

dr hab. Małgorzata Adamska-Chudzińska

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu

WPROWADZENIE

Za obecnym kryzysem, obok uwarunkowań finansowych i gospodarczych, kryje się jeszcze jeden, rzadziej prezentowany czynnik: pracownicy coraz niżej cenią sobie przynależność do społeczności organizacyjnej połączonej z identyfikowaniem się z nią i zaangażowanym działaniem. Nadmiernie rozwinięty we współczesnych organizacjach styl przywództwa spowodował odizolowanie osób zarządzających od pozostałych pracowników. Zarządzanie ukierunkowane na wyniki krótkookresowe dodatkowo wzmocniło pozycję menedżerów niszcząc niemal całkowicie postawy współdziałania w organizacjach. Podejmując działania naprawcze w gospodarce istotne staje się uwzględnienie ich również w sferze społecznej. Wdrażanie rządowych programów nastawionych na ratowanie stanu finansów i stymulowanie wzrostu gospodarczego nie rozwiązuje problemów w dłuższej perspektywie czasu, bez uwzględnienia szerszego systemu społecznego. Człowiek nie jest w stanie długotrwale działać skutecznie poza tym systemem. Zachowania ludzi w organizacjach mają więc fundamentalne znaczenie dla długotrwałego powodzenia działań ekonomicznych.

Rozwiązanie kryzysu w sferze społecznej wymaga skupienia się na zaangażowaniu organizacyjnym. Stanowi ono szczególnie rodzaj postaw pracowniczych, odmienny od motywacji czy zadowolenia z pracy. Wynika bowiem z autentycznej chęci uczestnictwa w organizacji, co powoduje, że zaangażowanie wpływa na zachowanie pracowników niezależnie od innych, konfliktowych motywów i postaw. W tym sensie zaangażowanie w większym stopniu niż inne postawy odpowiada za efektywność realizowanych rozwiązań, dokonywanie korekt zapewniających realność działań, jak i formułowanie propozycji mogących stanowić zaczątki większych strategii. Warto też zauważyć, że wdrażane przez gospodarki zachodnie programy zaradcze, nastawione na stymulowanie przedsiębiorstw, coraz częściej uzupełniane są o narzędzia z zakresu zarządzania zaangażowaniem pracowników. Szacuje się, że w USA niepełne wykorzy-

stanie zaangażowania pracowników określane jako „luka zaangażowania” wynosi 300 mln \$ rocznie niższej produktywności [Juchnowicz, 2012].

Dotychczasowe wyniki badawcze i doświadczenia praktyczne dość jednoznacznie wskazują, że wzrostowi zaangażowania towarzyszy obniżenie absencji i płynności pracowniczej [Meyer i Allen, 1991, s. 61–89; Szpik i Klineciewicz, 2008, s. 471–492]. Równocześnie ujawnia się, że wpływ zaangażowania na efektywność i wyniki pracy jest zależny od określonych uwarunkowań kształtowania tego zaangażowania [Hendry, 1995, s. 56]. Powoduje to, że z jednej strony w literaturze przedmiotu przytacza się dane świadczące o wpływie silnego zaangażowania pracowników na wzrost wydajności, zysków, dochodów netto, cen akcji, marży operacyjnej [Cook, 2008, s. 19; Juchnowicz, 2012, s. 42–44], a z drugiej strony formułuje się wnioski [Guest, 1991, s. 149–176], zgodnie z którymi prawdziwe oddanie organizacji nie musi się wyraźnie przekładać na poprawę efektów. Bierze się wówczas pod uwagę, że wysoki poziom zaangażowania sprzyjać może konformizmowi, co stanowić może zagrożenie dla skuteczności pracowników w sytuacjach niejednoznacznych i niepewnych, powszechnie występujących w życiu organizacji w trakcie zmian [Coopey i Hartley, 1991, s. 18–31]. Konieczność podporządkowania się wartościom organizacyjnym ograniczać może umiejętność twórczego rozwiązywania problemów, a silna identyfikacja z zaprogramowanymi celami i zaangażowanie w bieżące poczynania wywołać mogą wręcz opór wobec zmiany. Zauważyć należy, że pomija się w tym przypadku kwestię prospołecznie ukształtowanych relacji społecznych i ich wpływu na charakter zaangażowania.

