

Maciej Urbaniak

Uniwersytet Łódzki

**DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ
PRZEDSIĘBIORSTWA W CELU ZWIĘKSZANIA
ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW
(STUDIUM EMPIRYCZNE)**

1. Rola zasobów ludzkich w doskonaleniu systemów zarządzania

Przedsiębiorstwa doskonalące wdrożone przez siebie systemy zarządzania (jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy) coraz częściej dostrzegają, iż potencjał zasobów ludzkich powinien zostać ukierunkowany na systematyczną poprawę efektów. Dostrzegają one także, że wzrost zaangażowania personelu na każdym szczeblu zarządzania pozwala na skuteczne wykorzystanie ich możliwości działania i osiąganie celów organizacji [1, s. 297-301].

Zaangażowanie pracowników niewątpliwie ma podłoże w prawidłowo przeprowadzonej rekrutacji. Szczególnie istotne w tym zakresie jest jasne zdefiniowanie wymagań stanowiskowych i dobór właściwych kandydatów cechujących się odpowiednimi kwalifikacjami, predyspozycjami oraz umotywowaniem, zwłaszcza w zakresie rozwoju osobowościowego i pracy zespołowej do osiągania celów organizacji. Cele i zadania poszczególnych pracowników i zespołów powinny być dopasowane do celów całej organizacji i być realizacją jej wizji rozwoju.

Proces rozwoju kompetencji zatrudnionych i ocena jego efektów powinny być procesem ciągłym. To właśnie ludzie, ich wiedza i zaangażowanie są jednym z najważniejszych gwarantów osiągnięcia celów. Aby wydobyć entuzjazm i zaangażowanie pracownika, należy wnikać w głąb jego systemu wartości, poznać jego potrzeby – zwłaszcza te niespełnione, a tym samym dostrzec czynniki go motywujące.

Doskonalenie kompetencji personelu służących osiągnięciu celów przedsiębiorstwa i gwarantujących, że firma będzie w stanie sprostać potrzebom jej stałego rozwoju oraz potrzebom zmieniającego się rynku, zapewnia prawidłowy rozwój organizacji.

Istotne znaczenie w tym zakresie ma także system motywacyjny polegający na przełożeniu strategicznych celów spółki na cele zespołów lub pojedynczych stanowisk pracy. Pomaga on skoncentrować wysiłki pracowników na kluczowych zadaniach, powiązać je z najistotniejszymi celami firmy, rozwijać kompetencje kierownictwa w dążeniu do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, promować jego przedsiębiorczość i zdolność do podejmowania decyzji, wpływać korzystnie na wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, zapewniać większe uznanie dla pracowników osiągających najlepsze wyniki.

Ważnym elementem systemu motywacyjnego są korzyści pozapłacowe, będące wyrazem troski o pracowników:

- opieka medyczna w szerokim zakresie;
- dofinansowanie do imprez kulturalnych i sportowych;
- możliwość uzyskania preferencyjnych pożyczek i kredytów;
- dofinansowanie studiów oraz szerokie, wspomniane już możliwości szkolenia i rozwoju zawodowego.

2. Rola przywództwa w doskonaleniu systemów zarządzania

Szczególne znaczenie w tworzeniu zaangażowania pracowników ma przywództwo. Może być ono określane na wiele sposobów: jako umiejętność wyrażania wizji, wpływania na innych w celu jej urzeczywistnienia, inspirowania do pracy zespołowej, jako zachęcanie do współpracy w celu realizowania wizji oraz bycia przykładem dla innych w jej realizacji [3, s. 104-106].

Przewodzenie wiąże się z umiejętnościami osobistymi, a w szczególny sposób – ze zdolnościami komunikowania się.

Liderzy ustalają spójne cele i kierunki działania oraz tworzą wewnętrzne środowisko organizacji. Najwyższe kierownictwo powinno być osobiście zaangażowane w realizację wizji i misji, rozwijanie umiejętności potrzebnych do osiągnięcia długofalowego sukcesu oraz wdrażania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania organizacją. Musi ono również wdrażać i wspierać system wartości dotyczący etyki, a także nim kierować. W pierwszym ujęciu przywództwo traktuje się jako proces społeczny, w którym jedna osoba wpływa na zachowanie się innych osób bez użycia przymusu. Zgodnie z drugim ujęciem, przywódca powinien mieć pewne cechy osobowościowe, pozwalające na akceptowanie go w takiej roli i poddanie się jego władzy. Do tych cech można zaliczyć: sprawiedliwość, życzliwość, zdolności, kwalifikacje, wolę podejmowania ryzyka, wiedzę techniczną, a przede wszystkim umiejętność nawiązywania kontaktu z pracownikami.

