



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Dorota Łochnicka

Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Ekonomii Instytucjonalnej
e-mail: lochnicka@uni.lodz.pl
tel. 519 062 585

Warunki organizacyjne a zaangażowanie pracowników w miejscu pracy



Streszczenie. Wysoki poziom zaangażowania pracowników w dużym stopniu decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw. Organizacje stoją zatem przed wyzwaniem, polegającym na stworzeniu systemu czynników, który ma na celu zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników organizacji, niezależnie od zajmowanego stanowiska. W artykule przedstawiono wybrane czynniki organizacyjne decydujące o poziomie zaangażowania pracowników w miejscu pracy, a także wyniki badań własnych w tym zakresie. Badania przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych zarówno z przedstawicielami kierownictwa, jak i z przedstawicielami pracowników.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, *engagement*, *involvement*, determinanty zaangażowania, efekty zaangażowania

Kody klasyfikacji JEL: M14, M12

Wstęp

Podnoszenie poziomu zaangażowania pracowników w miejscu pracy jest zagadnieniem o coraz większym znaczeniu. Entuzjazm i energia wkładane przez pracowników w wykonywaną pracę mogą stać się bowiem jednym z czynników decydujących o efektywności funkcjonowania organizacji. Jest to kwestia ważna nie tylko z uwagi na oczekiwania organizacji wobec pracowników, lecz także na oczekiwania pracownika wobec organizacji.



Przedsiębiorstwo przestało być jedynie miejscem zarabiania pieniędzy w celu zapewnienia bytu. Stanowi również (a może przede wszystkim) miejsce zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, takich jak: ambicja, chęć rozwoju czy potrzeba akceptacji. Można zatem postawić hipotezę, że potrzeba bycia zaangażowanym leży także po stronie pracowników, którzy chcą, aby miejsce pracy nie kojarzyło im się jedynie z przykrym obowiązkiem. Organizacje stoją zatem przed trudnym zadaniem, którym jest zaspokojenie zarówno potrzeb organizacji, jak i stale rosnących potrzeb pracowników.

W niniejszym artykule zaprezentowano wybrane czynniki organizacyjne decydujące o poziomie zaangażowania pracowników w miejscu pracy oraz dotychczasowe wyniki badań obrazujące poziom zaangażowania pracowników w organizacjach w skali międzynarodowej, jak również wyniki badań własnych, których celem było określenie, jakie działania podejmują przedsiębiorstwa, by zwiększyć zaangażowanie pracowników, oraz jakie są efekty tych działań.

1. Pojęcie i znaczenie zaangażowania pracowniczego

Pojęcie zaangażowania pracowniczego nie jest definiowane jednoznacznie. Kojarzone jest ono często z takimi terminami, jak: przywiązanie, entuzjazm, pasja czy zadowolenie z pracy. Jest to jednak pojęcie szersze, a trudność w jego definowaniu wynika m.in. z niejednorodnego tłumaczenia go z języka angielskiego na język polski. W języku angielskim termin „zaangażowanie” ma trzy odpowiedniki: *engagement*, *commitment* oraz *involvement*.

1.1. Zaangażowanie w rozumieniu *commitment*

Najbliższym znaczeniowo pojęciem opisującym zaangażowanie w ujęciu *commitment* jest „przywiązanie” lub „przynależność”. Howard Becker określa je jako indywidualną dyspozycję do angażowania się w spójny ciąg działań prowadzących do określonego celu (Becker 1960: 32-40). Twierdzi on, że zaangażowanie pracownicze uzależnione jest od oczekiwań pracowników co do przyszłych korzyści. Przeciwnego zdania jest Richard Mowday, który uważa, że zaangażowanie pracowników wynika z przywiązania do organizacji, i określa je jako „indywidualne zaabsorbowanie pracownika organizacją oraz identyfikację z nią” (za: Spik, Klineciewicz 2008: 480-481).

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na trzy elementy, które składają się na *commitment*, choć naukowcy nie są w pełni zgodni co do ich charakteru. Richard Scholl (2014) uważa, że zaangażowanie składa się z:

– identyfikacji pracownika z celami i misją firmy – pracownik przywiązany do firmy jest dumny z tego, że w niej pracuje oraz broni jej dobrego imienia,

- długookresowego związania z firmą, które przejawia się lojalnością i chęcią pozostania jej pracownikiem,
- podejmowania działań wykraczających poza codzienne obowiązki, określane także jako zachowanie prospołeczne (Scholl 2014).

Michael Armstrong, podobnie jak Scholl, wymienia trzy elementy zaangażowania, przy czym dwa z nich pokrywają się z podejściem Scholla:

- silne pragnienie przynależności do organizacji,
- mocna wiara w słuszność wartości i celów organizacji,
- gotowość do podjęcia dłuższego wysiłku na rzecz organizacji (Armstrong 2007: 223).

Jedną z najbardziej popularnych i najpełniejszych teorii zaangażowania stworzyli Natalie Allen i John Meyer (1990: 1-18; Klincewicz 2008: 3). Do elementów zaangażowania zaliczyli oni:

- zaangażowanie afektywne (*affective commitment*) – emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji; odzwierciedla stopień, w jakim jednostka chce być częścią organizacji,
- zaangażowanie trwania (*continuance commitment*) – potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji, wynikająca z obawy o koszty i straty związane z odejściem z organizacji lub z braku alternatyw zatrudnienia; przejawia się w tym, jak bardzo człowiek potrzebuje być w organizacji,
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*) – zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne określające poziom oddania organizacji oraz przez poczucie zobowiązania, lojalność i wierność pracownika wobec organizacji; przejawia się w tym, jak bardzo człowiek czuje, że powinien być w organizacji.

Pracownik może być określony mianem zaangażowanego dopiero wtedy, gdy wyróżnia się trzema wymienionymi wyżej cechami, będącymi składnikami *commitmentu*.