Z doświadczeń przedsiębiorstw stosujących programy zwiększania zaangażowania organizacyjnego wynika natomiast, że związek pomiędzy analizowanymi parametrami może zachodzić, o ile spełnione zostaną pewne warunki, głównie dotyczące kultury organizacyjnej [Ignaczewska, Kozińska, 2002, s. 220]. Celem niniejszego opracowania jest rozważenie, czy warunki takie spełnia prospołeczne środowisko pracy. Zaprezentowane zostaną ważniejsze mechanizmy prospołecznego oddziaływania na zaangażowanie pracowników i ich rezultaty. Istotną kwestią będzie wykazanie, na ile prospołeczne instrumenty stymulowania zaangażowania pracowników umożliwiają rozwiązanie kryzysu w sferze społecznej oraz przygotowanie fundamentu dla tworzenia i wdrażania realnych reform gospodarczych, a przez to warunkują długotrwałą efektywność organizacji i systemu ekonomicznego.

POJĘCIE ZAANGAŻOWANIA I JEGO KOMPONENTY

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na wieloznaczność pojęcia „zaangażowanie”. Może się ono odnosić do zaangażowania na stanowisku pracy, w karierę zawodową, w działanie zespołu, a także w zatrudniającą organizację.

Wymienione formy zaangażowania nie muszą być wobec siebie konkurencyjne, mogą się uzupełniać i wzajemnie wzmocniać. Wskazują również, że zaangażowanie pracowników ma charakter wieloaspektowy. W najszerszym ujęciu, istotnym z punktu widzenia zarządzania, przyjmuje ono postać zaangażowania organizacyjnego i wiąże się z przywiązaniem i lojalnością. Oznacza stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz angażowania się w jej sprawy [Porter i in., 1974, s. 603–609]. Podkreśla się, że tego typu zaangażowanie stanowi o tym, w jakim stopniu pracownicy identyfikują się i włączają w życie organizacji, wykorzystując własne kompetencje do osiągania jej celów [Pocztowski, 2008, s. 429]. Zaangażowanie organizacyjne ujmuje się także jako stan, w którym jednostka wiąże swoje działania ze swoimi przekonaniem, a te z kolei wspierają jej działania i zaangażowanie [Salancik, 1977].

Kwestia powiązania przekonań jednostki z jej działaniami ujawnia się poprzez trzy główne cechy charakteryzujące silne zaangażowanie organizacyjne [Cohen, 2007, s. 338]:

- pełna akceptacja celów i wartości organizacyjnych,
- wysoka skłonność do podejmowania dużego wysiłku na rzecz organizacji,
- silne pragnienie przynależności do organizacji.

Zgodnie z tak rozumianą koncepcją zaangażowania organizacyjnego, istotne jest wykształcenie pozytywnych emocji pracownika wobec organizacji, prowadzących do osobistego przywiązania i identyfikacji z nią. Relacje pracownika z organizacją można interpretować jako ciąg interakcji, w których obie strony definiują i stopniowo poszerzają swoje uprawnienia, doprecyzowując w działaniu ustalenia wynikające z formalnych umów i regulaminów. Jest to istotne poszerzenie wcześniejszej koncepcji tzw. pracy emocjonalnej [Hochschild, 2003], opisującej mechanizmy przekształcania i ujawniania emocji pracowników tak, by były zgodne z rolą i oczekiwaniami organizacji (np. wymuszony uśmiech stewardess czy kelnerów przy obsłudze klientów).