Skuteczny przywódca potrafi zmotywować jednostki do osiągania wyników lepszych niż byliby w stanie sami osiągać. Przywództwo zakłada wiarę w ludzi i przekonanie, że wszyscy pragną odpowiedzialności za wykonywaną przez siebie pracę. Skuteczni liderzy dostarczają informacji i narzędzi swoim pracownikom, przekazując im także uprawnienia do podejmowania decyzji.

Coraz częściej organizacje (zwłaszcza międzynarodowe) wypracowują tzw. profil przywództwa (*leadership framework*). Profil ten oparty jest na zdolnościach i predyspozycjach pracowników, takich jak:

- zapał;
- inicjatywa;
- koncentracja na zadaniach;
- zdolności przekonywania i zachęcania innych do podejmowania nowych zadań (lub zwiększenia wysiłku);
- zdolności rozwijania swoich zawodowych kwalifikacji (fachowej wiedzy),
- umiejętności komunikacyjne (a zwłaszcza wpływania na innych ludzi i przekonywania ich do swoich racji, zdolności uczenia innych);
- umiejętność proponowania praktycznych i oryginalnych rozwiązań.

3. Wykorzystanie innych podejmowanych przez przedsiębiorstwa form rozwoju kompetencji pracowników w ramach doskonalenia systemów zarządzania

W celu zagwarantowania kompetencji w ciągle wzrastających wymaganiach rynkowych coraz więcej firm stara się zapewnić pracownikom stały rozwój, nie tylko poprzez szkolenia, ale także poprzez inne formy doskonalenia umożliwiające podnoszenie kwalifikacji zawodowych, np. dostęp do fachowej prasy i wydawnictw oraz serwisów internetowych, oraz umożliwiać pracownikom uczestnictwo w konferencjach, seminariach, targach i wystawach, finansować lub współfinansować studia czy kursy zawodowe [2, s. 384-418].

Zwrócenie przez przedsiębiorstwa uwagi na doskonalenie świadomości, kompetencji pracowników, motywacji oraz na przywództwo ma priorytetowe znaczenie w doskonaleniu systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania standardów w zakresie zarządzania wyraźnie wskazują, iż organizacja, chcąc osiągnąć założone cele oraz pobudzać zaangażowanie i innowacyjność zasobów ludzkich, powinna:

- określić potrzeby kompetencyjne w odniesieniu do każdej działalności;
- przeprowadzać skuteczny dobór kandydatów na odpowiednie stanowiska;
- organizować szkolenia stanowiskowe;
- planować rozwój personelu;
- określić uprawnienia i odpowiedzialności pracowników;

- ustalać cele indywidualne i zespołowe;
- zarządzać działaniami oraz oceniać osiągnięte wyniki;
- prowadzić otwartą, bezpośrednią komunikację w celu stałego rozpoznawania potrzeb pracowników;
- stwarzać warunki do wykazywania innowacyjności;
- zachęcać pracowników do zdobywania uznania i nagród;
- wykorzystywać zadowolenie pracowników do podejmowania przez nich działań samodoskonalących.

Coraz więcej organizacji, doskonaląc swój system zarządzania, nie ogranicza się tylko do wdrażania wymagań międzynarodowych dokumentów normalizacyjnych z zakresu zarządzania, lecz tworzy własne standardy postępowania (nazywane także kodeksami postępowania – *code of conduct*; kodeksami praktyk – *code of practice*; kodeksami zgodności – *code of compliance*). Standardy te bardzo wyraźnie koncentrują się na formułowaniu wytycznych dotyczących etycznego postępowania, ale także stanowią istotne wskazówki odnoszące się do doskonalenia pracowników, a przez to także do doskonalenia organizacji.

4. Wyniki badań własnych

Zarysowane tendencje występujące w działaniach przedsiębiorstw na rozwiniętych rynkach stały się podstawą przeprowadzenia w naszym kraju wstępnych badań w tym zakresie.

