

Anna Balcerek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

BADANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW JAKO NARZĘDZIE DIAGNOZY I DOSKONALENIA JAKOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1. Definicja zaangażowania – próba syntezy

Przewaga po stronie popytu na pracę w Polsce sprawia, że lojalność pracownika wobec pracodawcy znacznie się osłabia¹. Podczas gdy inny pracodawca oferuje pracę na korzystniejszych warunkach, pracownik chętnie podejmie nowe zadanie, nawet wtedy, gdy związane jest to ze zmianą miejsca zamieszkania. Wskaźniki rotacji pracowników ulegają podwyższeniu, co jest zjawiskiem niekorzystnym dla dotychczasowego pracodawcy. Znalezienie nowego specjalisty i przeszkolenie go w niezwykle szybkim czasie staje się wręcz niemożliwe. Kluczowym problemem, przed którym stoją specjaliści do spraw zarządzania personelem, jest utrzymanie wysokiego zaangażowania pracowników. Zaangażowanie pracowników to zarówno ich lojalność, czyli chęć pozostania w organizacji, jak i gotowość podjęcia dodatkowego wysiłku na rzecz pracodawcy. Literatura określa zaangażowanie jako chęć przyczyniania się przez pracownika do sukcesu przedsiębiorstwa przejawiająca się poświęcaniem dodatkowego czasu, energii i siły umysłu w codziennej pracy [17, s. 1]. Niewątpliwie brak dziś konsensusu, jeśli chodzi o definicję zaangażowania pracowników, czego przykładem są zaprezentowane w tab. 1 wyjaśnienia tego pojęcia.

Wielu autorów polemizuje, czy zaangażowanie to postawa, czy raczej zachowanie pojedynczego pracownika. Cytowane definicje wskazują, że zaangażowanie to zarówno postawa (np. potrzeba bycia członkiem organizacji), jak i zachowanie (np. podejmowanie dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji). Dylemat ten próbowali rozstrzygnąć pracownicy Instytutu Rozwoju Personalnego Uniwersytetu w Luton, którzy w rozdystrybuowanych do małych i średnich przedsiębiorstw ankietach poprosili pracowników o wskazanie pięciu sposobów na odróżnienie pracowników za-

¹ Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, w roku 2007 na ogólną liczbę 544,6 tys. zbadanych podmiotów 58 tys., tj. 10,7% ogółu, dysponowało w końcu II kwartału wolnymi miejscami pracy, z tego 9,2% to były jednostki sektora publicznego, a 90,8% – jednostki sektora prywatnego. W I półroczu 2007 r. powstało 392,5 tys. nowych miejsc pracy. Miejsca te zostały utworzone w 16,8% zbadanych jednostek.

angażowanych od niezaangażowanych. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawia tab. 2, z której wynika, że zaangażowanie to przede wszystkim postawa².

Tabela 1. Zestawienie definicji zaangażowania autorstwa różnych ośrodków naukowych i doradczych

Autorzy definicji	Definicja zaangażowania pracowników
Harter, Schmidt, Hayes (2002)	Indywidualne zaangażowanie i satysfakcja z pracy, jak również entuzjizm do tego, by ją wykonywać
Institute for Employment Studies (2004)	Pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik współpracuje, by poprawić wydajność pracy, na korzyść organizacji. Organizacja musi rozwijać zaangażowanie, co wymaga dwustronnej relacji między pracownikami a pracodawcą
Towers Perrin (2005)	Dodatkowy czas, wysiłek umysłu i energia jakie pracownik wykorzystuje, by wykonać pracę powyżej wymaganego minimum
The Business Communicator (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wiedza, jakiej potrzebuje pracownik, by wykonać swoją pracę efektywnie, oraz motywacja do praktycznego wykorzystania tej wiedzy. 2. Oddanie pracy na rzecz powiększania wyników biznesowych. 3. Proces, w wyniku którego pracownicy angażują się osobiście w strategię i zmiany w swej codziennej pracy
Society for Human Resource Management (SHRM 2005)	<p>Stan, który opisywany jest trzema czynnikami, którymi są:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pozytywne wyrażanie się na temat organizacji wśród współpracowników, potencjalnych pracowników i klientów. 2. Silna potrzeba bycia członkiem organizacji, mimo możliwości podjęcia pracy u innego pracodawcy. 3. Wzmoczony wysiłek i promowanie działań, które przyczyniają się do sukcesu biznesowego danej organizacji
Hewitt Associates (2008)	<p>Emocjonalne i intelektualne oddanie organizacji lub grupie, które pomoże wypełnić zobowiązania wobec klienta i w ten sposób poprawi wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zaangażowany pracownik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozostanie – ma wewnętrzną potrzebę bycia częścią organizacji, • działa – podejmując dodatkowy wysiłek, który przyczynia się do sukcesu biznesowego przedsiębiorstwa, • mówi, co myśli – przekazuje dobre opinie na temat organizacji na zewnątrz, jest pozytywnie nastawiony do współpracowników i ich konstruktywnej krytyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 71-72; 18, s. 3].