Podstawowy nurt badań dotyczących zaangażowania organizacyjnego oraz jego związku z zachowaniami pracowników koncentruje się na modelu Meyera i Allen [1991], wyróżniającym trzy komponenty:

1. Emocjonalny – decyduje on o *zaangażowaniu afektywnym* i identyfikacji z wartościami organizacyjnymi. Odzwierciedla to, na ile pracownik wiąże swoją obecność w organizacji z treścią wykonywanych czynności i możliwością urzeczywistnienia walorów własnej osobowości (chce być w organizacji).
2. Racjonalny – wpływa na *zaangażowanie trwania*, czyli uświadomioną przez pracownika potrzebę kontynuowania pracy dla organizacji ze względu na pewne koszty i straty, związane z odejściem z organizacji (dodatki za staż, specjalne uprawnienia, inne) oraz z ograniczonymi alternatywami na rynku pracy (potrzebuje być w organizacji).
3. Normatywny – wyznacza *zaangażowanie normatywne*, uwarunkowane przez normy społeczne oraz poczucie zobowiązania i lojalności (klimat pracy opar-

ty na zaufaniu i wierności ustalonym wartościom i zasadom) pracownika wobec organizacji (czuje, że powinien pozostać w organizacji).

Wskazane rozróżnienie wyznacza trzy możliwe uzasadnienia uczestnictwa w organizacji (chęć, konieczność, powinność) i pozwala na wyjaśnienie wielu paradoksów, obserwowanych w zachowaniach pracowników.

MECHANIZMY PROSPOŁECZNEGO STYMULOWANIA ZAANGAŻOWANIA ORGANIZACYJNEGO

Wskazana struktura elementów zaangażowania organizacyjnego umożliwia przeprowadzenie analizy wpływu czynników o charakterze prospołecznym na poszczególne typy zaangażowania i rozpoznanie ich rezultatów, zwłaszcza dotyczących efektywności i wyników pracy. Istotne jest ustalenie, jakie stany emocjonalne zaktywizują się pod wpływem uwarunkowań prospołecznych i co z tego wynika dla działalności zawodowej. Poniżej zaprezentowano trzy wybrane mechanizmy prospołecznego oddziaływania na pracowników.

1. UDZIAŁ PRACOWNIKÓW W PODEJMOWANIU DECYZJI

Rezygnując z takich określeń jak partycypacja czy delegowanie uprawnień, zauważyć należy, że chodzi o postawę wobec pracowników każdego szczebla, umożliwiającą podejmowanie decyzji wpływających na ich pracę. Dzięki temu pracownicy mogą sprawować większą kontrolę nad przebiegiem pracy oraz uczyć się w sytuacjach działania. Wyzwała to większą odpowiedzialność za efekty pracy i staranność w uzyskaniu wysokiej ich jakości¹. Samodzielnie podjęte decyzje zazwyczaj charakteryzują się dużą oryginalnością i trafnością rozwiązania danego problemu.

Wyzwaniem, przed jakim stają menedżerowie, jest w tym przypadku rezygnowanie z „heroicznego przywództwa” na rzecz przywództwa umiarkowanego obejmującego dzielenie się władzą. Umiarkowany przywódca postrzega siebie nie jako osobę zarządzającą pracą podległych mu ludzi, lecz jako osobę będącą w centrum ludzi, z którymi współpracuje. Zachęca ich do samodzielnego działania, interweniuje wtedy, gdy sytuacja tego wymaga. Ponadto, potrafi się powstrzymać przed cofaniem uprawnień decyzyjnych wtedy, gdy pracownicy popełniają błędy. Są to bowiem najlepsze okazje do nauki i zdobywania doświadczenia – nie tylko dla zainteresowanych stron, ale także dla innych, którzy uczą się w sposób pośredni. Taki lider umożliwia wysoką sprawność operacyjną i wprowadzanie zmian, mając świadomość, że dokonują tego pracownicy.

¹ Przykłady firm, potwierdzające wskazaną zależność to m.in.: Facebook, firmy lotnicze Alaska Airlines i Southwest [Harvard Business Review Polska, 2012].