Celem badań była próba identyfikacji działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie lutego i marca 2006 r. Kwestionariusze wysłano do blisko 2500 podmiotów gospodarczych, odesłano 259 ankiet (zwrotność na poziomie 10%)¹

Wyniki badań (prezentowane w tab. 1-6) wyraźnie wskazują (niezależnie od rozpatrywanego segmentu), iż przedsiębiorstwa działające w naszym kraju, chcąc zwiększyć zaangażowanie pracowników, najczęściej koncentrują się na podstawowych narzędziach określających zdefiniowane standardy dla procesów (wdrażając zrozumiałe dokumenty systemowe – instrukcje, procedury – i zapewniając organizowanie obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych) oraz na poprawie warunków bezpieczeństwa pracy. Nacisk na te kwestie szczególnie kładą średnie i duże podmioty gospodarcze (tab. 4) oraz firmy, które wdrożyły systemy zarządzania oparte na wymaganiach standardów w zakresie zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania zawarte w tych standardach traktowane są bowiem jako obszary priorytetowe i obligatoryjne.

¹ W badanej grupie przedsiębiorstw przeważały jednostki posiadające wdrożony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy międzynarodowej ISO 9001.

Znaczny odsetek badanych przedsiębiorstw (62,16%) jako stymulujące zarządzanie w zakresie wzrostu zaangażowania wprowadza możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów, upatrując w tym istotny aspekt doskonalenia systemu zarządzania. Niemal tyle samo organizacji, dążąc do wzrostu zaangażowania pracowników, wprowadza ocenę pracowników (59,46%), traktując ją nie jako instrument zastraszania, lecz narzędzie pozwalające na identyfikację potencjału poprawy oraz uzależnienia wynagrodzenia zatrudnionych od wyników pracy (57,53%). Na aspekty te zwracają szczególnie uwagę organizacje o międzynarodowym zasięgu działania, podmioty z kapitałem zagranicznym (tab. 3) oraz jednostki gospodarcze, które wdrożyły systemy zgodne z wytycznymi międzynarodowymi w zakresie systemów zarządzania (tab. 6).

Niemal połowa badanych podmiotów, stymulując wzrost zaangażowania pracowników, kładzie szczególny nacisk na wprowadzenie technik pozwalających na zespołowe rozwiązywanie problemów (48,65%), na podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych przez organizowanie fakultatywnych szkoleń (48,26%) oraz na zapewnienie dostępu do fachowych wydawnictw/serwisów (47,10%). Dominują w tym zakresie jednostki o międzynarodowym zasięgu działania oraz podmioty z kapitałem zagranicznym (tab. 2 i 3).

Tabela 1. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników (wyniki badań z 2006 r. porównanie segmentów w zależności od sektora; odsetki wskazań i średnie rang)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników	Ogółem, N = 259		Sektor			
			produkcyjny N = 172		usługowy N = 87	
	%	średnia rang	%	średnia rang	%	średnia rang
Zrozumiałe dokumenty systemowe	79,54	3,94	77,33	3,84	82,76	4,13
Organizowanie obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych	76,45	3,65	78,49	3,69	72,41	3,49
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	64,48	3,46	68,60	3,42	56,32	3,57
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	62,16	3,23	62,21	3,18	62,07	3,33
Ocena pracowników	59,46	3,23	60,47	3,26	56,32	3,18
Zależność wynagrodzenia od wyników pracy	57,53	3,36	58,14	3,22	57,47	3,56
Zespołowe rozwiązywanie problemów	48,65	3,67	51,16	3,74	43,68	3,53
Szkolenia fakultatywne	48,26	3,00	49,42	3,02	47,13	2,88
Zapewnienie fachowej prasy/wydawnictw/serwisów	47,10	2,93	47,09	2,85	47,13	3,07
Wyrażanie uznania	41,70	3,37	41,28	3,39	42,53	3,32
Przykład przełożonych	37,07	3,67	35,47	3,79	41,38	3,36
Pomoc socjalna	33,20	2,72	36,05	2,77	27,59	2,58
Restrykcyjny system kar	19,69	2,24	19,19	2,55	20,69	1,67

