

Marta Juchnowicz

Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników

Poziom zaangażowania pracowników stanowi miernik skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim. Jego przeciętna wysokość w polskiej praktyce jest dowodem wysokiej jakości praktyk HR. Jednak zróżnicowanie świadczy o polaryzacji standardów w tym obszarze. Jest także dowodem istotnych rezerw w dziedzinie zaangażowania organizacyjnego pracowników. Wyniki analizy czynników, które determinują jego poziom, wskazują obszary wymagające wzmocnienia działań ze strony menedżerów i specjalistów zarządzania kapitałem ludzkim.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników (*employee engagement*), zaangażowanie w pracę (*engagement in work*), zaangażowanie organizacyjne (*organizational engagement*), wskaźnik zaangażowania (*engagement index*), zarządzanie kapitałem ludzkim (*human capital management*), źródła zaangażowania (*source of engagement*), czynniki kształtujące zaangażowanie pracowników (*factors shaping employee engagement commitment*)

Wprowadzenie

Specjaliści HR oraz menedżerowie zajmowali się dotychczas badaniem i oceną satysfakcji i zadowolenia z pracy z powodu związku przyczynowo-skutkowego z efektywnością pracy. Kierunek tej zależności nie jest jednoznaczny. Wiele teorii dowodzi, że to osiągnięcia przez pracowników efekty prowadzą do ich satysfakcji i zadowolenia, a nie odwrotnie. Porter i Lawler dopuszczają możliwość wpływu zadowolenia i satysfakcji na efektywność pracy, twierdzą jednak, że wpływ ten jest o wiele mniejszy niż wpływ wykonania zadań na satysfakcję [Luthans, 1995, s. 158]. Dlatego dla efektywności oraz skuteczności zarządzania, a także podejmowania decyzji zarządczych, większe znaczenie posiada poziom zaangażowania pracowników.

Zaangażowanie pracowników może przejawiać się w różnych formach, jako zaangażowanie wobec firmy, w których są zatrudnieni, zaangażowanie w pracę, zawód, który

wykonują, lub w środowisko społeczne, w którym funkcjonują. Treść niniejszego opracowania dotyczy wyłącznie pierwszej z wymienionych form, określanej jako zaangażowanie organizacyjne. Zaangażowanie organizacyjne pracownika oznacza identyfikację z misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zadaniami firmy, pragnienie przynależności oraz gotowość do działania wykraczającego poza standardy, nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki [Wojtczuk-Turek, 2008, s. 33]¹.

Relacje zaangażowania pracowników z zarządzaniem kapitałem ludzkim w ich firmie są dwojakiego rodzaju. Z jednej strony, poziom zaangażowania stanowi miarę skuteczności zarządzania. Z drugiej strony, poziom zaangażowania pracowników determinuje rozwiązania, dobór narzędzi zastosowanych w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Identyfikacja czynników, które wywierają wpływ na poziom zaangażowania, pozwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących optymalnych działań w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w konkretnej organizacji.

Konsekwencje diagnozy poziomu zaangażowania pracowników dla zarządzania kapitałem ludzkim w praktyce polskiej

Zaangażowanie pracowników w organizację, w której są zatrudnieni oraz ich zaangażowanie w pracę, w realizowane zadania, było przedmiotem badania, przeprowadzonego w 2009 roku². Badanie zrealizowano w 21 celowo wybranych organizacjach wiedzy³, badając w nich opinie 3879 pracowników⁴.

1 Zaangażowanie organizacyjne stanowi wielowymiarowy konstrukt, określający postawę identyfikacji jednostki z organizacją, który uwzględnia lojalność, poziom satysfakcji z przynależności, poczucie przywiązania do firmy, a także stopień aktywności na rzecz realizacji celów biznesowych organizacji.

2 Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego własnego pt. „Analiza czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników oraz decyzje o wyborze miejsca pracy w organizacjach opartych na wiedzy”, finansowanego ze środków MNiSzW.

3 W badaniu przyjęto, że organizacje wiedzy to takie organizacje, w których ponad połowę zatrudnionych stanowią pracownicy wiedzy, to znaczy pracownicy wykonujący prace eksperckie i specjalistyczne.