Zaprezentowany mechanizm oddziaływania na pracowników zgodny jest z koncepcją zarządzania *przez chodzenie* – *walking around* [Peters i Waterman, 2011]², stanowiącego formę zarządzania nieformalnego, bez wydawania autorytarnych poleceń. Ta stosowana w dobrze zarządzanych firmach zachodnich koncepcja polega na stałym, bezpośrednim kontakcie menedżera z pracownikami. Systematyczne przemieszczanie się (wędrowanie) po firmie, wokół stanowisk pracy nie oznacza zwiększonej kontroli (pracownicy dysponują określonym zakresem samodzielności), lecz zainteresowanie osobą pracownika, udzielanie rad i pomocy, wspieranie i stwarzanie sytuacji zachęcających pracowników do wyrażania swych myśli, zgłaszania propozycji itp. W wyniku zarządzania „przez chodzenie” buduje się pozytywne więzi międzyludzkie i tworzy przyjazny klimat organizacyjny.

W trakcie „wędrowania” po stanowiskach pracy umiejętnie docenia się osiągnięcia pracowników i przekonuje ich, że stanowią integralną część zespołu, od którego zależy powodzenie firmy i realizacja ich potrzeb. Mobilizuje to pracowników do jeszcze większego wykazania się efektami własnej samodzielności na stanowisku pracy. Poprzez dyskusje z pracownikami i uczestnictwo w różnorodnych sytuacjach praktycznych menedżer uzyskuje wiedzę z tzw. pierwszej ręki, która stanowi istotne uzupełnienie danych zawartych w raportach firmy lub pochodzących z kontaktów z wybranymi pracownikami w gabinecie. W koncepcji tej zakłada się, że najlepsze pomysły i innowacje pochodzą właśnie ze swobodnych rozmów z pracownikami³.

2. STOSOWANIE PRZEJRZYSTEJ POLITYKI INFORMACYJNEJ

Dzielenie się z pracownikami informacjami jest istotnym aspektem spełniania ich oczekiwań i kształtowania zachowań polegających na większym zainteresowaniu pracą,żywieniu i wzroście aktywności. Przekazywanie informacji obejmować powinno określone dane operacyjne i finansowe dotyczące funkcjonowania organizacji jako całości, wkładu pracowników w realizację jej celów i informacje zwrotne o jakości wykonania indywidualnych zadań. Znajomość i właściwa interpretacja tych danych oraz ich współzależności umożliwia pracownikom zrozumienie misji i strategii organizacji oraz własnej roli w ich wypełnianiu. Dzięki temu praca stać się może bardziej znacząca i sensowna. Dostrzegając szersze konsekwencje swoich działań pracownik uświadamia sobie konkretne powody, dla których powinien podjąć określony wysiłek lub poszukiwać innowacyjnych rozwiązań.

² Termin ten wprowadziła kadra kierownicza firmy Hewlett-Packard w roku 1970 dla określenia stosowanych praktyk zarządzania.

³ Metodę tę stosuje np. Bill Marriot, który wiele czasu spędza na „spacerach” po swoich hotelach, odwiedzając kuchnie, ramy załadowcze, pralnie itp., co umożliwia mu podejmowanie trafnych decyzji [Encyklopedia zarządzania, <http://mfiles.pl/pl/index.php>].

Maksymalnie przejrzysta polityka informacyjna jest podstawą koncepcji zarządzania „przy otwartych księgach” – *open book management* [Aggarwal, Simkins, 2001; Spreitzer, Porath, 2012]⁴. Ten nowy trend w zarządzaniu opiera się na następujących założeniach: 1. Udostępnienie pracownikom danych finansowych mówiących o zyskach i stratach oraz bilansach; 2. Udostępnianie innych danych charakteryzujących działalność organizacji np. wskaźniki wydajności, jakości, poziomu usług, kontrolne wartości średnie, ratingi zadowolenia klientów, pomysły pracowników na innowacje itp.; 3. Szkolenie pracowników umożliwiające rozumienie danych finansowych i operacyjnych; 4. Zachęcanie do wykorzystywania uzyskanych informacji w codziennej pracy.