1.2. Zaangażowanie w rozumieniu *involvement*

Zaangażowanie w rozumieniu *involvement*¹ można najogólniej określić jako zespół procesów mających na celu zapewnienie pracownikom maksymalnego udziału w sprawach organizacji oraz zwiększenie ich osobistego przywiązania do

¹ Termin *involvement* pojawia się często w literaturze obok pojęcia partycypacji (*participation*), jednak zakres pojęciowy obu tych terminów jest różny. Pojęcie partycypacji jest szersze i zawiera w sobie pojęcie *involvement*. Partycypacja dotyczy zarówno informowania, konsultowania, jak i współdecydowania. Angażowanie w znaczeniu *involvement* nie dotyczy zazwyczaj uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które jest natomiast jednym z przejawów partycypacji. Dodatkowo *involvement* ma częściej charakter indywidualny i bezpośredni, podczas gdy partycypacja obejmuje również formy zespołowe i pośrednie. W literaturze nie określa się jednak wyraźnych granic pomiędzy partycypacją i *involvementem* (Rose 2008: 341).

organizacji i jej celów (McGunnigle 2014: 1). Zaangażowanie polega w tym przypadku na włączaniu pracowników w sprawy firmy, zarówno przez informowanie ich o kwestiach mających bezpośredni wpływ na ich stanowisko pracy lub płacę, jak również przez zbieranie opinii od pracowników i udzielanie im informacji zwrotnej o rezultatach wykonywanych przez nich zadań. *Involvement* polega także na zachęcaniu pracowników do wywierania wpływu na decyzje i sprawy związane z ich środowiskiem pracy.

Według Hugh Secorda pracownicy mogą być zaangażowani w sprawy organizacji zarówno indywidualnie, jak i zespołowo poprzez:

- zwiększenie ich zaangażowania w wykonywanie codziennych obowiązków na stanowisku pracy (np. poprzez ocenę jakości pracy),
- udział w spotkaniach zespołów oraz dyskusjach dotyczących wykonywanej przez nich pracy i możliwości jej usprawnienia,
- informowanie o czynnikach mających wpływ na ich pracę, tj. o sytuacji ekonomicznej, rynkowej oraz dotyczącej zatrudnienia,
- wpływ na decyzje operacyjne podejmowane przez kierownictwo, dotyczące np. produkcji, sprzedaży, dostaw,
- wpływ na warunki bezpieczeństwa i higieny pracy (Secord 2003: 231).

Angażowanie pracowników odbywa się zatem w sposób bezpośredni, zaś pozytywnym efektem tych działań jest większe zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy oraz silniejsze przywiązanie do organizacji (*commitment*).

Według Camerona Kaufmana angażowanie pracowników w problemy i sprawy organizacji jest niezwykle ważne dla sukcesu organizacji, gdyż daje możliwość wykorzystania ich potencjału intelektualnego (Kaufman 2010: 1). Postuluje się nawet tworzenie programów angażowania pracowników (*employee involvement programs*), za pomocą których menedżerowie przekazują pracownikom uprawnień poprzez włączanie ich w różnego rodzaju inicjatywy na każdym szczeblu. Za pomocą programów pracownicy zachęceni są do zgłaszania pomysłów i tworzenia rozwiązań, które przyniosą organizacji korzyści.

Tego typu programy opierają się najczęściej na koncepcji kaizen. Pracownicy (zwłaszcza szeregowi) mogą zgłaszać nowe pomysły i rozwiązania celem wdrożenia usprawnień bądź innowacji w firmie. Mogą one dotyczyć zarówno własnego stanowiska pracy lub codziennych obowiązków, jak również innych obszarów funkcjonowania firmy (np. zmniejszenia marnotrawstwa materiałów, energii, usprawnienia produktów, usług czy procesów). Jest to zatem sposób na wykorzystanie kreatywności, energii oraz pomysłowości pracowników (Smith 2014).

1.3. Zaangażowanie w rozumieniu *engagement*

Pojęcie *engagement* odnosi się do emocjonalnego związku pracownika z organizacją, wyrażającego się w identyfikowaniu się z celami i wartościami firmy

na różnych jej poziomach (Vance 2006: 1-6; Kozuch, Jończyk 2011: 89-94; Merriam-Webster 2014). Dilys Robinson, Sarah Perryman i Sue Hayday określają ten rodzaj zaangażowania jako pozytywną postawę pracownika wobec firmy, w której pracuje. Zaangażowany pracownik szanuje wartości prezentowane przez organizację i działa na rzecz realizacji jej celów (Robinson i in. 2014). Podobne podejście prezentuje Thomas Britt, uznając, że zaangażowanie to poczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej (Britt 1999: 696-706). Zaangażowany pracownik czuje natomiast osobistą odpowiedzialność za wynik własnej pracy.

Wilmar Shaufeli i in. definiują zaangażowanie w pracę jako pozytywny stan umysłu, charakteryzujący się wigorem (tj. wysokim poziomem energii i odpornością psychiczną w pracy), poświęceniem i pochłonięciem przez wykonywane zadania oraz wrażeniem szybkiego upływu czasu (Shaufeli i in. 2002: 71-92). Ten rodzaj zaangażowania wiąże się zatem z entuzjastycznym podejściem do pracy. Dla zaangażowanego pracownika praca jest czymś wartościowym, istotnym, sensownym i znaczącym w drodze do osiągnięcia celów. Taki pracownik w pełni koncentruje się na wykonywanej pracy i jest jej całkowicie oddany (Kulikowski, Madej 2013: 101).

