

POZIOM ZAANGAŻOWANIA PRACOWNICZEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE I ZA GRANICĄ

1. Wstęp

Problematyka zaangażowania pracowniczego w funkcjonowaniu organizacji jest stosunkowo nowym obszarem zainteresowań nauk o zarządzaniu. „Guru” zarządzania zasobami ludzkimi M. Armstrong pierwsze próby formułowania pojęcia „zaangażowanie pracownicze” oraz opisu istoty procesu ujawnia z początku lat 70. ubiegłego wieku [2, s. 225]. Wtedy to pojawiło się wąskie rozumienie tego pojęcia, interpretowane najczęściej jako angażowanie się pracowników w wykonywanie swoich obowiązków i/lub powierzonych im zadań. W pierwszych definicjach zaangażowanie pracownicze stało się integralną częścią procesu decyzyjnego przez włączenie odpowiednich osób, najczęściej pracowników niższych szczebli organizacji do podejmowania decyzji [29, s. 47]. Zaangażowanie pracownicze stanowi wsparcie dla kadry kierowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aby można było mówić o wsparciu dla kadry kierowniczej należy zidentyfikować i uwzględnić determinanty budowania zaangażowania pracowniczego oraz wyeliminować bariery z nich wynikające. Ogólnie przyjmuje się, że pracownicy są zaangażowani wtedy, gdy przedsiębiorstwo spełnia określone warunki związane z tworzeniem zaangażowania. Do takich warunków zalicza się między innymi sprawiedliwe wynagrodzenie, motywację zadaniową, rozwój zawodowy pracowników, wielopoziomowy i zwrotny przekaz informacji, współpracę pracowników w zespołach zadaniowych, a także „atmosferę” (klimat pracy) sprzyjającą zgłaszaniu pomysłów i nowych rozwiązań. Wymienione czynniki określa się mianem determinant budowania zaangażowania pracowniczego. Informacje na temat determinant znajdziemy między innymi u M. Armstronga [2, s. 225-227], w modelu S. L. McShana [15, s. 55], w koncepcji poczucia bezpieczeństwa i docenienia D. Robinsona, S. Perrymana, S. Haydaya [29, s. 238], w założeniach kontraktu psychologicznego opartego na czynnikach zaangażowania pracowniczego opracowanych przez J. Coyle-Shapiro, N. Conway’a [15, s. 57]. Po szczególne determinanty stwarzają możliwości budowania zaangażowania pracowniczego, lecz jak pisze J. Smythe czynniki kształtujące zaangażowanie pracownicze są „tylko źródłem oddziaływania”, zaś od pracownika zależy, czy podda się tym czynnikom i stanie się możliwe zarządzanie przedsiębiorstwem przez zaangażowanie pracownicze [28, s. 101]. W niniejszej publikacji podjęto próbę identyfikacji barier, które mogą ujawnić się w trakcie budowania zaangażowania pracowniczego w obszarze wybranych kategorii determinant. Wskazano na możliwości organizacji w budowaniu zaangażowania pracowniczego w celu wsparcia kadry kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Rozważania teoretyczne uzupełniono informacjami na temat poziomu zaangażowania pracowniczego, przytaczając ogólnodostępne wyniki badań.

2. Determinanty budowania zaangażowania pracowniczego i wynikające z nich bariery

Podstawą rozważań stały się opublikowane przez różnych autorów listy czynników warunkujących kształtowanie zaangażowanie pracownicze. Dokonując ich przeglądu, próbowano doszukać się w nich możliwości wystąpienia barier ograniczających udział pracowników w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Analizę rozpoczyna lista czynników opublikowana przez M. Armstronga, a opracowana przez T. A. Kochana i L. Dycera [2, s. 227]. Autorzy ci podzielili czynniki, wzmacniające zaangażowanie na trzy poziomy:

- 1) strategiczny, obejmujący strategię i wartości przedsiębiorstwa,
- 2) funkcjonalny, na który składa się realizowana polityka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szkolenia, wynagrodzenia, zabezpieczenia socjalne itp.,
- 3) miejsca pracy, czyli selekcja oparta na wysokich standardach, szeroko zakrojone projekty zadań, praca zespołowa, udział w rozwiązywaniu problemów, atmosfera współpracy i zaufania.

W każdej z tych grup można zidentyfikować bariery utrudniające pracownikom udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. I tak na poziomie strategicznym brak zapisu w strategii rozwoju firmy o współudziale pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jego doskonaleniu może już stanowić barierę. Niewskazanie w dokumentach strategicznych roli pracowników w organizacji może spowodować, że nie ukształtuje się u nich więź z firmą. Trudniej też w takiej firmie budować nowe wartości, jeżeli pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu kluczowych dla firm decyzji. Na poziomie funkcjonalnym pojawia się najwięcej barier utrudniających zarządzanie przedsiębiorstwem przy współudziale wszystkich pracowników. Do tych barier zalicza się: nieskuteczny i niesprawiedliwy system motywacji, nagradzanie uznaniowe niepowiązane z efektami pracy, nieczytelna polityka zatrudnienia, awansów, przesuwania stanowiskowego pracowników, a nawet zwalniania.

Bariery na ostatnim poziomie (klasyfikacja według M. Armstronga) są efektem nagromadzenia się barier i zakłóceń wynikających z poprzednich zaniedbań na poziomach strategicznym i funkcjonalnym. Nie stworzy się atmosfery budowania zaangażowania pracowniczego, jeżeli nie ma przyzwolenia na udział pracowników w zarządzaniu firmą i nie stosuje się narzędzi, umożliwiających zbudowanie tego zaangażowania.

Z kolei u J. Smythe [297, s. 105] czynnikami zwiększającymi zaangażowanie pracowników są:

- 1) instrumenty: płaca i inne świadczenia,
- 2) uwarunkowania kulturowe: wartości, etyka, reputacja, pozycja, marka, wizja, strategia przedsiębiorstwa,

3) miejsce pracy: sama praca, wyzwania dla kreatywności, koledzy, od których można się uczyć.

Barierą instrumentalną jest sama płaca (system wynagradzania pracowników). Jak już wspomniano wcześniej, jeżeli nie ma sprawiedliwego systemu wynagradzania, jeżeli płaca nie jest adekwatna do wydatkowanego wysiłku i kwalifikacji pracownika, jeżeli nie jest powiązana z wynikami pracy, to stanowi ona barierę w budowaniu zaangażowania pracowniczego.

Bariery kulturowe są skutkiem braku samodyscypliny wewnętrznej pracowników, brakiem wzorców postępowania w organizacji ze strony kadry kierowniczej, nieprzestrzeganiem przepisów prawa, łamaniem obowiązujących modeli zachowań itp.

W ostatniej grupie czynników J. Smythe stawia określone wymagania kadrze kierowniczej, która ma stanowić przykład dla pracowników niższych szczebli organizacji. Szefowie powinni być: sprawiedliwi, inspirujący, otwierający nowe możliwości, stwarzający warunki rozwoju pracownikom, wymagający w stosunku do pracowników, mający zaufanie wśród pracowników, a przede wszystkim sprawiedliwie rozliczających ich z wykonanych zadań.

