

PRACE NAUKOWE

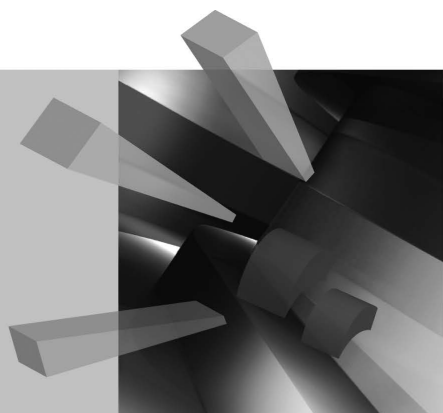
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Lańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz

Politechnika Opolska

e-mail: {a.balcerek-wieszala, l.hawrysz}@po.opole.pl

ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE – ISTOTA, POMIAR I WDROŻENIE*

Streszczenie: Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej oraz starzenie się pracowników sprawiają, że posiadanie w strukturach przedsiębiorstwa zaangażowanych pracowników można uznać za kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Koncepcja zaangażowania pracowników różni się od satysfakcji pracowników, gdyż pracownicy zaangażowani są emocjonalnie związani z organizacją, z chęcią podejmując dodatkowy wysiłek na jej rzecz. Artykuł przedstawia koncepcję zaangażowania pracowników, pokazując wpływ wysokiego zaangażowania na wyniki przedsiębiorstwa, a także koszty, jakie generują niezaangażowani pracownicy. Może być także cenną wskazówką dla praktyków chcących zgłębić wiedzę z zakresu metodologii badania zaangażowania pracowników. Opracowanie zakończone jest wskazówkami dotyczącymi praktycznego wykorzystania wyników badania zaangażowania i przedstawieniem sposobów zwiększenia zaangażowania wśród pracowników.

Słowa kluczowe: zaangażowanie organizacyjne, badanie zaangażowania organizacyjnego, wpływ zaangażowania organizacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

1. Wstęp

Zaangażowanie to rodzaj postawy pracownika, wyrażającej jego specyficzne zachowanie względem przedmiotu postawy, popartej stosunkiem emocjonalnym do danego systemu wartości, kultury organizacyjnej, stylu zarządzania czy celów przedsiębiorstwa. Zaangażowanie to rodzaj barteru między pracownikiem a organizacją. Można je zdefiniować jako chęć ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, związaną z pasją i poświęceniem. Wysiłek ten wykracza poza formalne, bieżące obowiązki. Jest wysiłkiem dobrowolnym, samodzielnym, który szczególnie widać w sytuacjach niestandardowych (w sytuacjach konfliktowych, kryzysach, podczas pracy w godzinach ponadwymiarowych, podejmowaniu dodatkowych obowiązków). Przedmiotem zaangażowania może być organizacja, zawód, praca, środowisko społeczne. Zaangażowanie pracownika w organizację oznacza lojalność wobec pracodawcy,

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/04796.

zaufanie względem przełożonych i współpracowników, brak zainteresowania zmianą miejsca pracy, dumę z pracy w danej organizacji oraz niejednokrotnie zacieranie granicy między życiem prywatnym a zawodowym [Juchnowicz 2010].

2. Istota zarządzania przez zaangażowanie

Zaangażowanie kojarzone było dotychczas przede wszystkim z wolnymi zawodami, zawodami twórczymi, jak pisarze, artyści, naukowcy. Zaangażowanie pracowników różni się w zależności od wielu czynników, do których należą m.in. staż pracy, kultura organizacyjna, stanowisko pracy czy wielkość organizacji.

W. Macey i B. Schneider określają zaangażowanie jako cechę, stan i zachowanie. Ich zdaniem brak wnikliwej analizy zaangażowania, próby jego zdefiniowania doprowadził do fałszywego rozumienia tego terminu i skupienia się jedynie na jego pozytywnej stronie. Tymczasem zaangażowanie to cecha osób o proaktywnej osobowości, nastawieniu autotelicznym, sumiennych, mających pozytywny wpływ na innych. Cechy te dotyczą osób pozytywnie nastawionych do pracy, aktywnych, pełnych energii i adaptujących się do nowych wymagań i wyzwań. Zaangażowanie jako stan określane jest przez: satysfakcję, zobowiązanie (*commitment*), wciągnięcie (*involvement*) oraz *empowerment* (posiadanie realnej władzy decyzyjnej przez pracowników). Satysfakcja to coś więcej niż postawa lojalności wobec pracodawcy – to pasja i poświęcenie siebie oraz swojego wolnego czasu dla osiągnięcia sukcesu przez organizację. Istotnym aspektem zaangażowania jest zobowiązanie (*commitment*), określane jako wyťažanie energii z pomocą organizacji, po to by czuć dumę z bycia członkiem danej organizacji, by się z nią osobiście utożsamiać. Zaangażowanie jako zachowanie przejawia się podejmowaniem proaktywnych inicjatyw, innowacyjnością, poszukiwaniem możliwości, chęcią wniesienia własnego wkładu i wykonywaniem obowiązków przekraczających zwykłe wymagania. Zaangażowanie w zachowaniu to adaptacja do zmian i przewidywanie zagrożeń dla organizacji. Zaangażowanie jako cecha oddziałuje z warunkami pracy i kulturą organizacyjną, wytwarzając zaangażowanie jako stan oraz zachowanie. Warunki pracy, zdaniem W. Macey i B. Schneidera, mają decydujące znaczenie w tworzeniu wszystkich aspektów zaangażowania [Macey, Schneider 2008].