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników (wyniki badań z 2006 r. porównanie segmentów w zależności od zasięgu działania przedsiębiorstwa; odsetki wskazań i średnie rang)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników	Zasięg			
	międzynarodowy N = 174		krajowy N = 85	
	%	średnia rang	%	średnia rang
Zrozumiałe dokumenty systemowe (instrukcje, procedury)	80,46	3,96	77,65	3,89
Organizowanie obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych	78,16	3,73	72,94	3,48
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	69,54	3,59	54,12	3,15
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	63,79	3,27	58,82	3,14
Ocena pracowników	63,22	3,26	51,76	3,16
Zależność wynagrodzenia od wyników pracy	59,20	3,40	54,12	3,26
Zespołowe rozwiązywanie problemów	52,87	3,73	40,00	3,53
Szkolenia fakultatywne	50,57	3,01	43,53	2,97
Zapewnienie fachowej prasy/wydawnictw/serwisów	47,70	3,02	45,88	2,72
Wyrażanie uznania	41,95	3,51	41,18	3,09
Przykład przełożonych	39,66	3,72	31,76	3,52
Pomoc socjalna	37,36	2,68	24,71	2,86
Restrykcyjny system kar	22,99	2,38	12,94	1,73

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników (wyniki badań z 2006 r. porównanie segmentów w zależności od pochodzenia kapitału firmy; odsetki wskazań i średnie rang)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników	Kapitał			
	zagraniczny N = 73		wyłącznie polski N = 186	
	%	średnia rang	%	średnia rang
Zrozumiałe dokumenty systemowe (instrukcje, procedury)	79,45	4,05	79,57	3,90
Organizowanie obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych	82,19	3,65	74,19	3,66
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	71,23	3,42	61,83	3,49
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	76,71	3,34	56,45	3,17
Ocena pracowników	67,12	3,67	56,45	3,03
Zależność wynagrodzenia od wyników pracy	72,60	3,40	51,61	3,33
Zespołowe rozwiązywanie problemów	54,79	3,68	46,24	3,67
Szkolenia fakultatywne	57,53	2,76	44,62	3,12
Zapewnienie fachowej prasy/wydawnictw/serwisów	46,58	2,91	47,31	2,93
Wyrażanie uznania	49,32	3,42	38,71	3,35
Przykład przełożonych	43,84	3,84	34,41	3,58
Pomoc socjalna	35,62	2,81	32,26	2,68
Restrykcyjny system kar	20,55	1,93	19,35	2,36

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników (wyniki badań z 2006 r. porównanie segmentów w zależności od liczby zatrudnionych pracowników; odsetki wskazań i średnie rang)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników	Liczba pracowników					
	do 50 N = 64		51-250 N = 112		ponad 250 N = 83	
	%	średnia rang	%	średnia rang	%	średnia rang
Zrozumiałe dokumenty systemowe (instrukcje, procedury)	67,19	3,70	83,04	3,91	84,34	4,13
Organizowanie obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych	56,25	3,28	81,25	3,68	85,54	3,81
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	56,25	2,86	63,39	3,46	72,29	3,83
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	60,94	3,54	65,18	2,97	59,04	3,37
Uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy	65,63	3,07	58,93	3,50	49,40	3,41
Ocena pracowników	57,81	2,97	58,93	3,20	61,45	3,47
Zespołowe rozwiązywanie problemów	43,75	3,89	45,54	3,61	56,63	3,62
Szkolenia fakultatywne	34,38	2,32	49,11	3,00	57,83	3,31
Zapewnienie fachowych wydawnictw/serwisów	32,81	2,76	51,79	2,97	51,81	2,95
Wyrażanie uznania	40,63	3,62	43,75	3,29	39,76	3,30
Przykład przełożonych	32,81	3,52	39,29	3,50	37,35	4,00
Pomoc socjalna	28,13	2,72	39,29	2,59	28,92	2,96
Restrykcyjny system kar	21,88	1,79	21,43	2,46	15,66	2,31

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników (wyniki badań z 2006 r. porównanie segmentów w zależności od obsługiwanego rynku; odsetki wskazań i średnie rang)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników	Firmy oferujące produkty na rynku			
	B2B, N = 196		B2C, N = 63	
	%	średnia rang	%	średnia rang
Zrozumiałe dokumenty systemowe (instrukcje, procedury)	83,16	3,82	68,25	4,40
Organizowanie obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych	76,02	3,64	77,78	3,69
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	65,31	3,48	61,90	3,41
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	62,24	3,19	61,90	3,36
Uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy	57,65	3,44	57,14	3,08
Ocena pracowników	58,16	3,18	63,49	3,40
Zespołowe rozwiązywanie problemów	49,49	3,58	46,03	4,00
Szkolenia fakultatywne	46,94	2,91	52,38	3,24
Zapewnienie fachowych wydawnictw/serwisów	47,96	2,84	44,44	3,21
Wyrażanie uznania	38,78	3,45	50,79	3,19
Przykład przełożonych	35,20	3,68	42,86	3,63
Pomoc socjalna	32,65	2,64	34,92	2,95
Restrykcyjny system kar	19,39	2,13	20,63	2,54