Listę czynników zaangażowania pracowników przygotował również zespół J. Purcella [2, s. 227], do których zaliczył: szkolenia, rozwój zawodowy, system ocen efektów pracy, przywództwo, komunikowanie się, zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz zadowolenie z wyników firmy. Szkolenia i rozwój zawodowy, a także system ocen, komunikowanie się są również elementami zestawienia czynników przygotowanego przez D. Robinsona, S. Perrymana, S. Hayday'a [15, s. 56]. Dodatkowo ci ostatni autorzy wprowadzili czynniki wynikające z relacji międzyludzkich, określane jako „przyjazne i rodzinne stosunki”. Podobnie jak J. Smythe zespół D. Robinsona akcentuje równe możliwości rozwoju zawodowego oraz sprawiedliwe traktowanie pracowników przez przełożonych, a także znaczenie płacy i innych świadczeń w budowaniu zaangażowania pracowniczego.

Rozważania dotyczące czynników zaangażowania można znaleźć również w publikacjach J. Coyle-Shapiro oraz N. Conway'a. Na ich listę składają się:

- 1) bieżące szkolenia i rozwój,
- 2) trening ułatwiający wykonywanie obowiązków,
- 3) możliwości zdobywania nowych kompetencji,
- 4) swoboda przy wykonywaniu zadań,
- 5) możliwość uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji,
- 6) interesująca praca,
- 7) uczciwa płaca – uzależniona od rodzaju obowiązków,
- 8) płaca porównywalna z płacą innych wykonujących podobne obowiązki,
- 9) wzrost płacy zapewniający określony poziom życia,
- 10) świadczenia dodatkowe,
- 11) długoterminowe bezpieczeństwo zatrudnienia,
- 12) dobre perspektywy w pracy – kariera zawodowa [6].

Uzupełnieniem tej listy są działania określane mianem „wsparcia ze strony przełożonych”, w tym: troska o dobre samopoczucie pracowników, liczenie się ze zdaniem pracownika, dbałość o satysfakcję z pracy, uwzględnianie nagłych próśb pracowników (nietyczne sprawy). Na podsta-

wie listy determinant J. Coyle-Shapiro, N. Conway'a można stworzyć listę barier, która przedstawia się następująco:

- 1) brak szkoleń i ścieżki rozwoju zawodowego,
- 2) brak treningów, ułatwiających wykonywanie obowiązków,
- 3) brak możliwości zdobywania nowych kompetencji,
- 4) brak swobody przy wykonywaniu zadań (spowodowane ciągłą kontrolą ze strony przełożonego, rutynowe wykonywanie czynności),
- 5) niepozwalanie pracownikom samodzielnie podejmować decyzje (decyzje kadry kierowniczej są dla pracowników nakazami, kolejnymi zadaniami),
- 6) monotonna, rutynowa praca (nie występują elementy wzbogacania pracy),
- 7) nieuczciwa płaca – nieuzależniona od rodzaju obowiązków,
- 8) niesprawiedliwy system wynagrodzeń (duże dysproporcje płacowe na tych samych stanowiskach),
- 9) zamrożenie płac (niskie płace nie pozwalają pracownikom na określone warunki życia),
- 10) brak świadczeń dodatkowych (umowy o dzieło, zlecenie),
- 11) praca dorywcza, sezonowa, krótkoterminowa, praca na okres próbny, tymczasowe zastępowanie pracownika niezdolnego do pracy,
- 12) brak perspektyw rozwojowych związanych z wykonywaną pracą.

W literaturze krajowej, cytując za M. Juchnowicz [15, s. 61], do kluczowych czynników zaangażowania pracowniczego zalicza się między innymi: organizację pracy, możliwości rozwoju, zasady i mechanizmy wynagradzania, stosunki ze współpracownikami, relacje z bezpośrednimi przełożonymi. Dodatkowo zespół M. Juchnowicz, H. Kinowska, E. Rypina realizując badania (projekt pt. *Diagnoza zaangażowania pracowników* [w:] *Analiza czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników oraz decyzje o wyborze miejsca pracy w organizacjach opartych na wiedzy*, projekt finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2008/2009) uzyskała listę czynników kształtujących zaangażowanie w krajowych firmach. Za podstawowe uznaje się: wynagrodzenie i jego powiązanie z efektami pracy, rozwój zawodowy, relacje z przełożonymi, możliwości wykorzystania wiedzy, partycypację decyzyjną, udział w zyskach firmy, odpowiednie wyposażenie czy samodzielność wyboru sposobu wykonywania pracy [28, s. 12].

Przedstawione listy czynników nie wyczerpują wszystkich spotykanych w literaturze klasyfikacji i omówień, stanowią jedynie zarys problematyki determinantów budowania zaangażowania pracowniczego. Na podstawie przytoczonych list czynników ustalono kluczowe bariery dla uzyskania zaangażowania wszystkich pracowników w funkcjonowanie firmy.

Na poziomie strategicznym, który był szczególnie eksponowany u T. A. Kochana i L. Dyera, pojawia się bariera w postaci znajomości strategii wśród poszczególnych pracowników. Podstawą do budowania zaangażowania pracowniczego jest opracowanie strategii, pozwalającej przedsiębiorstwu wypracować nową strukturę wartości, preferując myślenie innowacyjne, kreatywność wśród pracowników, umiejętność

rozwiązywania problemów, umiejętność pracy w samokierujących się zespołach, lojalnych wobec firmy i obdarzając ją zaufaniem. Strategia to dokument planistyczny, najczęściej kilkunostronicowy. Pracownikom przekazywane są wybrane fragmenty strategii, w postaci krótkich komunikatów, które powinny ich informować o sensie wykonywania danego projektu i/lub zadania. Nieznajomość strategii firmy powoduje, że pracownicy wykonanie zadania uzasadniają poleceniem szefa, a nie konsekwencją realizacji strategii przedsiębiorstwa. Jak pisze J. Smythe należy „otworzyć perspektywę, umożliwiającą dostrzeżenie związku pomiędzy wizją rozwoju firmy a codzienną pracą” [29, s. 149]. Ten sam autor podaje dalej, że ludzie zniechęcają się do zaangażowania, kiedy „poczują się jak widzowie”, czyli kiedy nie są wciągani w realizację strategii rozwoju firmy. Problemem pozostaje zatem nie tylko znajomość celów strategicznych firmy („dokąd zmierzamy”), ale również kwestia włączenia pracowników w realizację poszczególnych programów strategicznych. Pracownikom należy jasno określić, jakie kwestie ich pracy odnoszą się do realizacji strategii firmy. Pracownicy nie mogą mieć przekonania, że strategia jest tylko „abstrakcją wymyślona przez centralę firmy” [29, s. 149].

Z poziomu strategicznego można przejść do poziomu budowania kultury organizacji. Rolę czynników kulturotwórczych w podnoszeniu poziomu zaangażowania pracowniczego znajdujemy między innymi u J. Smytha. Bariery pojawiające się na tym poziomie czynników zaangażowania uwarunkowane są trudnościami w zbudowaniu jednolitej kultury organizacji. Kultura jako osobowość organizacji, oprócz cech wspólnych, fundamentalnych ma również cechy odrębne, charakteryzujące poszczególne subkultury. Zbudowanie „silnej kultury”, którą cechuje odczuwanie przez pracowników fundamentalnych wartości organizacji i ich szeroka akceptacja jest bardzo trudnym zadaniem. Jednomysłność jest gwarantem budowania zaangażowania. S. P. Robbins podaje jednak przykłady nielicznych firm, którym to się udało, np. Microsoft, Sony [24, s. 406].

