

Monika Dawid-Sawicka

Zaangażowanie pracowników – czy jest się czym martwić?

Celem artykułu jest zaprezentowanie najświeższych wyników badań, które przeprowadzone zostało przez Fundację Obserwatorium Zarządzania w ramach projektu Postawy Pracownicze. Badanie dotyczyło oceny stanu 32 czynników mających budować zaangażowanie w wykonywaną pracę. W przedstawionym tekście zaprezentowane zostały wyniki badań z podziałem na branże i działy. Zaprezentujemy również, jak na ocenę czynników budujących zaangażowanie wpływa forma współpracy oraz zajmowane stanowisko.

O projekcie badawczym Postawy Pracownicze

W styczniu i lutym 2008 roku, w ramach II edycji projektu badawczego Postawy Pracownicze, zostało przeprowadzone badanie, w którym zebrano oceny pracujących Polaków dotyczące stanu czynników mających budować ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Badanie obejmowało szeroki zakres zagadnień, wybranych w celu jak najrzetelniejszego przedstawienia postaw pracowniczych w odniesieniu do różnych aspektów pracy zawodowej, a w szczególności do tych aspektów funkcjonowania organizacji, które są ważne dla budowania zaangażowania pracowniczego. Badanie opracowane zostało na podstawie doświadczeń z I edycji projektu Postawy Pracownicze zrealizowanego w styczniu 2007 roku oraz przy użyciu narzędzia *K-edge Human Engagement Index* opracowanego wspólnie z IDEA! Management Consulting [www.k-edge.org].

Jak zostało przeprowadzone badanie?

Ankieta została przeprowadzona w dniach od 7 stycznia do 14 lutego 2008 r. Badanie miało charakter sondażu ogólnopolskiego i zrealizowane zostało za pośrednictwem internetu, na osobach dorosłych, pracujących w różnych przedsiębiorstwach na terenie całego

kraju. Na ankietę odpowiedziało 2255 osób. Z analizowanej populacji odrzucono wyniki osób, które wypełniły ankietę w sposób niekompletny, oraz osób, których odpowiedzi nie mogły być uznane za wiarygodne.

Kto wziął udział w badaniu?

Większość respondentów to pracownicy etatowi. Tylko niespełna 14% osób wskazało inną formę zatrudnienia. Warto zwrócić uwagę, że aż 17,5% respondentów, którzy podzielili się z nami opinią, to pracownicy rozpoczynający karierę, mający za sobą kilkumiesięczny staż w firmie (do 6 miesięcy). Stosunkowo mało licznie reprezentowane były osoby ze stażem 4 oraz 5 lat – 10,8%. Osób ze stażem powyżej 5 lat było około 30%.

Na ankietę odpowiadały osoby zajmujące różne stanowiska, począwszy od najliczniej reprezentowanej grupy pracowników niższego szczebla po kadrę zarządzającą.

W badaniu wzięli udział pracownicy firm o różnej wielkości: od mikro do dużych przedsiębiorstw, przy czym najliczniejszą grupę stanowili pracownicy dużych firm, zatrudniających ponad 250 osób (34,5 %). Badanie pokazuje również opinie pracowników różnych działów. Najliczniej w badaniu wzięli udział pracownicy następujących działów: obsługa klienta, sprzedaż oraz administracja i produkcja.

Wiek respondentów mieścił się w granicach 18 – 65 lat, a średnia wieku wyniosła 31,5 lat. Wśród ankietowanych przeważały osoby młode. 57,1% respondentów stanowiły kobiety, a 42,9% mężczyźni.

Co badaliśmy?

Ankietowanym zostało zadane pytanie: „Jak ocenia Pan/Pani swoją firmę w niżej wymienionych aspektach?” Ankietowani pracownicy oceniali firmę w obszarze 32 czynników budujących ich zaangażowanie i faktycznie występujących w ich firmach. Każdy z tych czynników oceniany był w skali sześciopunktowej, przy czym 6 oznaczało odpowiedź „bardzo dobrze”, natomiast 1 „bardzo źle”. Skala nie miała środkowego, neutralnego punktu, natomiast ankietowani zawsze mogli wybrać opcję: „Nie mam zdania”.