4 Wśród badanych organizacji 48% stanowiły firmy średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, a 52% firmy duże, o zatrudnieniu przekraczającym 250 osób, w tym 19%, to znaczy 195 firm, zatrudniało powyżej 1000 pracowników. Łącznie, badane organizacje zatrudniały 12 911 osób. Pod względem lokalizacji badane firmy reprezentowały siedem różnych województw. Najliczniej reprezentowane było województwo mazowieckie – dwanaście firm. Trzy firmy funkcjonowały w województwie podlaskim, dwie w pomorskim, oraz po jednej w województwie wielkopolskim, karpackim, lubelskim i dolnośląskim.

Do oceny poziomu zaangażowania zastosowana została autorska metoda oparta na badaniu opinii pracowników i stopniu akceptacji stwierdzeń, które zostały odpowiednio przyporządkowane do analizy poszczególnych aspektów zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania w pracę oraz czynników zaangażowania⁵.

Średni poziom wskaźnika zaangażowania organizacyjnego /IZPO/ w grupie badanych firm wynosi 64% [Juchnowicz, 2010]. Wskaźnik IZPO informuje, jaką część pracowników można ocenić jako zaangażowanych. Według metody przyjętej przez jej autorki, oznacza to, że taka część zatrudnionych udzieliła odpowiedzi pozytywnej: „zdecydowanie tak” i „raczej tak” na co najmniej 80% pytań, charakteryzujących postawę zaangażowania organizacyjnego. Zróżnicowanie sytuacji w badanych firmach jest znaczne, co wyraża odchylenie standardowe na poziomie 16%. Skrajne wysokości wskaźnika zaangażowania organizacyjnego wahają się od 40% do 92%. W jednej czwartej firm jest równy 52%, w połowie osiąga poziom do 65% włącznie, natomiast w ostatnim kwartyle wynosi 75%. Uzyskane wyniki upoważniają do wniosku, że przeciętny poziom zaangażowania pracowników w organizacjach wiedzy funkcjonujących w polskiej praktyce gospodarczej jest dowodem wysokiej jakości zarządzania kapitałem ludzkim. Świadczy także o skuteczności wykorzystywanych instrumentów. Równocześnie jednak stwierdzamy, że przeciętnie 36% pracowników nie jest zaangażowanych, co pokazuje skalę wyzwań, jakie stoją przed specjalistami zarządzania kapitałem ludzkim oraz kadrami kierowniczą.

W omawianym badaniu oceniano także poziom wysokiego zaangażowania (IWZ-PO), przyjmując, że przejawia się ono odpowiedziami pozytywnymi pracowników, to znaczy „zdecydowanie tak” i „raczej tak” na wszystkie pytania diagnozujące postawę zaangażowania. Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników w organizację cechuje niewiele ponad jedną czwartą pracowników. Przeciętnie, 28% pracowników w badanych organizacjach odpowiedziało pozytywnie na wszystkie postawione pytania. W jednej czwartej firm wskaźnik wysokiego zaangażowania wynosi 16% i mniej, a w trzech czwartych badanych firm nie przekracza 35%. Informacje te potwierdzają skalę potencjalnych rezerw w zakresie zaangażowania pracowników.

Najwyższy poziom zaangażowania pracowników występuje w firmach zatrudniających od 50 do 250 pracowników – średnio 70%. Natomiast najniższy w firmach o zatrudnieniu od 250 do 500 osób – średnio 52%. Można więc stwierdzić, że prawie połowa pracowników w tej grupie nie identyfikuje się ze swoją firmą, a także przejawia niezadowolający poziom aktywności w działaniu na rzecz celów biznesowych organizacji. Sytuacja ulega poprawie w miarę wzrostu liczby pracowników. W dużych korporacjach, zatrudniających ponad 1000 pracowników, zaangażowanie osiąga poziom 64%. Na wy-

5 Autorami metody jest zespół w składzie: M. Juchnowicz, H. Kinowska, E. Rypina.

niki wpływa możliwość bezpośredniej komunikacji i bliskie więzi menedżerów z pracownikami w pierwszej grupie firm oraz stosowanie rozwiniętych systemów zarządzania kapitałem ludzkim w dużych korporacjach, opartych na wieloosobowych zespołach specjalistów HR oraz wykorzystywaniu przez nich nowoczesnych, wyspecjalizowanych narzędzi. Nasuwa się więc wniosek o potrzebie większego niż dotychczas zainteresowania problemami zarządzania kapitałem ludzkim w firmach zatrudniających od 250 do 500 pracowników w celu wypracowania narzędzi optymalnych w warunkach funkcjonowania takich firm.