Na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi za podstawową kwestię dla budowy zaangażowania pracowniczego uznano wynagrodzenie. We wszystkich publikacjach przytoczonych autorów podkreśla się znaczenie „sprawiedliwego wynagrodzenia”. Pracownicy w firmach odczuwają brak takiej formy zabezpieczenia, co potwierdziły badania zespołu M. Juchnowicz [14, s. 58-66]. Na problem sprawiedliwego wynagrodzenia zwracał również uwagę S. P. Robbins, podkreślając jednocześnie, że wielu pracowników odczuwa sprawiedliwe wynagrodzenie w kontekście porównania wysokości wynagrodzenia z wynagrodzeniem innego pracownika na tym samym lub identycznym stanowisku pracy [26, s. 125]. Odczucie to jest okraszone dużą dozą elementów subiektywnych, co zniekształca obraz oceny. Jak pisze S. P. Robbins, „to co jedna osoba może uznawać za zasługę, inna może traktować jako protekcję” [26, s. 393]. Ponadto autor podkreśla, że w kwestii wynagrodzenia nie ma jasnych definicji takich pojęć jak: zasługa, wysiłek, efektywności. To ostatnie pojęcie łatwo mierzyć, gdy praca jest znormalizowana i zrutynowana, natomiast trudniej ocenić w przypadku innego rodzaju pracy [26, s. 394-395]. Należy również podkreślić, że pracownicy oczekują stosunkowo wysokiego wynagrodzenia zasadniczego, tym-

czasem oprócz płacy zasadniczej istotnym składnikiem wynagrodzenia jest premia. Jak podaje S. P. Robbins, aby „premia miała charakter sprawiedliwy powinna wynikać z wyników pracownika, lecz ci, którzy dokonują oceny i rozdzielają nagrody, to tylko ludzie” [26, s. 395].

Z problematyką wynagrodzenia wiąże się kwestia wysokości płacy. Problematykę tę poruszali w swojej liście czynników J. Coyle-Shapiro, N. Conway, wskazując, że wzrost płacy powinien być czynnikiem podnoszenia zaangażowania, aby zapewnić pracownikom utrzymanie stałego poziomu życia. Tymczasem, jak pokazują badania CBOS (CBOS BS/59/2009), konsekwencją kryzysu gospodarczego jest ograniczenie zarobków poprzez obniżki pensji i zmniejszenie premii. Co więcej, co czwarta osoba uczestnicząca w badaniu (28%) sądzi, że zdarzenie takie powtórzy się w przyszłości. Konsekwencją kryzysu jest również zagrożenie utraty pracy w wyniku zwolnienia, bankructwa, upadku lub likwidacji zakładu pracy. Takie odczucie towarzyszy 33% badanych przez CBOS [8, s. 41].

Włączenie pracowników w życie przedsiębiorstwa wydaje się być utrudnione w warunkach odczuwania skutków światowego kryzysu. Kolejną barierą jest zatem brak możliwości zapewnienia pracownikom długoterminowego bezpieczeństwa zatrudnienia. Czynnikiem ten znalazł się na liście J. Coyle-Shapiro i N. Conway’a. Długoterminowe umowy o pracę nie należą do popularnych form zatrudnienia w warunkach gospodarki rynkowej, a w szczególności w okresie kryzysu gospodarczego, z którym obecnie boryka się wiele krajów na świecie. Umowy o pracę mają najczęściej formę zleceń i/lub wynikają z zawartego kontraktu, czy umowy o dzieło. Praca na zlecenie lub praca na umowy tymczasowe występuje w wielu krajach. Jest to również problem, z którym zmagają się młodzi ludzie w Polsce. W prasie codziennej pojawia się wiele publikacji i dyskusji na temat tzw. „umów śmieciowych”, takim pojęciem określa się bowiem umowy krótkoterminowe (np. dyskusja na łamach „Metra” pt. *Jak przeżyć na umowach śmieciowych* z dnia 21 września 2011, facebook.com/dziennik.metro). W publikacjach naukowych H. G. Gueutal, D. L. Stone [9, s. 25] jest informacja, że dotychczasowa stabilność umów o pracę (10 lat z jednym pracodawcą) w wielu krajach świata zostanie w przyszłości zmieniona na czasowe związki, z okresem pracy 3 lat u jednego pracodawcy. Spośród wszystkich gospodarek świata „dożywotnie” zatrudnienie cechuje jedynie politykę personalną Japonii. W firmach japońskich zakłada się, że pracownik będzie w niej pracował do emerytury. Jak twierdzi A. Kojima „japońska stabilizacja zawodowa wpływa silnie na stabilizację życiową pracowników” [18, s. 35]. Japoński model „dożywotniego” zatrudnienia występuje jednak przede wszystkim w dużych firmach, w mniejszych – umowy o pracę mają krótkie okresy zatrudnienia [1, s. 87]. Nieco inny pogląd do kwestii zatrudnienia „od kolebki aż po grób” prezentuje J. Smythe, który uważa, że dożywotnia forma zatrudnienia, powoduje ślepe uległość i lojalność pracownika wobec pracodawcy. J. Smythe twierdzi, że dzisiaj pracodawca nie może zaoferować bezpieczeństwa i nie powinien zachęcać do uległości i ślepej lojalności, musi natomiast tworzyć takie doświadczenie pracy, aby pracownik chciał w firmie pracować, dzieląc się z nią swoją kreatywnością, podejmując konstruktywne wyzwania [27, s. 108-111].

Kolejną barierą dla podniesienia poziomu zaangażowania pracowniczego jest kwestia udziału pracowników w szkoleniach, gwarantujących im rozwój zawodowy. Czynnikiem szkoleniowym, jako determinant budowania zaangażowania pracowniczego, jest uznawany przez wielu naukowców. Teoretyczne rozważania na temat znaczenia szkoleń w rozwoju zawodowym pracowników wydają się być oczywiste i zasadne [2, s. 509]. Problem pojawia się na gruncie praktycznym i dotyczy kwestii, efektów szkoleń oraz wykorzystania nabytej wiedzy w przedsiębiorstwie. Praktycy i teoretycy poszukują odpowiedzi na pytanie: czy warto było organizować szkolenie? W firmach rozpoczyna się żmudny etap wyceny kosztów szkoleń i zysków, będących wynikiem udziału pracownika w szkoleniu. Uzyskany stosunek kosztów do zysku może być formą odpowiedzi na postawione pytanie [11]. Niestety pojawia się znowu problem w postaci wyrażania ilościowego efektów szkoleń. Ponadto, jak podkreśla M. Armstrong [2, s. 512], „czasem trudno jednoznacznie powiedzieć, czy do osiągnięcia danych wyników przyczyniło się szkolenie, czy inne czynniki”. Cytując za D. L. Kirkpatrickiem „bądź zadowolony z wyników, ponieważ nie zawsze łatwo zdobyć dowody” [16].