D.R. May, R.L. Gilson i L.M. Hartner [Attridge 2009] stworzyli trójwymiarową koncepcję zaangażowania w pracę. Na koncepcję tę składały się elementy fizyczne („wyżęzam mnóstwo energii, wykonując moją pracę”), emocjonalne (np. „naprawdę oddaję serce mojej pracy”) oraz kognitywne (np. „wykonywanie mojej pracy jest tak absorbujące, że zapominam o wszystkim innym”).

Pomimo coraz większej popularności badań zaangażowania pracowników, prowadzonych przez przedsiębiorstwa doradcze (szczególnie w Stanach Zjednoczonych), zarówno psycholodzy, jak i praktycy oraz teoretycy zarządzania nie stworzyli wspólnej definicji tego terminu. Można jednak zauważyć pewne zbieżności w definicjach autorstwa ośrodków naukowy i doradczych. I tak Caterpillar, Gallup Organization, The Business Communicator oraz Hewitt Associates kładą nacisk na odda-

nie pracowników na rzecz organizacji, natomiast Institute of Employment Studies, Society for Human Resource Management (SHRM) oraz Institute for Employment Study zwracają uwagę na pozytywne nastawienie pracowników do organizacji i jej wartości. Część definicji wiąże również zaangażowanie bezpośrednio z wynikami przedsiębiorstwa (Dell, The Business Communicator, Society for Human Resource Management (SHRM), Institute for Employment Study, Hewitt Associates)¹.

W języku angielskim zaangażowanie (*engagement*) uzupełnianie jest pojęciem *job commitment* oraz *job involvement*. Tymczasem język polski wydaje się niewystarczająco bogaty jeśli chodzi o synonimy tego terminu.

Jedno z podstawowych pytań, jakie należy zadać, zajmując się zaangażowaniem pracowników, to czy można je utożsamiać z zadowoleniem z pracy i satysfakcją. Wielu badaczy twierdzi, że istnieje między tymi terminami związek przyczynowo-skutkowy. Zadowolenie z pracy i satysfakcja generują zaangażowanie pracownika. Pracownik w wysokim stopniu zadowolony z pracy ma wobec niej pozytywną postawę, gotowy jest do wysiłku i wyrzeczeń. Zaangażowanie takie tworzone jest przez odpowiednią motywację wewnętrzną. Istnieją także podejścia odwrócone, reprezentowane m.in. przez L.W. Portera i E.E. Lawlera, które za przyczynę zadowolenia uznają wykonanie odpowiednio wysokiego poziomu zadań. Bez względu na kierunek zależności pomiędzy satysfakcją a zaangażowaniem, do właściwej diagnozy poziomu zaangażowania pracowników konieczne jest sprecyzowanie obu terminów.

Doprecyzowania wymaga także przedstawienie różnic pomiędzy satysfakcją a zadowoleniem z pracy. Zadowolenie z pracy to pozytywny stosunek pracowników do ich obowiązków, warunków pracy oraz współpracowników i liderów. Osoby takie niekoniecznie odczuwają satysfakcję. Zadowolenie jest rezultatem motywacji zewnętrznej: warunków materialnego środowiska pracy, wynagrodzenia, relacji ze współpracownikami, stylu zarządzania. Satysfakcja z pracy to odczuwanie samorealizacji, poczucie sukcesu czy rozwoju zawodowego. Satysfakcja z pracy jest możliwa dzięki silnej motywacji wewnętrznej: koncentracji na zadaniu, możliwości uczenia się, powierzonej odpowiedzialności, uznaniu przełożonych. Satysfakcja jest wynikiem zaangażowania w pracę i najczęściej odnosi się do zadań trudnych, będących wyzwaniem [Juchnowicz 2010].

Należy także wskazać na różnicę pomiędzy pracownikiem zaangażowanym i niezaangażowanym. Skutki posiadania w strukturach organizacyjnych tych drugich mogą być bardzo złe, dlatego niezwykle istotnym problemem jest wzmacnianie zaangażowania pracowników niezaangażowanych, a także tych wahających się pomiędzy zaangażowaniem a pełnym niezaangażowaniem. W raporcie BlessingWhite można odnaleźć pięć poziomów zaangażowania pracowników. Trzy ostatnie wymagają szczególnej uwagi przełożonych i odpowiednich działań inicjowanych przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w danym przedsiębiorstwie (tab. 1).

¹ Opracowanie na podstawie: [Endres, Mancheno-Smoak 2008, s. 71–72; Vance 2006, s. 3].