Prezentowane wyniki oparte są na kilku rodzajach wskaźników:¹

1. oceny **klarowności celów firmy**, na którą składają się cztery czynniki, m.in. ocena jakości przepływu informacji w firmie oraz ocena jasności kierunku, w jakim podąża organizacja. Z naszych ustaleń wynika, że ocena klarowności celów firmy może być predyktorem poziomemu zaufania wewnątrz organizacji;

1 Podział wskaźników przytoczony za dr Marią Zakrzewską – autorką raportu „Postawy pracownicze”.

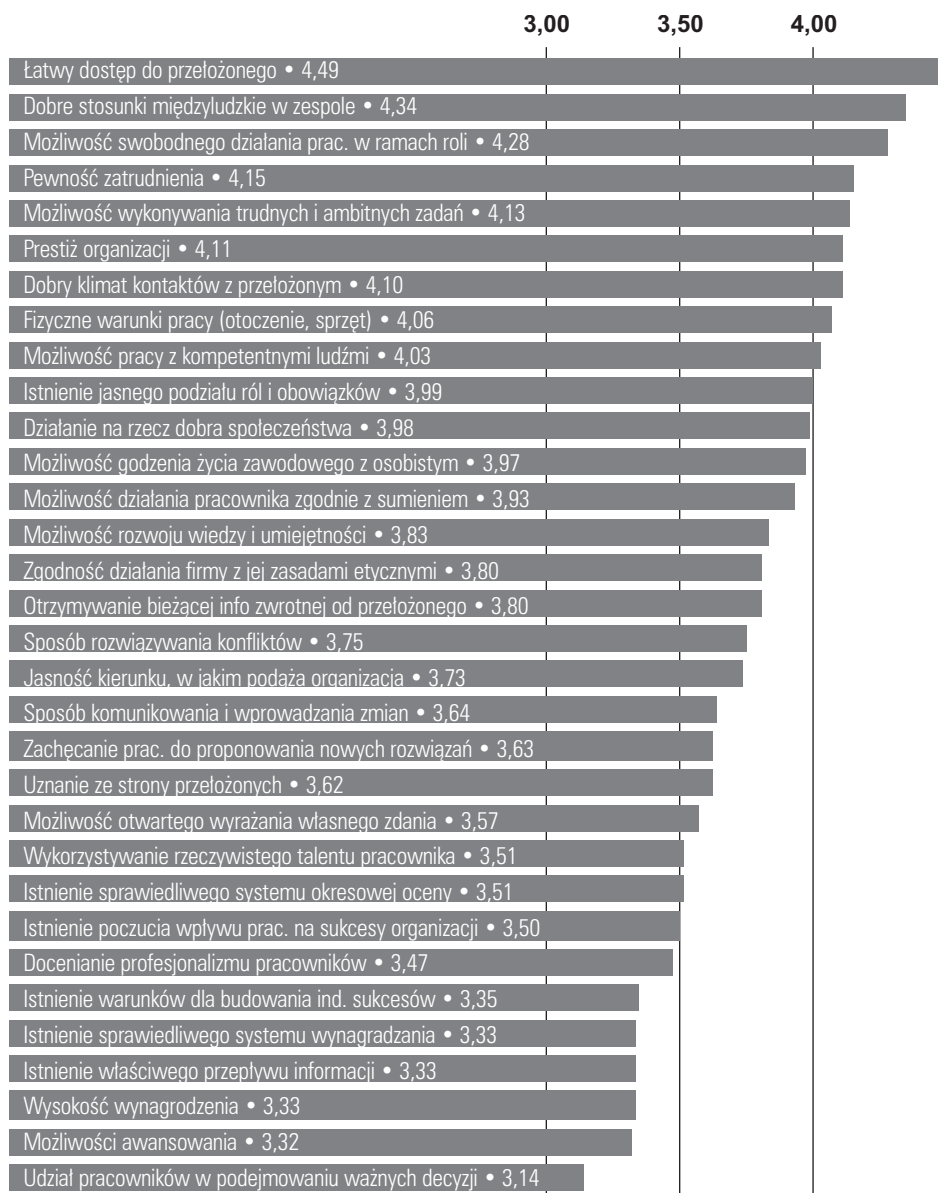
2. oceny **możliwości partycypacji**, na którą składa się 9 czynników, m.in. ocena stopnia, w jakim pracownicy są zachęceni do proponowania nowych rozwiązań, ocena możliwości wykonywania ambitnych zadań oraz możliwości rozwoju, a także ocena możliwości wyrażania własnego zdania i udziału w podejmowaniu ważnych dla organizacji decyzji. Z naszych badań wynika, że ocena możliwości partycypacji może być predyktorem zaangażowania pracowniczego, wyrażającego się w takich stwierdzeniach, jak „Moi koledzy z pracy współpracują ze sobą, aby osiągnąć cele firmy”;
3. oceny **jakości relacji społecznych w firmie**, na którą składa się 8 czynników, m.in. ocena klimatu kontaktów z przełożonym, doznawanego uznania, otrzymywania bieżącej informacji zwrotnej, a także ocena stosunków międzyludzkich w zespole oraz możliwości współpracy z kompetentnymi ludźmi. Z naszych badań wynika, że ocena jakości relacji społecznych w firmie może być predyktorem satysfakcji z pracy, wyrażającej się w takich stwierdzeniach, jak „Praca, jaką wykonuję, daje mi satysfakcję”.