Analizując determinanty kształtowania zaangażowania pracowniczego, nie można pominąć barier wynikających z relacji międzyludzkich i systemu komunikowania się. Budując relacje międzyludzkie, problemem pozostaje kwestia zbudowania relacji „przyjaznych i rodzinnych” [27, s. 23]. Organizację tworzą ludzie, którzy odchodzą, przychodzą, a zatem ciągle od nowa trzeba budować przyjazne relacje i wykazywać pragnienie poznania drugiego człowieka. Jest to zatem działanie długofalowe, wymagające ciągłego wysiłku ze strony pracowników, aby w firmie zrodziła się przyjazna atmosfera. Zasadniczym problemem są relacje budowane pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Relacje te są bardziej złożone niż relacje pracownik – pracownik. Każdy pracownik ma pewne oczekiwania wobec swojego miejsca pracy, a i sama organizacja oczekuje czegoś od pracownika. Zbiór wzajemnych oczekiwań uległa ciągłej zmianie, a treści poszczególnych umów są różne w odniesieniu do poszczególnych pracowników i momentu zawarcia umowy [19, s. 43-44]. Zmiany we współczesnym kontrakcie są tak duże, że – cytując za J. Smythe [29, s. 108] – „współczesny kontrakt psychologiczny musi być tak skonstruowany, aby pracownik nie był „ślepo oddany firmie” lecz, aby chciał dobrowolnie włączyć swoją kreatywność i zaangażować się w funkcjonowanie firmy, a jest to trudne wyzwanie”.

Problemem pozostaje również kwestia cech „dobrego szefa”. Stosunkowo długą listę wymogów stawianych szefom formułuje J. Smythe. Według autora szef budujący zaangażowanie powinien być: sprawiedliwy, wymagający, otwierający możliwości rozwojowe, mający zaufanie, ceniący sobie zdanie pracowników itp. [29, s. 105]. Śledząc tę listę, wydaje nam się, że taki szef po prostu nie istnieje. Zarówno stopień zaufania pracowników do szefa, jak i ocena, czy jest on szefem sprawiedliwym, wymagającym może być różna u poszczególnych pracowników.

Kolejnym poziomem analizy w poszukiwaniu barier jest system komunikowania się. W systemie komunikacji pojawiają się takie problemy jak: ocena wiarygodności komunikacji,

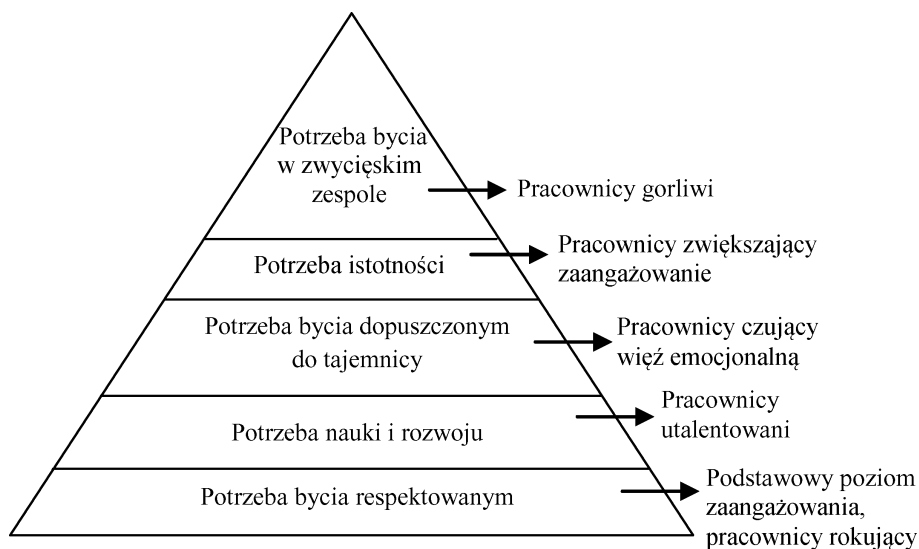
manipulowanie informacją, odczucie natłoku informacji, niekorzystanie ze sprzężeń zwrotnych, rozbudowane procedury, niepotrzebne raportowanie, wpływ nieoficjalnej komunikacji na funkcjonowanie firmy (sieć pogłosek) itp. Każda organizacja musi znaleźć własną drogę do przezwyciężenia wymienionych problemów, aby zwiększyć poziom zaangażowania pracowniczego, bo jak twierdzi S. P. Robbins „pomimo, że ludzie słuchają, nie zawsze działają zgodnie z tym co usłyszeli” [26, s. 375].

Barierą dla budowania zaangażowania pracowniczego należy również szukać na poszczególnych stanowiskach pracy. Jednym z założeń zarządzania przez zaangażowanie jest „swoboda w miejscu pracy” [6]. We współczesnych firmach zaangażowanie ściera się z biurokracją. Z jednej strony pracodawca zwiększa samodzielność decyzyjną pracowników, z drugiej wymaga od nich dokumentowania efektów pracy w postaci zestawień i raportów. Ponadto obciąża ich do przestrzegania kolejnych procedur, które utrudniają pracownikom wykonywanie codziennej pracy, ze względu na ich liczbę.

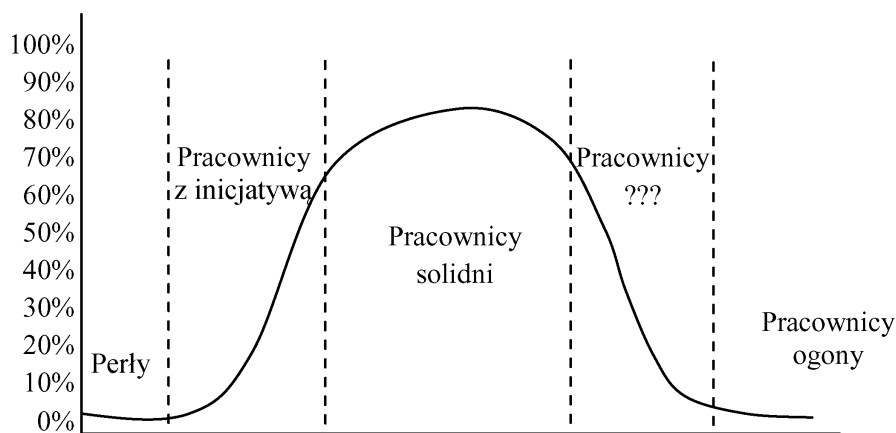
Zbudowanie zaangażowania pracowniczego w firmie, wydaje się być trudnym zadaniem, ponieważ materia jest człowiek, który jest złożoną osobowością o różnych cechach psychofizycznych [26, s. 67]. Niektórzy ludzie są aktywni, inni bierni, jeszcze inni sumienni, a jeszcze inni ambitni itp. Tak zróżnicowani pracownicy tworzą organizację, a pracodawca ma za zadanie dotrzeć do każdego, aby zachęcić go do uczestnictwa w funkcjonowaniu firmy. Jak przyznaje S. P. Robbins „najtrudniej jest zmienić wszystkich” [26, s. 375]. Trudno też przewidzieć reakcje pracowników. M. Juchnowicz stwierdza [15, s. 60]: „pracownicy o wysokich kompetencjach, utalentowani, mimo zaangażowania w funkcjonowanie organizacji, zmieniają pracę, ponieważ są spragnieni nowych doświadczeń”. Z kolei B. Mazurek-Kucharska [21] podkreśla, że „sumienni pracownicy (...) przejawiają wyższy poziom zaangażowania niż pracownicy o niskim nasileniu tych cech”. Przyjmując piramidę potrzeb pracowniczych i wynikających z nich poziomów zaangażowania według K. E. Ayersa [3, s. 193] (rys. 1) można stwierdzić, że pracowników tzw. gorliwych jest najmniej w organizacji. Poszczególne potrzeby firma zaspakaja stopniowo, rozpoczynając od pierwszego poziomu, a kończąc na pracownikach gorliwych.

