

Lic. Agnieszka Szafarska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

agnieszka.cepielik@interia.pl

BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ŚRODOWISKU PRACY

Wprowadzenie

Zaangażowanie pracowników ma fundamentalny wpływ na efektywność i wysokie wyniki każdej organizacji. Przede wszystkim pozwala na zatrzymanie pracowników na dłuższy okres czasu w miejscu pracy, a nie tylko krótkoterminowe zatrudnienie. Przyczynia się również do poprawy wydajności pracowników oraz skuteczności w ich działaniach realizowanych na rzecz organizacji. Zaangażowany pracownik jest bardziej skłonny do podejmowania dodatkowych zadań, jest pozytywnie nastawiony do swojej pracy oraz wykazuje inicjatywę w kreowaniu zmian i zgłaszaniu pomysłów ulepszenia organizacji. Oczywiście, korzyści wynikające z zaangażowania pracowników obejmują różne aspekty funkcjonowania organizacji i jest ich znacząca ilość.

Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie elementów, które są kluczowe w budowaniu zaangażowania pracowników w środowisku pracy. W artykule zdefiniowano pojęcie zaangażowania oraz przedstawiono koncepcję J. Mayera i N. Allena, która zawiera podział zaangażowania na: efektywne, normatywne i trwałe. Opisano również determinanty zaangażowania oraz scharakteryzowano profil zaangażowanego pracownika. Analizie poddano badanie przeprowadzone przez Instytut Gallupa, opisane w raporcie State of the Global Workplace: 2023.

1. Pojęcie zaangażowania

Termin zaangażowania pracowników jest dość trudny do zdefiniowania i często interpretowany na różne sposoby. Istnieje jednak rozróżnienie między dwoma podejściami do zaangażowania:

- reprezentowane przez firmy doradcze opierające się na praktycznym podejściu,

- reprezentowane przez naukowców opierające się na podejściu teoretycznym i badawczym¹.

Punktem wyjścia w badaniach zaangażowania pracownika w miejscu pracy stała się popularna koncepcja „Q12” wprowadzona przez Instytut Gallupa². Jest to badanie polegające na identyfikowaniu kluczowych obszarów wpływających na zaangażowanie pracowników w środowisku pracy. Koncepcja ta składa się ze zbioru dwunastu pytań, skonstruowanych na podstawie kluczowych analiz, których wyniki mają bezpośredni wpływ na poziom zaangażowania pracowników oraz ocenę skuteczności działań w organizacji³.

Najpopularniejszą definicję znaczenia terminu zaangażowania podaje organizacja International Education Society IES, która brzmi następująco: „zaangażowanie to pozytywny stosunek pracowników do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego, pracuje z kolegami nad poprawą efektywności pracy dla zysku organizacji. Organizacja musi pracować nad rozwojem i podtrzymaniem zaangażowania, które wymaga dwustronnych relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem”⁴.

Natomiast w podejściu naukowym za pierwszego badacza zjawiska zaangażowania pracowników uważa się W. A. Kahna, który podaje następującą definicję: „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”⁵. W. A. Kahn badał nie tylko zaangażowanie, ale także brak zaangażowania podczas wykonywanej pracy. Uważał on, że największym determinantem zaangażowania jest identyfikacja pracownika z organizacją poprzez aspekt emocjonalnego przywiązania do firmy⁶.

¹ R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, „Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych” Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 3.

² Ibidem, s. 2.

³ B. Sewastianik, *Tajemniczy składnik sukcesu - zaangażowanie pracownika* „Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii”, Poltex w Warszawie, Warszawa 2004, s. 6-7.

⁴ D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement Report*, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>, s. 2, (dostęp dnia 1.12.2023).

⁵ W. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 2016, nr 33.

⁶ R. Mrówka, *Pojęcie...*, op. cit., s. 6.