Średnia ocena funkcjonowania organizacji w przekroju wszystkich 32 uwzględnionych czynników budowania zaangażowanie nie jest zła – to nota, 3,85 a więc ocena bliska wypowiedzi „raczej dobrze”. Jednak w ocenie szczegółowej konkretnych czynników sytuacja nie wygląda już tak dobrze. Wśród 32 czynników budujących zaangażowanie żaden nie uzyskał średniej oceny, choćby zbliżonej do poziomu 5 (dobrze). Tylko 9 z 32 czynników (28%) zostało ocenionych na ocenę „raczej dobrze” (4 punkty lub wyżej). Dodatkowo aż osiem czynników zostało przez respondentów ocenione na poziomie krytycznym lub poniżej. Średnie wyniki są więc raczej mało zadowolające i pokazują, jak wiele jest jeszcze do zrobienia.

Jakie więc aspekty wpływające na nasze zaangażowanie oceniamy wysoko we własnych organizacjach, a jakie na poziomie niskim lub wręcz krytycznym?

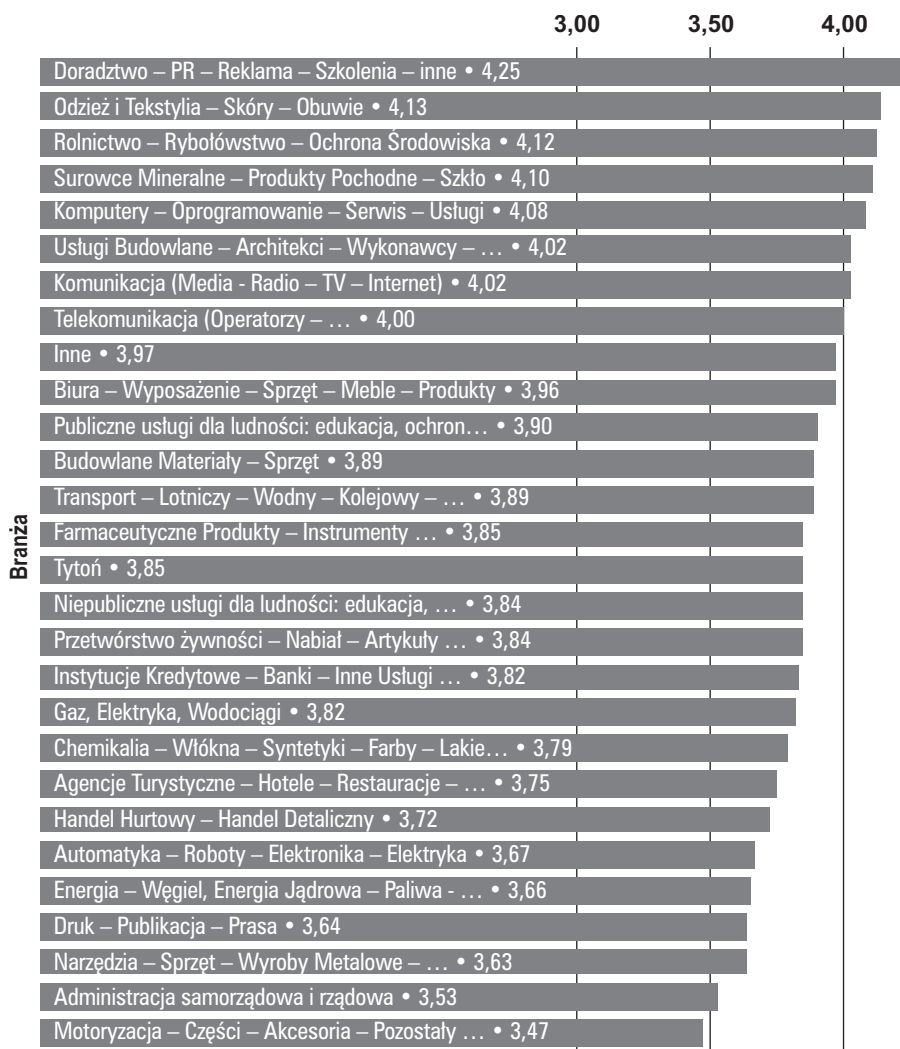
Najlepiej oceniono czynnik łatwego dostępu do przełożonego, na poziomie 4,49. Również na wysokim poziomie zostały ocenione następujące czynniki: dobre stosunki