Przyjmuje się, że w przeciętnej firmie umiejętności oraz potencjał pracowników pokrywa się z wykresem Gaussa (rys. 2). Oznacza to, że 70% pracowników w firmie to osoby rzetelnie wykonujące swoją pracę, czasem wykazujące się inicjatywą, są to tzw. „solidni pracownicy”. Na bazie tych pracowników można stopniowo budować zaangażowanie. Pozostałe 30% rozkłada się równomiernie, 15% na „perły” i „pracowników z inicjatywą” oraz 15% na pracowników określanych jako „znaki zapytania” oraz „ogony”. Najmniej w firmach jest „pereł”, czyli osób wykraczających poza wszelkie oczekiwania, posiadających nadprzeciętne kompetencje oraz pracowników określanych jako „ogony”, tj. osób nieradzących sobie z pracą, niespełniających oczekiwań pracodawcy, niewykazujących zaangażowania w funkcjonowanie firmy.

N. Howe i W. Strausse wyróżniają dwie podstawowe generacje pracowników: pokolenie X (urodzone w latach 1961-



Rys. 1. Piramida pasji w budowaniu zaangażowania pracowniczego [3]



Rys. 2. Zaangażowanie i potencjał pracowników w przeciętnej firmie [20]

1981) oraz Y (urodzone między 1982-2005). Pierwsza grupa preferuje swobodę nad korporacyjną lojalność i bardzo często opuszcza pracodawcę, gdy pojawi się problem w miejscu pracy. Druga poszukuje swojego miejsca w korporacjach, „demonstrując swój talent organizacyjny”. Stosunek z grupą Y, jak twierdzą N. Howe i W. Strausse, będzie miał horyzont długofalowy [13, s. 41-55]. Czy pokolenie urodzone po 1982 roku będzie szansą na podniesienie poziomu zaangażowania? Postawione pytanie autorka pozostawia bez odpowiedzi.

3. Zaangażowanie pracowniczego wsparciem dla kadry kierowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zaangażowanie pracowniczego może być silnym wsparciem dla kadry kierowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W celu zbudowania tego wsparcia, należy najpierw dokładnie przyjrzeć się poszczególnym determinantom, a następnie zidentyfikować bariery, które są lub mogą pojawić się w przedsiębiorstwie, a które mogą utrudniać udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Kadra kierownicza wszystkich szczebli organizacji może skorzystać z wiedzy i doświadczenia pracowników. Można zastanowić

się nad drogą budowania zaangażowania pracowniczego. Czy ma to być droga oddolna czy odgórna? Czy najpierw dopuścić pracowników do udziału w procesie decyzyjnym na poziomie operacyjnym, tj. poszczególnych stanowisk pracy? Czy rozpocząć od poziomu strategicznego, zapraszając pracowników do współtworzenia celów strategicznych firmy? Czy połączyć obydwie drogi i jednocześnie doskonalić organizację na poziomach procesu produkcyjnego, jak i procesów pomocniczych, w tym zarządczych? Wybór drogi budowania zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie zależy od zakresu prowadzonej działalności, wielkości przedsiębiorstwa, jego specyfiki wynikającej z liczby zatrudnionych pracowników, kwalifikacji zawodowych pracowników, lokalizacji prowadzonej działalności (model biznesowy obowiązujący w danym kraju), wielokulturowości zatrudnionych pracowników, struktury administrowania firmą, standaryzacji przebiegu procesów, sytuacji finansowej firmy itp.

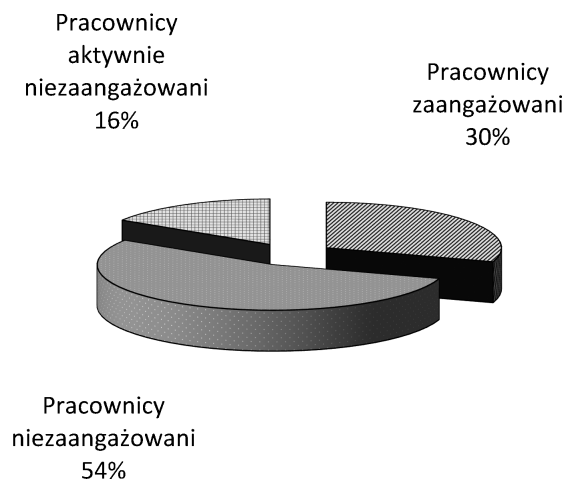
Dążąc do konkluzji prowadzonych rozważań teoretycznych autorka stwierdza, że podjęcie trudu budowania zaangażowania pracowniczego jest sprawą indywidualną każdej firmy. Nie mniej opisane determinanty i bariery z nich wynikające pozwolą firmom uniknąć pułapek

w budowaniu zaangażowania pracowniczego. Jeżeli firmy zbudują zaangażowanie pracowniczego, to między kadrami kierowniczą a pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa będzie silniejsza, wystąpi integracja pracy zespołowej, pracownicy będą zadowoleni z pracy, a kadra kierownicza skorzysta z wiedzy i doświadczenia pracowników w doskonaleniu funkcjonowania firmy.

4. Zaangażowanie w praktyce – przykładowe wyniki pomiarów poziomu zaangażowania

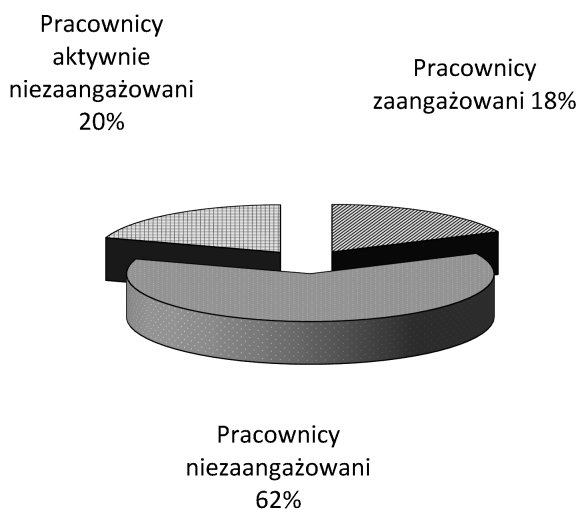
W praktyce biznesowej bariery pojawiające się w budowaniu zaangażowania przynoszą straty dla firm. W USA szacowane są one na poziomie 300 mln USD rocznie i przejawiają się w niższej produktywności [15, s. 40]. Z badań Gallup Organization wynika, że w amerykańskiej gospodarce 74% pracowników jest obojętnych lub aktywnie niezaangażowanych, a tylko 26% zatrudnionych można uznać za angażujących się w funkcjonowanie firmy [15, s. 40]. Podobne wyniki podają C. Coffman, G. Gonzalez-Molina [15, s. 41], twierdzą bowiem, że poziom zaangażowania w USA wynosi 30% (rys. 3), a jednocześnie 54% pracowników jest niezaangażowanych, 16% zaś to aktywnie

niezaangażowani, u tych pracowników wystąpiło narastanie niezaangażowania, powiązane najpierw w rutyną i znużeniem pracą, a później z niechęcią do niej.