2. Zaangażowanie pracowników według modelu J. Mayera i N. Allena

Zaangażowanie pracownika określane jest często, jako postawa pracownika do identyfikacji z organizacją⁷. Kluczowe badania zaangażowania organizacyjnego zostały przedstawione przez J. Mayera i N. Allena. Model zaangażowania został scharakteryzowany przez naukowców na zasadzie trzech założeń, które są adekwatne dla określonych postaw: racjonalnej, emocjonalnej oraz behawioralnej. Wyżej wymienione założenia są ściśle powiązane z różnym stanem psychicznym adekwatnym do zachowania w pracy⁸:

- **zaangażowanie afektywne** – charakteryzowane jako zaangażowanie emocjonalne. Pracownik identyfikuje się z organizacją i jej wartościami oraz odczuwa pozytywne emocje względem wykonywanej pracy. Pracownika z zaangażowaniem afektywnym charakteryzuje wysoka jakość realizowanych zadań i chęć bycia w organizacji. Zaangażowanie to pozwala na minimalizację takich zjawisk jak: fluktuacja i absencja pracowników.
- **zaangażowanie trwania** – charakteryzowane jako zaangażowanie racjonalne. Pracownik identyfikuje się z organizacją przez wzgląd na możliwość poniesienia określonych kosztów i strat, które byłyby wynikiem jego odejścia z firmy. Pracownika z zaangażowaniem trwania opisuje to, że ma on potrzebę bycia w organizacji, najczęściej ze względu na ograniczone możliwości lub brak odpowiednich propozycji ze strony rynku pracy.
- **zaangażowanie normatywne** – wynikające z określonych norm społecznych. Pracownik czuje się mocno zobowiązany do pozostania w organizacji ze względu na poczucie lojalności, ale też przyjęcie postawy zgodnej z wartościami i zasadami firmy. W tym przypadku atmosfera w organizacji oparta jest na wzajemnym zaufaniu. Pracownika z zaangażowaniem normatywnym charakteryzuje to, że wykonuje swoją pracę, bo ma poczucie obowiązku⁹.

Warto zaznaczyć, że kluczową wartość ma zaangażowanie, które odzwierciedla się w następujących postawach pracowników, takich jak:

- pracownik wypowiada się w sposób pozytywny o organizacji, w której pracuje,

⁷ M. Adamska-Chudzińska, *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, Zeszyt Naukowy UEK, 2015, nr 8 (944), s. 48.

⁸ J. Moczydłowska, *Zaangażowanie pracowników - aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 4 (43), s. 163-164.

⁹ M. Adamska-Chudzińska, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 49.

- pracownik chce pozostać w organizacji oraz wiąże z nią swoje plany zawodowe i przyszłościowe,
- pracownik angażuje się w pracę poprzez podejmowanie dodatkowych działań¹⁰.

Autorzy prezentowanego modelu zwracają między innymi uwagę, że różne czynniki, mogą wpływać na zaangażowanie organizacyjne i stymulować określony typ zaangażowania w odniesieniu do:

- **zaangażowania afektywnego:** wykorzystanie szeregu cenionych umiejętności i zdolności pracownika; angażowanie pracownika w ambitne działania; włączenie pracownika do procesu podejmowania ważnych decyzji i rozwiązywania problemów organizacji; budowanie poczucia sprawiedliwego traktowania pracowników również ze względu na aspekt finansowy; opracowanie zasad polityki firmy mając na względzie pracowników; jasna i otwarta komunikacja dotycząca wprowadzania nowych zmian; docenienie kompetencji i umiejętności, jakie posiada pracownik; poczucie bezpieczeństwa i komfortu.
- **zaangażowania trwania:** wprowadzenie dodatkowych korzyści i przywilejów, które organizacja oferuje swoim pracownikom, a które nie są dostępne poza organizacją (np. dofinansowania); brak dostępu do innych możliwości zatrudnienia; posiadanie umiejętności, które nie są powszechnie poszukiwane na rynku pracy; pracownik jest głównym źródłem utrzymania swojej rodziny.
- **zaangażowania normatywnego:** działania podejmowane przez pracodawców w celu zwiększenia wartości i potencjału swoich pracowników; pracownik przyswaja i akceptuje normy, wartości oraz zachowania obowiązujące w organizacji; zachowanie harmonii między praktykami obowiązującymi w organizacji a kulturą panującą w społeczności lokalnej¹¹.

