

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

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 Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski , Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień , The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomątowska , Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Anna Lipka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

JAKOŚĆ DZIAŁAŃ STYMULUJĄCYCH ZAANGAŻOWANIE PRACOBIORCÓW

Streszczenie: W referacie, po podaniu różnych definicji jakości działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców, zidentyfikowano strategie personalne wymagające szczególnie wysokiego zaangażowania pracowników. Sprawdzono ponadto na przykładzie przydatność metody FMEA do stymulowania jakości działań podwyższających zaangażowanie pracobiorców.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, jakość, FMEA.

1. Wstęp

Stymulowanie zaangażowania pracowników podlega ocenie, także kwalitologicznej, która zresztą – z punktu widzenia niektórych definicji jakości – stanowi zarazem ewaluację jego skuteczności i/lub efektywności. Niniejsze opracowanie ukierunkowane jest na następujące cele:

- zdefiniowanie jakości działań budujących zaangażowanie pracowników na bazie uprzedniej specyfikacji ich celów, instrumentów oraz uniwersalnych definicji jakości (cel teoretyczny),
- identyfikacja rodzajów strategii personalnych, których realizacja wymaga wysokiego zaangażowania pracowników (cel metodyczny),
- weryfikacja przydatności stosowania metody FMEA (*failure mode and effects analysis*) do analizy przyczyn i skutków ewentualnych błędów w ramach zarządzania jakością działań personalnych budujących zaangażowanie pracowników (cel metodyczny).

Na problemy badawcze dotyczące tego: jak może być definiowana jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców, które ze strategii personalnych wymagają stosowania tychże działań oraz w jakim stopniu metoda FMEA jest przydatna w tym zakresie, sformułowano następujące (zweryfikowane wnioskowaniem i egzemplifikacją na podstawie analizy literatury przedmiotu) hipotezy:

1. Przy definiowaniu jakości działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców są przydatne jako punkt wyjścia – definicje jakości według L. Harveya i D. Gre-

ena, a także rozróżnienie na ofensywne i defensywne cele tych działań, wzbogacone o wyniki badań empirycznych nad instrumentami personalnymi wzmacniającymi zaangażowanie pracobiorców.

2. Błędem jest zakładanie, iż wszystkie strategie personalne wymagają w równym stopniu wysokiego zaangażowania pracowników.

3. Metoda FMEA jest wysoce przydatna w ewaluacji jakości działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców.

2. Cele podejmowania działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców i instrumenty ich osiągnięcia

Zaangażowanie organizacyjne pracobiorców stanowi (obok przyzwyczajenia i zaufania) jeden z trzech mechanizmów wewnętrznych lojalności, czyli długookresowych relacji z pracodawcami. Istnienie tego stanu (postawy, zachowania, uczestnictwa, psychologicznej identyfikacji, współuczestnictwa) jest warunkiem koniecznym ukształtowania się następujących typów lojalności:

- lojalności zaangażowanej oraz
- lojalności partnerskiej.

Chodzi tu o zaangażowanie pozytywne [Urban, Siemieniako 2008, s. 87-95], związane z wysoką satysfakcją z pracy oraz manifestujące się w pozytywnych reakcjach na udział w nowych projektach oraz w wyrażaniu pozytywnych opinii o firmie, a nawet – w udzielaniu rekomendacji. Zaangażowanie negatywne (manifestujące się np. przekazywaniem innym negatywnych o niej opinii) występuje w sytuacji:

- lojalności z rutyny,
- nieakceptowanej lojalności z przymusu,
- bezradnej lojalności z przymusu,
- lojalności wyrozumiałej i
- lojalności warunkowej.

Brak zaangażowania charakteryzuje natomiast: lojalność świadomą oraz lojalność z rozsądku.

