otrzymując porządane benefity, pracownicy czują się zobowiązani wnieść do swojej roli głębsze zaangażowanie jako zwrot środków, które otrzymują od swoich organizacji. Taka postawa zgodna jest z teorią wzajemności. Gdy organizacja nie zaproponuje tych zasobów, lub oferuje takie, które są niezgodne z potrzebami pracowników, ludzie są bardziej skłonni do wycofania się i odejścia od swoich ról, a co za tym idzie, do opuszczenia organizacji. Zatem poziom zaangażowania emocjonalnego i racjonalnego, który jednostka jest w stanie poświęcić na wykonywanie swoich zadań na danym stanowisku pracy, jest uzależniony od zaangażowania ekonomicznego organizacji (Saks, 2006).

Dodatkowe wyzwania dla przyszłego zarządzania ludźmi w pracy wynikają z rosnących oczekiwań coraz bardziej wykształconej siły roboczej, która wymaga zarówno wyzwań w pracy, jak też oczekuje akceptacji ze strony pracodawcy w kwestii godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym. Aby przyciągnąć i zatrzymać kluczowych pracowników, niezbędne będzie przedstawienie i zastosowanie takiej polityki i praktyk w zakresie zasobów ludzkich, która odwołuje się do zarządzania talentami. Zaangażowanego pracownika organizacja powinna zacząć traktować jak jeden ze szczególnie istotnych zasobów, przynoszący jej przewagę konkurencyjną. Ważne jest, by jasno dawać mu do zrozumienia, że jest jednym z istotnych ogniw sukcesu firmy. Oddanie takiej osoby w ręce konkurencji wiąże się z utratą tej przewagi, szczególnie gdy wiedza posiadana przez byłego pracownika nie została zarchiwizowana w zasobach organizacji.

„Jak pisze Salancik, »zaangażowanie to stan, w którym jednostka wiąże swoje działania ze swoimi przekonaniem, a te z kolei wspierają jej działania i zaangażowanie«. Dla powiązania jednostki z jej działaniami ważne są trzy cechy zachowania: to, na ile działania te są widoczne, to, na ile wyniki działań są nieodwołalne, oraz to, na ile dana osoba podejmuje to działania dobrowolnie. Zdaniem Salancika zaangażowanie

można zwiększać i wykorzystywać »do wspierania celów i interesów organizacji« poprzez takie posunięcia jak udział w podejmowaniu decyzji o pewnych działaniach” (Armstrong, 2007, s. 223–224).

J. Smythe, pisząc o zaangażowaniu pracowników, zwraca również uwagę na relacje pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, wskazując na centralny element tej relacji: „Zaangażowanie pracowników wymaga od liderów na każdym poziomie dzielenia się władzą ze swoimi ludźmi. Dążenie do najlepszych wyników oznacza zapraszanie ludzi, którzy ostatecznie je zapewniają, do wnoszenia własnego wkładu w codzienny proces decyzyjny, w wizję, strategię i ich realizację, w sytuacjach kryzysu, zmiany i transformacji, w markę i obsługę. Innymi słowy: oznacza włączanie ludzi w proces decyzyjny, a nie informowanie ich dopiero wtedy, gdy decyzje zostały już podjęte” (J. Smythe, 2012).

„Model zaangażowania BlessingWhite konsekwentnie skupia się na:

- Udziale pracownika w sukcesie firmy,
- Osobistej satysfakcji ze swojej roli.

Połączenie wartości, celów i aspiracji pracowników z tymi, które ma organizacja, jest najlepszym sposobem, by uzyskać trwałe zaangażowanie pracowników. Tylko w ten sposób organizacja może w pełni efektywnie działać.