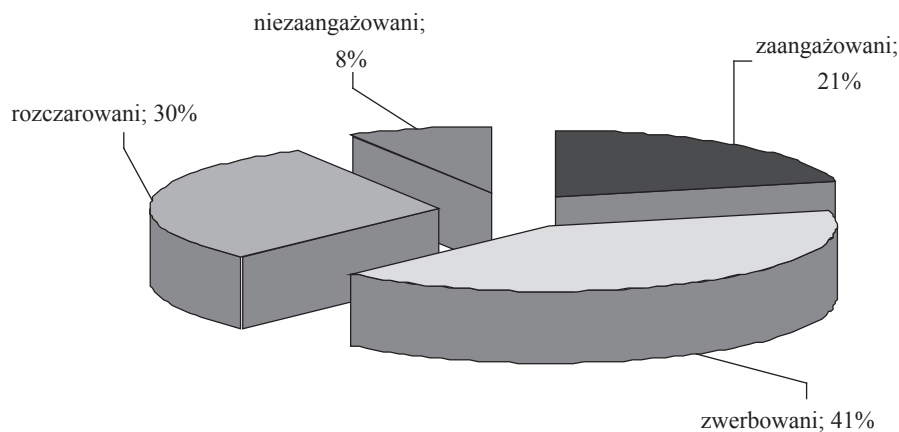
Tabela 1. Pięć poziomów zaangażowania pracowników

Poziom	Opis
Zaangażowani: Wysoki wkład i wysoka satysfakcja	Pracownicy będący na samym szczycie, tam gdzie osobiste cele pokrywają się z celami organizacji. W pełni uczestniczą w sukcesach organizacji i odnajdują dużą satysfakcję w pracy. Charakteryzują się wysokim oddaniem i chętnie podejmują wysiłek. Zdecydowanie odmawiają, gdy otrzymują inne propozycje pracy. W interesie organizacji jest utrzymanie ich na najwyższym poziomie zaangażowania, ponieważ istnieje ryzyko, że z czasem przesuną się na inny poziom, a ruch ten z pewnością wpłynie na ich morale i wyniki.
Prawie zaangażowani: Średni lub wysoki wkład i satysfakcja	Pracownicy ci stanowią grupę krytyczną. Znajdują się pośród nich ci, którzy najlepiej wykonują swoją pracę, ale są umiarkowanie usatysfakcjonowani swoją pozycją. Być może nie uważają, że ich każdy dzień w pracy jest wspaniały, ale doskonale wiedzą, jak takie dni wyglądają. Organizacja powinna podjąć trud inwestowania w nich z dwóch powodów: <ul style="list-style-type: none"> – są bardzo atrakcyjni na rynku pracy i ryzyko, że przejdą do innej organizacji, jest wysokie, – znajdują się bardzo blisko „zaangażowanych”, a trud inwestycji w przeniesienie ich na wyższy poziom z pewnością się opłaci.
„Nowożeńcy i chomiki”: Średnia lub wysoka satysfakcja, ale niski wkład	„Nowożeńcy” są nowymi pracownikami lub znaleźli się na nowym stanowisku i są szczęśliwi, że im się to udało. Muszą jeszcze znaleźć własną ścieżkę i jasno zrozumieć, w jaki sposób mogą okazać się przydatni. Priorytetem powinno być przeniesienie ich z tej tymczasowej poczekalni do pełnego zaangażowania i pełnej produktywności. „Chomiki” być może sprawiają wrażenie, że pracują ciężko, ale efekty ich pracy są pozorne. Nie zajmują się kluczowymi dla organizacji zadaniami i mają niski udział w jej sukcesach. Niektórzy z nich mogą się nawet ukrywać za zasłoną pracy, tak by jedynie pozostać na stanowisku, które ich satysfakcjonuje. Jeżeli organizacja nie zajmie się nimi, to inni pracownicy będą zmuszeni wykonywać ich pracę, co może spowodować, że poczują się wykorzystywani.
Wypaleni: Średni lub wysoki wkład, ale niska satysfakcja	Rozczarowani i prawdopodobnie wyczerpani. Pracownicy na tym poziomie charakteryzują się wysoką produktywnością, ale nie osiągają oni sukcesu i satysfakcji w ich własnym rozumieniu. Mogą być przekonani, że ich przełożeni podejmują nietrafne decyzje, a współpracownicy nie wykonują swoich obowiązków. Istnieje możliwość, że odejdą, ale najpewniej zaczną po prostu pracować gorzej i przesuną się w dół skali zaangażowania.
„Rozwiedzeni”: Niski lub średni wkład i satysfakcja	Stanowią oni grupę najbardziej oddaloną od priorytetów wyznaczonych przez organizację. Często czują, że ich możliwości nie są w pełni wykorzystane, a praca nie zapewnia im tego, czego oczekują. Bywają sceptyczni i łatwo ulegają zaraźliwym, negatywnym nastrojom. Pozostawieni sami sobie, biorą wypłatę, jednocześnie narzekając na pracę lub szukając innego miejsca pracy. Jeżeli trud wzmocnienia ich zaangażowania się nie powiedzie, w interesie organizacji, ale także ich samych, jest zrezygnowanie ze współpracy.

