

Artykuł przygotowany w ramach projektu sfinansowanego
ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03008

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji,
niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.),
wymaga pisemnej zgody Wydawcy.

Barbara Sajkiewicz

Budowa zaangażowania pracowników jako cel strategiczny MAN Bus Sp. z o.o.*

Artykuł zawiera opis studium przypadku firmy MAN Bus Sp. z o.o., skoncentrowany na sposobach kształtowania zaangażowania pracowników. Zaangażowanie jest w opisywanej firmie traktowane jako cel priorytetowy i dlatego nadano mu wysoką rangę w strategii biznesowej firmy oraz podporządkowano mu strategię personalną. W artykule przedstawiono także zaangażowanie pracowników w kontekście jego wartości dla organizacji.

Słowa kluczowe: zaangażowanie (*engagement*), budowa zaangażowania (*involvement, commitment*)

Informacja o firmie

MAN Bus Sp. z o.o. jest największym producentem i eksporterem autobusów w Polsce. Spółka to dwie nowoczesne fabryki w Starachowicach i Sadach pod Poznaniem. Specjalizuje się w produkcji: niskopodłogowych autobusów miejskich marki MAN, korpusów autobusów piętrowych MAN, korpusów autobusów marki Neoplan oraz grup podłogowych i komponentów do produkcji autobusów.

Zakłady MAN Bus Sp. z o.o. są integralną częścią międzynarodowej sieci produkcyjnej MAN. Największym przedsiębiorstwem Grupy MAN oraz jednym z czołowych, międzynarodowych producentów pojazdów użytkowych i rozwiązań

* W studium przypadku wykorzystano informacje przygotowane przez Monikę Długajczyk – specjalistę ds. rozwoju, i Kingę Włoskowitz – kierownika Wydziału Personalnego MAN Bus Sp. z o.o.

w dziedzinie transportu jest MAN Truck & Bus z siedzibą w Monachium. Przedsiębiorstwo posiada cztery zakłady produkcyjne w Niemczech (Monachium, Norymberga, Salzgitter i Plauen), w Austrii (Wiedeń i Steyr), w Turcji (Ankara), w RPA, Meksyku i Brazylii. W Polsce do MAN Truck & Bus należą 4 spółki: MAN Bus (w Sadach i Starachowicach), MAN Truck & Bus Polska, zajmująca się sprzedażą pojazdów ciężarowych i autobusów oraz usługami posprzedażnymi, MAN Trucks – montownia pojazdów ciężarowych w Niepołomicach koło Krakowa, oraz MAN Accounting Center – centrum finansowo-księgowo działające w Poznaniu. Ostatnio relacje właścicielskie uległy zmianie, a głównym udziałowcem został koncern Volkswagen.

Fabryka MAN w Starachowicach funkcjonuje od roku 1999 na powierzchni produkcyjnej dawnych Zakładów Starachowickich STAR S.A., których tradycja sięga 1920 roku. Jest jednym z największych pracodawców w mieście – zatrudnia około 1400 osób. W Sadach od 1998 r. działa nowo zbudowany zakład. W sumie w obu lokalizacjach obecnie zatrudnionych jest ponad 2200 osób. Jak twierdzi zarząd, przedsiębiorstwo MAN Bus Sp. z o.o. charakteryzuje się bardzo wysokimi kompetencjami pracowników i wysoką produktywnością, a także dobrym poziomem zarządzania. Potwierdzają to nagrody uzyskane w konkursach, m.in. tytuły TOP EMPLOYERS 2012 i 2013 oraz Certyfikat „Profesjonalne ZZL” uzyskany w 2013 r. w konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.

Instrumenty budowy zaangażowania

Najważniejsze dokumenty MAN Bus odwołują się do kluczowej roli pracownika. Zaznaczona jest ona zarówno w wizji firmy, jak i w jej strategii oraz strategii personalnej.