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników (wyniki badań z 2006 r. porównanie segmentów w zależności od posiadanego systemu zarządzania; odsetki wskazań i średnie rang)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników	Firmy posiadające ISO 9001 N = 217		Firmy nie posiadające ISO 9001 N = 42		Firmy posiadające ISO 14001 N = 70		Firmy posiadające PN-N/ OHSAS 18001 N = 35	
	%	średnia rang	%	średnia rang	%	średnia rang	%	średnia rang
Zrozumiałe dokumenty systemowe	82,03	4,02	66,67	3,43	84,29	4,03	91,43	4,19
Organizowanie obowiązkowych szkoleń stanowiskowych	82,03	3,68	47,62	3,45	82,86	3,88	82,86	4,07
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	66,82	3,54	52,38	3,00	80,00	3,88	88,57	4,29
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	63,13	3,28	57,14	2,96	72,86	3,42	77,14	3,52
Zależność wynagrodzenia od wyników pracy	54,38	3,39	73,81	3,23	54,29	3,43	51,43	3,61
Ocena pracowników	60,83	3,30	52,38	2,82	67,14	3,32	74,29	3,46
Zespołowe rozwiązywanie problemów	48,85	3,73	47,62	3,40	52,86	3,81	68,57	3,92
Szkolenia fakultatywne	50,69	3,07	35,71	2,47	60,00	3,40	60,00	3,52
Zapewnienie fachowych wydawnictw/serwisów	48,39	2,93	40,48	2,88	60,00	3,07	60,00	2,90
Wyrażanie uznania	42,40	3,37	38,10	3,38	51,43	3,08	57,14	3,50
Przykład przełożonych	36,41	3,68	40,48	3,59	41,43	3,82	45,71	3,94
Pomoc socjalna	32,26	2,76	38,10	2,56	34,29	3,21	42,86	3,33
Restrykcyjny system kar	19,35	2,33	21,43	1,78	15,71	2,5	17,14	2,50

Źródło: opracowanie własne.

Tak zwany efekt przywództwa jest jeszcze w przedsiębiorstwach działających na naszym rynku słabo zauważalny. Tylko ok. 40% przedsiębiorstw dostrzega w przywództwie ważny aspekt stymulujący wzrost zaangażowania personelu. Najczęściej można w tym zakresie dostrzec, iż firmy koncentrują się na wyrażaniu uznania oraz na stymulowaniu zaangażowania pracowników poprzez dawanie przykładu przez ich przełożonych. Przykład ten jest akcentowany przez wiedzę i zdolność dzielenia się nią z podwładnymi, postawę etyczną oraz skuteczną komunikację. W tym względzie wyróżniają się zdecydowanie jednostki z kapitałem zaradczym (tab. 3).

Tylko co trzecia organizacja przywiązuje znaczenie do zapewnienia pomocy socjalnej zatrudnionym, chcąc zwiększyć ich zaangażowanie. Dominują w tym zakresie duże i średnie firmy z sektora produkcyjnego (tab. 1 i 4). Tylko co piąta firma deklaruje, iż wywiera naciski wobec personelu poprzez restrykcyjny system kar.

Reasumując wyniki badań, należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwa działające na naszym rynku koncentrują się jeszcze zbyt często na reaktywnych narzędziach stymulowania zaangażowania pracowników, co świadczyć może o relatywnie niskim poziomie doskonalenia systemów zarządzania.

Literatura

- [1] Evans W.M. Jr., *The Management and Control of Quality* Lindsay, South-Western, Thomson Learning 2002.
- [2] Lundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [3] Okes D., Wstcott R.T., *Six Sigma for Business Excellence*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 2001.

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT SYSTEM THROUGH THE INCREASE OF EMPLOYEE'S COMMITMENT

Summary

The purpose of this paper is to present the results of the field research which were concentrating on the identification of the most frequently implemented activities by companies for the commitment of human resources to the effective improvement of management system. The results of research indicate that the companies operated on Polish market to increase employees commitment mostly introduced such activities like the introduction of clear system's documents (procedures, instructions), organizing of obligatory post-training, improvement of safety of work-conditions, possibility of ideas.