Zwraca uwagę fakt, że najbardziej zaangażowani w organizację są pracownicy z wykształceniem poniżej średniego. Prawidłowość ta występuje w ponad połowie badanych organizacji. Poziom zaangażowania pracowników z wykształceniem poniżej średniego wynosi 71%. Jest to rezultat zaskakujący, gdyż panuje przekonanie o większym zaangażowaniu pracowników z wykształceniem wyższym. Tymczasem poziom zaangażowania w tej grupie pracowników wynosi 63%. Celowe wydaje się pogłębienie analizy przyczyn tej sytuacji. Być może jest ona skutkiem silniejszego przywiązania do firmy w związku z trudnościami w uzyskaniu pracy, a równocześnie większej łatwości ze zmianą pracy osób z wykształceniem wyższym. Jedną z przyczyn może także stanowić powierzenie pracownikom z wyższym wykształceniem prac, które nie odpowiadają ich aspiracjom i nie pozwalają na wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w trakcie wieloletnich studiów. Wpływa to na obniżenie zadowolenia z pracy i satysfakcji zawodowej, co odbija się negatywnie na ich zaangażowaniu.

Poziom zaangażowania organizacyjnego jest także zależny od stażu pracy w firmie. Najbardziej zaangażowani są pracownicy w pierwszym roku pracy. Wskaźnik zaangażowania tej części pracowników wynosi przeciętnie 70%. Po przekroczeniu rocznego okresu pracy w danej organizacji zaangażowanie obniża się do 61%. Następnie rośnie w grupie pracowników, którzy przepracowali więcej niż pięć lat i wynosi 67%, a więc jest także mniejsze niż w momencie podjęcia pracy. Wyniki te świadczą o rezerwach zaangażowania, szczególnie wśród pracowników o stażu powyżej jednego roku do pięciu lat. Mogą być także sygnałem o błędach w zarządzaniu w stosunku do pracowników z krótkim stażem pracy w firmie, na przykład o nierealistycznej informacji na temat firmy oraz rodzaju pracy na etapie rekrutacji, o niedostatecznej trosce o adaptację nowych pracowników, o niedostosowaniu charakteru pracy do profilu kompetencyjnego pracowników, a także o braku jasno sprecyzowanych perspektyw kariery zawodowej. Niestety, w niektórych firmach zainteresowanie rozwojem zawodowym, w tym programy kierowania talentami, adresowane są wyłącznie do nowo zatrudnianych absolwentów oraz młodych pracowników. Poprawa poziomu zaangażowania po przepracowaniu więcej niż pięć lat może być skutkiem niechęci do zmiany, uzyskaniem dodatkowych przywilejów związanych ze stażem pracy, a nie dowodem autentycznego, efektywnego zaangażowania.

Podobna prawidłowość dotyczy stażu pracy ogółem. Najwyższy poziom zaangażowania cechuje pracowników rozpoczynających aktywność zawodową, a więc ma charakter naturalny, a jego poziom nie jest związany z działaniami podejmowanymi przez pracodawcę. Średni wskaźnik zaangażowania pracowników o stażu do roku wynosi 68%. Równocześnie poziom zaangażowania jest w tej grupie szczególnie zróżnicowany w zależności od cech osobowych młodych pracowników. W miarę upływu lat pracy zaangażowanie maleje, by wzrosnąć, gdy staż pracy przekroczy pięć lat. Jego poziom jest jednak niższy od zaangażowania w początkowym okresie pracy zawodowej.

Poziom zaangażowania wykazuje także zależność od wieku pracowników. Najniższy poziom cechuje pracowników w wieku do 25 lat. W tej grupie zaangażowanie przejawia tylko 52% badanych. Uzasadnia to potrzebę działania w firmach opiekunów młodych pracowników oraz wzmocnienia funkcji mentora w osobach bezpośrednich przełożonych. Właściwe jest także zindywidualizowanie i uelastycznienie warunków pracy, na przykład poprzez możliwość ruchomego czasu pracy, programy praca-życie itp. Przeciętny poziom zaangażowania wzrasta równomiernie w kolejnych przedziałach wiekowych, by w wieku powyżej 55 lat osiągnąć przeciętnie poziom 75%.

Z badań wyłania się obraz statystycznie najbardziej zaangażowanego pracownika w organizacjach funkcjonujących w polskiej praktyce gospodarczej. Jest to kobieta, zajmująca stanowisko kierownicze, młoda stażem pracy w firmie, lecz dojrzała wiekiem [Rypina, 2009, s. 151].