międzyludzkie w zespole (4,34%) oraz możliwość swobodnego działania w ramach wyznaczonej roli (4,28%). Warta uwagi jest szczególnie ocena dotycząca pewności zatrudnienia – był to czwarty najwyżej oceniony czynnik. Pewność zatrudnienia wcześniej nie była oceniana wysoko, aktualna ocena jest znakiem czasu i odpowiedzią na zmieniający się rynek (z rynku pracodawcy na rynek pracownika). Analiza czynników ocenionych najniżej pokazuje, że nie jesteśmy zadowoleni z systemu wynagradzania ani jego wysokości. Nie mamy w ramach organizacji warunków do budowania własnych sukcesów ani awansowania. Nie mamy również wpływu lub nie jesteśmy dopuszczani do podejmowania ważnych decyzji – ten właśnie czynnik został oceniony najniżej na poziomie 3,1%.

Wykres 1. Ocena firmy w aspekcie poszczególnych 32 czynników



Źródło: Zakrzewska, 2008

Wykres 2. Ocena firmy w aspekcie poszczególnych 32 czynników a branża

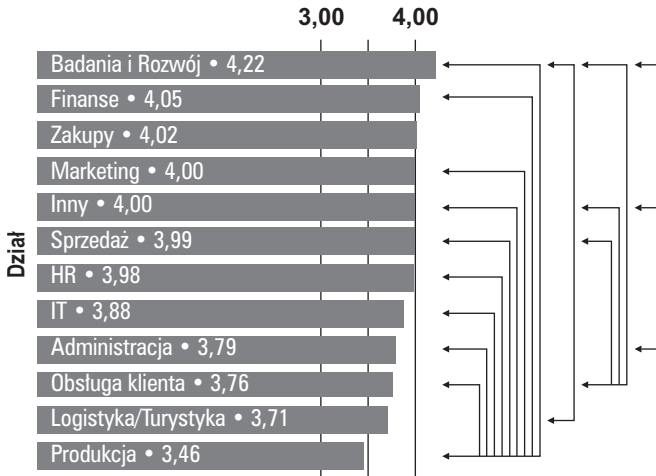


Źródło: Maria Zakrzewska, 2008

Jak własne firmy oceniają pracownicy poszczególnych branż?