Źródło: [BlessingWhite 2008, s. 6].

3. Poziom zaangażowania pracowników a wyniki przedsiębiorstwa

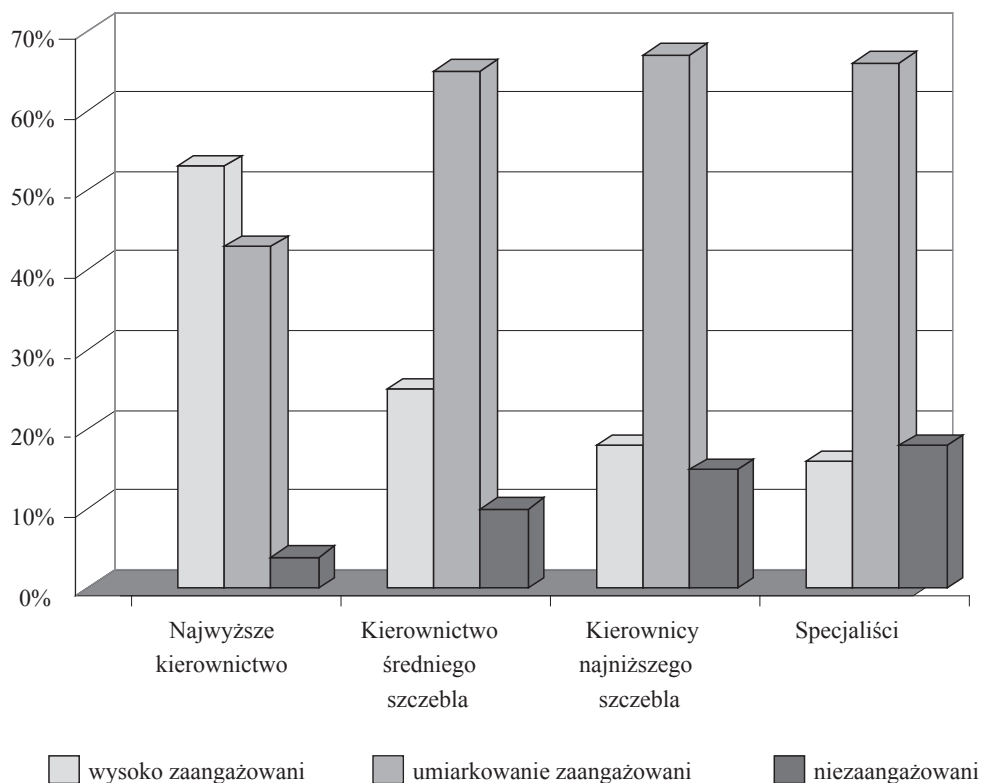
Badania Instytutu Gallupa pokazują, że około 20% pracowników w Stanach Zjednoczonych jest niezaangażowanych, 54% neutralnych, a jedynie 26% to pracownicy efektywnie zaangażowani (aktywnie) [Fleming i in. 2005]. W latach 2007–2008 Towers Perrin w swoich badaniach uzyskał podobne wyniki: 38% pracowników to pracownicy niezaangażowani, a 21% wysoko zaangażowanych [Towers Perrin 2008]. Raport BlessingWhite dotyczący zaangażowania pracowników w Ameryce Północnej, Indiach, Europie, Afryce Południowej, Australii, Nowej Zelandii i Chinach, zrealizowany na próbie 10 914 respondentów, pokazuje, że 31% pracowników jest zaangażowanych w pracę, a 17% niezaangażowanych. Największy odsetek pracowników zaangażowanych występuje w Indiach – 37%, a najmniejszy w Chinach – 17%. W Europie zaangażowani pracownicy stanowią 30%, a niezaangażowani 19% [BlessingWhite 2008].



Rys. 1. Poziomy zaangażowania pracowników wg Towers Perrin

Źródło: [Towers Perrin 2008, s. 6].