3. Determinanty zaangażowania pracownika w organizacji

Do czynników wpływających i kształtujących poziom zaangażowania pracowników w organizacji można zaliczyć te wymienione poniżej.

Planowanie i organizacja pracy:

¹⁰ J. Moczydłowska, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 164.

¹¹ M. Adamska-Chudzińska, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 50-51.

- przestrzeganie przez organizację wymagań technicznych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy zgodnych z przepisami prawa,
- zapewnienie przez organizację łatwego dostępu do potrzebnych danych i informacji, materiałów oraz zasobów dla pracowników celem sprawnego wykonywania powierzonych zadań,
- włączenie pracowników w możliwość podejmowania decyzji i wpływania na funkcjonowanie organizacji zgodnie z określoną polityką.

Rozwój pracowników:

- stworzenie przez organizację perspektyw rozwoju zawodowego dla pracowników,
- zapewnienie możliwości awansu,
- zadbanie o regularne szkolenia pracowników, dzięki czemu zdobędą nowe umiejętności i doświadczenia,
- wykorzystanie i docenienie przez organizację posiadanej wiedzy, doświadczenia i potencjału pracowników,
- możliwość podejmowania samodzielnych działań przez pracownika.

Zasady wynagradzania pracowników:

- organizacja dba o to, aby pracownik miał poczucie sprawiedliwości względem wynagrodzenia, które jest adekwatne do wkładu w pracę i osiągniętych rezultatów.

Interakcja między pracownikiem a jego bezpośrednim kierownikiem:

- troska o budowanie autorytetu poprzez odpowiednią postawę, zachowanie oraz wiedzę kierownika w oczach pracowników,
- przyjęcie przez kierownika właściwej postawy i zachowania, które są godne zaufania dla pracowników.

Atmosfera w pracy:

- wzajemna interakcja między pracownikami w miejscu pracy, rozumiana jako współpraca i wsparcie zespołowe,
- kształtowanie dobrych stosunków ze współpracownikami,
- relacje w organizacji, które generują miłą i pozytywną atmosferę¹².

Warto wspomnieć o najważniejszych aspektach, do których powinny stosować się organizacje celem budowania zaangażowania wśród swoich pracowników:

¹² A. Rudawska *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne* „Master of Business Administration” 1/2011 (116), s. 79.

1. Włączenie pracowników w podejmowanie decyzji (partycypacja pracowników organizacji).
2. Zgoda organizacji na możliwość dzielenia się pomysłami, ideami oraz propozycjami pracowników w miejscu pracy, które są brane pod uwagę przez menedżerów organizacji.
3. Docenienie i uznanie pracy oraz wkładu pracowników w rozwój organizacji.
4. Zgoda organizacji na kształtowanie przez pracowników swoich obowiązków i zakresu wykonywanych zadań.
5. Stopień zaangażowania organizacji w możliwość zapewnienia dobrego samopoczucia swoim pracownikom¹³.

Zasada, która jest oparta na wyrażeniu zgody organizacji na możliwość dzielenia się pomysłami oraz docenienie udziału pracownika w ich tworzeniu przez kierowników w sposób znaczący stymuluje kreatywność i innowacyjność wśród pracowników¹⁴. Ta otwarta postawa organizacji wobec inicjatyw pracowniczych nie tylko wpływa na wzrost zaangażowania, ale także tworzy korzystne warunki do generowania nowych, innowacyjnych rozwiązań. W efekcie organizacja rozwija się, staje się bardziej konkurencyjna oraz skłonna do adaptacji zmieniającego się otoczenia biznesowego, co stanowi wartość dodaną.