Zaangażowanie pracobiorców można próbować mierzyć, stosując mierniki ilościowe i jakościowe. Oznacza to przyjęcie, iż istnieją różnice w zaangażowaniu pomiędzy pracownikami (różnice interindywidualne), a także różnice intraindywidualne, które dotyczą wszystkich trzech komponentów zaangażowania (zaangażowania: afektywnego, trwania oraz normatywnego). Mierniki mogą dotyczyć m.in. stopni zaangażowania według tych komponentów dla poszczególnych pracowników oraz ich dynamiki czy wpływu zmian w odsetku zaangażowanych pracowników w firmie na różne zmienne ekonomiczne i psychologiczne (takie jak np.: poziom kreatywności i innowacyjności, stopień realizacji zadań pracy, poziom percepcji stresu, odczuwanie radości z pracy i – ogólnie – dobrostan psychiczny w związku z pracą, wielkość absencji, planowość ścieżek karier, ryzyko wypalenia zawodowego, wydajność

pracy, stabilizacja zatrudnienia, postrzegana transparentność działań personalnych, ryzyko nieetycznych zachowań, stopa całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy). Badane implikacje nie zawsze mają charakter pozytywny. Można na przykład przypuszczać (gdy przyjmie się, że obszary: praca i życie odpowiadają modelowi naczyń połączonych (*spillover model*), iż zaangażowanie organizacyjne, współwystępujące z wysokim zaangażowaniem w realizację zadań (*task commitment*), będzie występować w pracoholizmie. Rzeczywiście, analiza różnych typologii pracoholików wskazuje, iż wyróżnia ich rodzaj i poziom zaangażowania. Na przykład według typologii J. Spence i A. Robbins wysoki poziom zaangażowania w pracę występuje u tzw. entuzjastów pracy, pracoholików i entuzjastycznych pracowników, niski – u niezaangażowanych, a poniżej średniej – u tzw. zrelaksowanych pracowników oraz pracowników pozbawionych złudzeń (za: [Paluchowski, Hornowska 2003, s. 6]). Innym przykładem może być powiązanie takich typów pracoholików wyróżnianych w typologii W. Oatesa, jak: pseudopracoholicy (*pseudoworkaholics*), pracoholicy zorientowani na osiągnięcia (*achievement oriented*) – z zaangażowaniem trwania. Ten ostatni przykład dowodzi, iż ma jednak sens wyróżnianie (por. [Bugdol 2006, s. 85]) zewnętrznego (przejawiającego się w niekiedy udawanych zachowaniach) i wewnętrznego wymiaru zaangażowania. Nie tylko zaangażowanie organizacyjne może wpływać na pracoholizm, może mieć miejsce również zależność odwrotna.

Jak wynika z literatury przedmiotu [Schultz, Schultz 2008, s. 315], zaangażowanie organizacyjne jest zdeterminowane nie tylko cechami indywidualnymi pracownika i właściwościami otoczenia pracy (w tym sytuacją na rynku pracy), zależy ono też od atrybutów pracy (np. od tzw. wymiarów osiowych pracy). A zatem może podlegać, do pewnego stopnia, kształtowaniu przez pracodawcę w imię korzyści osiągniętych dzięki współprzyczynianiu się do lojalności pracobiorców.

Celem działań personalnych stymulujących zaangażowanie pracobiorców może być:

- przekształcanie braku zaangażowania oraz zaangażowania negatywnego – w pozytywne (cel ofensywny),
- suboptymalizowanie stopnia zaangażowania (gdyż próba jego maksymalizacji, jak wynika z powyższych rozważań, mogłaby prowadzić do naruszeń równowagi między pracą a życiem, powodujących w konsekwencji zmniejszenie zaangażowania) (cel ofensywny),
- zwiększenie w organizacji odsetka pracowników zaangażowanych afektywnie, a nie reprezentujących typ zaangażowania trwania (cel ofensywny),
- utrzymywanie jak najdłużej zaangażowania afektywnego (cel defensywny) poszczególnych pracowników,
- zmniejszenie odsetka pracowników pozorujących zaangażowanie (cel ofensywny),
- harmonijne połączenie zaangażowania organizacyjnego z zaangażowaniem w zespole, zaangażowaniem w realizację zadań, w relacje wewnątrzorganizacyjne oraz w wykonywany zawód (cel ofensywny),

- maksymalizowanie pozytywnych implikacji zaangażowania pracobiorców w jego różnych formach (cel ofensywny).
Z badań M. Klaffke [2009, s. 136] wynika, jakiego rodzaju instrumenty personalne mogą przy tym znaleźć zastosowanie.