Badacze z Uniwersytetu w Utrechcie wykazali, że zaangażowani pracownicy charakteryzują się dużą energią, silnym poczuciem własnej skuteczności oraz entuzjazmem, który przejawia się nie tylko w życiu zawodowym, ale także prywatnym (Shaufeli i in. 2002). Z badań przeprowadzonych w 2004 r. przez Institute for Employment Studies wynika natomiast, że czynnikami mającymi wpływ na poziom zaangażowania pracowników w miejscu pracy są:

- angażowanie (*involvement*) pracowników w podejmowanie decyzji,
- zakres, w jakim pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły, a kierownicy słuchać ich i oceniać wniesiony wkład,
- możliwość wpływu na wykonywaną pracę,
- stopień, w jakim organizacja dba o dobre warunki pracy i samopoczucie pracowników (Robinson i in. 2014).

Warto podkreślić, że zaangażowanie w rozumieniu *engagement* jest obecnie jednym z kluczowych czynników decydujących o efektywności funkcjonowania organizacji. Zaangażowani pracownicy pracują bowiem wydajniej i z większym zapałem, co przynosi przedsiębiorstwu wymierne i niewymierne korzyści. Wiele organizacji coraz częściej mierzy poziom zaangażowania swoich pracowników, a także wdraża programy mające na celu utrzymanie jego wysokiego poziomu wśród zatrudnionych na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej.

Istotą zaangażowania w rozumieniu *commitment* jest zatem lojalność wobec organizacji, chęć bycia pracownikiem danej organizacji oraz podejmowanie wysiłków na jej rzecz. *Involvement* polega natomiast na włączaniu pracowników w sprawę firmy w celu zwiększania ich zadowolenia z pracy i poprawy identyfi-

kacji pracowników z jej celami. Zaangażowanie w rozumieniu *engagement* wyraża się z kolei w pozytywnej postawie pracowników wobec wykonywanej pracy, objawiającej się zapałem i poświęceniem podczas wykonywania zadań.

Należy zaznaczyć, że przedstawione podejścia do pojęcia zaangażowania są ze sobą powiązane i mogą na siebie wzajemnie oddziaływać. Zadowolenie z pracy i zaangażowanie w rozumieniu *engagement* może zależeć zarówno od stopnia włączania pracowników w sprawy organizacji (*involvement*), jak i od lojalności oraz chęci działania na rzecz firmy (*commitment*). Powiązania te są wielokierunkowe i mogą powodować sprzężenia zwrotne. Zadaniem organizacji powinno być zatem podejmowanie kompleksowych działań, mających na celu zwiększanie stopnia zaangażowania pracowników na wielu poziomach.

W dalszej części zaangażowanie będzie utożsamiane z pojęciem *engagement*. Istotna rola w zwiększaniu poziomu zaangażowania przypisana natomiast zostanie włączaniu pracowników w sprawy organizacji, czyli *involvementowi*.

2. Zaangażowanie pracowników w organizacjach

Rola pracowników w podnoszeniu pozycji konkurencyjnej organizacji jest obecnie bardzo duża. Z tego względu tak ważne jest zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, stanowiące jeden z czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa². Rolę zaangażowania pracowniczego w funkcjonowaniu organizacji podkreśla Instytut Gallupa. Wyniki badań opublikowane w 2006 r. wykazały, że zaangażowanie pracowników jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu organizacji (Harter i in. 2006: 31-32). Przedsiębiorstwa, w których większość pracowników wykazywała wysoki poziom zaangażowania, charakteryzowały się o 12 p.p. wyższą rentownością i o 18 p.p. wyższą produktywnością niż te, w których przeważali pracownicy niezaangażowani.

Co więcej, w firmach o wysokim stopniu zaangażowania pracowników zanotowano spadek absencji o 27 p.p., zaś w firmach z niskim stopniem zaangażowania zatrudnionych – wzrost wypadków w pracy o 36 p.p. Ponadto badania Sabine Sonnentag wykazały, że pracownicy zaangażowani wykazują większą odporność psychiczną i rzadziej zniechęcają się pojawiającymi się problemami (Sonnentag 2003: 518-528). Badania przeprowadzone przez firmę Insync wskazują natomiast, że efektem wysokiego poziomu zaangażowania jest poprawa rezultatów osiągniętych przez firmę, dzięki:

– zmniejszeniu absencji i wzrostowi motywacji, która przekłada się na wzrost produktywności,

² Instytut Gallupa od końca lat 90. prowadzi regularne badania poziomu zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach na całym świecie. Objęto nimi dotąd 95 mln pracowników w 195 krajach świata (Gallup Institute 2013: 18).

- większemu skupieniu się pracowników na zadaniach, które prowadzi do mniejszej liczby błędów i przekłada się tym samym na większe bezpieczeństwo pracy,
- mniejszej rotacji pracowników,
- lepszej obsłudze klientów, która skutkuje wzrostem lojalności klientów w stosunku do firmy (White Papers 2014: 3-7).

Instytut Gallupa wskazuje także, że zaangażowani pracownicy napędzają innowacje i pchają organizacje naprzód. Osoby niezaangażowane poświęcają wykonywanej pracy czas, ale nie wkładają w nią energii i pasji. Natomiast osoby o bardzo niskim poziomie zaangażowania są niezadowolone ze swojej pracy, a swoją postawą dezawuuują osiągnięcia swoich zaangażowanych współpracowników (Gallup Institute 2013: 21). Badania przeprowadzone w 2013 r. wykazały, że aż 70% pracowników amerykańskich firm nie wykorzystuje swojego potencjału w pracy, co spowodowane jest niskim poziomem zaangażowania w wykonywaną pracę.