² Postawa to inaczej światopogląd, motyw, cel lub determinanty kierunku działania. Natomiast zachowanie to konkretne czynności i działanie.

Tabela 2. Kryteria odróżniające zdaniem respondentów pracownika niezaangażowanego od zaangażowanego

Kryterium	Procent
Postawa/nastawienie	97,9
Zachowanie	72,3
Demonstrowanie satysfakcji z pracy	64,9
Wskaźnik frekwencji	63,8
Rozpowszechnianie poszukiwań/innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa	39,4
Liczba godzin nadliczbowych nieodpłatnych	29,8
Staż pracy u danego pracodawcy	23,4
Inne	8,5
Suma	402,1

Źródło: [13, s. 565].

Wysoka zaangażowanie pracowników to następstwo trzech faz rozwoju zawodowego:

1) fazy kognitywnej – objawiającej się zadowoleniem pracownika z pracy i wyrażaną przez zatrudnionych dobrą opinią na temat przedsiębiorstwa;

2) fazy afektywnej – emocjonalnej więzi pracownika z przedsiębiorstwem, silnie motywującej go do pozostania w organizacji;

3) fazy behawioralnej – utożsamianej z właściwym zaangażowaniem i przejawiającej się podejmowaniem przez pracownika ponadprzeciętnego wysiłku w celu osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa [5, s. 3].

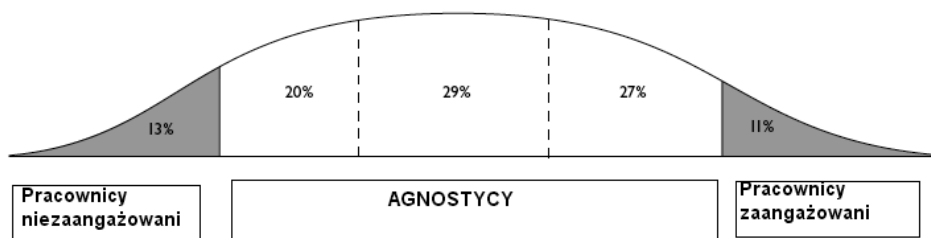
Można wnioskować, że zaangażowanie to postawa, która odpowiednio wzmocniana przez systemy motywacyjne może się przyczynić do zachowania przejawiającego się większą wydajnością pracownika. Wskazanie trzech faz rozwoju zawodowego sugerowałoby, że zaangażowanie to zjawisko dotyczące indywidualnego pracownika, a nie fenomen zespołów pracowniczych. Naukowcy podejmują debatę również na temat tego, czy zaangażowanie dotyczy danej organizacji, czy pracy na danym stanowisku i czy pojęcie to jest tożsame z oddaniem (*commitment*). Oddanie pracy (*job commitment*) jest w literaturze określane jako proces jednostronny, który jedynie zatrudnionemu przynosi korzyści w postaci osobistego spełnienia, spokoju wewnętrznego i satysfakcji z życia oraz pracy [6, s. 24-25]. Praktycy w najprężniej działających przedsiębiorstwach na świecie ponadprzeciętne wyniki firmy wiążą jednak z wysokim zaangażowaniem pracowników. Zaangażowanie (*engagement*) jest więc procesem obustronnym, korzystnym zarówno dla pracownika, jak i dla przedsiębiorstwa (pracodawcy).

Jak podaje strona internetowa Instytutu Gallupa [3, s. 12-14], zespół składający się z zaangażowanych pracowników osiąga wyższą wydajność, zyskowność oraz

osiąga niski wskaźnik rotacji i absencji. Nietrudno zauważyć, że stworzenie jednej definicji określającej zaangażowanie pracowników od lat przysparza wielu problemów. Dodatkowym problemem jest unikatowość kultury organizacyjnej czy strategii personalnej każdego podmiotu gospodarczego, wpływających na to, że w każdym przedsiębiorstwie nieco inne postawy czy zachowania będą określały zaangażowanego pracownika. Faktem jest jednak to, że posiadanie zaangażowanych pracowników można określić jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. W związku z tym działy personalne powinny wdrożyć narzędzia monitorujące poziom zaangażowania pracowników, a w swych strategiach personalnych uwzględnić działania mające na celu wzrost zaangażowania zatrudnionych.