3. Definicje jakości działań stymulujących zaangażowanie pracowników

Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracowników może być – już choćby ze względu na wymienione cele natury ofensywnej i defensywnej – różnie interpretowana. Jeśli weźmie się pod uwagę propozycje metodyczne dotyczące rozumienia jakości według L. Harveya i D. Greena, to:

- definicja tradycyjna równałaby się postrzeganiu zaangażowania przez pryzmat wyjątkowości (wysokiej klasy), co oznaczałoby, iż uzyskanie pożądanego stopnia (afektywnego) zaangażowania organizacyjnego pracowników przez określony odsetek zatrudnionych jest niełatwym, bo dotyczącym złożonej kwalitologicznie i zmiennej cechy, zadaniem,
- definicja standardowa oznaczałaby uzyskanie minimalnego (w stosunku do stawianych przez pracodawcę oczekiwań odnośnie do rodzaju i poziomu) zaangażowania organizacyjnego,
- definicja perfekcji wiązałaby zaangażowanie organizacyjne, zespolone z innymi formami zaangażowania pracobiorców, z wynikającymi z niego korzyściami dla pracodawców i/lub pracobiorców,
- definicja dostosowania do przeznaczenia sprowadzałaby się do ustalenia koherencji rodzaju i poziomu zaangażowania organizacyjnego bądź jego braku z rodzajami strategii personalnych stosowanych przez organizację,
- definicja wartości stosownie do ceny nakazywałaby spojrzeć na opłacalność działań stymulujących zaangażowanie (takich jak: zarządzanie różnorodnością, zarządzanie zdrowiem, dotrzymywanie kontraktu psychologicznego, wykorzystanie kwalifikacji pracowników, dbałość o zachowanie przez nich równowagi: praca – życie), czyli na różnicę bądź iloraz ich efektów i kosztów,
- definicja transformacyjna kładłaby nacisk na współuczestnictwo pracowników w doborze sposobów zwiększania własnego zaangażowania.

Wszystkie te definicje kładą jednocześnie nacisk na skuteczność budowania zaangażowania. Wyjątkiem jest definicja wartości stosownie do ceny, w której chodzi o efektywność.

4. Strategie personalne wymagające wysokiego zaangażowania pracobiorców

W tabeli 1 wyróżniono strategie personalne, które wymagają wysokiego zaangażowania organizacyjnego, i te, które nie kładą nań nacisku. Tego zaangażowania wymaga ekspansja na rynku związana ze stosowaniem takich strategii, jak strategie: ofensywna, zorientowana na „wejście”, zorientowana na zwiększanie stopnia różnorodności, maksymalizowania wartości kapitału ludzkiego. Zaangażowanie stanowi cechę, a zatem jego kształtowanie mieści się w strategii jakościowej. Może przy tym chodzić zarówno o strategię jakości cząstkowej, jak i syntetycznej, gdyż cechę tę można kształtować w kapitale ludzkim jednostki bądź całej organizacji. Można

