

Urszula Gołaszewska-Kaczan<sup>1</sup>  
 Uniwersytet w Białymstoku

## Zaangażowany pracownik – wyzwaniem dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi<sup>2</sup>

### Wstęp

W chwili obecnej nikt nie kwestionuje znaczenia zasobów ludzkich w działalności przedsiębiorstwa. Podkreśla się ich wpływ na pozycję konkurencyjną, uzyskiwane wyniki, a w konsekwencji na sukces lub porażkę podmiotu gospodarującego. Pracownicy są wielką wartością każdego przedsiębiorstwa. Jednak samo posiadanie odpowiedniej liczby personelu, nawet o odpowiednich kwalifikacjach nie wystarcza. Wyzwaniem dla współczesnych organizacji staje się uzyskanie odpowiedniego poziomu zaangażowania posiadanych zasobów ludzkich. Jak zauważa bowiem M. Juchnowicz - menedżerowie obserwują obecnie obniżenie poziomu zaangażowania pracowników w działalność zawodową, we wszystkich jego przejawach: w sferze fizycznej, psychicznej, emocjonalnej i społecznej. „Sytuacja ta nie oznacza, że pracownicy nie pracują, oczywiście że pracują, a nawet wykonują swoje zadania poprawnie. Jednak w warunkach współczesnego biznesu poprawność już nie wystarczy.” [5] Stąd uzyskanie odpowiedniego poziomu zaangażowania personelu staje się wielkim wyzwaniem dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie istoty zaangażowania pracowników, czynników budujących to zaangażowanie, a także wskazanie korzyści, jakie firma odnosi z podwyższenia poziomu tego zaangażowania. W opracowaniu wykorzystano literaturę przedmiotu oraz raporty przedstawiające wyniki badań z tego zakresu.

### Istota zaangażowania pracowników

Z pewnością na początku należy zadać sobie pytanie – czym w ogóle jest zaangażowanie pracowników, aby na tej podstawie określić cechy, jakie powinien posiadać zaangażowany pracownik.

W literaturze można znaleźć uwagę, iż zaangażowanie to czynny udział w czymś, robienie czegoś z zainteresowaniem i jest to termin pokrewny z pojęciem zaabsorbowanie, oznaczającego bycie pochłoniętym czymś. [10] Zaangażowanie jest też pozytywnym, satysfakcjonującym stanem umysłu, który charakteryzuje się żywotnością, oddaniem i zaabsorbowaniem. [14] Pojęcie żywotność odnosi się do wysokiego poziomu energii i „prężności” umysłu podczas wykonywania pracy, chęci wkładania w nią wysiłku oraz wytrwałości nawet w obliczu problemów. Oddanie natomiast, to charakterystyczne poczucie ważności, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania w pracy. Zaś zaabsorbowanie oznacza, że człowiek jest całkowicie skupiony na swojej pracy, szczęśliwy, że może ją wykonywać i głęboko nią pochłonięty, dzięki czemu szybko mija mu czas i ma trudności z oderwaniem się od obowiązków. [3] Z kolei według W. Smida, zaangażowanie to utożsamianie swoich celów z celami grupy, w której się pracuje. Są to związki silnie emocjonalne, zwłaszcza wówczas, gdy cele grupy są prawie tożsame z naszymi. [15]

Liczni autorzy zwracają uwagę na różne odmiany zaangażowania. Przykładowo S. Borkowska uznaje, iż należałoby odróżnić zaangażowanie pracowników w przypisane im zadania oraz zaangażowanie w wykonywanie swoich zadań, jak i identyfikowanie się pracowników z celami i wartościami firmy realizowanymi na różnych jej poziomach, włączanie swoich serc i umysłów w jej sprawę [2] Z kolei M. Juchnowicz mówi o zaangażowaniu, jako o rodzaju postawy pracowniczej, o zaangażowaniu behawioralnym, wyrażającym się specyficznym zachowaniem oraz o zaangażowaniu opartym na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikami i organizacją [7]

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, iż zaangażowanie to stopień identyfikacji pracowników z organizacją, który przekłada się na określone postawy pracownicze. Im wyższy poziom zaangażowania, tym korzystniejsze dla firmy jego zachowania.

