

Małgorzata Adamska-Chudzińska

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego

Streszczenie

Celem artykułu była próba wykazania, że pożądanym wysokim poziomem zaangażowania organizacyjnego najsilniej ujawnia się przy uwzględnieniu społecznych czynników oddziaływania na kapitał ludzki. W prospołecznym środowisku działania poprzez odczucie osobowego uczestnictwa i autorstwa działań oraz poczucie odpowiedzialności za ich rezultaty dochodzi do wzbudzenia emocjonalnego podłoża procesu angażowania się i zaktywizowania osobowościowych wyznaczników sprawności zawodowej. Ta specyficzna grupa czynników odpowiada w istotny sposób za wzrost jakości i efektywności działań. Odpowiednio do przyjętego założenia analizie poddane zostały wybrane mechanizmy prospołecznego stymulowania zaangażowania pracowników, tj. partycypacyjny, informacyjny i wspólnotowy. Oddziaływanie za pośrednictwem tych mechanizmów obejmuje umożliwianie udziału w podejmowaniu decyzji, dzielenie się informacjami i zapewnianie autentycznego uczestnictwa we wspólnocie organizacyjnej. Wskazano pozytywne rezultaty wykorzystania prezentowanych mechanizmów dla funkcjonowania organizacji.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, organizacja, prospołeczne mechanizmy, podmiotowość, predyspozycje psychiczne.

1. Wprowadzenie

Zwiększanie zaangażowania pracowników w działalność organizacji jest jednym z wyzwań, przed którym stoją organizacje i menedżerowie XXI w. Od rodzaju i stopnia zaangażowania pracowników zależą bowiem osiągnięte rezultaty.

taty ekonomiczne oraz tempo zmian w organizacji. Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami zaangażowania organizacyjnego przyjmuje się, że zaangażowanie w wykonywaną pracę, zwłaszcza o podłożu afektywnym (emocjonalnym), zwiększa motywację do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Znajduje to odzwierciedlenie we wzroście efektywności pracowników i jakości ich pracy. Pracownicy zaangażowani przejawiają naturalną innowacyjność, lepiej współpracują i skutecznie pokonują trudności. Badania przeprowadzone w 2008 r. przez Corporate Leadership Council wykazały, że pracownik zaangażowany daje z siebie 57% wysiłku więcej niż niezaangażowany. W innych źródłach podaje się, że 10-procentowy wzrost zaangażowania powoduje 6-procentowy przyrost wkładu pracy, który przekłada się na 2-procentowy wzrost wyników [Chabior 2014]. Uwaga kadry zarządzającej coraz częściej jest koncentrowana na czynnikach zwiększających poziom zaangażowania pracowników i poszukiwaniu sposobów optymalizujących wykorzystanie kapitału ludzkiego w organizacji.

W artykule podjęte zostały rozważania ukierunkowane na wykazanie, że organizowanie środowiska pracy z uwzględnieniem czynników społecznych stanowi istotną determinantę stymulowania zaangażowania pracowników. Przejawami prospołecznego oddziaływania na kapitał ludzki są wszelkie, utrwalone w kulturze organizacyjnej formy podmiotowego traktowania pracowników i respektowania wartości społecznych w organizowaniu ich pracy. Następujący w takich uwarunkowaniach wzrost poczucia podmiotowości powoduje wzbudzenie stanów psychologicznych znacząco powiązanych z emocjonalnym podłożem procesu angażowania się w działania. Należą do nich m.in.: odczucie autorstwa i odpowiedzialności działań, poczucie sensu czynności pracy, doświadczanie ważności swojej roli w organizacji itp. Ta specyficzna grupa uwarunkowań psychospołecznych w dużym stopniu wpływa na wzrost efektywności i jakości działań. Konsekwentnie do przyjętego założenia, analizie poddane zostały wybrane mechanizmy prospołecznego stymulowania zaangażowania pracowników, a także wskazane zostały ich rezultaty dla funkcjonowania organizacji.