Tabela 1. Strategie a zaangażowanie organizacyjne

Strategie wymagające wysokiego zaangażowania organizacyjnego	Strategie nie kładące nacisku na zaangażowanie organizacyjne
<ul style="list-style-type: none"> – ofensywna – jakościowa – zorientowana na „wejście” – rozwoju i aktywizowania – transformacji – zorientowana na zwiększanie stopnia różnorodności – dopasowania stopnia różnorodności załogi do struktury klientów – maksymalizowania wartości kapitału ludzkiego – optymalizowania erozji wiedzy – jakości cząstkowej – jakości syntetycznej – częściowo poliwalencyjna – niepoliwalencyjna – skoncentrowana – zróżnicowana – zindywidualizowana – multinarzędziowa – zorientowana na względną elastyczność zatrudnienia – zatrudnieniowo nieelastyczna – mobilnościowa – kreująca narzędzia personalne – koncentracji na „gwiazdach” – koncentracji na „wołach roboczych” – prospołeczna – proekonomiczna – rygoru planistycznego 	<ul style="list-style-type: none"> – defensywna – ilościowa – zorientowana na „wyjście” – autoselekcji – transakcji – autonomizacji – ukierunkowana na zmniejszenie stopnia różnorodności – kompensowania utraty wiedzy – obniżania wartości kapitału ludzkiego – w pełni poliwalencyjna – zorientowana na doskonałą elastyczność zatrudnienia – niezróżnicowana – mononarzędziowa – niemobilnościowa – imitująca narzędzia personalne – koncentracji na „kulach u nogi” – pełnego portfela pracowników – braku strategii personalnej

Źródło: opracowanie własne.

też ją odnosić do wybranych grup, przez co znajduje się jej odniesienie do strategii skoncentrowanej i zindywidualizowanej. Tymi grupami/osobami mogą być „gwiazdy” i/lub „woły robocze”. Kształtowanie zaangażowania organizacyjnego wymaga stosowania modelu kapitału ludzkiego, z którym wiąże się strategia transformacji. Ze względu na to, że jest ono procesem długotrwałym, harmonizuje ze strategią rygoru planistycznego oraz rozwoju i aktywizowania. Z tą ostatnią strategią zaangażowanie jest związane także dlatego, że zaspokojenie potrzeb rozwojowych stanowi nierzadko jego warunek. Utrzymywanie zaangażowania organizacyjnego wymaga stosowania wielu zróżnicowanych, oryginalnych narzędzi motywacyjnych, a zatem nie dziwi jego związek ze strategią zróżnicowaną oraz multinarzędziową i kreującą (a nie imitującą) narzędzia personalne. Wśród nich może znaleźć się mobilność wewnątrzzakładowa, co wyjaśnia, dlaczego strategia mobilnościowa znajduje się na liście strategii sprzyjających budowaniu zaangażowania. Poprzez zaangażowanie można uzyskać dopasowanie stopnia różnorodności załogi do struktury klientów. Skoro korzyści z zaangażowania dotyczą i pracowników, i organizacji, to można mówić o sprzyjaniu wzrostowi zaangażowania przy implementacji strategii zarówno prospołecznej, jak i proekonomicznej. Zaangażowanie organizacyjne i jego wzmocnienie nie są natomiast kompatybilne ze strategią w pełni poliwalencyjną (gdyż nie zakłada się odejść czy wysokiej absencji pracowników i związanej z nimi potrzeby wielowarsztatowości) ani zorientowaną na doskonałą elastyczność zatrudnienia (będącą przeciwieństwem częstej wymiany pracowników).

5. Przydatność metody FMEA w ewaluacji jakości działań stymulujących zaangażowanie pracowników

„Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi jest możliwe wówczas, gdy na podstawie wyników oceny parametrycznej można określić stan (poziom) zarządzania” [Szczepańska 2010, s. 8]. Dotyczy to również budowania zaangażowania pracowników, które jest obciążone (nieradko znacznym) ryzykiem popełnienia błędów rzutujących na jego skuteczność i/lub efektywność wraz z ich implikacjami w postaci obniżonej produktywności pracy czy kreatywności organizacji i ich rynkowych konsekwencji. Minimalizacji tego ryzyka drogą jego parametrycznej oceny może służyć wykorzystanie metody FMEA do analizy przyczyn i skutków potencjalnych błędów obniżających jakość stosowania wybranych instrumentów personalnych. Metoda ta koncentruje się na analizie:

- przyczyn błędów, tj. ustaleniu prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
- rodzajów błędów związanych z trudnością ich wykrycia,
- skutków błędów, czyli ich znaczeniu dla podmiotu,

a zatem zorientowana jest na unikanie, odkrywanie i ograniczanie błędów. Każdy z błędów rozpatrywany jest przy tym osobno i oceniany pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia, wykrywalności i dotkliwości według przyjętej, np. 10-punktowej, skali zaopatrzonej w odpowiednie klucze interpretacyjne (tab. 2).