Kolejnym poziomem analizy wyników jest przyjrzenie się ocenom przez pryzmat przynależności do różnych grup branżowych. Ocenę raczej dobrze przyznało swoim firmom

Wykres 3. Ocena firmy w aspekcie występowania czynników budujących zaangażowanie a dział, w ramach którego pracuje respondent



Źródło: Zakrzewska, 2008

osiem grup branżowych. Najlepszą ocenę dali pracownicy z grupy Doradztwa, PR, Reklama, Szkolenia. Zdecydowanie najniżej (poniżej poziomu krytycznego) ocenili własne organizacje pracownicy z branży Motoryzacja.

Jak własne firmy oceniają pracownicy poszczególnych działów?

Kolejnym poziomem analizy wyników jest przyjrzenie się ocenom przez pryzmat działu, w jakim respondenci pracują. Jeśli weźmie się pod uwagę wszystkie 32 analizowane czynniki, rezultaty wskazują, że najlepiej oceniają własne firmy pracownicy działów: Badanie i Rozwój (4,21), Finanse (4,05), Zakupy (4,02) i Marketing (4,03). Osoby pracujące w wyżej przedstawionych działach mają, w porównaniu do pracowników działów, takich jak Obsługa Klienta, Transport czy Produkcja, zdecydowanie większy wpływ na kształt poszczególnych rozwiązań w ramach organizacji. Czynniki, takie jak: możliwość wyrażania własnego zdania, wykonywania zadań trudnych i ambitnych, udział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji czy zachęcanie pracowników do proponowania własnych rozwiązań, są zdecydowanie bliższe i zgodne z charakterem i oczekiwaniami wobec tych grup pracowników niż pracowników działu produkcji. Dlatego oceny te nie powinny być zaskoczeniem.

Czy rodzaj umowy ma znaczenie?

W przeprowadzonych badaniach postawiliśmy sobie również za cel porównanie ocen pracowników etatowych i współpracowników (pracowników mających umowy inne niż umowy o pracę). Okazało się, że w zakresie wszystkich czynników to właśnie współpracownicy zdecydowanie lepiej oceniają organizacje, dla których pracują. Najmniejsza rozpiętość ocen dotyczyła jakości relacji społecznych w firmie, a największa – możliwości partycypacji. I właśnie głównie grupą czynników związanych z partycypacją można tłumaczyć tak dużą rozpiętość ocen pomiędzy analizowanymi grupami pracowników. Czy te wyniki są dużym zaskoczeniem? Raczej nie. Współpracownicy wykonują dla danej firmy określone prace, a ich związek z tą organizacją jest w porównaniu do pracowników etatowych bardziej swobodny. Większa jest też swoboda w wykonywaniu zadań, możliwość wyrażania własnego zdania oraz wykonywanie prac trudnych czy ambitnych. Współpracownikami są często osoby, które rozliczane są z efektu swojej pracy, a nie ze sposobu jej wykonania. Większa swoboda wyboru organizacji, dla której pracują, większa swoboda wykonania pracy oraz często wybór miejsca jej wykonywania mają istotny wpływ na ocenę danej organizacji.

Tabela 1. Średnie oceny firm według wskaźników zagregowanych – porównanie pracowników etatowych z osobami nie mającymi umowy o pracę

Wskaźnik	Pracownik etatowy	Współpracownik
Globalna ocena firmy	3,78	4,32
Klarowność celów firmy	3,61	4,17
Możliwość partycypacji	3,50	4,20
Jakość relacji społecznych w firmie	4,02	4,43

Źródło: Zakrzewska, 2008

Jakie znaczenie ma zajmowane stanowisko?