2. Znaczenie psychospołecznych determinant zaangażowania pracowników

Współczesne organizacje w coraz większym stopniu doceniają prospołeczne metody stymulowania zaangażowania pracowników i umacniania swojej pozycji na rynku. Chodzi tu o taki rodzaj działań prospołecznych, które stanowić mogą ważny aspekt strategii zarządzania, a nawet narzędzie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W działalność ekonomiczną wkomponowane zostają podstawowe wartości społeczne (np. rzetelność, uczciwość, odpowiedzialność), które

pełnią rolę kryteriów wartościowania i oceny działań. W praktyce polega to na takim organizowaniu działalności, w którym respektuje się szeroko rozumiane potrzeby i oczekiwania interesariuszy oraz podejmuje odpowiedzialność za wpływ działalności na środowisko. W rezultacie ma miejsce nie tylko wzajemne podmiotowe traktowanie się interesariuszy (w organizacji i na rynku), ale także wzrost zaangażowania i efektywności działań. Liczenie się z potrzebami i oczekiwaniami pracowników sprzyja doświadczaniu przez nich silnie angażujących stanów psychicznych związanych m.in. z poczuciem autorstwa, sensu i ważności działań. Intensyfikują one podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie procesów i wykorzystywanie nowych szans. Z kolei rzetelne i uczciwe postępowanie wobec klientów, kontrahentów i społeczności lokalnej powoduje, że silniej wiążą się oni w autentyczną, obustronnie korzystną współpracę. Wpływa to także na ograniczanie ryzyka biznesowego i lepszy dostęp do kapitału. Nie bez znaczenia jest także zwiększona w prospołecznych uwarunkowaniach efektywność procesów dzięki racjonalnemu gospodarowaniu surowcami i materiałami. Równocześnie w wyniku podejmowania działań prospołecznych możliwe staje się osiągnięcie określonych korzyści ekonomicznych. Dotyczą one głównie: obniżenia kosztów i wzrostu rentowności, wzrostu przychodów i zysków, w tym wzrostu produkcji, sprzedaży i liczby klientów [Bąk i in. 2007, s. 55–112].

Próba pełniejszego wyjaśnienia tego, jak w prospołecznym środowisku dochodzi do wzrostu zaangażowania oraz osiągnięcia wskazanych wyżej korzyści, wymaga odniesienia się do komponentów sprawności zawodowej kapitału ludzkiego w organizacji. Sprawność zawodowa to stan wewnętrznej dyspozycji (możliwości i gotowości) pracownika do kompetentnego realizowania zadań na danym stanowisku pracy lub właściwych określonej roli zawodowej. Stanowi o nim system fizycznych, psychicznych i społecznych predyspozycji człowieka oraz zasób jego wiedzy, umiejętności i motywacji, potrzebnych do wykonywania pracy zgodnie z oczekiwaniami organizacji [Adamska-Chudzińska 2012]. Cechy i właściwości psychiki pełnią wobec pozostałych parametrów rolę regulacyjną, decydując o ich spożytkowaniu i ostatecznym wymiarze możliwości człowieka. Regulacyjna rola stanów psychicznych jako instancji modelującej działanie człowieka prezentowana jest w licznych pracach poświęconych koncepcji osobowości [Tomaszewski 1998, s. 169–170; Przetacznik-Gierowska i Tyszkowa 2007, s. 215; *Klasyk i współczesne koncepcje...* 1999, s. 18; Pervin 2002, s. 416].

W prospołecznym środowisku w wyniku prawidłowego zaspokojenia potrzeb afiliacji, akceptacji i uznania społecznego dochodzi do silnego odczuwania własnej podmiotowości i zaktywizowania ważnych stanów psychicznych (osobowościowych wyznaczników działania). Wskazana regulacyjna rola stanów psychicznych ujawnia się w tym, że wyznaczają i ukierunkowują one działania człowieka. Wyrażają się w sposobach ujmowania poszczególnych elementów

sytuacji działania, w ich poznawaniu, wartościowaniu i preferowaniu. Te indywidualne procesy odbioru rzeczywistości zawodowej (spostrzeganie, uwaga, pamięć, wyobraźnia, abstrahowanie, myślenie, procesy emocjonalne i inne osobowościowe determinanty działania) zachodzą na bazie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz pozostałych charakterystyk sprawności zawodowej. Stąd też wynika wpływ właściwości psychicznych na działanie. Znacząco modelują one zachowanie człowieka (interesariusza), nadając mu każdorazowo wymiar osobisty. Odpowiadają za wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, zakresu jego wiedzy i umiejętności, tym samym za poziom jego sprawności zawodowej. Stąd też podejmowanie przez organizacje działań prospołecznych to istotny aspekt budowania zaangażowania prowadzący do wzrostu wyników ekonomicznych.