2. Wpływ zaangażowania pracowników na przedsiębiorstwo oraz istota badania zaangażowania pracowników

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonymi przez Corporate Leadership Council ok. 13% pracowników to osoby niezaangażowane, które cztery razy szybciej niż przeciętni pracownicy są skłonne opuścić organizację i wnoszą minimalny wkładu w swoją codzienną pracę. 76% to pracownicy określani jako agnostycy, czyli osoby, których chęć pozostania w organizacji ulega częstym zmianom. Agnostycy angażują się w pracę, lecz tylko w zadania, które należą do ich obowiązków. Jak pokazuje rys. 1, ok. 20% agnostyków to osoby raczej niezaangażowane, 29% to osoby mające do pracy stosunek ambiwalentny i 27% to pracownicy raczej zaangażowani. Jedynie 11% zatrudnionych z przeszło pięćdziesięciu tysięcy badanych to pracownicy wysoce zaangażowani, którzy stale poszukują sposobów na lepsze wykonywanie swojej pracy [2, s. 7-15]. Podsumowując wyniki badań otrzymane przez CLC, a także wyniki instytutu Gallupa, można stwierdzić, że ok. 11-30% pracowników to osoby zaangażowane w swoją pracę. Niezwykle ciekawe jest to, czy przynależność pracownika do grupy osób zaangażowanych zależy od wieku, wykształcenia, stażu pracy, a także od kraju pochodzenia. Drugą równie istotną kwestią to wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Procent zaangażowanych pracowników w przedsiębiorstwach

Źródło: [2, s. 7].

Analizując kwestię wieku, zauważa się, że zaangażowanie jest niskie wśród pracowników, których wiek kształtuje się między 41 a 45 rokiem życia. Młodzi pracownicy chętniej angażują się w zmiany przeprowadzane w przedsiębiorstwie [16, s. 246]. Zaangażowanie maleje więc wraz z wydłużaniem się stażu pracy. Wynagrodzenie ma jedynie niewielki wpływ na poziom zaangażowania pracowników. Ważne jest również to, że wzrost zaangażowania przyspiesza i ułatwia przeprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie. Poprawie ulega komunikacja, a pracownicy z własnej inicjatywy zgłaszają propozycje przemian (tab. 3). Badania, choć przeprowadzone z użyciem różnych narzędzi, pokazują różnice narodowe w poziomie zaangażowania. Okazuje się, że pracownicy ze Stanów Zjednoczonych, z Meksyku oraz Brazylii są najbardziej zaangażowanymi pracownikami, natomiast najmniej zaangażowanymi są pracownicy z Indii, Japonii, Francji, Wielkiej Brytanii czy Singapuru [6, s. 27].

Tabela 3. Efekty wysokiego zaangażowania pracowników

Skutki zaangażowania	Procent respondentów zauważających skutek zaangażowania
Praca	
• lepsza jakość	66,2
• większe zorientowanie na klienta	53,1
• wysoka produktywność	40,3
Pracownicy	
• większa chęć przeprowadzenia zmian	49,7
• szybsza akceptacja zmian	44,5
• pracownicy szybciej się uczą	25,2
Organizacja	
• poprawa komunikacji	51,4
• zmniejszona absencja chorobowa	40,3
• większa liczba nowych pomysłów zgłaszanych przez pracowników	34,5
• wiedza i umiejętności pozostają w organizacji	33,4
• większa skuteczność zmian	29,3
• większa zyskowność	15,9
• większa wewnętrzna mobilizacja	14,5
• inne	0,7

Źródło: [8, s. 247].

Najwięcej trudności przysparza udowodnienie wpływu zaangażowania na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Na wysokie wyniki finansowe może wpływać bardzo wiele czynników, tj.: dobra koniunktura w branży, unikatowości oferowanych dóbr i usług, niska cena, wysoka jakość, na które zaangażowany pracownik nie ma bezpośredniego wpływu. Udowodniono jednak, że wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników rośnie zadowolenie klientów z usług i produktów oferowanych przez dany podmiot. Według badań przeprowadzonych przez globalną firmę doradcą Towers Perrin pięcioprocentowy wzrost zaangażowania powoduje wzrost marży operacyjnej o 0,7% [16, s. 7].

Doradcy personalni, których znaczenie na obecnym rynku usług konsultingowych znacznie wzrasta, zalecają przeprowadzanie badania zaangażowania **co najmniej raz w roku** [14, s. 13]. Badanie opinii pracowników, a do tego typu badań należy badanie zaangażowania, może być jednak:

- badaniem regularnym, przeprowadzonym cyklicznie jako instrument monitorowania w ramach stosowanego audytu personalnego;
- badaniem sporadycznym, przeprowadzanym w celu oceny ważnego wydarzenia z punktu widzenia zatrudnionych, np. po zakończeniu procesu redukcji zatrudnienia, po fuzji przedsiębiorstw lub po wdrożeniu nowego systemu wynagrodzenia [9, s. 427].