Wdrażanie polityki otwartych ksiąg nie jest łatwe. Najczęściej zaczyna się od zebrań przy tablicy ogłoszeń, na której zespoły zapisują wyniki pracy i snują prognozy na następny okres, np. tydzień. Spotkania „otwartej księgi” koncentrują się na tzw. wskaźniku krytycznym działalności organizacji, jakim jest zazwyczaj wskaźnik rentowności (lub analogiczny). Ujawnienie tego wskaźnika jest kluczowym elementem do opracowania tablicy, której celem jest łączenie wszystkich danych koniecznych do obliczenia wskaźnika krytycznego. Zarządzanie „przy otwartych księgach” umożliwia pracownikom zrozumienie danych krytycznych, określających sytuację ekonomiczną organizacji, uwarunkowania tej sytuacji i własny wpływ na nią, a także systematyczną analizę i interpretację własnych działań. Dyskusje przy tablicy „otwartej księgi” mają również zachęcać do szybkiego rozwiązywania doraźnych problemów lub wykorzystania komercyjnej szansy. Dochodzi wówczas do znacznego wzrostu zaangażowania pracowników, ponieważ czują się partnerami i rozumieją, czego się od nich oczekuje. Świadczą o tym przykłady firm amerykańskich, w których koncepcja ta znalazła zastosowanie [Spreitzer, Porath, 2012]. Poprzez zapewnienie szerokiego dostępu do informacji, firmy te wzbudzają zaufanie pracowników, dostarczają im wiedzy i stymulują do podejmowania inicjatyw mających duże szanse powodzenia.

3. ROZWÓJ POCZUCIA PRZYNALEŻNOŚCI DO SPOŁECZNOŚCI ORGANIZACYJNEJ (WSPÓLNOTOWOŚĆ)

Wspólnotowość to cecha dość niepopularna w świecie biznesu. Tymczasem prof. D. Gilbert w wywiadzie dla Harvard Business Review Polska [R1201E, 2012] stwierdził, że gdyby miał jednym słowem podsumować całą literaturę naukową na temat źródeł ludzkiego szczęścia, a przez to zwiększonej kreatywności i produktywności, użyłby przymiotnika „społeczny”. Wskazuje on, że pozytywne kontakty międzyludzkie silniej pobudzają do działania niż relacje oparte na strachu i zagrożeniu. Stąd też kultura organizacyjna zbudowana na

⁴ Termin „open book management” pojawił się po raz pierwszy w Inc Magazine w 1993 roku i od tej pory koncepcja ta systematycznie jest rozwijana w firmach amerykańskich.

poczuciu przynależności do społeczności organizacyjnej i respektująca podstawowe wartości społeczne odgrywa istotną rolę w stymulowaniu zaangażowania pracowników. Poczucie przynależności do danej społeczności sprawia, że pracownicy poważnie traktują obowiązki zawodowe, wykazują się koleżeństwem i lojalnością wobec siebie, szanują swoją rolę w grupie, a to pobudza ich zaangażowanie we wspólne projekty⁵.

Kluczowe znaczenie ma umożliwienie członkom organizacji funkcjonowania w przyjaznych strukturach, opartych na stałych regułach wzajemnego szacunku, uczciwości i sprawiedliwości. Realizacja tego postulatu wymaga dopasowania wzajemnych oczekiwań i świadczeń pracowników i pracodawców, które ukierunkuje ich na wspólne działanie. Jest to podejście bliskie pojęciu kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Dotyczy on wzajemnych oczekiwań i zobowiązań niewynikających z formalnych umów i regulaminów. Ze strony pracowników tego typu oczekiwania najczęściej dotyczą poziomu psychologicznego, przykładowo: szacunku, sprawiedliwego traktowania, doceniania, możliwości rozwoju, ambitnych zadań.

Największe możliwości spełniania tych oczekiwań mają menedżerowie średniego szczebla, jako że sami stanowią grupę, która zazwyczaj odczuwa silną przynależność do organizacji, ma dużą wiedzę o jej funkcjonowaniu, rozumie szerszy kontekst działań i pozostaje w bezpośrednich relacjach z pracownikami. Na tym szczeblu zarządzania łatwiej jest, wiążąc działania operacyjne ze strategią, ukazać własne oddanie organizacji oraz korzyści płynące z partnerstwa i poczucia przynależności do wspólnoty organizacyjnej.