3. Partycypacyjny mechanizm zaangażowania organizacyjnego*

Znaczenie czynników społecznych w pobudzaniu aktywności zawodowej ujawnia się przede wszystkim w sytuacjach odczuwania przez pracowników autorstwa działań i osobistego wpływu na ich przebieg. Tworzenie sytuacji, w których doświadczać można takich stanów psychicznych, nie jest związane jedynie z delegowaniem uprawnień pracownikom wyższej rangi lub posiadającym wyróżniające się kompetencje. Istotne jest w tym przypadku umożliwianie pracownikom każdego szczebla podejmowanie decyzji dotyczących ich własnej pracy na zajmowanym stanowisku. 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 [Spreitzer i Porath 2012].

Wyzwaniem, przed jakim stają menedżerowie, jest w tym przypadku zrezygnowanie z „heroicznego przywództwa” na rzecz przywództwa umiarkowanego obejmującego dzielenie się władzą. Przejawem „heroicznego przywództwa” w przypadku mikrozarządzania może być nadmierne włączanie się menedżerów

* Prezentowane charakterystyki mechanizmów zaangażowania organizacyjnego stanowią poszerzoną wersję wybranych fragmentów artykułu pt. „Prospołeczne stymulowanie zaangażowania organizacyjnego jako aspekt działań ekonomicznych w warunkach kryzysu” opublikowanego w: [Nierówności społeczne... 2013].

¹ Przykłady firm potwierdzające wskazaną zależność to m.in.: Facebook, którego pracownicy mają dużo swobody w poszukiwaniu własnych sposobów rozwiązywania problemów; firma lotnicza Alaska Airlines, która dzięki nadaniu pracownikom uprawnień decyzyjnych (doskonała obsługa klientów) zrealizowała program naprawczy i umocniła swoją pozycję jako najbardziej punktualny przewoźnik; firma lotnicza Southwest gwarantująca personelowi pokładowemu swobodę w obsłudze klientów, co wpływa na wzrost poziomu usług [Spreitzer i Porath 2012].

w sprawy pracowników, a w przypadku makrorządzania – odgórny styl i niedostępność menedżera dla pracowników. 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, a 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.

Zaprezentowany mechanizm oddziaływania na pracowników zgodny jest z koncepcją zarządzania „przez chodzenie” (*walking around*) [Peters i Waterman 2011] stanowiącego formę zarządzania nieformalnego, bez wydawania autorytarnych poleceń. Termin *walking around* jako pierwsza wprowadziła firma Hewlett-Packard w 1970 r. na określenie stosowanych praktyk zarządzania. Obecnie koncepcja ta stosowana jest w wielu dobrze zarządzanych firmach zachodnich. 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.

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 formalnych kontaktów zawodowych. W koncepcji tej zakłada się, że najlepsze pomysły i innowacje pochodzą właśnie ze swobodnych rozmów z pracownikami².

Warunkiem zwiększania udziału pracowników w podejmowaniu decyzji i zdanie się na zarządzanie „przez chodzenie”, poza odpowiednimi kompetencjami zawodowymi, jest właściwe dopasowanie cech osobowości pracowników i środowiska pracy. Za środowisko dopasowane do osobowości uznaje się takie, które umożliwia pełną ekspresję zachowań charakterystycznych dla osobowości danego pracownika. Realne staje się wówczas nie tylko efektywne realizowanie zadań, ale także niezawodne działanie w sytuacjach niestandardowych, zmienionych, wymagających kreowania nowych rozwiązań.

² Metodę tę stosuje np. Bill Marriot, który wiele czasu spędza na spacerach po swoich hotelach, odwiedzając kuchnie, ramy załadowcze, pralnie, co umożliwia mu podejmowanie trafnych decyzji (Encyklopedia zarządzania, <http://mfiles.pl/pl/index.php>, dostęp: 7.02.2016).

4. Informacyjny mechanizm zaangażowania organizacyjnego

Przekazywanie pracownikom informacji, mające prowadzić do budowania zaangażowania organizacyjnego, obejmować powinno nie tylko informacje zwrotne o jakości wykonania indywidualnych zadań. Ważna także jest znajomość określonych danych operacyjnych i finansowych dotyczących funkcjonowania organizacji jako całości oraz własnego wkładu w realizację celów organizacyjnych. 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 jeszcze bardziej znacząca i sensowna. Dostrzegając szerszy kontekst i konsekwencje swoich działań, pracownicy uświadamiają sobie konkretne powody, dla których powinni podjąć określony wysiłek lub poszukiwać innowacyjnych rozwiązań.