Niewątpliwymi **zaletami badania zaangażowania** jest to, że:

- badanie to skuteczny sposób komunikowania o celach, pomysłach i sposobie działania po wdrożeniu zmian;
- badanie pozwoli na oszacowanie postaw pracowników i poziomu ich wiedzy na temat aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa;
- audyt zaangażowania zdiagnozuje kluczowe problemy i bariery w implementacji ulepszeń [1, s. 7].

Dodatkowo argumentem przemawiającym za istotnością badania opinii pracowników jest fakt iż ponad 50% pracodawców w Szwecji, Japonii, Singapurze, Stanach Zjednoczonych, Brazylii, Australii, Kanadzie, Wielkiej Brytanii i Irlandii regularnie prowadzi badania tego typu. Mniej popularne, lecz również stosowane, są tego typu badania w Niemczech, Meksyku, Chinach i we Francji [12, s. 48].

3. Przegląd kwestionariuszy stosowanych do badania zaangażowania pracowników

Pod pojęciem badania zaangażowania kryje się często badanie komunikacji wewnętrznej, satysfakcji z pracy, współpracy w zespole, samooceny pracownika czy lojalności wobec obecnego pracodawcy. Mnogość definicji zaangażowania sugeruje, że liczba narzędzi do pomiaru tego zjawiska jest równie trudna do określenia. Badanie zaangażowania polega najczęściej na prowadzeniu ankiet wśród pracowników danego przedsiębiorstwa. Ankiety używane w badaniach są tworzone przez działy personalne i przedsiębiorstwa doradcze, przede wszystkim po to, by dostosować pytania do specyfiki przedsiębiorstwa (np. branży, kultury). Innymi narzędziami stosowanymi w badaniach omawianej problematyki kadrowej są: wywiady indywidualne lub grupowe (często stosowane w małych przedsiębiorstwach), obserwacje czy analizy danych zewnętrznych (np. dokonywanie porównań danych dotyczących zaangażowania i satysfakcji z pracy prowadzonych przez różne ośrodki badawcze). Prawidłowa konstrukcja narzędzi badawczych gwarantuje uzyskanie właściwych informacji o potrzebach pracowników, sposobie, w jaki postrzegają oni swoje miejsce i rolę w organizacji, oraz o możliwości usprawnień (innowacji, zmian) pracy na ich

stanowisku i nie tylko. Badanie zaangażowania pracowników stało się jedną z najbardziej popularnych usług oferowanych przez przedsiębiorstwa doradcze zarówno w Stanach Zjednoczonych, Europie, jak i w Polsce. Niemożliwe jest jednak przeprowadzenie skutecznego badania bez współpracy firmy doradczej z komórką personalną danego przedsiębiorstwa. Początkowy etap badania, w którym to prowadzone są rozmowy z działem personalnym, pozwoli na określenie czynników zaangażowania istotnych dla danego przedsiębiorstwa (spójnych ze strategią całego podmiotu). W ten sposób tworzone są pytania, które zostaną zadane pracownikom danego przedsiębiorstwa w ankiecie. Dodatkowo zewnętrzni doradcy personalni w ramach świadczonej usługi udostępnią narzędzia stosowane przez nich do badania zaangażowania innych klientów. Profesjonalny dział personalny, by właściwie skonstruować własne narzędzie, powinien zapoznać się z narzędziami stosowanymi przez instytucje badawcze. W dalszej części tekstu przedstawiono przykłady kwestionariuszy stosowanych przez instytucje doradcze w różnych podmiotach gospodarczych w różnych krajach na świecie.

Zaangażowanie ok. 4,9 miliona pracowników w przeszło 380 organizacjach z 37 krajów na świecie zostało zbadane przez Instytut Gallupa (rok 2001) za pomocą metody Q12 (tab. 4). Metoda ta to zestaw dwunastu pytań dotyczących przede wszystkim możliwości rozwoju danego pracownika. Wyniki badań pokazały, że jedynie 28% pracowników badanych podmiotów to pracownicy zaangażowani [15, s. 21-23].