4. Charakterystyka profilu zaangażowanego pracownika

Zaangażowany pracownik, to taki, który:

- posiada zdolności do tworzenia nowych i innowacyjnych pomysłów oraz rozwiązań, które wykorzystuje w miejscu pracy,
- wykonuje swoje obowiązki w sposób efektywny i skuteczny, opierając się na maksymalizacji wydajności i produktywności względem organizacji,
- jest otwarty na otrzymywanie informacji zwrotnych na temat swojej pracy, nie boi się przyjęcia konstruktywnej krytyki, jest nastawiony na zmiany wynikające z popełnionych błędów,
- czerpie satysfakcję z wykonywanej pracy i potrafi dzielić się pozytywną energią i zadowoleniem z podjętych działań z innymi,
- w sposób bardziej otwarty i zrozumiały podchodzi do zmian zachodzących w organizacji,

¹³ Ibidem, s. 80.

¹⁴ R. Mrówka, *Pojęcie...*, op. cit., s. 2-3.

- identyfikuje się z organizacją i jej wartościami,
- jest zmotywowany do osiągania coraz lepszych wyników i dążenia do ciągłego rozwijania swoich umiejętności,
- działa zgodnie z polityką organizacji, angażuje się w cele, misję i strategię firmy,
- chce włączyć się w proces tworzenia kultury organizacji¹⁵.

Warto podkreślić, że w pełni zaangażowany pracownik nie tylko wykonuje swoje zadania zgodnie z wymaganiami, ale również angażuje się w pracę ponad swoje obowiązki, czego nie wymaga od niego pracodawca. To oznacza, że podejmuje dodatkowy wysiłek, z własnych pobudek, nie czekając na polecenia wydane przez menedżera.

W momencie, w którym pracownicy wychodzą poza strefę wymagań klientów i oczekiwań kierowników to pozwalają na budowanie wartościowego postrzegania organizacji oraz generowanie większej zdolności firmy do efektywnego konkutowania na rynku¹⁶.

5. Analiza zaangażowania na podstawie State of the Global Workplace: 2023 Report

Instytut Gallupa jest renomowaną agencją badawczą o światowym zasięgu, której powstanie sięga roku 1935, kiedy to została założona przez George'a Gallupa. W roku 1988 Instytut Gallupa opracował i opatentował zestaw zawierający 12 precyzyjnie wyselekcjonowanych pytań, znanych jako ankieta Q12. Jest to innowacyjne narzędzie umożliwiające pomiar i analizę zaangażowania pracowników w organizacji, a także ich wpływ na różne wskaźniki skuteczności. Instytut Gallupa corocznie przeprowadza badania dotyczące zaangażowania pracowników, a ich wyniki są prezentowane w raportach State of the Global Workplace. Aktualnie, badania te przeprowadzane są w ponad 160 krajach, włączając w to Polskę.

Według najnowszego raportu State of the Global Workplace: 2023 Report, który oparty jest na danych z 2022 roku zaledwie niewielki procent pracowników na całym świecie, a dokładniej 23%, wykazywało pełne zaangażowanie i entuzjazm w pracę¹⁷. „*Thriving at work*” - jest to grupa pracowników, którzy są zadowoleni z wykonywanej pracy oraz ponoszą pełną