Tabela 2. Przykład stosowania FMEA do oceny wykorzystania kwalifikacji pracowników jako instrumentu stymulowania ich zaangażowania

Proces	Błąd	Skutek	Przyczyna	P*	S**	D***	C	Działanie korygujące
Przydział zadań	Przydział zadań kreatywnych pracownikom mało kreatywnym	Stres pracowników/spadek zaangażowania	Brak diagnozy kreatywności pracowników	9	8	7	504	Modyfikacja przydziału zadań
Przydział zadań	Przydział zadań zbyt łatwych	Odczuwanie poniżenia przez pracowników/spadek zaangażowania	Zbyt wysokie kwalifikacje wszystkich pracowników	7	5	3	105	Nieprzyjmowanie określonych zleceń
Przydział zadań	Zbyt późna informacja o rodzaju zadań uniemożliwiająca odnowę wiedzy celem przygotowania się do ich prawidłowego wykonania	Niższa jakość wykonawcza/spadek zaangażowania	Zależność od innych działów i niewłaściwy przepływ informacji pomiędzy nimi	5	7	1	35	Ustalenie terminów, po których przekroczeniu zadania nie będą podejmowane
Przydział zadań	Nieuwzględnienie zainteresowań pracowników	Niższy niż prawdopodobny w przypadku innego podziału pracy jej efekt/spadek zaangażowania	Odgórnie narzucenie zadań do wykonania	6	6	4	144	Dyskusje celem ustalenia optymalnego z punktu widzenia zainteresowań wykonawców podziału pracy
Przydział zadań	Nierównomierne obciążenie zadaniami	Poczucie niesprawiedliwości u pracowników nadmiernie obciążonych/spadek zaangażowania u przeciążonych prac	Nieodpowiednie kierowanie dopuszczające nadmierne obciążanie zadaniami osób nieasertywnych	8	10	4	320	Zlecenie pracownikom „pasożytniczym” na innych zamiast zadań w pracy zespołowej – ekwiwalentnych zadań indywidualnych
Przydział zadań	Zróżnicowane tempo wykonywania pracy	Niepełne wykorzystanie kwalifikacji, niższa wydajność pracy i spadek zaangażowania osób wykonujących szybciej pracę	Nieznajomość różnic interindywidualnych	9	9	3	243	Skuteczniejsza adaptacja zawodowa

Objaśnienia (por.: [Myszewski 2005, s. 208; Lipka 2009, s. 123-124]): *P – prawdopodobieństwo wystąpienia błędu w budowaniu zaangażowania pracowników, interpretowane np. następująco: P równe 1 – bardzo niskie prawdopodobieństwo, P o wartości 2-4 – niskie prawdopodobieństwo, P = 5 – średnie prawdopodobieństwo, P o wartości 6-9 – wysokie prawdopodobieństwo, P = 10 – bardzo wysokie prawdopodobieństwo. **S – dotkliwość błędu dla budowania zaangażowania pracowników, interpretowana np. następująco: S = 1 – błędy niezauważalne, S o wartości 2-4 – błędy ledwo zauważalne, S = 5 – błędy mogące rzutować na budowanie zaangażowania, S o wartości 6-9 – błędy poważnie rzutujące na budowanie zaangażowania, S = 10 – błędy bardzo poważnie determinujące budowanie zaangażowania. ***D – wykrywalność błędów, która może być interpretowana np. w taki sposób: D = 1 – pewność wykrycia błędów przy budowie zaangażowania, D o wartości 2-4 – niewielka trudność wykrycia przy niej błędów, D = 5 – jego średnia trudność, D o wartości 6-9 – wysoka trudność, D = 10 – praktyczna niewykrywalność błędów.