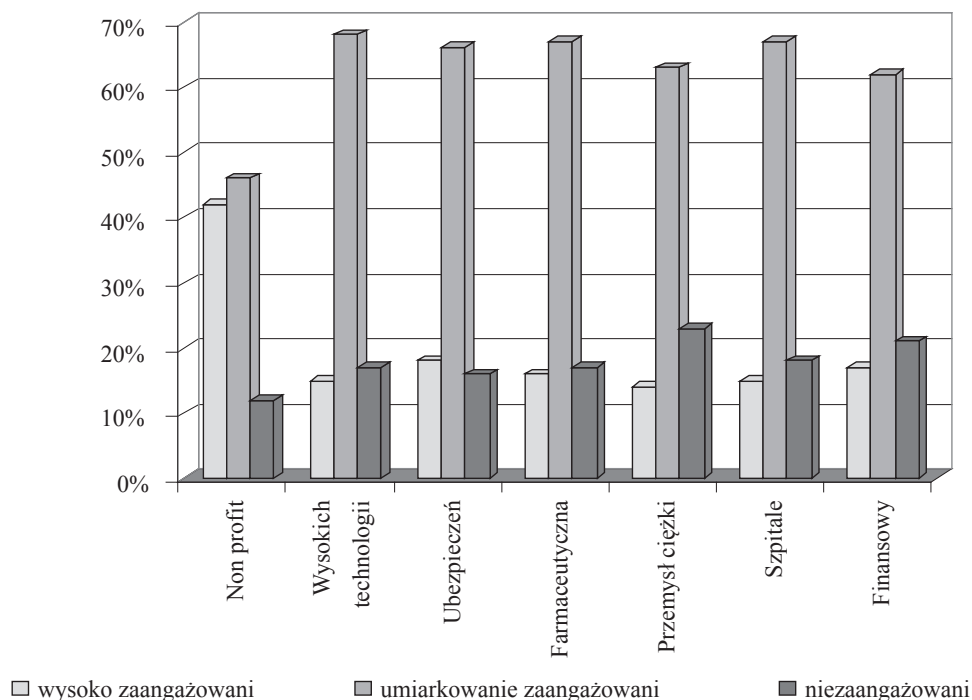
Poziom zaangażowania pracowników różni się także w zależności od zajmowanego stanowiska oraz branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. Przeprowadzone przez Towers Perrin w roku 2003 badania pokazują, że odsetek pracowników zaangażowanych rośnie wraz ze szczeblem w hierarchii organizacyjnej. Wśród najwyższego kierownictwa 53% pracowników to osoby zaangażowane, wśród dyrektorów i menedżerów odsetek ten spada do 25%. Najwięcej pracowników zaangażowanych, bo aż 42%, pracuje w organizacjach non-profit. Zdecydowanie mniej pracowników zaangażowanych pracuje w branży ubezpieczeniowej – ok. 18%, finansowej – 17%, farmaceutycznej – 16% oraz wysokich technologii – 15% i w szpitalach – 15%.



Rys. 2. Zaangażowanie pracowników w zależności od zajmowanego stanowiska

Źródło: [Towers Perrin 2003, s. 6].

W Polsce badania dotyczące zaangażowania pracowników realizowane były w I połowie 2009 roku przez zespół pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierownictwem profesor M. Juchnowicz. Uczestniczyły w nich wybrane organizacje notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, których przedstawiciele należeli do Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Z organizacji tych przebadano łącznie 12 911 pracowników. Najliczniej było reprezentowane województwo mazowieckie oraz firmy usługowe. 61% respondentów miało wykształcenie wyższe. Badanie obejmowało głównie pracowników młodych, zatrudnionych nie dłużej niż jeden rok lub nie dłużej niż pięć lat, stanowili oni 72% ogółu ankietowanych. Zgodnie z zastosowaną metodologią badania, wskaźnik wysokiego zaangażowania pracowników w organizację dotyczy 28% pracowników. Zaskakujące są wyniki dotyczące zależności poziomu zaangażowania i wykształcenia. W ponad połowie badanych organizacji najwyższy poziom zaangażowania wykazują pracownicy z wykształceniem poniżej średniego [Juchnowicz 2010].



Rys. 3. Zaangażowanie pracowników w zależności od branży

Źródło: [Towers Perrin 2003, s. 6].

Badania zaangażowania pracowników w Polsce prowadzone są także przez przedsiębiorstwa doradcze (L. Grant, Bigram, FPL, Hewitt Associates) oraz Fundację Obserwatorium Zarządzania. Godne uwagi są szczególnie te ostatnie, pozwalają bowiem ich uczestnikom na zdiagnozowanie poziomu zaangażowania i dokonanie porównania wyników z innymi przedsiębiorstwami w danym sektorze. Ostatnie badania przeprowadzone na przełomie grudnia 2008 i stycznia 2009 roku obejmowały 1130 pracowników z 21 branż. 30% respondentów oceniło swoje miejsce pracy jako wspaniałe, a 38% organizacji to organizacje o wysokim indeksie zaufania². Zgodnie z metodologią badania, by organizacja mogła zostać określona jako wspaniałe miejsce pracy, musi osiągnąć wskaźnik zaufania na poziomie minimum 60% [Zakrzewski (red.) 2009]. Polskie przedsiębiorstwa dalekie są od osiągnięcia takiego poziomu.

Reasumując, analiza trendu zarówno w Polsce, jak i na świecie pokazuje, że tylko jednego na trzech pracowników można uznać za zaangażowanego. Pozostałe pracujące osoby albo należą do grupy niezaangażowanych, albo odczuwają satys-

² Trust Index (TI) – stanowiący średnią ocenę w 57 pozycjach ankiety.