Pełne zaangażowanie osiąga się poprzez połączenie maksymalnej satysfakcji z wykonywanej pracy („Lubię moją pracę i wykonuję ją dobrze”) z maksymalnym udziałem w funkcjonowaniu firmy („Pomagam swojej organizacji osiągać wyznaczone cele”). Zaangażowani pracownicy nie są wyłącznie oddani, nie tylko pełni pasji i dumy. Mają także jasną wizję swojej przyszłości i tego, jak wyglądają misja i cele ich organizacji. Są entuzjastycznie nastawieni, chcą wykorzystać swoje talenty i włożyć własny wysiłek w to, by stać się istotnym przyczynkiem do sukcesu własnego pracodawcy” (<http://komunikat.rrec.pl/2011/03/zaangazowanie-pracownikow-wiecej-niz-liczby>).

## Cykl zaangażowania

---

W wielu obszarach nauki mówi się o zjawisku cykliczności. W ekonomii mamy cykl koniunkturalny, w zarządzaniu strategicznym mówimy o cyklu życia organizacji, w marketingu o cyklu życia produktu, w produkcji cyklu życia technologii. Ze wstępnych analiz przeprowadzonych

przez autorkę wynika, że zaangażowanie, tak jak wiele innych zjawisk, kształtuje się w sposób cykliczny i nawet w trakcie zatrudnienia w jednym miejscu pracy można zauważyć dwa lub więcej cykle tego zjawiska. Możliwe jest również przejście z jednej do kolejnej fazy cyklu bez zachowania kolejnych faz (przykładem może być wysoki poziom zaangażowania nowo zatrudnionego pracownika i faza zniechęcenia, która może ujawnić się w momencie, gdy wyobrażenie o pracy czy pracodawcy jest różne od pierwotnego założenia).

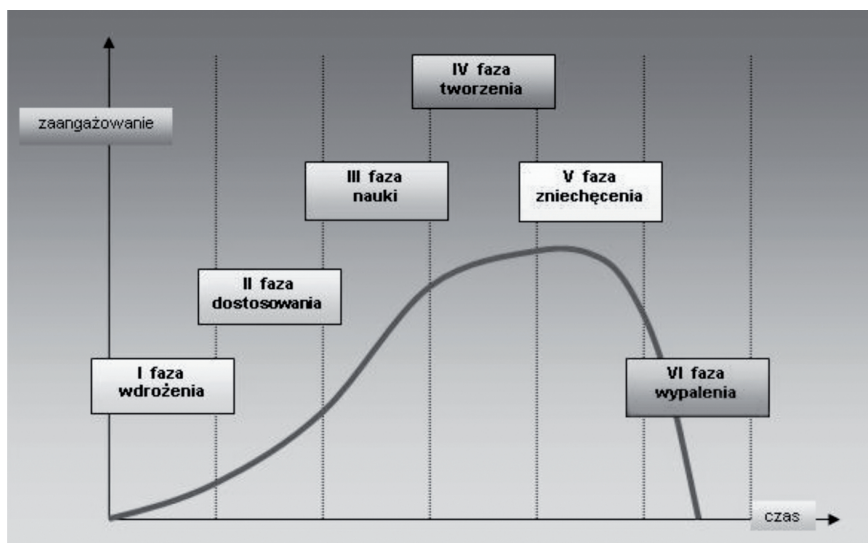
„Wyniki badań opinii pracowników konsekwentnie pokazują, że największe zaangażowanie charakteryzuje pracowników w pierwszym roku ich zatrudnienia. Im dłuższy staż pracy, tym poziom zaangażowania staje się niższy. Zjawisko to wyjaśnia się zwykle brakiem kształtowania prawidłowych oczekiwań w stosunku do zajmowanego stanowiska od samego początku. Gdy pracownik zaczyna poznawać swoją pracę, doznaje rozczarowania. Organizacje reagują na to zazwyczaj próbami urealnienia oczekiwań lub bardziej efektywnego wdrażania pracowników w życie organizacji i powierzone im role” (Royal i Agnew, 2012, s. 18).

Życie człowieka składa się z faz – faz pewnego cyklu życia. Rodzimy się, rozwijamy, uczymy podstawowych czynności, by coraz szerzej rozwijać swoje kompetencje. Wchodzimy w wiek produktywny i rozpoczynamy sprzedaż tego, co dotychczas pozyskaliśmy – naszych umiejętności. Rozwijamy się w pracy, nabywając doświadczenia, aby po pewnym czasie zacząć proces twórczego rozwiązywania problemów i to ten okres jest najbardziej pożądanym przez pracodawców.