Rys. 3. Poziom zaangażowania pracowników w firmach amerykańskich (na podstawie: [4])

Niski poziom zaangażowania pracowników występuje również w innych krajach wysoko uprzemysłowionych, takich jak: Kanada, Australia, Niemcy, Japonia czy Wielka Brytania. W publikacjach podaje się, że zaangażowanie pracowników w tych krajach jest na takim samym lub niższym poziomie niż w amerykańskich firmach [15, s. 40]. Opierając się na wynikach badań przeprowadzonych przez Gallup Organization ustalono, że w Australii 18% populacji w tym kraju jest zaangażowanych w swoją pracę [15, s. 41]. Liczba ta sugeruje, że mniej niż jeden na pięciu pracowników przyjeżdża codziennie do pracy z entuzjazmem i chęcią do wysiłku na rzecz firmy [15, s. 41]. Skoro tylko 18% jest zaangażowanych to aż 62% Australijczyków jest niezaangażowanych w pracę (rys. 4). Określa się ich mianem „zombie” lub „lunatyków”. Grupa ta przychodzi do pracy z przyzwyczajenia, wykonuje minimum powierzonych jej obowiązków i odbiera swoje wynagrodzenie. Pozostałe



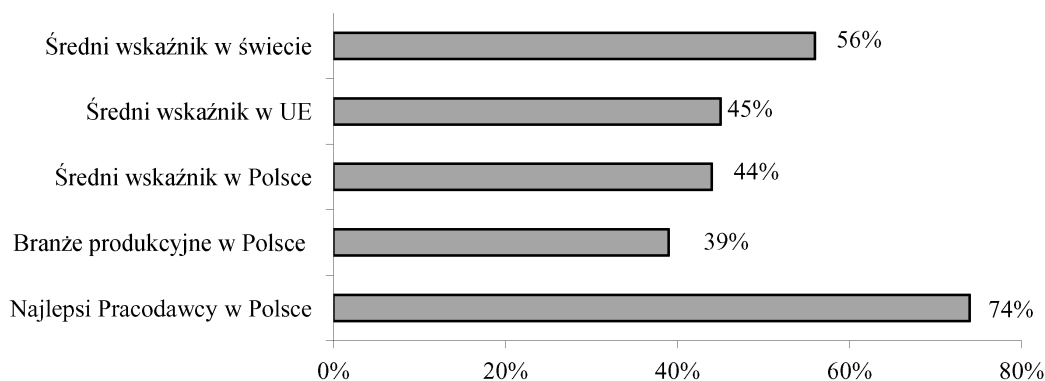
Rys. 4. Poziom zaangażowania pracowników w firmach australijskich (na podstawie: [15])

20% pracowników to aktywnie niezaangażowani. Określa się ich mianem „grupy sabotażu” bowiem ciągle sprzeciwiają się poleceniom przełożonych, bojkotują nowe pomysły, komplikują wykonanie nawet najprostszych czynności. Szacuje się, że koszt ekonomiczny tak niskiego zaangażowania w Australii wynosi 31,5 mln USD [15, s. 41].

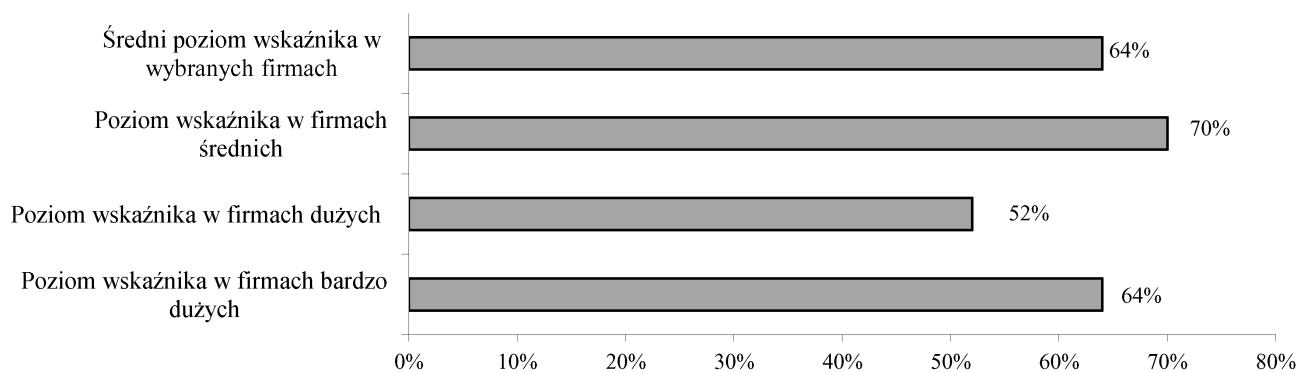
Z badania Hewitt Associates wynika, że w czerwcu 2010 roku zanotowano największy od 15 lat spadek poziomu zaangażowania na świecie. Globalna średnia zaangażowania pracowników spadła bowiem do 56% w porównaniu z 60% z 2009 roku. Badanie przeprowadzono na próbie 6,7 mln pracowników z 2900 organizacji na całym świecie (dane na podstawie raportu [30]). Według badań tej samej firmy szacuje się, że poziom zaangażowania pracowników w krajach Unii Europejskiej wynosi 45%. W Polsce kształtuje się on na poziomie 44%. Dla branż produkcyjnych w Polsce poziom zaangażowania wynosi 39% [31]. Według informacji z *Aon Hewitt Employee Research Database* w firmach będących laureatami konkursu na *Najlepszego Pracodawcę w Polsce* wskaźnik jest stosunkowo wysoki i wynosi 74% [12]. Poszczególne poziomy wskaźników przedstawiono na rysunku 5.

W 2009 roku zespół M. Juchnowicz przeprowadził pomiar poziomu zaangażowania pracowniczego w 21 celowo wybranych firmach w Polsce. W badaniach uczestniczyło 3879 pracowników. Pod względem lokalizacji badane firmy reprezentowały województwa: mazowieckie, podlaskie, pomorskie, wielkopolskie, karpackie, lubelskie i dolnośląskie. Pomiar realizowane były w ramach projektu pt. *Analiza czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników oraz decyzje o wyborze miejsca pracy w organizacjach opartych na wiedzy*, finansowanego ze środków MNiSzW [15, s. 58]. Na podstawie badań ustalono, że średni poziom zaangażowania organizacyjnego (wskaźnik IZOP) [14, s. 59] w grupie badanych firm wynosił 64% (rys. 6). Najwyższy poziom zaangażowania pracowników występował w firmach średnich, zatrudniających od 50 do 250 pracowników, a jego wartość uśredniona to 70%. W firmach dużych (zatrudnienie od 250 do 500 osób) oraz bardzo dużych (zatrudnienie powyżej 1000 osób) poziom wskaźnika był nieco niższy. W pierwszy przypadku wynosił 52%, w drugim 64% [14, s. 57-66; 15, s. 58-59].