fakcję ze swojej pracy, nie wnosząc jednakże zbyt dużego wkładu osobistego. Konsekwencją niezaangażowania może być m.in. bojkotowanie inicjatyw podejmowanych przez osoby wysoce zaangażowane. Instytut Gallupa obliczył, że pracownik niezaangażowany kosztuje amerykańskie przedsiębiorstwa od 250 do 350 bilionów USD [Rath, Conchie 2009]. Porównując przedsiębiorstwa z wysokim odsetkiem pracowników zaangażowanych do tych z niewielką liczbą osób zaangażowanych, można określić wpływ zaangażowania pracowników na wyniki przedsiębiorstwa. Badania Towers Perrin przeprowadzone w ponad 50 organizacjach globalnych wskazały, że w ciągu roku w organizacjach o najwyższych poziomach zaangażowania pracowników zanotowano 19% wzrost zysku operacyjnego oraz prawie 28% wzrost zysków na jedną akcję. Natomiast organizacje, które posiadały najniższy odsetek pracowników zaangażowanych, zanotowały 32% spadek zysku operacyjnego oraz ponad 11% spadek zysków na jedną akcję. Badania przeprowadzone w dłuższym horyzoncie czasu (trzy lata) wskazały ponad 5% różnicę w zysku operacyjnym oraz ponad 3% w zysku netto pomiędzy organizacjami o wysokim i niskim zaangażowaniu pracowników [Towers Perrin 2008]. Zaangażowanie organizacyjne ma również wpływ na inne obszary funkcjonowania organizacji, poza opisanym wcześniej finansowym. 84% wysoce zaangażowanych pracowników wierzy, że może pozytywnie wpłynąć na jakość oferowanych przez firmę produktów, 72% zaangażowanych pracowników uważa, że mogą pozytywnie wpłynąć na jakość obsługi klienta, 68% zaangażowanych osób uważa, że może wpłynąć na obniżenie kosztów w przedsiębiorstwie. Osoby najbardziej zaangażowane o ponad 20% lepiej wykonują swoją pracę [Towers Perrin 2006]. Także badania Hewitt Associates [*Employee Engagement...* 2004] pokazują, że w firmach o dwucyfrowym wskaźniku wzrostu zysków³ poziom zaangażowania pracowników jest o 20% wyższy niż w przedsiębiorstwach o jednocyfrowym wskaźniku wzrostu zysków.

Doświadczenia przedsiębiorstw wskazują na znaczne zalety posiadania w strukturach zaangażowanych pracowników. Przedsiębiorstwo Molson Coors Brewing, zajmujące się produkcją napojów, zauważyło, że pracownicy zaangażowani pięć razy rzadziej ulegają wypadkom przy pracy niż niezaangażowani i tracą siedem razy mniej czasu pracy przy zdarzeniach niebezpiecznych. Koszt wypadku pracownika niezaangażowanego to 392 USD, a zaangażowanego 63 USD. Wzrost liczby pracowników zaangażowanych generuje więc znaczne oszczędności. Przedsiębiorstwo Caterpillar, producent maszyn budowlanych z siedzibą w Stanach Zjednoczonych, dzięki inicjatywie podjętej dla wzmocnienia zaangażowania pracowników osiągnęło 8,8 miliona USD oszczędności w wyniku ograniczenia absencji i pracy w godzinach nadliczbowych, wzrost zysku o 2 miliony USD oraz satysfakcji klientów o 34% [Vance 2006].

³ Pracownicy zaangażowani to 63% ogółu zatrudnionych.

4. Konsekwencje dla przedsiębiorstw – pomiar zaangażowania pracowników

Badania zaangażowania pracowników mają przede wszystkim charakter sondażowy. Jednakże aby móc na ich podstawie wyciągnąć wiarygodne wnioski, powinny być one przeprowadzane przynajmniej raz w roku, i to z wykorzystaniem tego samego narzędzia, ponieważ tylko w ten sposób będzie można wychwycić zachodzące zmiany i wdrożyć działania pozwalające na jego poprawę. Badanie zaangażowania pracowników ma charakter nowatorski, nigdy wcześniej nie zajmowano się tym zagadnieniem. W chwili obecnej na rynku istnieje kilkanaście różnych sposobów pomiaru poziomu zaangażowania zaproponowanych przez firmy konsultingowe, a do najpopularniejszych należy model Instytutu Gallupa, zawierający dwanaście stwierdzeń pozwalających na obliczenie indeksu zaangażowania zwanego Q12. Narzędzie to pozwala na diagnozę poziomu zaangażowania, a w konsekwencji ocenę możliwości rozwoju danego pracownika. Jego popularność wynika z prostoty i łatwości w aplikowaniu.

Do popularnych narzędzi należy również model Hewitt Associates. Uwzględnia on sześć obszarów, takich jak: ludzie, praca, możliwości, jakość życia, praktyki organizacyjne i wynagrodzenia. W modelu tym zaangażowanie wyraża się w trzech aktywnościach: mówieniu, trwaniu i działaniu (3 S – *Say, Stay, Strive*)⁴. Pozwala on również na określenie indywidualnego poziomu zaangażowania pracownika i wyraźnie rozgranicza pracownika usatysfakcjonowanego oraz usatysfakcjonowanego z każdego czynnika zaangażowania, czyli różnicuje satysfakcję i zaangażowanie [Juchnowicz 2010].