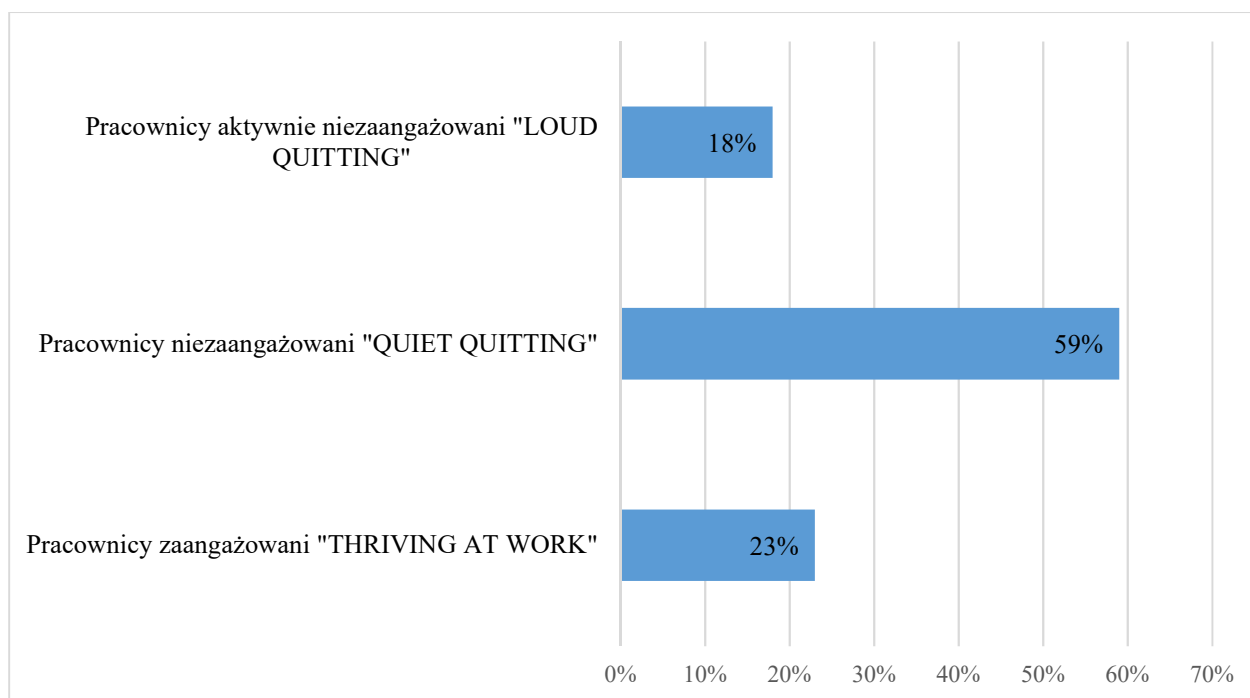
¹⁵ B. Sewastianik, *Tajemniczy składnik sukcesu - zaangażowanie pracownika* „Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii” Poltex w Warszawie, Warszawa 2004, s. 8-9.

¹⁶ P. Zakobielska, *Rola zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji*, „ZARZĄDZANIE XLIV” 2017, nr 3, s. 127.

¹⁷ *State of the Global Workplace: Global Insights*, <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>, s. 4, (dostęp dnia 1.12.2023).

odpowiedzialność za projekty, które wykonują. Ponadto wyróżnia ich silna identyfikacja z wartościami organizacji. Zgodnie z raportem pracowników niezaangażowanych jest 59% (Wykres 1). Należą oni do grupy „*Quiet Quitting*” – cichej rezygnacji. W tym przypadku pracownicy wkładają minimalny wysiłek w swoją pracę, są bardziej narażeni na stres i wypalenie niż ich zaangażowani koledzy. Czują się zagubieni i odłączeni od miejsca pracy, co wpływa negatywnie na ich efektywność i motywację. Natomiast pracownicy aktywnie niezaangażowani są charakteryzowani, jako „*Loud Quitting*”, czyli grupa osób, która głośno rezygnuje z pracy, a ich odsetek to 18%. Grupa ta charakteryzuje się działaniem w sposób, który wprost szkodzi organizacji, sabotując jej cele i sprzeciwiając się pracodawcom¹⁸.

Wykres 1. Zaangażowanie pracowników na świecie



Źródło: opracowanie własne na podstawie *State of the Global Workplace: Global Insights*, <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>, (dostęp dnia 1.12.2023).

Warto podkreślić, że obecnie Azja Południowa zajmuje pozycję światowego lidera pod względem zaangażowania pracowników. Odsetek zaangażowania w Azji Południowej wynosi aż 33%¹⁹. Patrząc na przestrzeni lat poziom zaangażowania według najnowszego raportu, wykazuje tendencję rosnącą, ponieważ jest to najwyższy wynik od 2009 roku, gdy Instytut