Dla potrzeb publikacji przytoczono również wyniki pomiarów poziomu zaangażowania w największym na polskim rynku przedsiębiorstwie hutniczym, ArcelorMittal Poland SA. Przedsiębiorstwo ma sześć oddziałów produkcyjnych, które są zlokalizowane w pięciu miastach województwa śląskiego i małopolskiego. Firma zatrudnia ponad 10000 pracowników. Badania poziomu zaangażowania pracowniczego w analizowanym przedsiębiorstwie przeprowadzono dwukrotnie w 2008 i 2011 roku. Wykonawcą badań była firma *Hewitt Associates*. Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Pytania dotyczyły sześciu obszarów tematycznych: pracy, możliwości rozwoju, wynagrodzenia, relacji interpersonalnych, praktyk działania i jakości życia. Badaniami objęto wszystkie oddziały przedsiębiorstwa. W badaniach uczestniczyli: pracownicy linii produkcyjnych, kadra kierownicza, pracownicy administracji i członkowie zarządu. W każdym badaniu rozdysonowano drogą losową ponad 1600 ankiet. W celu pogłę-



Rys. 5. Uśrednione poziomy zaangażowania pracowników w firmach na świecie, UE i w Polsce (na podstawie: [30])



Rys. 6. Wskaźniki poziomu zaangażowania w Polsce (na podstawie: [14])

bienia wyników badań zrealizowano dodatkowe wywiady grupowe i warsztaty, w których uczestniczyli pracownicy działu ds. *human relations*, kierownicy kluczowych pionów zarządzania oraz przedstawiciele związków zawodowych.

Na podstawie wyników badań ustalono procentowy wskaźnik zaangażowania pracowników. W badaniach tego typu przyjmuje się, że strefa najlepszych wskaźników obejmuje przedział od 65% do 100%. W strefie od 0% do 30% pracownicy nie odczuwają zaangażowania (strefa destrukcji wartości). Z kolei przedział od 30% do 45% to strefa niepewności i braku zaufania pracowników do firmy. Natomiast wskaźniki od 45% do 65% należą do strefy neutralnej (rys. 7).

W wyniku badań przeprowadzonych w marcu 2008 roku w przedsiębiorstwie ArcelorMittal Poland SA ustalono wskaźnik zaangażowania pracowników na poziomie 31% [24, 31]. Natomiast w badaniach zrealizowanych w 2011 roku uzyskano 47% wskaźnik zaangażowania pracowników [12]. Porównując uzyskane wskaźniki ustalono, że przedsiębiorstwo ze strefy niepewności przesunęło się do strefy neutralnej zaangażowania, zwiększając je o 16% w okresie trzech lat (rys. 8). Benchmarkiem dla przedsiębiorstwa jest poziom wskaźnika osiągnięty przez *Najlepszych Pracodawców* w Polsce, uczestników corocznych konkursów. W 2011 roku przedsiębiorstwo ArcelorMittal Poland SA w rankingu badania *Najlepsi Pracodawcy* zajęło 17 miejsce w kategorii dużych firm i 4 miejsce wśród firm branży produkcyjnej [12]. Przedsiębiorstwo nadal dąży do podniesienia poziomu zaangażowania pracowników w funkcjonowanie firmy, a sami pracownicy – ponad 90% badanych – deklarują zwiększenie swojego zaangażowania w wykonywanie poszczególnych czynności i zadań. Badani pracownicy wypowiedzieli się również pozytywnie o firmie,

potwierdzając, że przedsiębiorstwo dobrze orientuje ich na osiąganie wyników. Pozytywny jest również stosunek pracowników do firmy, co drugi pracownik wiąże swój dalszy rozwój zawodowy z aktualnym miejscem pracy.

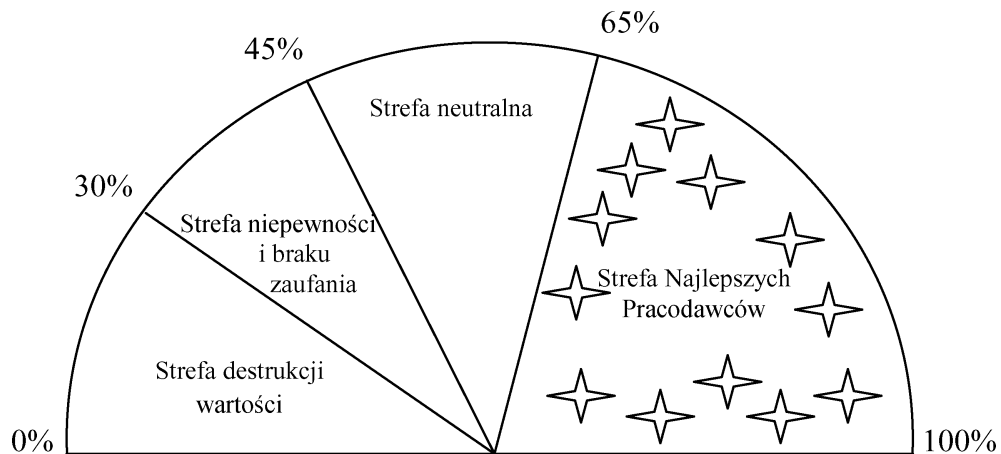
W analizowanym przedsiębiorstwie ustalono listę determinantów, które można uznać za bariery osłabiające zaangażowanie. Pracownicy zwracali uwagę na [12, s. 11]:

- 1) potrzebę doceniania ich sukcesów,
- 2) sprawiedliwe wynagrodzenie, powiązane z wkładem ich pracy,
- 3) nagradzanie i promowanie najlepszych,
- 4) łatwiejszy dostęp do członków zarządu,
- 5) uwzględnianie ich sugestii i opinii w pracy.

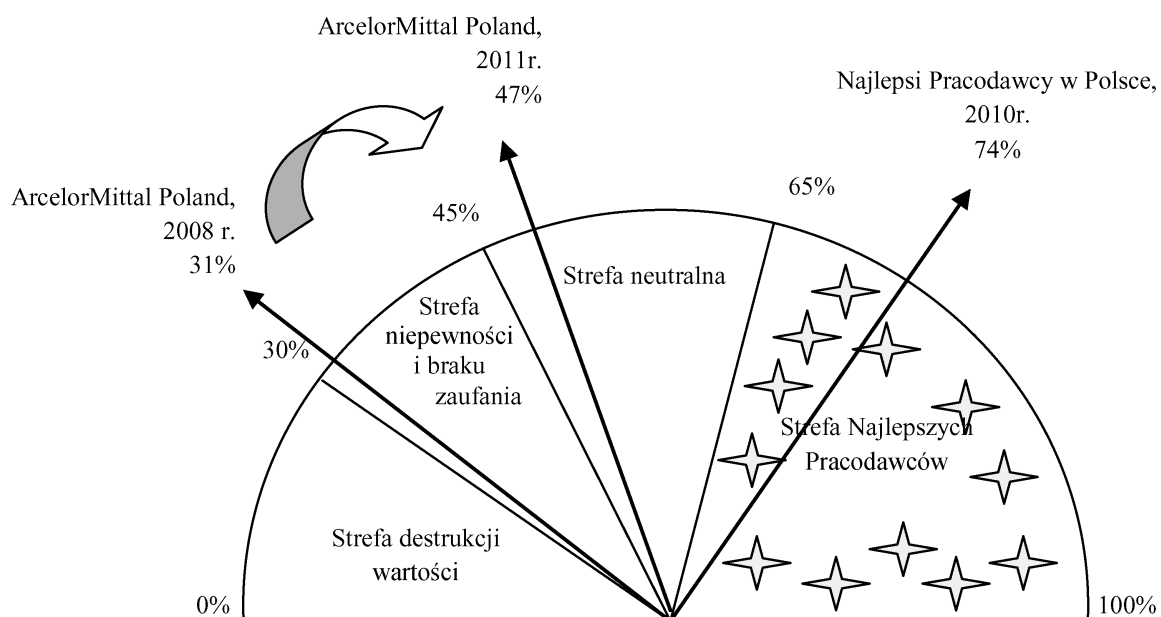
Uzyskana lista barier pokrywa się z wcześniejszymi rozważaniami teoretycznymi i uzyskanymi wynikami badań w innych firmach. Można zatem uznać, że pracownicy chcą angażować się w funkcjonowanie firm, lecz należy stworzyć im pozytywne ku temu warunki. Bariery dla zaangażowania pracowniczego znajdują się zarówno po stronie uwarunkowań materialnych, np. sprawiedliwe wynagrodzenie, jak i niematerialnych, np. relacje z przełożonymi, kontakt z członkami zarządu.