Maksymalnie przejrzysta polityka informacyjna jest podstawą koncepcji zarządzania „przy otwartych księgach” (*open book management*) [Aggarwal i Simkins 2001, Kidwell i Scherer 2001]. Termin *open book management* pojawił się po raz pierwszy w Inc Magazine w 1993 r. i od tej pory koncepcja systematycznie jest rozwijana w firmach amerykańskich. Ten nowy trend w zarządzaniu opiera się na następujących założeniach:

- 1) udostępnienie pracownikom danych finansowych z zakresu zysków i strat oraz bilansów,
- 2) udostępnianie innych danych charakteryzujących działalność organizacji, np.: wskaźników wydajności, jakości, poziomu usług, kontrolnych wartości średnich, ratingów zadowolenia klientów, także pomysłów pracowników na innowacje,
- 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 zebrania przy tablicy „otwartej księgi”, na której zespoły zapisują wyniki pracy i snują prognozy na następny okres, np. na tydzień. Spotkania tego typu 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, uwarunkowań tej sytuacji, a także systematyczną analizę i interpretację własnego wpływu na nią. 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 [Spreitzer i Porath 2012]. Świadczą o tym przykłady firm amerykańskich, w których koncepcja ta znalazła zastosowanie³. Poprzez zapewnienie szerokiego dostępu do informacji firmy te wzbudzają zaufanie pracowników, dostarczają im wiedzy i stymulują do podejmowania inicjatyw mających duże szanse powodzenia.

5. Wspólnotowy mechanizm zaangażowania organizacyjnego

Wspólnotowość to cecha dość niepopularna w świecie biznesu. Tymczasem prof. D. Gilbert [2012] w wywiadzie dla „Harvard Business Review Polska” 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. Ludzie nie potrafią długotrwale działać skutecznie poza szerszym systemem społecznym. Poczucie przynależności do wspólnoty organizacyjnej 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 projekty⁴.

Duże znaczenie ma umożliwienie członkom organizacji funkcjonowanie w przyjaznych strukturach opartych na stałych regułach wzajemnego szacunku, uczciwości i sprawiedliwości. Realizacja tego postulatu wymaga dopasowania wzajemnych oczekiwań oraz świadczeń pracowników i pracodawców, które ukierunkuje ich na wspólne działanie [Kanter 2009]. 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, gdyż sami zazwyczaj odczuwają silną przynależność do organizacji. Mają dużą wiedzę o jej funkcjonowaniu, rozumieją szerszy kontekst działań i pozostają w bezpośrednich

³ Przykładowo w spółce Zingerman's nastoletni pomocnik kelnera zapytany przypadkowo o wizję firmy i stan realizacji przyjętych celów, bez zastanowienia przedstawił wizję własnymi słowami i podał aktualny wskaźnik zareklamowanych potraw. Inne firmy: Whole Foods, firma transportowa YRC Worldwide [Spreitzer i Porath 2012].

⁴ 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 [Mintzberg 2012].

relacjach z pracownikami. Na tym szczeblu zarządzania łatwiej jest, wiążąc działania operacyjne ze strategią, ukazać własne oddanie organizacji oraz korzyści płynące poczucia przynależności do wspólnoty organizacyjnej. Dodatkowo menedżerowie mogą zaoferować pracownikom tzw. nagrody wyprzedzające. Może to być np. 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. Ujawnia się ono, 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. Aktywizujące się w ten sposób stany psychiczne prowadzą do przekształcenia zbiorowości zasobów ludzkich w wspólnotę odpowiedzialnych członków społeczności organizacyjnej.

Wspomniane wcześniej wartości społeczne stanowić muszą stałe kryteria organizowania i oceny współpracy. Silnie umocowane w codziennej działalności, wartości społeczne wywołują w pracownikach pozytywne nastawienie do pracy, zwiększają motywację wewnętrzną, sprzyjają samokontroli 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. 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 [Kanter 2012, s. 48]. Efekty współpracy organizowanej wokół wartości społecznych stanowić mogą wówczas zaczątki innowacyjnych strategii, które bez takich przedsięwzięć mogłyby w ogóle nie powstać.

6. Podsumowanie

Zaprezentowane mechanizmy prospołecznego oddziaływania na zaangażowanie pracowników w konkretnych sytuacjach pracy uzupełniają się i wzmacniają wzajemnie. Wpływ czynników społecznych 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 psychicznych. 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 autorstwa, sensu i ważności roli). 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) pracują więcej i bardziej efektywnie [Meyer i Allen 1991]. 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 społecznych na emocjonalny aspekt zaangażowania powoduje wzrost sprawności zawodowej pracowników i wyników organizacji [Spik i Klincewicz 2008].