Tabela 4. Metoda Q12 stworzona i wykorzystywana przez Instytut Gallupa

Założenia do metody	Pytania stosowane w badaniu Q12
<p>Badanie pozwala na przyporządkowanie pracownika do jednej z trzech grup:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracownik zaangażowany – lojalny, produktywny, pracujący z pasją, wdrażający innowacje i zadowolony ze swojej pracy • pracownik niezaangażowany – może być produktywny, lecz nie czuje się wobec firmy zobowiązany wobec tego może zmienić pracodawcę, gdy tylko będzie ku temu okazja • pracownik aktywnie niezaangażowany – pracownik zirytowany, ciągle w złym humorze, otwarcie pokazuje swoje niezadowolenie i często zmienia pracodawców 	<p>Q1. Czy wiesz czego oczekuje się od Ciebie w pracy?</p> <p>Q2. Czy posiadasz materiały i wyposażenie (zasoby) niezbędne do wykonania swojej pracy?</p> <p>Q3. Czy w codziennej pracy masz możliwość wykonywania tego, w czym jesteś najlepszy?</p> <p>Q4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni otrzymałeś pochwałę lub nagrodę za dobrze wykonaną pracę?</p> <p>Q5. Czy twój przełożony lub ktoś z pracy przejawia troskę o ciebie jako osobę?</p> <p>Q6. Czy jest ktoś w pracy, kto docenia twój rozwój?</p> <p>Q7. Czy twoja opinia liczy się w pracy?</p> <p>Q8. Czy misja lub cel twojej organizacji wskazują na to, że wykonujesz ważną pracę?</p> <p>Q9. Czy twoi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy o wysokiej jakości?</p> <p>Q10. Czy masz najlepszego przyjaciela w pracy?</p> <p>Q11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy ktoś w pracy rozmawiał z tobą na temat twojego postępu?</p> <p>Q12. Czy w ostatnim roku miałeś możliwość nauczania się czegoś nowego i rozwoju?</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [15].

W roku 2004 ponad 50 tys. pracowników z ok. 60 organizacji działających w przeszło 30 krajach na świecie zostało poddanych badaniu zaangażowania przez Cor-

porate Leadership Council (CLC) – organizację zajmującą się badaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Narzędzie stosowane przez CLC to ankieta składająca się z 47 pytań, mierząca emocjonalne i racjonalne zaangażowanie w codzienną pracę, chęć pozostania w przedsiębiorstwie oraz dobrowolny wysiłek na rzecz organizacji (przykładowe pytania stosowane w tym badaniu przedstawia tab. 5. Model stworzony przez CLC wyróżnia 300 potencjalnych poziomów zaangażowania, których interpretacja pozwala na zidentyfikowanie najlepszych sposobów zwiększania zaangażowania stosowanych przez pracodawców.

Tabela 5. Przykładowe pytania stosowane w badaniu zaangażowania przez Corporate Leadership Council

Zaangażowanie emocjonalne	Zaangażowanie racjonalne	Dobrowolny wysiłek	Chęć pozostania w organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • Wierzę w sens mojej codziennej pracy <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam • Jestem dumny z pracy dla mojego przedsiębiorstwa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam • Chętnie pracuję z moim zespołem <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam 	<ul style="list-style-type: none"> • Najlepszym sposobem na doskonalenie moich umiejętności jest praca z moim obecnym zespołem <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam • Najlepszym sposobem na rozwinięcie mojej kariery jest pozostanie w obecnym przedsiębiorstwie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam 	<ul style="list-style-type: none"> • Stale staram się pomagać innym, którzy są zbyt obciążeni pracą <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam • Są dni, w których nie poświęcam wiele wysiłku mojej pracy <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktywnie poszukuję pracy w innej organizacji <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam • Chcę znaleźć nową pracę w ciągu najbliższego roku <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nie Całkowicie zgadzam się się zgadzam

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 4].

Odmienne podejście do badania zaangażowania stosuje firma PricewaterhouseCoopers, która wykorzystuje między innymi takie wskaźniki, jak: wskaźnik odejść (inicjowanych przez pracowników), liczba godzin szkoleń w przeliczeniu na pełen etat (FTE³), procent wynagrodzenia zależny od wyników czy liczba skarg zgłaszanych przez pracowników swoim przełożonym [10, s. 26-28]. Wymienione mierniki mają na celu zbadanie czterech wymiarów organizacyjnego zaangażowania, którymi są: czas poświęcony przez zatrudnionych na pracę, poziom i rodzaj wyników pracy w porównaniu z wynagrodzeniem pracowników, postawa pracowników w stosunku do produktów i usług oferowanych przez ich przedsiębiorstwa (innowacyjne pomysły) i lojalność pracownika wobec pracodawcy.

³ FTE (*Full Time Equivalent*) – przeliczenie na pełen etat. Wskaźnik FTE równy 1 oznacza, że mamy do czynienia z pracownikiem zatrudnionym na pełen etat (w Polsce jest to 8 h). Analogicznie wskaźnik FTE równy 0,5 oznacza pracownika zatrudnionego na pół etatu (w Polsce na 4 h).