„Najlepsi pracownicy, orientacja na klienta oraz najwyższej jakości produkty i usługi czynią z nas lidera w branży pojazdów użytkowych i napędów” – to wizja firmy. Władze uznały, że najlepsi pracownicy to przede wszystkim pracownicy zaangażowani, i zwiększaniu ich zaangażowania podporządkowano działania polityki personalnej.

Budowa zaangażowania pracowników w strategii personalnej opiera się na czterech filarach. Są to:

- stabilizacja zatrudnienia,
- poprawa komunikacji wewnętrznej i wizerunku na zewnątrz,
- rozwój kultury przywództwa,
- kariera w organizacji.

Stabilizacja zatrudnienia ma dać pracownikom poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, głównie poprzez powszechne stosowanie umowy na czas nieokreślony. Objęto nią prawie 90% załogi. Wiąże to ludzi z firmą na dłuższy czas i pozwala im na angażowanie się nie tylko w swoje bezpośrednie obowiązki, ale też w sprawy organizacji. Pracodawca wyznaje zasadę, że tego efektu nie da się uzyskać przy krótkotrwałych umowach terminowych. Zarząd wzmacnia to oddziaływanie konsekwentną realizacją idei zaistnienia w regionie w roli jednego z najlepszych pracodawców. W praktyce próbuje osiągnąć swój cel za pomocą atrakcyjnych, wyższych od oferty rynkowej, wynagrodzeń i solidnego zabezpieczenia socjalnego pracowników. Firma różnorodnością składników wynagrodzeń próbuje zapewnić ich motywacyjny charakter oraz wsparcie dla realizacji celów organizacji. Poza płacą zasadniczą stosuje się premie uzależnione od wskaźników produktywności i jakości (do 12% płacy zasadniczej), od oceny przelożonego (do 8%), premie roczne częściowo związane z wynikami finansowymi firmy, a także szereg dodatków związanych z charakterem pracy i tzw. dodatek wakacyjny z ZFŚS. Współodpowiedzialność za efekty działalności całej grupy znajduje odzwierciedlenie w dodatkowych premiach rocznych uzależnionych od wyników całego koncernu. Sumując przeciętną wartość wszystkich wypłat, pracownik MAN Bus otrzymuje w roku wynagrodzenie stanowiące prawie 15 pensji zasadniczych. Dodatkowe nagrody firma przewiduje dla pomysłodawców zgłaszających wnioski usprawniające w ramach systemu Kaizen. Są to także wyrazy uznania, dyplomy oraz drobne upominki dla liderów we wdrożonych wnioskach.

Duże znaczenie dla komfortu pracowników ma rozwój różnego rodzaju świadczeń pozapłacowych, a w szczególności dodatkowa, bezpłatna opieka medyczna dla zatrudnionego (samodzielnie pokrywa on jedynie koszt składek na ubezpieczenie społeczne i podatek, co stanowi ok. 6 zł miesięcznie) i częściowo odpłatna dla jego rodziny. Prywatna opieka medyczna daje szybki i wygodny dostęp do wielu specjalistycznych usług, bez dodatkowych kosztów i skierowań. Ludzie cenią firmę za jej politykę prozdrowotną. Jednym z działań jest wprowadzenie ułatwień w wykonywaniu pracy przez kobiety w ciąży w postaci 6-godzinnego dnia pracy i wygodnego fotela, dostosowanego do pracy dla takich kobiet, a w przyszłości stworzenie dla nich pokoju wypoczynkowego. Ponadto MAN Bus oferuje pracownikom dodatkowe profilaktyczne badania lekarskie, prowadzi programy: „Najzdrowszy Dział”, nagradzający wypoczynkowym wyjazdem integracyjnym dla zwycięskiego zespołu, oraz „Okaz Zdrowia” i „Zdrowy Pracownik” z prozdrowotnymi nagrodami dla osób niekorzystających ze zwolnień lekarskich. Firma organizuje wykłady lekarzy specjalistów, akcje profilaktyczne oraz „dni zdrowia” (np. dzień bez papierosa, bieg masowy „MANia Biegania”). Aktywne wsparcie w dziedzinie profilaktyki przejawia się w oferowaniu bezpłatnych środków podnoszących odporność. Od 2014 r. fir-