Wzrostowi zaangażowania afektywnego następującego w wyniku prospołecznego organizowania środowiska pracy, towarzyszy wzrost zaangażowania normalnego. 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, a także – pewne korzyści związane z rozwojem i realizowaniem ambitnych zadań.

Psychospołeczne determinanty budowania zaangażowania organizacyjnego oparte są na podejmowaniu działań prospołecznych sprzyjających doświadczaniu silnych pozytywnych emocji związanych z wykonywaniem pracy i poczuciu zobowiązania wobec organizacji jako pewnej wspólnoty odpowiedzialnych podmiotów. Chociaż trudno jest wyrazić to podejście bezpośrednio precyzyjnym rachunkiem ekonomicznym, to jednak jest ono potężną, niskonakładową dźwignią wyników finansowych. Z badań zrealizowanych przez firmę Hewitt Associates wynika, że w organizacjach o dwucyfrowym wskaźniku wzrostu zysków zaangażowanie pracowników jest o 20% wyższe niż w firmach o jednocyfrowym wskaźniku [Juchnowicz 2012]. Kształtowanie prospołecznego środowiska pracy i wykorzystywanie społecznych mechanizmów budowania zaangażowania pracowników

stanowi istotną propozycję poszerzenia instrumentarium oddziaływania na kapitał ludzki warunkujące długotrwały wzrost wartości dla organizacji i jej interesariuszy.

Literatura

- Adamska-Chudzińska M. [2012], *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji. Aspekt prospołeczny*, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie, nr 206, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Aggarwal R., Simkins B.J. [2001], *Open Book Management – Optimizing Human Capital*, „Business Horizons”, vol. 44, nr 5, [http://dx.doi.org/10.1016/s0007-6813\(01\)80055-0](http://dx.doi.org/10.1016/s0007-6813(01)80055-0).
- Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Rataj R., Szcześniak A., Zając P. [2007], *Analiza korzyści ekonomicznych ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w polskich przedsiębiorstwach. Streszczenie i wnioski [w:] Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, red. P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Warszawa.
- Chabior J. [2014], *Potencjał biznesowy zaangażowanych pracowników*, „HR Mobilny”, <http://hrmobilny.pl/artykuly-hr/potencjal-biznesowy-zaangazowanych-pracownikow/> (dostęp: 4.08.2014).
- Gilbert D. [2012], *Naukowa teoria uśmiechu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Juchnowicz M. [2012], *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kanter R.M. [2009], *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth and Social Good*, Crown Business, New York.
- Kanter R.M. [2012], *Myślenie, które wyróżnia dobre firmy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Kidwell R.E., Scherer P.M. [2001], *Layoffs and Their Ethical Implications under Scientific Management, Quality Management and Open-book Management*, „Journal of Business Ethics”, vol. 29, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006455228312>.
- Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości* [1999], red. A. Gałdowa, Psychologia Osobowości, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Meyer J.P., Allen N.J. [1991], *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 1, nr 1, [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z).
- Mintzberg H. [2012], *Przekształcenie firm we wspólnoty*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej* [2013], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 31, red. M.G. Woźniak, Rzeszów.
- Pervin L.A. [2002], *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk.
- 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.
- Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M. [2007], *Psychologia rozwoju człowieka*, t. 1: *Zagadnienia ogólne*, wyd. 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Spik A., Klincewicz K. [2008], *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Spreitzer G., Porath Ch. [2012], *Jak zadbać o trwałą efektywność personelu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 112.
- Tomaszewski T. [1998], *Główne idee współczesnej psychologii*, Wydawnictwo Akademickie Zak, Warszawa.

Psychosocial Determinants of the Organisational Engagement

(Abstract)

The article shows that the desired high level of organisational engagement is most strongly revealed when social factors influencing human capital are considered. A prosocial environment, in which one acts with the feeling of personal participation and responsibility for one's actions, and the results of those actions, triggers an emotional approach to the engagement process and personal determinants of professional capability. These factors are responsible for increased quality and effectiveness of actions to a significant extent. Pursuant to these assumptions, selected mechanisms of the prosocial stimulation of employee engagement – participation, information and community – were analysed. These mechanisms enable action, information to be shared and participating in organisational engagement. The positive results of using the mechanisms on the functioning of organisations were pointed out.

Keywords: engagement, organisation, prosocial mechanisms, subjectivity, mental predispositions.