Badania przeprowadzone w 2010 r. przez Hewitt Associates również wykazały spadek zaangażowania pracowników, tym razem w skali światowej. Badaniem objęto 2,9 tys. organizacji oraz 6,7 mln pracowników w 90 krajach Europy, Azji, Ameryki Północnej i Łacińskiej. Wykazano w nich, że w 2010 r. zaangażowanych było 56% pracowników, co stanowiło spadek o 4 p.p. w stosunku do roku poprzedniego (AON Hewitt 2014: 4). Co więcej, pracownicy z krajów europejskich wykazywali najniższy poziom zaangażowania. Odsetek zaangażowanych pracowników Europy wyniósł około 50% w stosunku do 71% pracowników z Ameryki Łacińskiej. W badaniach tych poziom zaangażowania pracowników w firmach północnoamerykańskich kształtował się lepiej niż w badaniach Instytutu Gallupa. Zgodnie z ich wynikami zaangażowanie wykazywało około 64% amerykańskich pracowników. Do możliwych przyczyn niskiego poziomu zaangażowania pracowników zalicza się: złe relacje z przełożonymi, brak szacunku dla pracy wykonywanej przez podwładnych, brak szkoleń i możliwości rozwoju oraz niezadowolający system motywacji.

Literatura przedmiotu zawiera wiele poglądów i teorii dotyczących czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników w miejscu pracy. Anthony Carnevale podkreśla, że strategie organizacji nie powinny bazować tylko na niskich kosztach, płacach i korzyściach, lecz na źródłach przewagi konkurencyjnej, takich jak: innowacje, elastyczność, jakość, szybkość działania oraz obsługa klienta (Carnevale 1991: 34-39). Autor ten zwraca także uwagę na rolę kultury organizacyjnej, będącej zbiorem zasad i wartości, która traktuje pracowników jako ważnych wewnętrznych interesariuszy, a nie jako tryby w maszynie. Szczególną rolę w urzeczywistnianiu wspomnianych zasad przypisuje on menedżerom. To od nich i ich postaw zależą bowiem codzienne stosunki między podwładnymi a przełożonymi.

We współczesnych organizacjach rola menedżera staje się coraz bardziej kompleksowa. Polega m.in. na promowaniu stylu pracy sprzyjającego rozwiązywaniu problemów, kształtowaniu wzajemnych stosunków między pracownikami, tworzeniu atmosfery współpracy i dialogu oraz otwartości (Lewicka 2010: 65; Jabłoński 2009: 125). Thomas Kochan i Lee Dyer za jeden z czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa uznają natomiast zapewnienie pracownikom możliwości wpływu na decyzje strategiczne zapadające w organizacji poprzez informowanie, konsultacje lub inne formy reprezentacji pracowniczej (Kochan, Dyer 1992: 7).

Zwrócili oni także uwagę na konieczność podjęcia działań zwiększających zaangażowanie pracowników w organizacji. Działania te powinny być podejmowane na trzech poziomach organizacji i obejmować następujące czynniki:

a) na poziomie strategicznym:

- wspieranie strategii przedsiębiorstwa,
- przestrzeganie wartości przez kadre kierowniczą najwyższego szczebla,
- udział specjalistów ds. ZZZL w tworzeniu strategii firmy i odpowiedzialności za nią;

b) na poziomie funkcjonalnym (tj. polityki zarządzania zasobami ludzkimi):

- stabilność zatrudnienia,
- inwestowanie w szkolenia i rozwój,
- system wynagrodzeń motywujący do współpracy, uczestnictwa i wkładu;

c) na poziomie miejsca pracy:

- selekcja oparta na wysokich standardach,
- szeroko zakrojone projekty działań i praca zespołowa,
- włączenie pracowników w rozwiązywanie problemów,
- atmosfera współpracy i zaufania (Kochan, Dyer 1992: 6-9).

Na szczególną uwagę zasługują działania podejmowane na poziomie miejsca pracy, gdyż dotyczą relacji pracowników z ich środowiskiem, przełożonymi i pracą, które są istotne dla zwiększania zaangażowania pracowników w wykonywane zadania. Włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji oraz umożliwianie im wpływu na sprawy związane z wykonywaną przez nich pracą zwiększają zadowolenie i satysfakcję z pracy, co przekłada się na większe zaangażowanie.

Richard Walton zwraca także uwagę na konieczność zwiększenia samodzielności pracowników w miejscu pracy poprzez *involvement* (Walton 1985: 76-84). Według niego strategia zaangażowania w zarządzanie jest korzystniejszym rozwiązaniem niż sprawowanie kontroli nad pracownikami. Prowadzi ona bowiem do poprawy zadowolenia zatrudnionych w miejscu pracy. Pracownicy powinni być zatem obarczani większą odpowiedzialnością oraz zachęceni do wysiłku. Takie działania przynoszą większą satysfakcję z pracy, co pozytywnie wpływa na działania twórcze pracowników (Walton 1985). Na motywacyjny charakter zaangażowania

gażowania zwracają także uwagę przedstawiciele szkoły japońskiej, według której najlepszy sposób motywowania ludzi to uzyskanie ich pełnego zaangażowania poprzez przywództwo i włączanie ich w życie organizacji (Armstrong 2007: 224).

Jak pisze Gerald Salancik zaangażowanie można zwiększyć i wykorzystać do wspierania celów i interesów organizacji poprzez udział pracowników w podejmowaniu decyzji o pewnych działaniach (Salancik 1977: 1-54). Jakość stosunków między pracownikami i przełożonymi jest natomiast znacząca z uwagi na powstawanie konfliktów. Niski poziom zaufania we wzajemnych stosunkach oraz mnożące się konflikty nie sprzyjają przywiązaniu pracowników do firmy, powodując jednocześnie mniejszą efektywność podejmowanych działań. Rolę dobrych stosunków na linii przełożony – podwładny podkreśla także Dagmara Lewicka (2010). Przeprowadzone przez nią badania wykazały, że dobre relacje pracowników z przełożonymi są drugim, po procedurach motywowania, warunkiem zadowolenia z pracy³.