Dodatkowo menedżerowie mogą zaoferować pracownikom tzw. nagrody wyprzedzające. Może to być oferta atrakcyjnych szkoleń dla nowo przyjętych czy kredyt zaufania poprzez zatrudnienie ich na stanowiskach kierowniczych. Działania takie stymulują normatywne aspekty zaangażowania związane z poczuciem zobowiązania wobec pracodawcy, które ujawnia się, gdy organizacja inwestuje w pracowników i spełnia ich oczekiwania. Bazując na nim, organizacja może oczekiwać od pracowników lojalności i zaangażowania (doskonałości operacyjnej i kreatywności), które jednocześnie stanowią nieformalne obowiązki pracowników. Dokonujące się tą drogą procesy prowadzą do przekształcenia zbiorowości zasobów ludzkich we wspólnotę odpowiedzialnych członków społeczności organizacyjnej.

Przy czym, wspomniane wcześniej wartości społeczne stanowić muszą stałe kryteria organizowania i oceny współpracy. Wartości społeczne, silnie umocowane w codziennej działalności, wywołują w pracownikach pozytywne nastawienie do pracy, zwiększają motywację wewnętrzną, sprzyjają samokontroli

⁵ Dowodzą tego przykłady wiodących firm, np.: Toyota, Semco, Mondragon, które dzięki tętniącej życiem społeczności pracowników i ich wzajemnej lojalności osiągają wzrost kreatywności zespołowej i znaczące sukcesy [Harvard Business Review Polska R0907V, 2012].

i wzajemnej kontroli pracowników. Pewnym wzmocnieniem w tym zakresie może być umożliwianie pracownikom przez menedżerów przeżywania doświadczeń odzwierciedlających te wartości i utożsamiania się z nimi [Kanter, 2011, s. 48]⁶. Efekty współpracy organizowanej wokół wartości społecznych stanowić mogą wówczas zaczątki innowacyjnych strategii, które bez takich przedsięwzięć mogłyby w ogóle nie powstać.

REZULTATY PROSPOŁECZNEGO ODDZIAŁYWANIA NA PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE DZIAŁAŃ EKONOMICZNYCH

Przedstawione, wybrane mechanizmy prospołecznego oddziaływania na zaangażowanie pracowników w konkretnych sytuacjach pracy uzupełniają się i wzmacniają wzajemnie. Wpływ tych mechanizmów na zachowanie pracowników związany jest przede wszystkim z oddziaływaniem na emocjonalny i normatywny komponent zaangażowania organizacyjnego. Prospołeczne oddziaływanie obejmujące udział w podejmowaniu decyzji, dzielenie się informacjami i uczestnictwo we wspólnocie organizacyjnej, powoduje wzbudzenie ważnych dla aktywności zawodowej stanów psychologicznych. Należą do nich odpowiednio: 1. odczucie autorstwa działań i osobistego wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz odpowiedzialności za efekty tego wpływu; 2. poczucie znaczenia i sensu czynności pracy oraz doświadczanie poczucia sprawstwa i kompetencji; 3. doświadczanie ważności/przydatności swojej roli dla organizacji i zadowolenia z uczestnictwa w prospołecznie ukierunkowanej społeczności.

Są to stany o szczególnym znaczeniu dla zaangażowania organizacyjnego. W wyniku przeżywania tych stanów dochodzi do cyklicznego wzmacniania zaangażowania dzięki „samogenerującym się” nagrodom zawartym w tych przeżyciach (poczucie sensu, autorstwa, ważności i odpowiedzialności działań). Stany te ze względu na treść przeżywanych doznań, same w sobie są nagrodami, które stymulując poczucie podmiotowości, nasilają pragnienie działania i osobistego kreowania sytuacji pracy. Pracownicy o wysokim zaangażowaniu afektywnym (wynikającym z doświadczania wskazanych stanów emocjonalnych) pracują więcej i bardziej efektywnie. Są także skłonni do bezinteresownego pomagania innym, pozostawania po godzinach lub dokonywania innych „poświęceń” dla pracodawcy. Konieczność kierowania się w działaniu wartościami społecznymi zapewnia etyczny wymiar ich działań. Ostatecznie, fakt silnego oddziaływania czynników prospołecznych na emocjonalny aspekt zaangażowa-