Źródła zaangażowania pracowników

Postawa zaangażowania organizacyjnego jest efektem oddziaływania trzech grup czynników: poznawczych, behawioralnych oraz emocjonalnych. Z badań wynika, że najsilniejszy pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne pracowników wywierają czynniki poznawcze, wśród nich przede wszystkim znajomość celów pracy oraz celów firmy. Trzy czwarte pracowników zdecydowanie „tak” i dalsze 19% „raczej tak” zna i potrafi wyjaśnić cele swojej pracy, a odpowiednio 60% i 35% cele zakładu pracy, w którym pracują. Uzyskane wyniki świadczą także o silnej identyfikacji pracowników z ich firmą. 76% wystawia jej świadectwo dobrego pracodawcy.

Spośród czynników behawioralnych szczególnie korzystny wpływ na wysokość wskaźnika zaangażowania wywiera wysoka skłonność badanych do dzielenia się wiedzą (97% odpowiedzi pozytywnych). Ponad 80% pracowników deklaruje, że gdy wymaga tego zadanie lub sytuacja firmy, jest do dyspozycji pracodawcy, a także chętnie podejmuje się dodatkowych zadań, jeśli wymaga tego interes firmy. Trzy czwarte badanych pracowników nie wyraża zainteresowania zmianą miejsca zatrudnienia. 70% wyraża pogląd, że musiałyby zaistnieć poważne powody, by zrezygnowali z pracy w swoim aktualnym

miejscu zatrudnienia. Powstaje pytanie, w jakim stopniu wyniki te są efektem świadomych działań w dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim, a w jakim stopniu wynikają z postaw charakteryzujących polskich pracowników. Różnorodne badania wskazują na niewielką skłonność do mobilności przestrzennej Polaków w obrębie kraju, w tym zmiany pracodawcy oraz podjęcia pracy w innym regionie kraju [Sienkiewicz, 2009, s. 77-79]. W badaniach prowadzonych na reprezentatywnej grupie pracujących Polaków, ponad połowa (56%) wypowiedziała się, że człowiek powinien pracować w jednym zakładzie pracy tak długo, jak to tylko możliwe [Sienkiewicz, 2009, s. 74-75]. Powszechność tego rodzaju postaw niewątpliwie ułatwia kształtowanie w firmach poczucia przywiązania, a tym samym wpływa na poziom zaangażowania. Pozytywny wpływ na kształtowanie się zaangażowania wywiera także etos pracy Polaków. W omawianym badaniu trzy czwarte ankietowanych „chodzi do pracy z przyjemnością”, w tym jedna piąta „zdecydowanie tak”, a 55% „raczej tak”.

Zwraca uwagę relatywnie mały udział zdecydowanie pozytywnych opinii pracowników na temat emocjonalnych źródeł zaangażowania. Najczęściej zdecydowanie pozytywne oceny dotyczą systemu wartości i kultury organizacyjnej. Opinie takie wyraża jednak tylko 36% badanych. Ponad jedna czwarta pracowników deklaruje zdecydowanie pozytywną opinię o satysfakcji z pracy, którą wykonują (30%) i zadowoleniu z pracy (28%). Podobnie liczna grupa pracowników jest dumna z pracy w swojej firmie. Wśród czynników emocjonalnych dominują oceny „raczej” pozytywne. Niewiele ponad połowa pracowników (56%) jest „raczej” dumna z wykonywanej przez siebie pracy. Także około połowy zatrudnionych (53%) jest zadowolona z wykonywanej pracy. Połowa badanych pracowników „raczej” akceptuje wartości, normy, wzory zachowań i sposoby postępowania preferowane w ich miejscu pracy. Również połowie pracowników praca, którą wykonują, „raczej” daje satysfakcję. Powyższe wyniki wskazują, że istotne rezerwy zaangażowania polskich pracowników tkwią w kulturze organizacyjnej w ich firmie. Na wzrost zaangażowania wpłynęłaby także poprawa poziomu satysfakcji zawodowej oraz zadowolenia z pracy.

Czynniki kształtujące zaangażowanie pracowników

Według opinii pracowników, największy wpływ na poziom zaangażowania wywiera powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy (tab. 1).