ma oferuje również swoim pracownikom bezpłatny, kompleksowy przegląd zdrowia. Każdy pracownik będzie mógł co dwa lata poddać się serii badań laboratoryjnych i skonsultować je z lekarzami specjalistami z różnych dziedzin. Ponadstandardowe traktowanie zasad BHP jest kolejnym wyrazem dbałości o zdrowie. Nowością w zakładzie są kontrole BHP prowadzone według systematyki audytu i comiesięczne prezentacje najważniejszych działań i wyzwań dla tego działu, codzienna informacja przesyłana do pracowników o narastającej liczbie dni bez wypadków, a także organizacja konkursu BHP pod hasłem „Bezwygodny Segment”, którego celem jest zapobieganie zagrożeniom podczas pracy i promowanie bezpiecznych zachowań. Zawsze takie działania omawiane są przez kierowników podczas porannych spotkań z pracownikami. Firma przystąpiła do prowadzonego jednocześnie w całym koncernie projektu „Ergonomiczna organizacja miejsca pracy”, którego celem jest ocena stanowisk pracy pod kątem zagrożeń i obciążeń, ustalenie i wdrożenie środków zaradczych, wzrost zadowolenia pracowników z warunków pracy oraz ograniczenie absencji chorobowej i wypalenia zawodowego. Jedną z przesłanek oceny pod kątem ergonomii jest wiek pracowników.

Pierwszy filar strategii personalnej – stabilizacja zatrudnienia – został rozszerzony o atrakcyjne świadczenia dodatkowe dla pracowników: powszechne ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków, pracowniczy program emerytalny, Pracownicza Kasa Zpomogowo-Pożyczkowa, przywilej korzyści finansowych przy kupnie samochodu marki Volkswagen itp. Pracodawca powyższymi sposobami przekonuje pracowników, że warto zostać w firmie dłużej.

Drugim filarem strategii personalnej wspierającym budowę zaangażowania pracowników jest sprawna komunikacja wewnętrzna i poprawa wizerunku firmy. Niezmiernie ważnym zadaniem staje się tu kaskadowe przekazanie strategii, wizji i celów do każdego poziomu w organizacji. Tym zagadnieniom poświęcono wiele spotkań informacyjnych, aby spotkały się z pełnym zrozumieniem i zostały przyjęte jako własne. Rozwiązaniem w sferze komunikacji, do którego przywiązuje się szczególną wagę, jest przeprowadzanie raz w roku tzw. targów informacyjnych, podczas których poszczególne działy spółki organizują swoje stoiska informacyjne, na których prezentują swoje zadania, dokonania i plany na przyszłość. Jest to czas przeznaczony na dialog i wymianę informacji. W targach biorą udział wszyscy pracownicy, a dzień „targowy” jest dniem bez produkcji, tak aby wszyscy swobodnie mogli zapoznać się z poszczególnymi wystawcami. Nowością, w związku z zapotrzebowaniem zgłoszonym przez pracowników, jest organizowane raz na kwartał forum dyskusyjne, w którym bierze udział zarząd firmy i przedstawiciele wszystkich obszarów (produkcji, logistyki, techniki itp.). Forum to otwarta dyskusja z kierownictwem dotycząca wszystkich nurtujących pracowników kwestii: organizacji pracy, warunków