<sup>1</sup> Dr hab., U. Gołaszewska-Kaczan, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Zakład Zarządzania.

<sup>2</sup> Artykuł recenzowany.

Zaangażowanie pracowników jest tak ważne, bowiem zaangażowany pracownik ma silne pragnienie, aby pozostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do dużego wysiłku na jej rzecz oraz wierzy w cele i wartości swojej firmy. [9] Zdaniem W. Smida pracownik taki: chętnie poświęca swoje własne przyjemności dla celów grupy, znajduje poczucie celu w dążeniu do tego, do czego dąży grupa jako całość, przy podejmowaniu decyzji i dokonywaniu wszelkich wyborów kieruje się głównymi wartościami danej grupy, wyszukuje okazje, które pozwoliłyby grupie spełnić jej misję i uzyskać satysfakcję. [15]

Ujmując rzecz obrazowo stwierdzić można, że zaangażowany pracownik reprezentuje jednocześnie trzy rodzaje postaw: [4]

- mówi – tj. wypowiada się pozytywnie na temat firmy
- pozostaje – tzn. zamierza związać swoją przyszłość z firmą,
- działa – tzn. jest gotowy do podjęcia dodatkowego wysiłku na rzecz firmy.

### Korzyści z zaangażowania

Dzięki podwyższonemu poziomowi zaangażowania pracowników, firmy są w stanie uzyskać szereg korzyści, w różnorodnych obszarach. Wskazują na to wyniki wielu badań.

Po pierwsze możliwe jest zwiększenie zysków i podniesienie produktywności. Z badań Global Workforce Study wynika, że zyskowność przedsiębiorstw, które zatrudniają zaangażowanych pracowników jest o 5,7 % wyższa niż w firmach, w których pracownikom tego zaangażowania brakuje. [8] Z kolei badania firmy Towers Perrin- ISR pokazują, że firmy o wysokim zaangażowaniu pracowników odnotowały w analizowanym okresie wzrost dochodów netto o 13,2%, zaś firmy o niskim poziomie tego zaangażowania – spadek o 3,8% , w tym samym czasie. [6]

W banku Standard Chartered oddziały z bardziej zaangażowanymi pracownikami osiągnęły o 16% większy wzrost zysków ze sprzedaży niż pozostałe jednostki. Z kolei Accenture dzięki zarządzaniu zaangażowaniem odnotowało wzrost sprzedaży o 21,6% w ciągu pół roku. Natomiast Nationwide Building Society porównało zaangażowanych i nie zaangażowanych pracowników. Ci pierwsi sprzedawali od 14% do 34% usług więcej. [11]

Również niemieckie firmy osiągające najwyższe wyniki w obszarze budowania zaangażowania okazywały się o 27 proc. bardziej dochodowe niż firmy osiągające niższe wyniki. [13] Zaś firmy z rankingu „100 Najlepszych Pracodawców w Ameryce” opracowanym przez magazyn „Fortune” uzyskują stopę zwrotu z kapitału własnego o 3,5% wyższą niż podobne przedsiębiorstwa spoza rankingu. [18]

Z badań wynika, że zaangażowanie pracowników sprzyja także tworzeniu pozytywnej atmosfery obsługi oraz budowaniu lojalności klienta. Obie te tendencje prowadzą z kolei do zwiększenia wzrostu przychodów, opóźnionego o około jeden kwartał roku podatkowego. [3] Przykładowo dzięki wzrostowi zaangażowania w HansenGlass ilość skarg klientów spadła aż o 73%. Natomiast według badań Barometru Zaangażowania, pracownicy o wysokim poziomie zaangażowania aż o 75% częściej polecają usługi/produkty firmy w której pracują. [11]

Dzięki zaangażowaniu zwiększa się też efektywność kluczowych procesów w firmie. Zarządzanie zaangażowaniem pozwoliło firmie HansenGlass sprawić, że 98% dostaw jest realizowane terminowo. Badania Barometru Zaangażowania pokazują, że zaangażowani pracownicy o ponad 40% częściej podejmują się działań, które pozwalają na usprawnianie pracy działu (zespołu) oraz innowacyjnie podchodzą do wykonywanych zadań. [11]