Do rozważenia możliwości wspomnianej powyżej aplikacji skłaniają stwierdzenia o uniwersalności tej metody [Rewilak 2005, s. 23; Łańcucki, Kowalska, Łuczak

2006, s. 298; Jazdon 2005, s. 28], opracowanej w USA w latach sześćdziesiątych XX w., która może być wykorzystana zarówno w celach projektowych, jak i prewencyjnych (w odniesieniu do już istniejących systemów). Wymaga to jednak przyjęcia następujących założeń [Lipka 2009, s. 121-122]:

- „zamiast kolejności technologicznej będzie się mieć na myśli kolejność w znaczeniu logistyki personalnej,
- błędy odniesie się do podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi,
- prawdopodobieństwo utożsamiane będzie z prawdopodobieństwem subiektywnym, zdefiniowanym w psychologii,
- pojęcie klienta zostanie zinterpretowane w sposób występujący w marketingu personalnym”.

Na budowanie zaangażowania pracowników wpływa m.in. właściwe wykorzystanie ich kwalifikacji. W tabeli 2 podano przykład zastosowania FMEA do wspomaganego jakościowo wykorzystania tych kwalifikacji celem uniknięcia implikacji w postaci (przynajmniej znaczącego) spadku zaangażowania.

Jak wynika z tab. 2, iloczyn (C) trzech liczb priorytetowych dla skali: 1-10, czyli: prawdopodobieństwa (P), dotkliwości (S) i wykrywalności błędów przy budowaniu zaangażowania pracowników (D), w podanym przykładzie jest najwyższy dla procesu, w którym wystąpił błąd przydziału zadań kreatywnych mało kreatywnym pracownikom. A zatem w jego przypadku istnieje najpilniejsza potrzeba interwencji, gdyż powyższy iloczyn stanowi „...miarę wagi problemu. Im większa jego wartość, tym więcej uwagi należy poświęcić jego rozwiązaniu” [Karaszewski 1999, s. 139]. Potrzeba ta jest najmniej pilna w przypadku zbyt późnej informacji o rodzaju zadań, uniemożliwiającej odnowę niezbędną do ich prawidłowego wykonania wiedzy.

Referat potwierdza postawione na wstępie hipotezy. Kontynuacją przedstawionych w nim rozważań mogłaby być weryfikacja przydatności diagramów macierzowych w stymulowaniu jakości działań podwyższających zaangażowanie pracobiorców.

Literatura

- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Jazdon A., *Metoda FMEA (Failure Mode of Effects Analysis) – analiza rodzajów i skutków uszkodzeń (niezgodności)*. Część I, „Q Jakości” 2005, nr 2.
- Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TNOiK, Toruń 1999.
- Klaffke M., *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices*, Gabler, Wiesbaden 2009.
- Lipka A., *Controlling personalny jako instrument oceny i kształtowania kosztów jakości zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Lipka, M. Król, M. Satola, S. Waszczak, *Koszty jakości działań personalnych wspomagających zarządzanie wiedzą. Typologia, identyfikacja w praktyce, ewaluacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

- Lipka A., *Ryzyko niekoherencji motywowania autotelicznego i strategii personalnych*, [w:] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
- Łańcucki J., Kowalska D., Łuczak J., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, OPO, Bydgoszcz 1995.
- Myszewski J.M., *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, WSPiZ, Warszawa 2005.
- Pałuchowski W., Hornowska E., *Pracoholizm a system wartości i uwarunkowania temperamentalne*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Rewilak J., „QnowHow”. B.w., b.m. 2005.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2010.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

QUALITY OF ACTIONS STIMULATING EMPLOYEES' COMMITMENT

Summary: First of all, the report gives various definitions of the quality of actions stimulating employees' commitment. Then, it identifies the human resource strategies requiring their significant effort. Moreover, it verifies FMEA method aimed at stimulating the quality of actions taken in order to enhance the employees' involvement, on the basis of a case study.

Keywords: commitment, quality, FMEA.