Corporate Leadership Council (CLC) stworzyła ankietę zbudowaną z 47 pytań dotyczących emocjonalnego i racjonalnego zaangażowania w codzienną pracę, pragnienia pozostania w przedsiębiorstwie oraz dobrowolnego wysiłku na rzecz organizacji. Dzięki tej ankiecie możliwe jest zidentyfikowanie trzystu potencjalnych poziomów zaangażowania.

Zdarza się również, że duże przedsiębiorstwa tworzą własne narzędzia do badania zaangażowania pracowników, dostosowane do indywidualnych problemów i potrzeb konkretnego podmiotu. Zrobiła tak właśnie firma Pitney Bowes [Attridge 2009, s. 385–386], produkująca kopertownice i adresarki. Badania zaangażowania pracowników realizuje ona od ponad dekady, wprowadzając praktyki zwiększające zaangażowanie pracowników do codziennej kultury organizacyjnej. Firma ta co roku przeprowadza badania we wszystkich swoich oddziałach, tłumacząc ankietę na szesnaście języków. Wyniki omawiane są na spotkaniu zarządu i każdorazowo pociągają za sobą plan działania. Dwadzieścia pięć tysięcy pracowników w otwartym pytaniu określa jedną rzecz, która mogłaby sprawić, że Pitney Bowes stanie się lepszym miejscem pracy.

⁴ <http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/metodologia.htm>.

Ford Motor Company i National City Bank również prowadzą podobne badania. Niewątpliwą zaletą kwestionariuszy szytych na miarę jest dostosowanie ich do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Wadą jest jednak brak możliwości dokonania porównań między innymi podmiotami, tej samej lub różnej branży, działającymi na innych lub tych samych rynkach.

5. Konsekwencje dla przedsiębiorstw – działania podejmowane w celu zwiększenia zaangażowania pracowników

Większość czynników, które generują zaangażowanie pracowników, nie ma charakteru finansowego, dlatego też przedsiębiorstwa mogą poprzez odpowiednie praktyki HR zwiększyć poziom zaangażowania pracowników, nie ponosząc przy tym dodatkowych kosztów. Jednym z podstawowych błędów związanych z wdrożeniem badania zaangażowania pracowników jest zakończenie prac po zebraniu opinii pracowników i stworzeniu zbiorczego zestawienia statystycznego. Pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu, chcą poznać jego wyniki. Należy więc zadbać o właściwą komunikację wyników badania zaangażowania zarówno pracownikom, jak i zarządowi. Akcja informacyjna może obejmować:

- przedstawienie wyników badań w wydawnictwie wewnętrznym,
- pełny raport lub skrót w firmowym intranecie,
- specjalny raport wysłany pracownikom poprzez e-mail,
- prezentacje podczas bezpośredniego spotkania z pracownikami.

Wyniki wywiadów i badań kwestionariuszowych z liderami (kadrą zarządzającą) pokazują, że najlepszym sposobem komunikacji wyników zaangażowania pracowników są bezpośrednie spotkania z kierownikami liniowymi, w grupach lub indywidualne. Badania dowodzą także, że liderzy, którzy otrzymali informację na temat wyników badania zaangażowania pracowników, chętniej angażują się w działania służące wzrostowi zaangażowania pracowników w ich organizacji. Pracownicy wszystkich szczebli oczekują informacji na temat wyników badań. Najgorsze konsekwencje ma filtrowanie wyników lub zupełny brak informacji dla pracowników niższych szczebli, co zmniejsza zaufanie do przełożonych oraz aktywny udział w kolejnych edycjach badań [Krokowska, Kołodziejski 2007]. Praca nad wynikami badania zaangażowania powinna obejmować:

- a) przegląd badania i jego celów;
- b) podsumowanie wyników pozytywnych;
- c) podsumowanie wyników mieszanych;
- d) podsumowanie wyników negatywnych;
- e) deklarację planowanych działań;
- f) zaproszenie do dyskusji na temat otrzymanych wyników [Gable i in. 2010].

Zdecydowanie najważniejszym zagadnieniem dotyczącym badania zaangażowania jest wykorzystanie wyników badań w działaniach korygujących. Pracownicy

powinni być przeświadczeni o tym, że badanie coś zmieni, że nie było jedynie manipulacją ani doraźnym uspokojeniem nastrojów wśród pracowników. Najczęściej stosowaną praktyką jest powoływanie grup roboczych, które tworzą plany działań. Najlepiej by pomysł udoskonalenia pochodził z inicjatywy pracowników działu, w którym zdiagnozowano najmniejszą liczbę odpowiedzi pozytywnych (najniższy poziom zaangażowania pracowników). Istnieją inicjatywy, które mogą zwiększyć zaangażowanie pracowników, nie wymagając przy tym nakładów finansowych.

Zwiększając poziom zaangażowania pracowników, należy dokonać tego na płaszczyźnie indywidualnej lub całego przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych czynników zwiększających indywidualne zaangażowanie pracowników jest zmiana sposobu informowania pracowników o rezultatach ich pracy. Koncentracja na mocnych stronach pracownika znacząco wpływa na wzrost jego zaangażowania. Badania Instytutu Gallupa pokazują, że wśród pracowników zaangażowanych 77% to osoby, których przełożeni koncentrują się na mocnych stronach pracownika, a nie na słabych, podczas przekazywania informacji zwrotnej.