W analizie teoretycznej autorka wyróżniła następujące fazy (przyjmując, że cykl jest regularny i na tyle długo funkcjonujący w stałych warunkach otoczenia, by pojawiły się kolejne fazy) cyklu „życia” pracownika w organizacji:

1. I faza – wdrożenia,
2. II faza – dostosowania,
3. III faza – nauki,
4. IV faza – tworzenia,
5. V faza – zniechęcenia,
6. VI faza – wypalenia zawodowego.

Przedstawione zjawisko zgodne jest z definicją zaangażowania oraz faktem istnienia antytezy w postaci wypalenia, przedstawionej przez C. Maslach, W.B. Schaufelego, i M.P. Leitera.



Rysunek 2. Cykl „życia” pracownika w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W różnych publikacjach i opracowaniach można spotkać się z innym podziałem cyklu. W artykule opublikowanym na portalu [www.hrstandard.pl](http://www.hrstandard.pl) zostało wyróżnionych pięć etapów „życia” pracownika w organizacji. Model ten podobny jest do przedstawionego powyżej. Składa się z następujących faz (<http://hrstandard.pl/2011/10/24/cykl-zycia-pracownika-w-organizacji>):

1. Adaptacji,
2. „Zakotwiczenia”,
3. Kompetencji w wykonywaniu obowiązków,
4. Monotonii,
5. Braku zaangażowania.

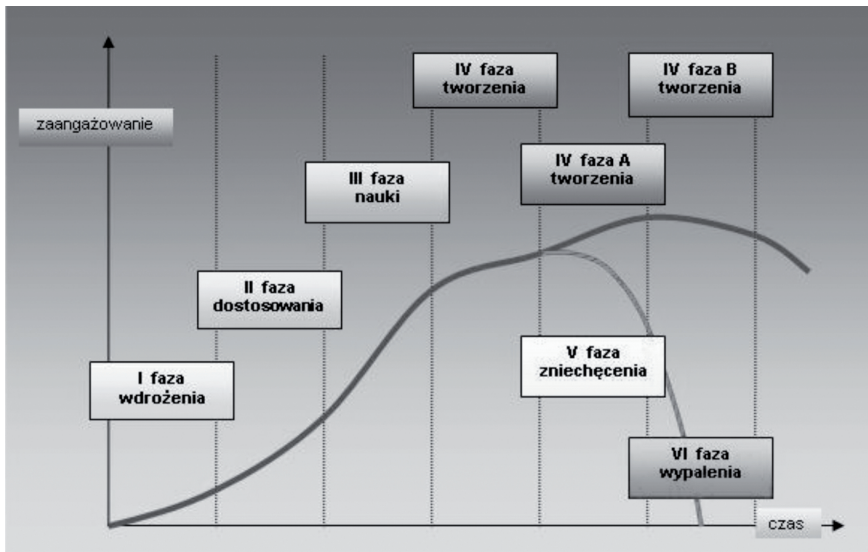
Firma konsultingowa BlessingWhite, od kilku lat prowadząca globalne badania zaangażowania pracowników, opracowała także swój model (BlessingWhite\_Employee\_Engagement\_Research\_Report\_2013), dzieląc pracowników na:

1. Zaangażowanych,
2. Prawie zaangażowanych,
3. „Nowożeńców i chomików”,
4. Wypalonych,
5. „Rozwiedzionych”.

„Pracownicy wraz ze zdobytym doświadczeniem w odgrywanej roli w coraz mniejszym stopniu koncentrują się na zdobywaniu wiedzy potrzebnej do realizacji zadań, a w większym – na osiąganiu oczekiwanych rezultatów. Zaczynają wówczas odczuwać brak wsparcia ze strony organizacji, co ogranicza ich zdolności do skutecznej realizacji zadań. A przecież kluczem do utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania w dłuższej perspektywie jest właśnie zapewnienie pracownikom wsparcia” (Royal i Agnew, 2012, s. 18).