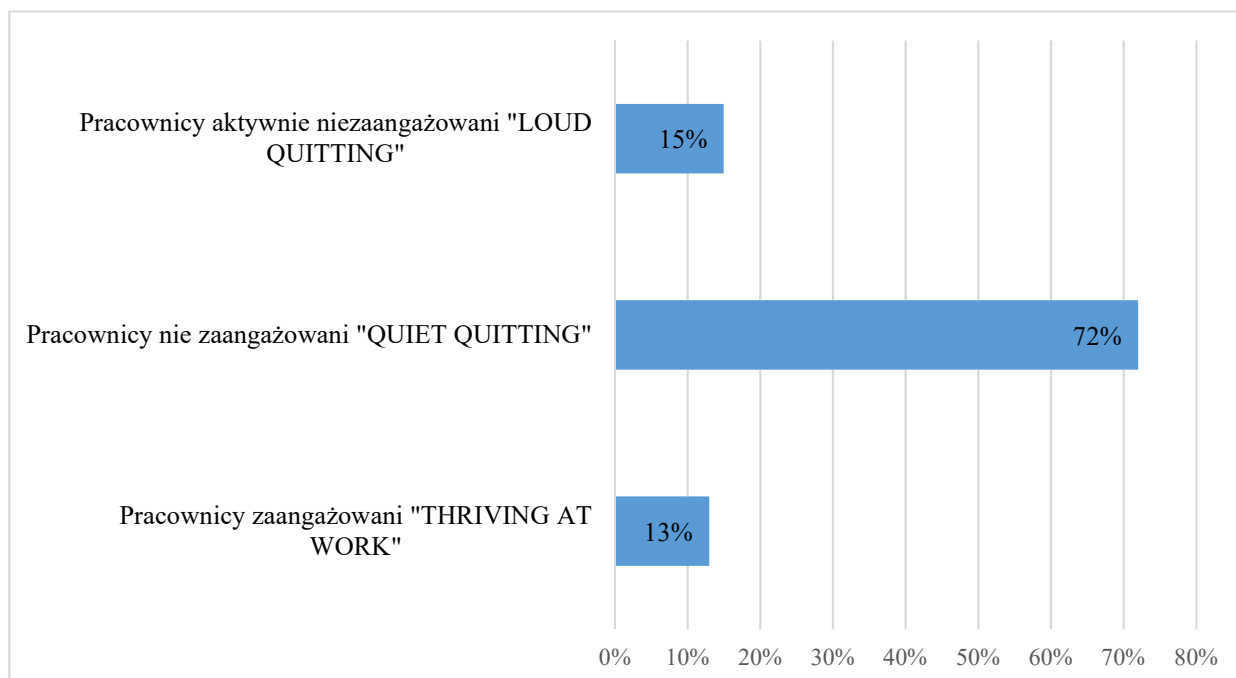
¹⁸ Ibidem.

¹⁹ *State of the Global Workplace: Global Insights*, <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>, s. 3, (dostęp dnia 1.12.2023).

Gallupa rozpoczął badania w tym obszarze. Gallup szacuje, że niskie zaangażowanie pracowników kosztuje globalną gospodarkę, aż 8,8 bln USD²⁰.

W Europie w 2022 roku zaangażowanie pracowników wyniosło tylko 13% (Wykres 2). Ten niski odsetek sugeruje, że większość pracowników nie angażowała się w pełni w swoje zadania zawodowe. Warto zauważyć, że wskaźnik ten uległ obniżeniu w porównaniu do roku 2021, gdzie wartość wynosiła 14%. Natomiast aż 72% pracowników nie wykazuje zaangażowania w pracę. Należałoby dodać, że aktywnie niezaangażowanych jest 15% pracowników²¹.

Wykres 2. Zaangażowanie pracowników w Europie



Źródło: opracowanie własne na podstawie *State of the Global Workplace: Global Insights*, <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>, (dostęp dnia 1.12.2023).

W Polsce w 2022 roku poziom zaangażowania był taki sam jak w roku ubiegłym (2021) i wyniósł 14%. Daje to Polsce dopiero 27 miejsce w rankingu na 38 badanych krajów. Na podium znalazły się następujące kraje: Rumunia z poziomem zaangażowania 35%, Północna

²⁰ Ibidem, s. 1.

²¹ Ibidem, s. 30.