⁶ Służy temu organizowanie różnorodnych przedsięwzięć, podczas których członkowie organizacji mogą przekonać się komu służą i jak są wykorzystywane ich produkty oraz akcji, w których członkowie zarządu zastępują pracowników na ich stanowiskach pracy (np. sprzątają za personel pokładowy).

nia powoduje wzrost sprawności zawodowej pracowników i wyników organizacji [Spik, Klineciewicz, 2012].

Wzrostowi zaangażowania afektywnego, następującego w wyniku prospołecznego organizowania środowiska pracy, towarzyszy wzrost zaangażowania normatywnego. Jest on skutkiem poczucia zobowiązania i lojalności wobec organizacji oraz norm i wartości społecznych, obowiązujących w jej środowisku. Pracownik odczuwa powinność efektywnego działania wobec społeczności organizacyjnej, która spełnia jego oczekiwania i w szerokim sensie inwestuje w niego. Duże znaczenie ma tutaj wzajemne podmiotowe i uczciwe traktowanie się członków organizacji, ale też – pewne korzyści związane z rozwojem, ambitnymi zadaniami, a także wspomniane wcześniej nagrody wyprzedzające.

Współwystępowanie wzrostu tych dwóch typów zaangażowania jest istotne ze względu na to, że zaangażowanie normatywne może neutralizować pośrednie, niekorzystne skutki intensywnego wzrostu zaangażowania afektywnego. Dotyczą one ujemnej korelacji tego wzrostu z zaangażowaniem trwania. Zauważyć należy, że mechanizmy prospołeczne bezpośrednio nie wpływają na racjonalny aspekt zaangażowania. Nie będąc narzędziami instrumentalnego traktowania ludzi nie kształtują zaangażowania ze względu na obawy o utratę materialnych czy rzeczowych korzyści związanych z pracą lub poprzez ograniczanie alternatyw na rynku pracy. Jednak, w miarę wzrostu zaangażowania afektywnego wzmacniające się poczucie wartości pracowników może automatycznie spowodować zmianę w ujmowaniu czynników racjonalnych i obniżyć zaangażowanie trwania. Pewne wynikające stąd zagrożenia dla zaangażowania pracowników (spadek zaangażowania, utrata efektywnych pracowników) są neutralizowane przez poczucie powinności wypływające z jego aspektu normatywnego, który powoduje długotrwałe utrzymywanie zaabsorbowania organizacją i identyfikacji z nią.

PODSUMOWANIE

Charakterystyka rezultatów zastosowania omówionych mechanizmów oddziaływania na zaangażowanie pracowników wskazuje, jak się wydaje, że mogą one stanowić instrumenty rozwiązywania kryzysu w sferze społecznej współczesnych organizacji. Prospołeczne podejście do zaangażowania pracowników oparte jest na doświadczaniu silnych, pozytywnych emocji związanych z wykonywaniem pracy i poczuciu zobowiązania wobec organizacji jako pewnej wspólnoty odpowiedzialnych podmiotów. Sprawny system społeczny poprzez otwarcie się ludzi na długotrwałe współdziałanie i gotowość do ponoszenia wysiłku, stanowi fundamentalny warunek skutecznego realizowania reform ekonomicznych. Pomimo że trudno jest wyrazić takie podejście bezpośrednio precyzyjnym rachunkiem ekonomicznym, to jednak jest ono potężną, niskonakładową dźwignią wyników finansowych. Z badań firmy Hewitt Associates zreali-

zowanych w 2004 roku wynika, że w firmach o dwucyfrowym wskaźniku wzrostu zysków zaangażowanie pracowników jest o 20% wyższe niż w firmach o jednocyfrowym wskaźniku [Juchnowicz, 2012]. Zaangażowanie powoduje bowiem, że członkowie organizacji nie tylko tolerują charakterystyczne dla kryzysu zmiany, lecz podejmują twórczą współpracę ukierunkowaną na przekształcanie kryzysowych okoliczności w kierunku zapewniającym wzrost efektywności ekonomicznej i wartości dla interesariuszy organizacji.