Michael Armstrong przypisuje duże znaczenie wzajemnym relacjom pracowników z przełożonymi (Armstrong 2007). Uważa, że na zwiększenie zaangażowania wpływa *involvement*. Działania podejmowane w tym celu powinny mieć charakter strategiczny i obejmować wiele obszarów funkcjonowania organizacji. Wymienia on pięć elementów składających się na strategię zaangażowania:

- poczucie współwłasności – koncepcja ta zakłada włączanie pracowników w podejmowanie decyzji, aby dać im możliwość kreowania (przynajmniej w pewnym stopniu) swojego miejsca pracy, powinni oni mieć poczucie, że ich pomysły zostały wysłuchane i uwzględnione w ostatecznych decyzjach. Zwiększa to bowiem prawdopodobieństwo akceptacji wprowadzanych zmian bądź narzucanych zadań;

- efektywna komunikacja – zaangażowanie pracowników jest większe, gdy zachodzi efektywna komunikacja między nimi a kierownictwem; pracownicy powinni dokładnie rozumieć to, czego się od nich oczekuje i w co powinni się zaangażować;

- jakość przywództwa – zaangażowanie wzrasta, gdy menedżerowie potrafią zdobyć zaufanie i szacunek pracowników, z którymi pracują. Sami także powinni wykazywać wysoki stopień zaangażowania, aby dawać dobry przykład podwładnym;

- zadowolenie z pracy – zwiększanie zadowolenia z pracy, a tym samym zaangażowanie można zwiększyć, koncentrując się na takich wewnętrznych czynnikach motywacji, jak: odpowiedzialność, osiągnięcia czy uznanie. Zadowoleniu z pracy będzie sprzyjać m.in. poszerzanie przestrzeni pozwalającej pracownikom

³ Innymi czynnikami mającymi wpływ na zadowolenie z pracy były kolejno: dzielenie się wiedzą, szkolenie i rozwój, ocena, podmiotowość, komunikowanie się, rekrutacja, zakres obowiązków, różnorodność, konflikt (Lewicka 2010: 65).

na wykorzystanie swoich umiejętności i zdolności, np. przez delegowanie uprawnień;

– praktyki personalne zwiększające zaangażowanie – szkolenia, planowanie kariery, projektowanie stanowisk pracy, zarządzanie przez efekty, zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym (Armstrong 2007: 227-228).

W literaturze wymienia się też wiele innych czynników mających wpływ na stopień zaangażowania pracowników w organizacji. Należą do nich: adekwatne do zadań wynagrodzenie, możliwości ciągłego rozwoju, rozumienie sensu własnej roli w organizacji.

3. Warunki organizacyjne a zaangażowanie pracowników – wyniki badań

3.1. Cel i przedmiot badań

Badania były prowadzone od października 2013 do marca 2014 r. i miały na celu określenie:

– jakie działania podejmowane są w przedsiębiorstwach w celu zwiększenia zaangażowania pracowników w miejscu pracy,

– jakie efekty osiągnęły organizacje dzięki podjęciu działań zwiększających zaangażowanie pracowników.

W badaniu uwzględniono następujące czynniki mające wpływ na poziom zaangażowania:

– atmosfera pracy i relacje z kierownictwem,

– motywacja finansowa i pozafinansowa,

– polityka informacyjna,

– programy angażowania pracowników (*involvement*), np. programy pomysłów i sugestii, możliwość wpływu na stanowisko pracy.

Przedmiotem badania były działania podejmowane w organizacjach, mające na celu zwiększenie zaangażowania pracowników. Badaniu poddano duże i średnie przedsiębiorstwa głównie z województwa łódzkiego, których działalność nastawiona jest na osiągnięcie zysku.

Do badania wyselekcjonowano firmy, w których wdrożone zostały programy zgłaszania pomysłów i sugestii. Był to zabieg celowy. Uznano bowiem, że powinny być w nich podejmowane także inne działania mające na celu zwiększenie zaangażowania pracowników. Co więcej, zainteresowanie pracowników programami zgłaszania pomysłów może być jednym z mierników ich zaangażowania w miejscu pracy. Można bowiem przypuszczać, że w tych przedsiębiorstwach, w których programy zgłaszania pomysłów cieszą się dużym zainteresowaniem,

a propozycje usprawnień są często zgłaszane, pracownicy cechują się wysokim poziomem zaangażowania.

3.2. Metoda badawcza

Do badania wybrano 25 przedsiębiorstw. W każdym z nich założono przeprowadzenie dwóch wywiadów swobodnych: z przedstawicielem kierownictwa i z przedstawicielem pracowników. Jednak przedsiębiorcy niechętnie godzili się na przeprowadzanie rozmów z ich pracownikami, dlatego ostatecznie przeprowadzono 25 wywiadów z przedstawicielami kierownictwa i 12 wywiadów z przedstawicielami pracowników. Przedstawicielami pracodawców byli najczęściej członkowie zarządu, menedżerowie działów jakości lub menedżerowie z działu HR (jeżeli nie istniał dział jakości). Przedstawicielami pracowników byli członkowie rad pracowniczych (jeżeli istniały), menedżerowie wybranych przez pracodawcę działów lub kierownicy projektu. Dla badań kluczowe były wywiady z przedstawicielami pracodawców, którzy mieli najpełniejszy obraz sytuacji panującej w organizacji. Wywiady z przedstawicielami pracowników miały głównie charakter weryfikacji informacji udzielonych przez przedstawicieli pracodawców.

Podczas wywiadów z przedstawicielami kierownictwa uzyskano informacje na temat: wdrożonych programów zgłaszania pomysłów, przedmiotu zaangażowania pracowników, systemu motywacyjnego, poziomu zainteresowania pracowników programami zgłaszania pomysłów, efektów polityki zwiększania zaangażowania pracowników. Wywiady z przedstawicielami pracowników dotyczyły przede wszystkim zainteresowania pracowników programami zgłaszania pomysłów, atmosfery pracy i otwartości kierownictwa na pomysły zgłaszane przez pracowników, a także oceny systemu motywacyjnego.