## Wnioski

W związku z szeroko rozumianym pojęciem opisującym zjawisko zaangażowania autorka na potrzeby artykułu i pracy doktorskiej przyjęła definicję W. Kahn’a, jako najbardziej oddającą znaczenie tego słowa: **z zaangażowaniem mamy do czynienia wtedy, gdy pracownik może wyrazić swoją autentyczną wewnętrzną postawę i jest gotowy poświęcić swoją energię na rzecz realizacji celów organizacji, a co za tym idzie budować swoją rolę w danej organizacji** (Kahn 1990).



Rysunek 3. Cykl „życia” pracownika w organizacji z wzmocnioną fazą IV

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując powyższe rozważania, autorka sugeruje konieczność dalszej pracy mającej na celu wyróżnienie i potwierdzenie empiryczne istnienia faz cyklu zaangażowania pracownika w proces pracy. Wiedza ta pozwoliłaby na opracowanie i wdrożenie właściwych narzędzi badających umiejscowienie pracownika w odpowiedniej fazie cyklu, co z kolei pozwoliłoby na efektywniejsze wykorzystywanie potencjału kadry do osiągania celów strategicznych poszczególnych organizacji. Choć twierdzi się, że nie ma silnej korelacji pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością pracy, autorka mniema, że pobudzanie zaangażowania prowadzi do wymiernych efektów. Wzmocnienie i wydłużenie IV fazy cyklu pozwoli na maksymalne wykorzystanie potencjału pracownika. W kolejnych publikacjach autorka opíše wnioski z planowanych badań empirycznych nad zaangażowaniem i czynnikami wpływającymi na kształtowanie się cyklu.

Dodatkowym aspektem tematu, rozszerzającym analizę empiryczną, byłyby badania cyklu kariery pracownika na przełomie jego aktywności zawodowej. Badania takie mogłyby przynieść interesujące wnioski w zakresie aktywności zawodowej pokoleń i dziedziczności bezrobocia.

## Bibliografia

---

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- BlessingWhite Employee Engagement Research Report 2013, <http://www.blessingwhite.com/research>.
- Blikle, A. (2012). *Dylemat lidera – przemoc czy partnerstwo*. Prezentacja z Konferencji Lean w dniu 11 kwietnia 2012. Dostępne na: <http://www.konferencjalean.pl/pliki/Andrzej%20Blikle%20Dylemat%20lidera.pdf> (02.09.2014).
- Burkiewicz, M. (2003). *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Pret S.A.
- Crawford, E.R., Rich, B.L., Buckman, B. i Bergeron, J. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. W: C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, i E. Soane, *Employee engagement in theory and practice*. London and New York: Routledge.
- Fawkes, J. (2012). *Zaangażowanie pracownika – przegląd literatury*. W: J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L. i Killham, E.A. (2003). Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis, The Gallup Organization. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268–279. Dostępne na: [http://nsuweb.gslb.nova.edu/ie/ice/forms/meta\\_analysis\\_july\\_2003.pdf](http://nsuweb.gslb.nova.edu/ie/ice/forms/meta_analysis_july_2003.pdf).
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Warszawa: PWE.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724. Dostępne na: <http://www.jstor.org/stable/256287> (03.03.2014).
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. i Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397–422.
- Meyer, J.P. i Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Royal, M. i Agnew, T. (2012). *Wróg zaangażowania. Skończ z frustracją pracowników i uwolnij cały ich potencjał*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 7: 600–619.
- Schmidt, F.L. (1992). What do data really mean? Research findings, meta-analysis, and cumulative knowledge in psychology. *American Psychologist*, 47: 1173–1181.
- Smythe, J. (2012). *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. i Soane, E. (2014). *Employee engagement in theory and practice*. London–New York: Routledge.

#### Źródła internetowe

- <http://hrstandard.pl/2011/10/24/cykl-zycia-pracownika-w-organizacji>.
- <http://komunikat.rccc.pl/2011/03/zaangazowanie-pracownikow-wiecej-niz-liczby>.