Wzrost zaangażowania pracowników sieci sklepów The Co-operative Group wpłynął na zmniejszenie strat w produktach spożywczych, co pozwoliło zaoszczędzić nawet £400 000 rocznie. W HansenGlass ilość odpadów poprodukcyjnych spadła aż o 67%. W Unipart Group zespoły projektowe o najwyższym poziomie zaangażowanie pozwoliły bezpośrednio zaoszczędzić £3 000 000. [11]

Większe zaangażowanie przekłada się na niższą absencję i fluktuację personelu oraz na dobrostan pracowników. Zaangażowani pracownicy pięć razy rzadziej ulegają wypadkom przy pracy i siedem razy mniej czasu tracą przy wydarzeniach niebezpiecznych. Wzrost zaangażowania pracowników o 10% powoduje wzrost zadowolenia o 6% i wzrost zysku o 2%. Z niektórych badań wynika, że zaangażowanie pracowników skutkuje wzrostem wydajności nawet o 30-40%. [7] Firma Nationwide Building Service obliczyła, że absencja niezaangażowanych pracowników powoduje stratę £800 000 rocznie. Badania

Barometru Zaangażowania pokazują, że pracownicy o wysokim poziomie zaangażowania wykorzystują 2,5 razy mniej zwolnień chorobowych. W British Gass osiągnięto 12% spadek absencji pracowników. [11]

Pracownicy o najwyższym poziomie zaangażowania osiągają wyniki lepsze o 20%, a ich odejście z firmy jest o 87% mniej prawdopodobne w porównaniu z pracownikami o niższym poziomie zaangażowania. [18]

W oddziałach banku Standard Chartered, w których pracownicy byli najbardziej zaangażowani aż o 46% zmniejszyła się dobrowolna rotacja. Z kolei według badań Barometru Zaangażowania ponad 94% zaangażowanych pracowników nie szuka aktywnie nowej pracy, co więcej - zaangażowani pracownicy 2 raz częściej niż niezaangażowani z dumą mówią o swojej pracy i polecają zatrudniającą organizację jako dobrego pracodawcę. [11] Badania pokazują także, że prawdopodobieństwo, iż zaangażowani pracownicy opuszczą w następnym roku swoje organizacje jest mniejsze o 33% od takiego prawdopodobieństwa dotyczącego pozostałych pracowników. [6]

Silnie zaangażowani pracownicy odczuwają aż trzykrotnie więcej emocji pozytywnych w pracy niż negatywnych. Zaangażowani pracownicy są o 50% bardziej zadowoleni ze swojego życia niż niezaangażowani. [11]

### **Budowanie zaangażowania pracowników**

Zrozumienie istoty zaangażowania i jego znaczenia w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa, powinno pobudzać menedżerów z jednej strony do badania poziomu tego zaangażowania, z drugiej zaś do poszukiwania czynników, które na podniesienie poziomu zaangażowania będą wpływać. Teoria i praktyka dają w tym względzie pewne wskazówki. Oczywiście poszczególni autorzy mają własne spojrzenie na determinanty zwiększania zaangażowania personelu, jednak wydaje się, iż znaleźć można także wiele wspólnych propozycji.

Najpierw należałoby się jednak zastanowić, czy w ogóle mówienie o konieczności podnoszenia poziomu zaangażowania polskich pracowników ma sens. Jaki jest poziom tego zaangażowania?

Sytuację pod tym względem przedstawia raport z *Badania Najlepsi Pracodawcy*. Badanie to jest największym w regionie Europy Środkowej i Wschodniej badaniem zaangażowania pracowników. W badaniu w 2011 roku wzięło udział 479 organizacji z ośmiu krajów tego regionu, w tym z Polski. W Polsce przebadanych zostało 112 firm, ponad 41 tys. pracowników i 549 przedstawicieli najwyższej kadry zarządzającej. Według powyższych badań, średnie zaangażowanie polskich pracowników kształtuje się na poziomie 45%, co jest najniższym wynikiem wśród badanych krajów. Co prawda wzrosło ono o 1% w stosunku do roku poprzedniego, ale i tak jest to najniższy wzrost w regionie. Ważnej jest także wskazanie, iż wśród firm zaliczonych w badaniu do grona Najlepszych Pracodawców, średni poziom zaangażowania wyniósł 75%. Po raz pierwszy wśród polskich firm znalazł się także pracodawca, który uzyskał rekordowy wynik – 88%-owy poziom zaangażowania. [17]