3.3. Opis grupy badanej

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa średnie i duże, w tym: 4 firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników, 8 zatrudniających od 250 do 1000 pracowników oraz 13 zatrudniających ponad 1000 pracowników. Struktura własności kształtowała się następująco: 8 firm stanowiły przedsiębiorstwa z całkowitym udziałem kapitału polskiego, a 17 z częściowym lub całkowitym udziałem kapitału zagranicznego. Wszystkie firmy były przedsiębiorstwami prywatnymi. Większość z nich działała w sektorze przetwórstwa przemysłowego (17 przedsiębiorstw), jednak profile ich działalności były różne⁴.

⁴ Pozostałe sektory kształtowały się następująco: budownictwo – 2, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną – 1, handel hurtowy i detaliczny – 1, informacja i komunikacja – 1, działalność finansowa i ubezpieczeniowa – 1, transport i gospodarka magazynowa – 1, pozostała działalność usługowa – 1.

3.4. Wyniki badań empirycznych

Różnorodność rynków, na których działają badane organizacje, nie pozwala formułować jednoznacznych wniosków. Każda organizacja jest bowiem inna, zaś profil działalności wymusza na nich wdrażanie różnych rozwiązań, które niekoniecznie sprawdziłyby się w przedsiębiorstwach z innej branży. Wyniki badań pozwalają jednak zaobserwować pewne prawidłowości niezależnie od przedmiotu prowadzonej działalności. Poniżej zaprezentowano ogólne wnioski z przeprowadzonych badań w kilku obszarach.

3.4.1. Metody angażowania pracowników i polityka informacyjna

W każdej z badanych firm wdrożone zostały programy zgłaszania pomysłów i usprawnień. Najczęściej były to programy oparte na koncepcji ciągłego doskonalenia kaizen. Co ważne, w większości firm były one skierowane do pracowników najniższych szczebli i nie obejmowały menedżerów wyższych szczebli. Uznaje się bowiem, że pomysłowość i innowacyjność jest częścią ich codziennych obowiązków. Takie podejście ma na celu wspieranie oddolnych inicjatyw pracowników, wykorzystanie ich potencjału kreatywnego, a także umożliwienie im wykazania się swoimi umiejętnościami.

W większości firm (niezależnie od tego, czy były to firmy z całkowitym udziałem kapitału polskiego, czy filie firm zagranicznych) stosowane są zespołowe formy pracy, takie jak: grupy projektowe czy zespoły rozwiązywania problemów. Dodatkowo we wszystkich badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych w działach produkcji funkcjonują zespoły o charakterze autonomicznym, dzięki którym pracownicy mogą sami rozwiązywać napotkane problemy, a także wdrażać usprawnienia. Za takim rozwiązaniem przemawia to, że pracownicy najlepiej znają własne miejsce pracy i jego potrzeby.

We wszystkich badanych firmach pracownicy mają możliwość zgłaszania i wdrażania nie tylko drobnych usprawnień, lecz także bardziej zaawansowanych pomysłów, które często wymagają powołania zespołów projektowych. W każdym przypadku, o ile kompetencje pracownika na to pozwalają, jest on włączany w skład takiego zespołu. W każdej z badanych firm prowadzone są również regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi w celu wymiany poglądów, uzyskania przez pracowników informacji zwrotnej bądź omówienia bieżących problemów. Rozwinięta jest także polityka informacyjna, która najczęściej odbywa się za pomocą intranetu, gazetek firmowych bądź tablic ogłoszeniowych.

3.4.2. Motywowanie i wynagradzanie

W większości firm motywowanie pracowników przez kierownictwo opiera się na dwóch filarach: finansowym i pozafinansowym. Finansowe systemy motywacyjne w badanych firmach są kilkunastu wymiarowe, ale w badaniu skupiono się tylko na tej części wynagrodzeń, która uzależniona jest od ilości i jakości zgłaszanych pomysłów. Motywatorami finansowymi były nagrody miesięczne, kwartalne i roczne, mające na celu nagradzanie pracowników za najlepsze pomysły. W większości firm (23) nagrody uzależnione są od wartości korzyści, jakie dane rozwiązanie przyniosło przedsiębiorstwu. Nagrody za ilość zgłoszonych pomysłów stosowane są rzadko (w 5 firmach). W dwóch badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych motywacja pracowników do zgłaszania pomysłów była tak niewielka, że zdecydowano się nagradzać ich również za ilość zgłoszonych pomysłów, niezależnie od tego, czy zostały one wdrożone. Miało to na celu pobudzenie aktywności pracowników oraz zwiększenie prawdopodobieństwa zgłoszenia wartościowego usprawnienia.

W większości firm nagrody mają formę pieniężną. W czterech firmach wręczane są też nagrody niepieniężne, np. w postaci drobnego sprzętu AGD, wycieczek, szkoleń, kursów językowych. W dwóch z nich stworzono nawet specjalne katalogi, dzięki którym pracownicy mogą wymieniać punkty zdobyte za pomysły na wybrane nagrody. Motywowanie pozafinansowe polega przede wszystkim na codziennej pracy kierowników i menedżerów, którzy swoją postawą i entuzjazmem mają wspierać przedsiębiorcze zachowania pracowników. Okazuje się jednak, że w wielu firmach motywacja pozafinansowa nie funkcjonuje poprawnie, a menedżerowie nie potrafią budować zaangażowania u swoich pracowników. Problem ten jest szczególnie widoczny w firmach z całkowitym kapitałem krajowym bądź w tych, które niedawno zostały przejęte przez inwestora zagranicznego i nie nastąpiła adaptacja pracowników do kultury organizacyjnej narzuconej przez spółkę macierzystą.