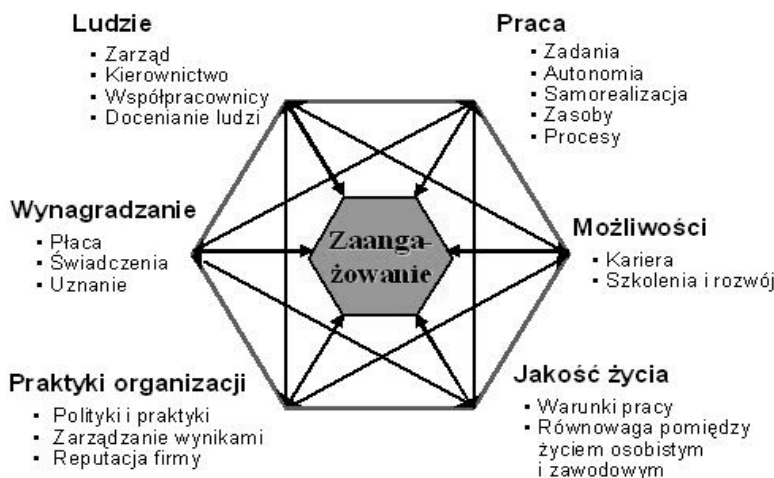
Ciekawe badania sprawdzające wzajemny wpływ satysfakcji z pracy i zaangażowania w pracę dla danej organizacji przeprowadził w roku 2006 Rayton [11, s. 139-154]. W badaniach (choć przeprowadzonych na mało reprezentatywnej grupie 363 pracowników) wykazano, że dobra współpraca w grupie i jasne oczekiwania w stosunku do pracownika zwiększają jego zaangażowanie w pracę, lecz nie wpływają na satysfakcję z pracy. Wsparcie ze strony menedżera, a także możliwości rozwoju kariery zawodowej to czynniki, które powodują wzrost satysfakcji z pracy. Satysfakcja z pracy jest dowodem na to, że pracownik lubi swoją pracę, natomiast zaangażowanie to dowód na to, jak intensywnie pracownik działa, by poprawić swoje wyniki pracy. Oprócz typowych dla badania zaangażowania pytań dotyczących lojalności i zadowolenia z pracy twórcy ankiety pytali respondentów między innymi o współpracę w grupie, o wynagrodzenie i o możliwości rozwoju (tab. 6).

Tabela 6. Kwestionariusz badający opinię pracowników według Raytona

Główny obszar badań	Przykładowe pytania
Zaangażowanie w pracę	<ul style="list-style-type: none"> • Czuję się dumny, mówiąc innym, gdzie pracuję • Jestem lojalny wobec < nazwa firmy > • Podzielam wartości < nazwa firmy >
Satysfakcja z pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Jak bardzo jesteś zadowolony z osiągnięć w pracy? • Jak bardzo jesteś zadowolony z wpływu, jaki masz na swoją pracę?
Wynagrodzenie	<ul style="list-style-type: none"> • Jak bardzo jesteś zadowolony z wynagrodzenia? • Jak bardzo jesteś zadowolony z wynagrodzenia, porównując jego poziom z wynagrodzeniem innym współpracowników?
Możliwości rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> • Uważasz, że w twoim obecnym miejscu pracy istnieją możliwości rozwoju twojej kariery? (odpowieź „tak” lub „nie”)
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Jak często jesteś pytany przez menedżera o przyszłościowe plany dotyczące twojego miejsca pracy? • Jak często jesteś pytany przez menedżera o twoją opinię na temat zmian w wykonywanej pracy? • Jak często jesteś pytany przez menadżera o twoją opinię na temat wynagrodzeń? • Jak często jesteś pytany przez menedżera o twoją opinię na temat warunków BHP w pracy?
Rutyna	<ul style="list-style-type: none"> • Czy pracodawca robi wszystko, by uczynić pracę interesującą i różnorodną?
Wsparcie ze strony zarządu	<ul style="list-style-type: none"> • Jak dobrze menedżerowie dbają o informowanie pracowników na temat potencjalnych zmian? • Jak dobrze pracownicy przekazują swoją wiedzę i doświadczenie? • Jak skuteczna jest kooperacja menedżerów liniowych z poszczególnymi zespołami?
Praca w grupie	<ul style="list-style-type: none"> • Jak dobra jest współpraca pomiędzy kolegami z grup projektowych czy działów?
Obciążenia pracą (liczba nadgodzin)	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba godzin nadliczbowych przepracowanych przez ciebie w ciągu miesiąca
Równowaga między życiem zawodowym i osobistym	<ul style="list-style-type: none"> • Jak bardzo pracodawca stara się, byś mógł zadbać również o swoje życie prywatne?
Rola pracownika w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Bardzo obawiam się tego, jak mogę się przyczynić do osiągnięcia przez moją firmę jej celów biznesowych (odpowieź „tak” lub „nie”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [11, s. 143-146].