Tabela 1. Korelacja poziomu i czynników zaangażowania organizacyjnego

Lp.	Czynnik	Wskaźnik korelacji z IZPO
1.	Wynagrodzenia powiązane z efektami pracy	0,62048
2.	Możliwości rozwoju	0,611542
3.	Dobre relacje ze współpracownikami	0,572095
4.	Możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności/treść pracy związana z kompetencjami	0,547927
5.	Partycypacja decyzyjna	0,495307
6.	Partycypacja finansowa/udział w zyskach firmy	0,487257
7.	Odpowiednie wyposażenie techniczne	0,482267
8.	Samodzielność wyboru sposobu wykonania pracy	0,480616
9.	Wynagrodzenie odpowiednie do wkładu pracy	0,477523
10.	Możliwości awansu/ kariery w firmie	0,465059

Potrzeba skutecznego mechanizmu, uzależniającego wysokość wynagrodzenia od indywidualnych i zespołowych wyników pracy, została więc jeszcze raz potwierdzona. Na drugim miejscu, według pracowników, w hierarchii czynników determinujących ich zaangażowanie, ustalonej na podstawie siły związku między poziomem zaangażowania organizacyjnego a określonym czynnikiem, znajdują się możliwości rozwoju. Ten właśnie czynnik jako główny wymieniali przedstawiciele kadry kierowniczej w badanych firmach. Jego wielkie znaczenie potwierdzają także inne badania zaangażowania organizacyjnego [Wojtczuk-Turek, 2008, s. 103-115].

Tabela 2. Ocena pozytywnego znaczenia czynnika zaangażowania (% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”)

Lp.	Czynnik zaangażowania	Ocena pozytywnego znaczenia
1.	Możliwość wykonywania różnorodnych, ciekawych zadań	91
2.	Możliwość uczenia się i doskonalenia kompetencji zawodowych	89
3.	Możliwość realizacji zadań, które stanowią wyzwanie	88
4.	Jasność celu i wytyczonych kierunków działania	87
5.	Możliwość nieskrępowanego działania	87
6.	Możliwość rozwijania zainteresowań	84
7.	Sprawiedliwość organizacyjna	82
8.	Etyczność zachowań w organizacji	79

Lp.	Czynnik zaangażowania	Ocena pozytywnego znaczenia
9.	Postawa przełożonego	77
10.	Nagroda finansowa	71
11.	Nagroda niematerialna	70

Źródło: na podstawie: Wojtczuk-Turek A., s. 103-104

Orientacja pracowników na rozwój wyraża się nie tylko wysoką oceną wpływu na zaangażowanie organizacyjne bezpośrednich możliwości rozwoju poprzez szkolenie. Przejawia się także wymianianiem wśród czynników o największym ich zdaniem znaczeniu dla zaangażowania możliwości wykonywania ciekawych zadań, które stanowią wyzwanie, stwarzają możliwość znacznej samodzielności i rozwijania zainteresowań (tab. 2). W przytoczonych badaniach zwraca uwagę fakt, że według pozytywnej frekwencji opinii pracowników, nagroda finansowa i pozafinansowa wywiera istotnie mniejszy wpływ na ich poziom zaangażowania.

Hierarchię czynników kształtujących zaangażowanie, ustaloną na podstawie badania opinii pracowników, potwierdza analiza czynnikowa w skali organizacji. W ramach projektu badawczego scharakteryzowanego na wstępie, analizowano, w jaki sposób firmy funkcjonujące w Polsce oddziałują na poziom zaangażowania swoich pracowników. W tym celu przeprowadzona została ankieta, skierowana do osób odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim, to znaczy dyrektorów pionów personalnych, ewentualnie kierowników samodzielnych działów personalnych. Według respondentów, najczęściej, bo w 63% zbadanych firm, zaangażowanie determinują czynniki związane z możliwością rozwoju zawodowego pracowników, wśród nich „możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności” (w 53% firmach) oraz z organizacją pracy [Rypina, 2009, s. 139-141]. W tej ostatniej dziedzinie najczęściej występującym czynnikiem (w 47% firm) było motywowanie pracowników do pracy przekraczającej standardowy zakres obowiązków. Czynniki związane z wynagrodzeniami wpływają na zaangażowanie w 53% badanych organizacji, a wśród nich najczęściej poczucie sprawiedliwości wynagrodzenia (32 % firm). W mniejszym odsetku firm na zaangażowanie pracowników wpływają czynniki związane z relacjami z bezpośrednim przełożonym, w 47% firm, oraz czynniki charakteryzujące relacje ze współpracownikami – w 37% firm.