3.4.3. Atmosfera pracy i rola kierownictwa w budowaniu zaangażowania pracowniczego

Badania wykazały, że atmosfera pracy i nastawienie kierownictwa jest kluczowe zarówno w procesie włączania pracowników w rozwiązywanie problemów (*involvement*), jak i budowania *engagementu*. W tych firmach, w których kierownictwo cechuje duża otwartość na nowe pomysły pracowników, docenia ich wkład w usprawnianie firmy i samo angażuje się w jej rozwój, poziom satysfakcji i zadowolenia z pracy jest znacznie wyższy. Co więcej, pracownicy wykazują się większą lojalnością i przywiązaniem do organizacji, w której pracują.

Wywiady dowiodły, że w firmach będących filiami przedsiębiorstw zagranicznych znacznie więcej uwagi poświęca się budowaniu otwartej i przyjaznej atmosfery pracy. Kadra menedżerska w bardziej aktywny sposób zachęca pracowników do zgłaszania usprawnień i pomysłów, doceniając nawet te propozycje zmian, które nie zostały przyjęte do realizacji. Takie nastawienie buduje zaufanie i poprawia relacje na linii kierownictwo – pracownik. W przedsiębiorstwach z całkowitym udziałem kapitału polskiego kierownictwo również wykazuje otwartość na nowe pomysły i stara się zachęcać pracowników do ich zgłaszania. Wywiady z przedstawicielami pracowników wykazują jednak, że atmosfera pracy i relacje z kierownictwem w rodzimych firmach są gorsze niż w filiach firm zagranicznych. Warto jednak podkreślić, że sytuacja ta zaczyna się zmieniać i sami przedstawiciele pracowników zauważają jej stopniową poprawę.

Bardzo dużą rolę w procesie poprawy atmosfery pracy oraz wzajemnej współpracy (zarówno między pracownikami, jak i na linii kierownictwo – pracownicy) odgrywają programy bezpośredniego angażowania pracowników. Dają one bowiem zatrudnionym większą autonomię i odpowiedzialność za podejmowane decyzje, co przekłada się na ich zadowolenie i przywiązanie do firmy, w której pracują.

Niemniej w firmach, w których metody angażowania pracowników (*involvement*) zostały formalnie wdrożone, lecz kierownictwo nie przywiązuje do nich wagi, przedsiębiorcze postawy pracowników są mało widoczne. Pracownicy nie widzą bowiem sensu w zgłaszaniu pomysłów, które i tak nie zostaną rozpatrzone ani poważnie potraktowane. Lekceważąca postawa kierownictwa wobec pracowników i samej firmy zabija motywację i ducha przedsiębiorczości wśród zatrudnionych. Znacząco przekłada się również na ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w nią.

3.4.4. Zainteresowanie pracowników programami zgłaszania pomysłów

W większości firm zainteresowanie pracowników programami zgłaszania pomysłów jest wysokie. Dużą rolę odgrywa tu motywacja finansowa, która doceniana jest szczególnie przez pracowników produkcyjnych. Nie mniej ważna jest motywacja wewnętrzna pracowników, którzy chcą mieć wpływ na firmę i swoje stanowisko pracy. Dzięki umożliwieniu pracownikom zgłaszania usprawnień i pomysłów czują się oni potrzebni i doceniani, mogą się wykazać. Mimo wszystko w każdej firmie, niezależnie od branży, istnieje grupa pracowników (10-30%), która nie jest zainteresowana zgłaszaniem pomysłów i tego nie robi. W firmach produkcyjnych dużym sukcesem okazały się natomiast zespoły autonomiczne, które znacznie zwiększyły wydajność i sprawność pracy działów produkcji.

3.4.5. Przedmiot zgłaszanych pomysłów i usprawnień

Niezależnie od formy własności przedsiębiorstwa przedmiot udziału pracowników był podobny. Najważniejsze obszary, w których zgłaszane są pomysły i usprawnienia to: poprawa jakości produktów i usług, usprawnienie miejsca pracy (metoda 5S), obniżenie kosztów i eliminacja marnotrawstwa (w różnych obszarach), wzrost efektywności i produktywności, skrócenie czasu wykonywania zadań, usprawnienie procesów, lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, zwiększenie bezpieczeństwa i higieny pracy.

3.4.6. Efekty dla organizacji i pracowników

Wyniki uzyskane podczas wywiadów w zakresie efektów stosowania metod zwiększających zaangażowanie pracowników zasadniczo potwierdzają wyniki dotychczasowych badań. Do najważniejszych efektów angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji zaliczono: wzrost wydajności pracy i produktywności maszyn, wzrost jakości produktów i usług, redukcję kosztów, redukcję marnotrawstwa (m.in. w odniesieniu do czasu pracy, materiałów i energii, zbędnych czynności przy wykonywaniu zadań, zmniejszenia liczby usterek), wzrost zadowolenia pracowników i ich osobistego zaangażowania w sprawy firmy, poprawę komunikacji między pracownikami i kierownictwem oraz w zespołach zadaniowych/projektowych, poprawę ergonomii stanowisk pracy, poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy, zmniejszenie rotacji pracowników, wzrost odpowiedzialności pracowników. Należy podkreślić, że efekty te uzyskano dzięki kompleksowym działaniom podjętym przez organizacje w zakresie podnoszenia zaangażowania pracowników. Umożliwiły to zarówno programy zgłaszania pomysłów, jak również działania motywujące i wspierające ze strony menedżerów i całej organizacji.