5. Podsumowanie

Konsensus rozważań teoretycznych i praktycznych na temat determinant ujawniających się jako bariery dla budowania zaangażowania pracowniczego jest następujący: zarządzanie zaangażowaniem jest procesem trudnym, wymagającym wielu działań zarówno na płaszczyźnie materialnej, jak i niematerialnej zarządzania personelem. Przebieg procesu zakłóca wiele czynników, które próbowano w publikacji



Rys. 7. Strefy zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwach (na podstawie *Aon Hewitt Employee Research Database*)



Rys. 8. Wyniki badań poziomu zaangażowania w ArcelorMittal Poland S.A. (na podstawie: [12])

scharakteryzować, prowadząc rozważania teoretyczne, poparte ogólnodostępnymi wynikami badań, a pochodzące z różnych źródeł. Zaangażowanie wymaga zmiany zachowań ludzi, którzy muszą chcieć realizować nie tylko bieżące, powierzone im zadania, ale przede wszystkim muszą chcieć kreować przyszłość firmy, włączając się w jej doskonalenie na każdym etapie jej rozwoju.

Literatura:

- [1] Aluchna M., Płoszajski P.: *Japońskie zarządzanie. Ciągłość i zmiana*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- [2] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Walters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [3] Ayers K. E.: *Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to Achieves Your Dream*. Advantage Media Group, Charleston 2006.
- [4] Coffman C., Gonzalez-Molina G.: *Follow This Path: How the World's Greatest Organization. Drive Growth by Unleashing potential*, Warner Business Books, Clayton 2002.
- [5] Colan L. J.: *Engaging the Hearts and Minds of All Your Employees*. McGraw-Hill, New York 2009.
- [6] Coyle-Shapiro J., Conway N.: *Exchange Relationships; Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support*. „Journal of Applied Psychology” 2009, No 90.
- [7] Croston D.: *Employee Engagement, The People First Approach to Building a Business*. Monstone Media, Sydney 2008.
- [8] Dembowska B., Gonicka J. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*. Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011, [za:] CBOS BS/51/200:6.

- [9] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- [10] Gueutal H. G., Stone D. L.: *The Brave New World of e-HR. Human Resources Management in the Digital Age*. John Wiley & Sons, San Francisco, CA, 2005.
- [11] Hamblin A. C.: *Evaluation and Control of Training*. McGraw-Hill, Maidenhead 1974 [w:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Walters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [12] Horyń A., Oczkowicz E.: *Blisko połowa to zaangażowani pracownicy*. „Jedynka”, ArcelorMittal Poland SA, Dąbrowa Górnicza czerwiec 2011.
- [13] Howe N., Strausse W.: *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. „Harvard Business Review”, July-August, 2007, pp. 41-55.
- [14] Juchnowicz M.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4-/2010, s. 58-66.
- [15] Juchnowicz M.: *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. PWE, Warszawa 2010.
- [16] Kirkpatrick D. L.: *Evaluating Training Programs*. Berret-Koehler, San Francisco 1994 [w:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Walters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [17] Kochan T. A., Dyer L.: *Managing transformational change: the role of human resource Professional*. „International Journal of Human Resource Management” 4(3), 1993, pp. 569-590.
- [18] Kojima A.: *The myth of the Japanese model of employment*. „Journal of Japanese Trade & Industry”, September/October 2000, p. 35.
- [19] Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*. PWE, Warszawa 2002.
- [20] Materiały HR udostępnione przez firmę ArcelorMittal Poland SA, Dąbrowa Górnicza 2010.
- [21] Mazurek-Kucharska B.: *Psychologiczne korelaty zaangażowania w pracę – uwarunkowania sukcesy lub wypalenia zawodowego*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” nr 12/2009.
- [22] McShane S. L.: *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York 2006.
- [23] Mello C. de, Pauken P. D.: *A Perfect Match: Decoding Employee Engagement*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2008.
- [24] *Podnosimy zaangażowanie pracowników*. „Polska Stal” - gazeta zakładowa ArcelorMittal Poland nr 38/266 (26.09.2008), s. 2.
- [25] Purcell J., Kinnie N., Hutchinson S., Rayton B., Swart J.: *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the back box*. CIPD, London 2003.
- [26] Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998.
- [27] Robinson D., Perryman S., Hayday S.: *The Drivers of Employee Engagement*. IES Research Report, Brighton, Sussex 2004.
- [28] Rypina E.: *Diagnoza zaangażowania pracowników światła wyników badań*. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, s. 12.
- [29] Smythe J.: *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna a Walters Kluwer Business, Kraków 2009.
- [30] *Trends in Global Employee Engagement*. Dostępny w Internecie: <http://hrstandard.pl/2011/08/11/co-wplywa-na-zaangazowanie-pracownikow/>.
- [31] *Wyniki badań zaangażowania pracowników*, publikacja Hewitt Associates. „Polska Stal” – gazeta zakładowa ArcelorMittal Poland, nr 26/254 (04.07.2008), s. 1, 3.

LEVEL OF THE EMPLOYEE ENGAGEMENT IN ENTERPRISES IN POLAND AND ABROAD

Key words:

employee engagement, enterprise management, determinants and barriers in building of employee engagement

Abstract:

The article presents the issues connected with building employee engagement in an enterprise. In the theoretical part of the paper a characteristics of the basic factors determining the functioning of the enterprise through employee engagement was prepared. The mentioned part of the paper is a result of the overview of national and foreign literature. The different authors typologies were presented in the part of the article. Particular determinants were analysed in context of barriers for building the higher level of employee engagement. The practical part of the paper presents the level of employee engagement in a real enterprises in the World, in European Union and in Poland as a verification of theory in practice. Additionally, ArcelorMittal Poland SA was a case study here. The enterprise functions on the Polish steel and metallurgical products market. Building employee engagement level in the analysed enterprise is lower than the theoretical foundations. In the situations enterprises suffer a loss. They want to higher employee engagement level in their enterprises. Although, the article presents the results of seasonal measurements of the employee engagement level in the enterprises. Their detailed analysis was not the topic of this publication and may serve as a basis for further analysis.

Dr inż. Bożena GAJDZIK

Katedra Zarządzania i Informatyki
Politechnika Śląska
ul. Krasińskiego 8
40-019 Katowice
Bozena.Gajdzik@polsl.pl