LITERATURA

- Aggarwal R., Simkins B., 2001, *Open-book management – Optimizing human capital*, „Business Horizons” No. 44(5).
- Armstrong M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Cohen A., 2007, *Commitment Before And After: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, No. 17/3.
- Cook S., 2008, *The Essential Guide to Employee Engagement*, Kogan Page, London-Philadelphia.
- Coopey J., Hartley J., 1991, *Reconsidering the case for organizational commitment*, „Human Resource Management Journal”, No. 3.
- Guest D.E., 1991, *Personnel Management: the end of orthodoxy*, „British Journal of Industrial Relations”, No. 29/2.
- Hendry C.H., 1995, *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hochschild A.R., 2003, *The Managed Heart: Commercialization of human feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Ignaczewska H., Kozińska A., 2002, *Program zwiększania zaangażowania pracowników. Podejście Gallupa [w:] Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, IPiSS, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kanter R.M., 2012, *Myślenie, które wyróżnia dobre firmy*, „Harvard Business Review Polska”, No. 112.
- Meyer J.P., Allen N.J., 1991, *A Three-Component Conceptualization On Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, No. 1/1.
- Peters T.J., Waterman R.H., 2011, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Porter L.W., Steers R., Mowday R., Boulian P., 1974, *Organizational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology”, No. 59.
- R1201E: *Naukowa teoria uśmiechu*, 2012, wywiad z D. Gilbertem, przepr.: G. Morse, „Harvard Business Review Polska”, No. 112.

- Salancik G.R., 1977, *Commitment and the control of organizational behavior and belief*, [w:] *New Directions in Organizational Behavior*, red. B.M. Staw, G.R. Salancik, St Clair Press, Chicago.
- Spreitzer G., Porath Ch., 2012, *Jak zadbać o trwałą efektywność personelu*, „Harvard Business Review Polska”, No. 112.
- Spik A., Klincewicz K., 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania*, red. M. Kostera, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Encyklopedia Zarządzania, <http://mfiles.pl/pl/index.php> (2012).

Streszczenie

W artykule skoncentrowano się na społecznym wymiarze kryzysu w gospodarce. Wykazano, że sprawny system społeczny i prospołecznie wzbudzone zaangażowanie pracowników są warunkiem skutecznego realizowania reform ekonomicznych. Zaprezentowano komponenty i właściwe im typy zaangażowania pracowników zgodnie z modelem Meyera i Allen oraz wybrane mechanizmy prospołecznego stymulowania tegoż zaangażowania. Objęto ich zakresem: 1. udział pracowników w podejmowaniu decyzji i zarządzanie przez „chodzenie”, 2. stosowanie przejrzystej polityki informacyjnej i zarządzanie „przy otwartych księgach”, 3. rozwój poczucia przynależności do społeczności organizacyjnej (wspólnotowość). Prospołeczne mechanizmy oddziaływania na zaangażowanie pracowników prowadzą do wzrostu efektywności ekonomicznej.

Pro-Social Stimulation of Organizational Engagement as an Aspect of Economic Actions during Crisis

Summary

The article focuses on the social dimension of the economic crisis. It was shown that an efficient social system and socially triggered engagement of workers constitute a condition of effective realization of economic reforms. There is a presentation of components and related types of workers' involvement according to the model of Meyer and Allen, as well as chosen mechanisms of pro-community stimulation of this involvement. They were embraced by the following scope: 1. Workers' engagement in decision making, and managing through “walking around”, 2. Using clear information policy, and “open books” managing, 3. Development of the sense of belonging to an organizational community (commonness). The pro-social mechanisms of influencing the engagement of workers lead to the growth of economic effectiveness.