Tendencją wartą podkreślenia jest silne uzależnienie oceny firmy od stanowiska zajmowanego przez respondenta. W wynikach badania zauważamy następującą korelację: im wyższe stanowisko zajmuje badana osoba, tym lepiej ocenia swoją firmę w aspekcie występowania czynników budujących zaangażowanie. Średnio najwyższą ocenę wystawili firmie przedstawiciele kadry zarządzającej – ocena 4,52 i w ramach przyznanych ocen odstają zdecydowanie od pozostałych grup badanych. Sami pracownicy byli zdecydowanie bardziej krytyczni w stosunku do własnych organizacji, przyznając im globalną ocenę na poziomie 3,70.

Jeśli weźmie się pod uwagę ocenę w zakresie wyróżnionych trzech grup czynników: klarowność celów firmy, możliwość partycypacji oraz jakość relacji społecznych – najwyższe oceny pochodzą od wyższej kadry zarządzającej. Również kierownicy przyznają lepsze oceny własnym organizacjom w ramach analizowanych grup czynników, natomiast wyraźnie odróżniają się od pracowników niższych szczebli pod względem globalnej oceny firmy oraz oceny możliwości partycypacji. Specjaliści oraz pracownicy w swoich ocenach byli zdecydowanie bardziej powściągliwi. Te grupy również nie różniły się zdecydowanie w swoich ocenach. Zastanawiająca jest jednak ich niska ocena klarowności celów firmy – najniższa średnia, na poziomie krytycznym.

Lepsze oceny firmy przez przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej oraz kierowników nie są dużym zaskoczeniem. Często wysokie stanowisko daje większe możliwości, swobodę działań, możliwość rozwoju własnych umiejętności, mocniejsze poczucie wpływu na sukces organizacji oraz jasność kierunku, w jakim podąża. Dlatego też wyniki przeprowadzonych badań są raczej potwierdzeniem panujących opinii.

Tabela 2. Ocena firmy w aspekcie występowania czynników budujących zaangażowanie a zajmowane stanowisko według wskaźników zagregowanych

Wskaźnik	Wyższa kadra zarządzająca	Kierownik	Specjalista	Pracownik	Wyniki porównań średnich ocen
	A	B	C	D	
Globalna ocena firmy	4,52	4,10	3,81	3,70	A > B, C, D B > C, D
Klarowność celów firmy	4,40	3,84	3,53	3,64	A > B, C, D B > C
Możliwość partycypacji	4,41	3,90	3,57	3,38	A > B, C, D B > C, D
Jakość relacji społecznych w firmie	4,53	4,25	4,06	3,98	A > C, D B > D

Źródło: Zakrzewska, 2008

Czemu mają służyć wyniki badania?

Wyniki przeprowadzonego badania mają stanowić dla kadry kierowniczej wiarygodną informację na temat możliwości skutecznego zarządzania ludźmi, przede wszystkim w obszarze motywowania pracowników, budowania ich zaangażowania oraz lojalności wobec firmy. Liczymy, że przedstawione wyniki pozwolą menedżerom personalnym podejmować właściwe decyzje i działania, zgodnie z założeniami biznesowymi firmy, przyczyniając

się do budowania zaangażowania pracowników, podnoszenia jakości i efektywności pracy oraz zmniejszenia fluktuacji kadr.

Kompleksowe wyniki badania opublikowane zostały w formie raportu „Postawy pracownicze. Jak Polacy oceniają stan czynników zaangażowania pracowniczego?”

Literatura

Zakrzewska M., red. (2008), Postawy pracownicze, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa.

Monika Dawid-Sawicka – menedżer projektów w Fundacji Obserwatorium Zarządzania. Wcześniej, siedem lat związana z jedną ze szkół językowych jako dyrektor departamentu. Absolwentka politologii Uniwersytetu Warszawskiego, studiów podyplomowych z zakresu marketingu i zarządzania oraz studiów MBA w Szkole Głównej Handlowej. Obecnie zaangażowana w projekty badawcze i konferencyjne: Szkolenia w Polsce, Postawy Pracownicze, Kongres Kadry.