Praktyka zarządzania kapitałem ludzkim w świetle badań

Rodzaj oraz znaczenie czynników, które wywierają istotny wpływ na poziom zaangażowania organizacyjnego, stanowią podstawową przesłankę do opracowania konstrukcji

systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Poniżej autorka ograniczy się tylko do analizy dwóch czynników najważniejszych w świetle badań, to znaczy powiązania wynagrodzeń z efektami oraz możliwości rozwoju. Jak wynika z badań, w firmach funkcjonujących w polskiej praktyce dużą popularnością cieszą się rozwiązania premiowe, służące powiązaniu wynagrodzeń z efektami pracy. Około trzy czwarte pracowników objętych jest różnego rodzaju formami premiowania. Jednak jedna trzecia badanych pracodawców różnicuje wynagrodzenia zmienne w sposób całkowicie uznaniowy, tylko 19% na podstawie jednoznacznych kryteriów, a połowa badanych deklaruje stosowanie obydwu form. Wydaje się, że w niezadowalającym stopniu wykorzystywane jest do tego celu zarządzanie przez cele. Jego stosowanie deklaruje niewiele ponad połowa badanych firm. Średnio roczny udział wynagrodzenia zmiennego w całości wynagrodzenia całkowitego wynosi przeciętnie 22%. Jest to poziom pozwalający na skuteczne powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy, czego rezultatem jest stosunkowo wysoki przeciętny poziom zaangażowania organizacyjnego, stwierdzony w badanych firmach. Niestety, dużo mniejszą popularnością cieszy się w polskiej praktyce partycypacja finansowa pracowników w efektach funkcjonowania na szczeblu organizacji, a tam, gdzie jest stosowana, przyjmuje klasyczną formę premii od zysku. Tymczasem w badaniach stwierdzono pozytywną korelację wysokości wskaźnika zaangażowania z wzrostem odsetka osób objętych partycypacją w danej organizacji. W grupie dwudziestu jeden badanych firm udział pracowników objętych taką partycypacją stanowi średnio 43%. Jednak w sześciu spośród badanych firm partycypacja finansowa pracowników w ogóle nie występuje, a w kolejnych pięciu udział pracowników, których ona dotyczy, stanowi poniżej 2% zatrudnionych.

W związku z wysoką rolą, jaką odgrywa w kształtowaniu zaangażowania odczucie sprawiedliwości wynagrodzenia oraz sprawiedliwości organizacyjnej, można stwierdzić, że istotnym źródłem rezerw w poziomie zaangażowania jest niewielka popularność wartościowania pracy. Brak wartościowania stwierdza 62% firm. Praktyka ta uniemożliwia właściwe zróżnicowanie wynagrodzeń adekwatnie do wymagań pracy. Kolejnym źródłem rezerw jest brak zintegrowanych systemów oceny i rozwoju na podstawie kompetencji. Tylko 19% badanych firm stosuje w procesie zarządzania kapitałem ludzkim modele kompetencji. Wśród nich zaledwie 5% wykorzystuje ocenę kompetencji w procesie wartościowania pracy. Sformalizowana ocena okresowa pracowników stosowana jest w 43% badanych firm.

Szczegółne znaczenie możliwości rozwoju w kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego uzasadnia kompleksowe podejście do jego organizacji. Tymczasem w praktyce sprowadza się do szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, realizowanych w 90% badanych firm. Znacznie mniejszą popularnością cieszą się inne działania prorozwojowe. Tylko w jednej trzeciej badanych firm istnieją formalne ścieżki kariery. Jeszcze mniej firm deklaruje zarządzanie talentami. Stanowią oni 29% badanej populacji. Lepiej wygląda

sytuacja w zakresie programów wdrożeniowych dla nowo przyjmowanych pracowników. Posiada je 38% firm. Wydaje się, że dla wzmocnienia wpływu na zaangażowanie zarówno czynników efektywnościowych, jak i rozwojowych, celowe jest zdecydowanie szersze stosowanie planów sukcesji na stanowiska kierownicze, które aktualnie posiada tylko 10% firm.

Literatura

- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Luthans F. (1995), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, New York.
- Rypina E. (2009), *Diagnoza zaangażowania pracowników w świetle wyników badań*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 12.
- Sienkiewicz Ł. (2009), *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnieniowych*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Wojtczuk-Turek A. (2009), *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 10.

Marta Juchnowicz – doktor habilitowany, profesor SGH. Jest kierownikiem Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, konsultantem w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych oraz redaktor naczelną kwartalnika „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”. Pełni funkcję prezesa Fundacji Rozwoju Kapitału Ludzkiego. Jest także członkiem Komitetu Pracy i Polityki Społecznej PAN. Specjalizuje się w zagadnieniach zarządzania kapitałem ludzkim, w szczególności w problemach motywowania pracowników oraz systemów wynagrodzeń.