Jakie wnioski płyną z przedstawionych informacji? Z pewnością uznać należy, iż przeciętny poziom zaangażowania polskich pracowników nie jest wysoki. Zadowolające wskaźniki uzyskują jedynie najlepsi, i to oni mają szanse na realizację korzyści płynących z odpowiednich postaw pracowników. Dla pozostałych firm nadal pozostaje wyzwaniem budowanie skutecznych i spójnych strategii w zakresie podnoszenia poziomu zaangażowania.

Jakie działania muszą być uwzględnione przy tworzeniu takich programów?

Według raportu Firce, zaangażowanie pracowników budowane powinno być w trzech podstawowych obszarach: [18]

- **szczerść** – firmy powinny dbać o to, by pracownicy mieli odpowiednie narzędzia do szczerego komunikowania się, zachęcać ich do wyrażania prawdziwych poglądów i uczyć akceptowania szczerych opinii innych osób,
- **współpraca** – organizacje muszą tworzyć środowisko ciekawości intelektualnej, w którym pracownicy rozumieją znaczenie różnorodnych opinii i proszą innych o pomoc,
- **zaufanie** – firmy promują w pracy modele zachowań, które zachęcają pracowników do brania odpowiedzialności za własne działania. Uczą wiary, że inni zrobią najlepiej to, co potrafią

K. Milloy, konsultant z zakresu zarządzania zaangażowaniem, proponuje natomiast „alfabet” działań podnoszących zaangażowanie pracowników. Wskazuje w ten sposób obszary, na które powinni zwrócić uwagę menedżerowie, chcąc podnieść poziom zaangażowania pracowników. Obszary te oznaczone są

kolejnymi literami alfabetu. I tak przykładowo litera A (Ask – pytaj), sugeruje kierownikowi: zadawaj pytania, pytaj pracowników o pomysły i o chęć uczestnictwa – robiąc to przyciągniesz ich uwagę, zaś K (knowledge – wiedza) - dziel się z pracownikami swoją wiedzą i pozwól im dzielić się z Tobą tym, co wiedzą, zapewnij, aby dzielili się wiedzą między sobą. Pomóż im wykorzystać wiedzę w taki sposób, który zapewni im sukces. [12]

Z kolei z raportu PricewaterhouseCoopers i Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania kadrami wynika, iż do rozwiązań podnoszących poziom zaangażowania pracowników należą:

- udział pracowników w niestandardowych i/lub strategicznych projektach,
- wzrost autonomii wynikający ze zwiększonego uczestnictwa w procesach decyzyjnych czy konsultacjach w zakresie strategii, wizji organizacji,
- bliższy kontakt lub doświadczanie opieki o charakterze mentoringu ze strony osób wysoko postawionych w organizacji,
- szerszy, uzyskiwany w pierwszej kolejności dostęp do ważnych informacji biznesowych,
- systematyczne sygnały potwierdzające docenienie przez przełożonego, także wyższego szczebla.

Wskazując obszary, którymi powinno zainteresować się kierownictwo, dążąc do podniesienia poziomu zaangażowania, przywołać można także M. Armstronga, który uważa, iż wyróżnić należy dwa ogólne czynniki wpływające na zaangażowanie. Pierwszym z nich jest czynnik racjonalny, dotyczący rozumienia przez pracownika roli zawodowej, jej miejsca w organizacji w szerszym ujęciu, jej znaczenia w odniesieniu do celów biznesowych. Drugi czynnik jest czynnikiem emocjonalnym i wiąże się z uczuciami w stosunku do organizacji, poczuciem osobistych osiągnięć, a także relacją z przełożonymi. W ramach tych dwóch ogólnych czynników wskazać można wiele obszarów, w które należy inwestować, aby podnosić poziom zaangażowania pracowników. Kierownictwo powinno więc wziąć pod uwagę takie obszary jak:

- praca jako taka (powinna dawać satysfakcję),
- środowisko pracy (aktywizujące, wspomagające, inspirujące,),
- przywództwo (przyjęte metody kierowania),
- perspektywy rozwoju osobistego (możliwość uczenia się, rozwoju))
- możliwość wniesienia własnego wkładu (zaangażowanie jest silniejsze, jeżeli pracownicy mają prawo głosu, który zostanie wysłuchany). [1]

Działania ukierunkowane na podniesienie poziomu zaangażowania tak naprawdę nigdy się nie kończą. Zmieniają się bowiem uwarunkowania, w których funkcjonuje firma, jej strategia, sytuacja ekonomiczna, a to tworzy nową sytuację i daje nowe spojrzenie na zatrudniony personel. Stąd konieczna jest weryfikacja również narzędzi oddziaływania na satysfakcję pracowników.

### Zakończenie

Podsumowując, stwierdzić należy, iż znaczenia zaangażowania pracowników dla współczesnych przedsiębiorstw nie sposób przecenić. Koniecznym wydaje się więc umieszczenie zaangażowania pracowników na liście priorytetów firmy. W konsekwencji firmy powinny badać poziom tego zaangażowania i podejmować wysiłki w tych obszarach, które na poziom zaangażowania mają wpływ. Oczywiście nie jest to sprawa prosta, gdyż działania te należy dopasować z jednej strony do możliwości firmy, a z drugiej - do oczekiwań pracowników i ich potrzeb. Każde przedsiębiorstwo może znaleźć inne instrumenty służące podwyższaniu zaangażowania.

Warto także w tym miejscu zauważyć, iż podnoszenie umiejętności zaangażowania uznać można za tzw. umiejętnością miękką, której wielu menedżerów nie docenia, uważając, iż bez zaangażowania zespołu, firma też będzie jakoś działała. [16] A jest to całkowicie błędne podejście.

### Streszczenie

W chwili obecnej jednym z podstawowych obszarów zainteresowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi staje się podniesienie poziomu zaangażowania pracowników. Badacze dowodzą, iż zaangażowanie pracowników to realne korzyści ekonomiczne. Zaangażowanie przekłada się bowiem na większą motywację do pracy i większe przywiązanie pracownika do firmy. Zaangażowany pracownik to możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej i warunek odniesienia sukcesu przez firmę.

## Committed employee – a challenge for modern human resources management

## Abstract

Improving the level of commitment of employees is becoming one of the main areas of interest in human resources management. Researchers argue that commitment of employees gives real economic benefits because it translates into higher motivation and loyalty to the company. Committed employees enable achieving a competitive edge and are necessary for the company to succeed.

## Literatura

- 1) Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- 2) Borkowska S.: *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- 3) Cascino W., Boudreau J.: *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- 4) Górka E., Gadacz N.: *Stać mobilizacja*, „Personel i Zarządzanie” nr 6/2010.
- 5) Juchnowicz M.: *Zaufanie organizacyjne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr2/200.
- 6) Juchnowicz M.: *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- 7) Juchnowicz M.: *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- 8) Kopera A.: *Karta stanowiska*, „Personel i Zarządzanie”, nr7/2010.
- 9) Kosterra M. (red.): *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 10) Leśniewski, M.A., Morawska S.: *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- 11) Materiał internetowy <http://barometrzaangazowania.com/barometr-zaangazowania/korzysci/dla-firmy>, dostęp 21.03.2012
- 12) Milloy K., *Alfabet budowania zaufania*, materiał internetowy <http://komunikat.rrcc.pl/2011/11/alfabet-budowania-zaangazowania/#more-3200>, dostęp 23.03.2012
- 13) *Oddani sprawie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4/2010.
- 14) Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B.: *The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach*. “Journal of Happiness Studies”, 3/2002.
- 15) Smid W.: *Leksykon zarządzania zasobami ludzkimi*, Publishing House Dr Lex, Kraków 2010.
- 16) *Sukces przez zaangażowanie w: Kompetencje i zaangażowanie pracowników. Jak dziś je skutecznie podnosić?* Raport Thinktank.
- 17) Warzybok M.: *Krytyczny pracownik*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr9/2011.
- 18) *Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynoszą efekty*, raport Fierce, materiał internetowy <http://blog.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe.pdf> dostęp 23.03.2012