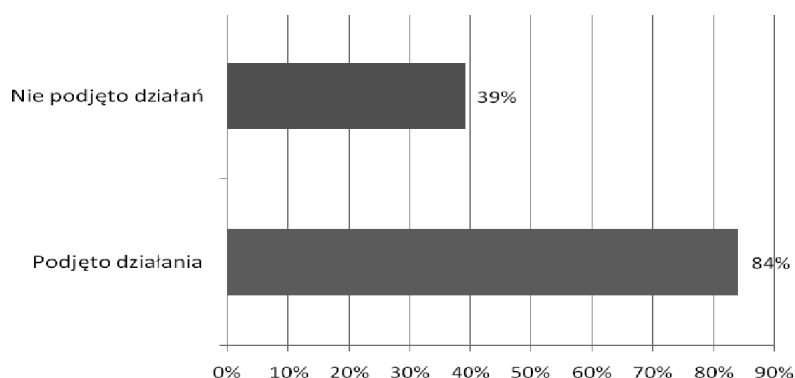
Przedstawione przykłady narzędzi służących do badania zaangażowania pokazują, że niemalże każde z nich inaczej określa zaangażowanego pracownika. Różnica nie dotyczy jedynie liczby i sposobu zadawania pytań, lecz przede wszystkim odmienności ich treści. Najogólniej zaangażowanego pracownika określono jako osobę zadowoloną ze swojej pracy i chętną do podjęcia dodatkowego wysiłku na rzecz zmian i ulepszeń. Niemniej jednak różnie pytano o te kwestie. Zaprezentowane narzędzia pozwalają na wyciągnięcie pewnych ogólnych wskazówek dla przedsiębiorstw czy działów personalnych stojących przed koniecznością przeprowadzenia tego typu badania. Najistotniejsze wydaje się wyznaczenie obszarów, które są ważne do oceny z punktu widzenia kultury, misji czy zasad zarządzania stosowanych w danym podmiocie. Przykład kategorii, które mogą być pomocne w konstruowaniu kwestionariusza, zawiera rys. 2.



Rys. 2. Kluczowe obszary wpływające na poziom zaangażowania pracownika

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

Bardzo istotny jest również właściwy dobór skali ocen. Najczęściej występuje wymieniana pięciostopniowa skala Likerta (1 – zdecydowanie zgadzam się, 2 – raczej zgadzam się, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie nie zgadzam się), choć wielu autorów jest zdania, że do tego typu badań powinno się wykorzystywać skale parzyste, co uniemożliwi respondentom wybieranie odpowiedzi neutralnych (środkowych, tak jak odpowiedź numer 3 w skali Likerta). Nie powinno się stosować skali 10-stopniowej, ponieważ różnice między poszczególnymi rangami na tej skali są bardzo niejasne. Błędem, którego należy się ustrzec, jest także brak informacji zwrotnej i bierność osób przeprowadzających badanie. Mianowicie, po przeprowadzonych badaniach należy poinformować pracowników o ich wynikach, a także podjąć działania mające na celu wzrost zaangażowania poszczególnych



Rys. 3. Liczba pracowników zaangażowanych w przedsiębiorstwach, w których podjęto działania po przeprowadzonych badaniach i w których wyniki badań zignorowano

Źródło: [12, s. 49].

pracowników i zespołów. Jak pokazują badania, jedynie 76% przedsiębiorstw przeprowadzających badanie zaangażowania informuje pracowników o jego wynikach, z czego tylko 44% podejmuje działania w związku z otrzymanymi wynikami. Problem jest istotny, gdyż w organizacjach, w których przeprowadzono badanie i podjęto odpowiednie działania zwiększające zaangażowanie zatrudnionych, aż 84% pracowników to pracownicy wysoce zaangażowani. Natomiast w przedsiębiorstwach, w których prowadzono badanie, lecz nie podjęto działań będących konieczną reakcją na wynik ankiet, jedynie 39% pracowników to pracownicy zaangażowani (rys. 3). Owa 45-procentowa różnica może zadecydować o sukcesie przedsiębiorstwa we wdrażaniu strategicznych zmian i z tego wyniku konieczność informowania pracowników o wynikach badań, a przede wszystkim podejmowania działań zmierzających do poprawy otrzymanych wyników [12, s. 48-49].