Podsumowanie

Badania międzynarodowe dotyczące zaangażowania pracowników w miejscu pracy wykazują, że jego niski poziom w skali europejskiej i światowej jest obecnie dużym problemem. W czasach gdy pracownicy są głównym motorem napędowym organizacji, przed przedsiębiorcami stoi poważne wyzwanie, nie tylko w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, ale także zarządzania całym przedsiębiorstwem. Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu wymaga bowiem niejednokrotnie przeformułowania całej strategii i wizji firmy, na której oparte było dotąd jej funkcjonowanie.

Zarówno badania krajowe, jak i zagraniczne dają przedsiębiorcom wiele wskazań na temat metod zwiększania zaangażowania pracowniczego. Podkreśla się jednak, że nie istnieje uniwersalna recepta na sukces i przedsiębiorcy sami muszą zdecydować, co dla ich organizacji będzie najkorzystniejszym rozwiązaniem. Nie zmienia to faktu, że zaangażowanie pracowników przekłada się na ekonomiczne rezultaty w postaci zwiększenia jakości produktów i usług, lepszej obsługi klientów, spadku kosztów czy wzrostu sprzedaży.

Badania własne wykazały, że niezależnie od tego, jakie procedury, systemy czy zasady zostaną wdrożone w organizacji, najważniejszy jest czynnik ludzki. Mowa tu przede wszystkim o dobrych relacjach między pracownikami i kierownictwem, wzajemnym szacunku i otwartości na różne poglądy i pomysły. Wyniki badań dowodzą, że w tych firmach, w których dobre relacje na linii pracownik – kierownictwo nie były zachowane, nie można mówić ani o kreatywności, ani o dobrej atmosferze pracy, a tym bardziej o zaangażowaniu.

Wysoki poziom zaangażowania pracowników widoczny był natomiast tam, gdzie zaangażowani byli przede wszystkim menedżerowie, zaszczepiający swój entuzjazm podwładnym. Dobre relacje społeczne w organizacji nie są oczywiście warunkiem wystarczającym do utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników. Muszą za nim podążać rozwiązania systemowe dotyczące polityki informacyjnej, włączania pracowników w rozwiązywanie problemów, wynagrodzeń, szkoleń, ścieżek karier. Wydaje się jednak, że jest to warunek konieczny do tego, by pozostałe narzędzia funkcjonowały efektywnie, zgodnie z ich założeniami.

Literatura

- Allen N. J., Meyer J. P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology” nr 1 (63), s. 1-18.
- AON Hewitt (2011), *Trends in Global Employee Engagement*, www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf [10.06.2014].
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Becker A. B. (2008), *Towards a Model of Work Engagement*, „Career Development International” t. 13, nr 3, s. 32-40.
- Britt T. W. (1999), *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin” nr 25, s. 696-706.
- Carnevale A. P. (1991), *America and the New Economy*, The American Society for Training and Development, Washington.
- Gallup Institute (2013), *State of the American Workplace. Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders*, Princeton.
- Harter J. K., Schmidt F. L., Killham E. A., Asplund J. W. (2006), *Q12 Meta-Analysis*, Gallup Report, http://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf [11.06.2014].

- Jabłoński M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kaufman C. (2010), *Employee Involvement: A Blueprint for Success*, „Journal of Accountancy” nr 5, www.journalofaccountancy.com/Issues/2010/May/20092404.htm [10.06.2014].
- Kochan T.A., Dyer L. (1992), *Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professional*, „Center of Advanced Human Studies Working Paper Series” nr 1, <http://digital-commons.ilr.cornell.edu/cahrswp/290/> [5.06.2014].
- Kozuch B., Jończyk J. (2011), *Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich, w: Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 89-94.
- Kulikowski K., Madej M. (2014), *Zaangażowanie w pracę – problem z pomiarem*, „Problemy Zarządzania” t. 12, nr 1 (45), s. 99-112.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa.
- McGunnigle P. (2014), *Employee Empowerment, Participation and Involvement, Learning, and Teaching Support Network*, www.heacademy.ac.uk/assets/documents/subjects/hlst/employee_empowerment_perception_and_involvement.pdf [6.06.2014].
- Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2014), *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, www.employmentstudies.co.uk/pubs/summary.php?id=408 [31.05.2014].
- Rose E. (2008), *Employment Relations*, Pearson Education, New Jersey.
- Salancik G.R. (1977), *Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief*, w: *New Directions in Organizational Behaviour*, red. B. M. Staw, G.R. Salancik, St Clair Press, Chicago, s. 1-54.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A. B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout and a Confirmative Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies” nr 3, s. 71-92.
- Scholl R. (2014), *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island, www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm [6.06.2014].
- Secord H. (2003), *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, CCH Canadian Publishing, Canada.
- Słownik Merriam-Webster (2014), www.merriam-webster.com [6.06.2014].
- Smith G.P., *Employee Involvement Programs Drive Performance*, www.businessknowhow.com/manage/involvement.html [11.06.2014].
- Sonnentag S. (2003), *Recovery, Work Engagement, and Practice Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work*, „Journal of Applied Psychology” nr 88, s. 518-528.
- Spik A., Kłincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 471-492.
- Vance R. J. (2006), *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria.
- Walton R. E. (1985), *From Control to Commitment in the Workplace*, „Harvard Business Review” nr 63, s. 76-84.
- White Papers (2014), *The impact of employee engagement on performance*, Insync Surveys, www.insyncsurveys.com.au/media/92145/impact_of_employee_engagement_on_performance.pdf [11.06.2014].

Organizational Conditions and Employee Engagement

Summary. A high level of employee engagement seems to be a key factor determining a market success of a company. Therefore managers face the challenge of creating specific strategies in their companies that build a high level of engagement of all employees regardless of a job position. The paper presents selected drivers of employee engagement as well as the empirical research results conducted by the author. The study was based on interviews conducted with representatives of management and employees.

Key words: employee engagement, employee involvement, drivers of employee engagement, effects of employee engagement and involvement