Na poziomie organizacyjnym do zwiększenia zaangażowania może dojść poprzez [Attridge 2009]:

- właściwy przydział obowiązków, dostosowany do możliwości i umiejętności pracowników;
- wsparcie pracowników ze strony organizacji: wsparcie przełożonych, kulturę współpracy, innowacyjne rozwiązywanie problemów;
- stworzenie odpowiednich warunków pracy: elastycznych godzin pracy, bardziej ergonomicznego wyposażenia stanowisk pracy czy przyjacielskich stosunków w pracy;
- kulturę organizacyjną unikającą stresu, dbającą o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, wspierającą rozwój pracowników, dbającą o ich zdrowie i bezpieczeństwo w pracy;
- przywództwo transformacyjne: lidera przedstawiającego jasną wizję, inspirującego i motywującego, oferującego wyzwania intelektualne i prawdziwe zainteresowanego potrzebami pracowników, autentycznego i przez to godnego zaufania.

6. Zakończenie

Tylko jeden na trzech pracowników każdego przedsiębiorstwa to pracownik zaangażowany – to niewiele, szczególnie z uwagi na fakt, że istnieje silne powiązanie pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Kryzys gospodarczy nie hamuje poszukiwań nowych szans poza własną organizacją, nowego miejsca pracy. Zaangażowani pracownicy chcą jednak pozostać w organizacji, za cel stawiając sobie to, co mogą danej organizacji zaoferować. Są więc niezwykle cenni – mogą stać się przyczyną przewagi konkurencyjnej. Ankietowe badanie zaangażowania pracowników są niezwykle użyteczne. Pozwalają

na zdiagnozowanie przyczyn niskiego zaangażowania oraz wskazanie miejsca występowania problemu w danym przedsiębiorstwie. Podnoszą także oczekiwania pracowników, którzy wymagają od zarządzających konkretnego działania. Zmieniając styl zarządzania na zarządzanie przez zaangażowanie, pozwalamy przedsiębiorstwu uzyskać kompetencje trudne do imitacji przez konkurencję. Pracownicy takiego przedsiębiorstwa odczuwają powiązanie działań zarządu z wynikami badania zaangażowania, poczują się potrzebni i indywidualnie traktowani. Tego – wydaje się – wymaga współczesny rynek pracy.

Literatura

- Attridge M., *Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature*, „Journal of Workplace Behavioral Health” 2009, vol. 24.
- BlessingWhite, *Employee Engagement Report 2011. Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives*, Princeton 2008.
- Endres G.M., Mancheno-Smoak L., *The human resource craze: human resources improvement and employee engagement*, „Organization Development Journal” 2008, vol. 26, no. 1.
- Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies*, Hewitt Associates, Lincolnshire 2004.
- Fleming J.H., Coffman C., Harter J.K., *Manage your human sigma*, „Harvard Business Review” 2005, vol. 83, no. 7/8.
- Gable A.S., Chyung S.Y., Marker A., Winiecki D., *How should organizational leaders use employee engagement survey data*, „Performance Improvement” 2010, vol. 49, no. 4.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Krokowska J., Kołodziejski S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź 2007.
- Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, vol. 1.
- Markos S., Sridevi M.S., *Employee engagement: the key to improving performance*, „International Journal of Business and Management” 2010, vol. 5, no. 12.
- Rath T., Conchie B., *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams and Why People Follow*, Gallup Press, New York 2009.
- Rayton B.A., *Examining the interconnection of Job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model*, „The International Journal of Human Resources Management” 2006, January.
- Sugheir J., Coco M., Kaupins G., *Perceptions of organizational survey within employee engagement efforts*, „International Journal of Business and Public Administration” 2011, vol. 8, no. 1.
- Thackray J., *Feedback for real*, „Gallup Management Journal” 2001, March.
- Towers Perrin, *2003 Towers Perrin global engagement workforce study*, Stamford 2003.
- Towers Perrin, *2007-2008 Towers Perrin global engagement study*, Stamford 2008.
- Towers Perrin, *Ten steps to creating an engaged workforce: Key European findings. Tower Perrin global workforce survey 2005*, Stamford 2006.
- Vance R.J., *Employee Engagement and Commitment*, WSHRM Foundation, 2006.
- Zakrzewski M. (red.), *Postawy pracownicze 2009*, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2009.

ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT – ESSENCE, MEASUREMENT AND IMPLEMENTATION

Summary: Due to changing conditions of conducting business and aging society, having engaged employees in organization structures is a key competitive factor. The concept of employees engagement is different from employees satisfaction. Engaged employees are emotionally bound up with organization and make extra effort for the employer. The paper presents the idea of employees engagement, its influence on company performance and the costs which are created by disengaged employees. The article might be a hint for practitioners who would like to explore the methodology of employees engagement. The usage of employees engagement survey results and ways of employees engagement improvement are also presented.

Keywords: employee engagement, organizational commitment, employee engagement influence on company performance.