4. Podsumowanie

Z przedstawionego przeglądu kwestionariuszy można wnioskować, iż nie istnieje narzędzie „najlepsze” czy „właściwe” do zbadania zaangażowania pracowników. W ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi sensowne wydaje się jednak poszukiwanie pewnych długookresowych prawidłowości w zachowaniu zorganizowanych grup osób. Jedną z tych prawidłowości są czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa. Budowanie zaangażowania powinno się więc stać kluczowym zadaniem menedżerów personalnych i wszystkich menedżerów liniowych. Organizacja powinna dbać o właściwą komunikację i umożliwić pracownikom wpływanie na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Badanie opinii pracowników i poziomu ich zaangażowania nie wydaje się jedynie chwilową modą kreowaną przez firmy doradcze, lecz koniecznością stojącą przed pracodawcami, któ-

rym zależy na ciągłym doskonaleniu organizacji i uzyskaniu przewagi nad konkurencją. Badanie opinii pracowników pozwoli na dopasowanie tempa, czasu i sposobu wdrażania zmian w przedsiębiorstwie do tempa zmian w obszarze zasobów ludzkich, czyli na zapewnienie tego, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa doskonaleniu podlega zarządzanie zasobami ludzkimi. Stworzy to poczucie panowania nad zmianami, szczególnie w przekonaniu pracowników przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może lepiej spełnić oczekiwania swych pracowników i pozostałych osób zainteresowanych jego istnieniem. Analiza poziomu zaangażowania zatrudnionych pozwoli na kontrolę realności zaplanowanych przemian. W ten sposób organizacja podnosi jakość zarządzania zasobami ludzkimi, zwiększając jednocześnie bufor zabezpieczający ją przed opuszczeniem jej przez kluczowych pracowników. Warto więc stworzyć własne narzędzie diagnozy poziomu zaangażowania, a raportowanie o nim wpisać w stały punkt spotkań z zarządem.

Literatura

- [1] Church A.H., Margiloff A., Coruzzi C., *Using surveys for change: an applied example in a pharmaceuticals organization*, „Leadership and Organization Development Journal” 1995, vol. 16, no 4.
- [2] *Corporate Leadership Council. Driving performance and retention through employee engagement*, Corporate Executive Board, Washington 2004.
- [3] Crabtree S., *Engagement keeps the doctor away*, „Gallup Management Journal”, <http://gmj.gallup.com/>, 2005, dostęp 29.02.2008.
- [4] Endres G.M., Mancheno-Smoak L., *The human resource craze: human resources improvement and employee engagement*, „Organization Development Journal” 2008, vol. 26, no 1.
- [5] Klimkiewicz D., Jabłońska U., *Budowanie zaangażowania. Jak HR przyczynia się do wysokich osiągnięć organizacji*, „GFMP Management Focus” 2008 nr 14.
- [6] McBain R., *Employee engagement – the emergence of new construct*, „Henley Manager Update” 2006, vol. 17, no 4.
- [7] Mrzygłód J., *Badanie satysfakcji pracowników*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004.
- [8] Nijhof W.J., De Jong M.J., Beukhof G., *Employee commitment in changing organizations: an exploration*, „Journal of European Industrial Training” 1998, 22/6.
- [9] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] *PricewaterhouseCoopers, key trends in human capital: a global perspective*, 2006, <http://www.pwc.com/>, 2006, dostęp 02.03.2008.
- [11] 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”, styczeń 2006.
- [12] Sanchez P.M., *The employee survey: more than asking questions*, „Journal of Business Strategy” 2007, vol. 28, no 2.
- [13] Shepherd J.L., Mathews B.P., *Employee commitment: academic vs practitioner perspectives*, „Employee Relations” 2000, vol. 22, no 6.

-
- [14] Smythe J., *Employee engagement – its real essence and how it helped to transform a top-four UK bank*, „Human Resources Management International Digest” 2007, vol. 15, no 7.
- [15] Thackray J., *Feedback for Real*, „Gallup Management Journal”, <http://gmj.gallup.com>, dostep 29.02.2008.
- [16] Towers Perrin, *Reconnecting with employees: attracting, retaining and engaging your workforce – 2004 European Talent Survey*, <http://www.towersperrin.com/>, dostep 12.03.2008.
- [17] Towers Perrin, *Working today: understanding what driver employee engagement*, <http://www.towersperrin.com/>, dostep 27.10.2007.
- [18] Vance R.J., *Employee engagement and commitment*, SHRM Foundation, 2006.

EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY AS A TOOL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DEVELOPMENT

Summary

Employee engagement survey is a method of increasing employees loyalty and their influence on a company. On temporary labour market in Poland keeping employees within one organization for longer seems to be a main problem of human resources managers. The paper shows the difference between employees satisfaction and their engagement. It also stresses how employee engagement influences on the company performance. Moreover, the article contains a review of tools used by various organizations to search human resources engagement. Information included in the paper might be helpful for practitioners who are interested in implementing the employee engagement survey in their organization, as well as for researchers who would like to begin their research in the subject.