Macedonia - 29% oraz Islandia - 26%. Najmniejsze natomiast zaangażowanie odnotowano w Hiszpanii - 10%, we Francji - 7% oraz we Włoszech tylko 5%²².

Podsumowanie

Celem artykułu było scharakteryzowanie elementów, które są kluczowe w budowaniu zaangażowania pracowników w środowisku pracy. Samo pojęcie zaangażowania jest bardzo ogólne i może być definiowane na różne sposoby. Należy zaznaczyć, że według koncepcji J. Mayera i N. Allena można wyróżnić zaangażowanie: afektywne, trwania i normatywne. Kluczową rolę dla organizacji stanowi zaangażowanie afektywne, gdzie pracownik nie tylko utożsamia się z firmą i jej wartościami, ale także charakteryzuje się wyższą produktywnością, kreatywnością oraz innowacyjnością. Emocjonalne zaangażowanie w pracę stanowi największą wartość w przedsiębiorstwie. Do najważniejszych czynników, które wpływają na budowanie zaangażowania wśród pracowników, można zaliczyć: partycypację pracowników, możliwość dzielenia się swoimi kreatywnymi pomysłami, ideami czy propozycjami. Równie ważna jest zgoda organizacji na definiowanie swojej pracy przez pracowników oraz zdolność do tworzenia warunków pracy, które sprzyjają zadowoleniu pracownika. Budowanie zaangażowania przejawia się również przez zapewnianie odpowiedniej ścieżki rozwoju zawodowego pracownika, która będzie poszerzała jego umiejętności i kompetencje. W kreowaniu zaangażowania fundamentalne zadanie ma menedżer, który powinien dbać o dobre relacje z pracownikami. Jego rolą jest również wyrażenie uznania i pochylenie się nad wdrażaniem nowych pomysłów ulepszenia organizacji sugerowanych przez pracowników oraz odpowiedni „*feedback*”, czyli informacja zwrotna po każdym zrealizowanym projekcie.

Literatura

- [1] Adamska-Chudzińska M., *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, Zeszyt Naukowy UEK, 2015, nr 8 (944).
- [2] Kahn W., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, 2016 nr 33.
- [3] Moczydłowska J., *Zaangażowanie pracowników - aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 4 (43).
- [4] Mrówka R. *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, „Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych” Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.

²² *State of the Global Workplace: Global Insights*, <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>, s. 73, (dostęp dnia 1.12.2023).

- [5] Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement Report*, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>.
- [6] Rudawska A., *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne* „Master of Business Administration” 1/2011 (116).
- [7] Sewastianik B., *Tajemniczy składnik sukcesu - zaangażowanie pracownika* „Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii”, Poltex w Warszawie, Warszawa 2004.
- [8] *State of the Global Workplace: Global Insights*, *State of the Global Workplace: Global Insights*, <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf>.
- [9] Zakobielska P., *Rola zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji*, „ZARZĄDZANIE XLIV” 2017, nr 3.

Streszczenie

W artykule zostało scharakteryzowane pojęcie zaangażowania w odniesieniu do ujęcia teoretycznego oraz praktycznego. Scharakteryzowano również koncepcję J. Mayera i N. Allena, która wyróżnia trzy aspekty zaangażowania: afektywne, trwałe oraz normatywne. Przedstawiono determinanty zaangażowania pracownika w organizacji oraz wyróżniono najważniejsze z nich, do których można zaliczyć: partycypację pracowników, perspektywę rozwoju zawodowego i dobrą atmosferę w pracy, uznanie oraz docenienie przez menedżera. Za kluczowe cechy zaangażowanego pracownika wskazano: identyfikację z organizacją, pozytywne nastawienie do pracy, chęć rozwoju zawodowego i osiągnięcia wysokich wyników czy podejmowanie dodatkowych zadań. Dokonano również analizy zaangażowania w miejscu pracy na podstawie State of the Global Workplace: 2023 Report.

Słowa kluczowe

Zaangażowanie, zaangażowany pracownik, budowanie zaangażowania pracowników.