BHP, strategii, celów itd. Każdy uczestnik ma okazję do zadania pytania prezesowi spółki i do dyskusji. Dodatkowo raz na kwartał odbywają się spotkania całej załogi z zarządem firmy, na których jest omawiana bieżąca sytuacja firmy. Ponadto mają miejsce standardowe spotkania z pracownikami po przeprowadzeniu ocen okresowych, a w działach produkcyjnych – na początku i na końcu każdej zmiany. Firma również organizuje coroczne badanie zadowolenia pracowników z pracy, tzw. barometr nastroju, a po każdej edycji są organizowane spotkania poankietowe w każdym dziale, wynikiem których są uzgodnione działania zmierzające w kierunku poprawy warunków pracy. We wzroście aktywności firmy w społeczności lokalnej upatruje się dodatkowego sposobu na poprawę wizerunku zewnętrznego spółki. Uczestniczy ona w festynach miejskich, turniejach piłkarskich i tego typu imprezach, włączając się w ich organizację. Staje się przez to bardziej rozpoznawalna, nie tylko jako jeden z najważniejszych pracodawców w mieście, ale także jako pracodawca nieobojętny na otoczenie. Trzeci filar strategii budowy zaangażowania opiera się na ciągłym rozwoju kultury przywództwa. Nakłada to na kadre kierowniczą wszystkich szczebli dodatkową rolę w kreowaniu zaangażowania całego zespołu pracowniczego. Główne komponenty tego celu to: zapewnienie wysokich kompetencji, zaangażowanie kierownictwa, jawność i przejrzystość działań oraz odpowiednie, ustalone przez firmę, zachowania wspierające rozwój kultury przywództwa, polegające na dobrym, pełnym zaufaniu i konsekwentnym traktowaniu innych, szczerym i otwartym stylu komunikacji, udzielaniu informacji zwrotnej, poszukiwaniu talentów i akceptowaniu różnych dróg do osiągnięcia wspólnych celów. Menedżerowie systematycznie uczestniczą w specjalnych warsztatach, wypracowując jednolite i zgodne z przyjętymi celami firmowymi zasady postępowania w stosunku do własnych zadań i w relacjach z podwładnymi. Przyjęto, że w relacjach z pracownikami konieczna jest dbałość o ich ciągły rozwój i doskonalenie, motywowanie do osiągania dodatkowych celów oraz otwartość na pomysły. Zarząd oczekuje od kadry zarządzającej działań w kierunku angażowania podległego zespołu m.in. przez: zainteresowanie go celami firmy, położonymi na cele zespołu, i wzbudzenie pasji do wspólnego w nich uczestnictwa, a następnie wymagania rzetelnej pracy. Zaangażowanie jest jednym z elementów oceny okresowej i na równi z innymi kompetencjami jest rozpisane w wielostopniowej skali zachowań. Ostatni filar strategii personalnej podporządkowanej budowie zaangażowania pracowników stanowi kształtowanie kariery w organizacji. MAN Bus proponuje swoim pracownikom rozwój w dwóch formach: programów rozwojowych lub indywidualnych ścieżek kariery. W ramach programów rozwojowych finansowanych w pełni przez firmę, osoby rekomendowane przez przełożonych na podstawie wyników m.in. oceny pracowniczej przygotowywane są do awansu pionowego lub poziomego. Natomiast program ścieżek

karier przeznaczony jest dla osób, które samodzielnie chcą kształtować swoją drogę zawodową i podnosić kwalifikacje, zgodnie z własnym, indywidualnym planem i na własny koszt. Pracodawca czyni w ten sposób pracownika odpowiedzialnym za własną karierę zawodową. Osoby pretendujące do zmiany stanowiska pracy przechodzą przez badanie kompetencji i kwalifikacji fachowych za pomocą specjalnych testów i otrzymują informację zwrotną o stopniu dopasowania do wymagań kompetencyjnych docelowego stanowiska (ujętych w szczegółowych matrycach kompetencji) i o działaniach niezbędnych do ich spełnienia. Konsekwentna realizacja programów rozwojowych odbywa się poprzez system szkoleń zewnętrznych oraz wewnętrznych, do prowadzenia których często spośród doświadczonych pracowników wylaniani są trenerzy wewnętrzni. Kadra menedżerska korzysta m.in. z Akademii Zarządzania MAN, której programy tworzone są na podstawie wartości firmy i kompetencji, jakie są wymagane od menedżera MAN.

W firmie dobrze funkcjonuje system ocen (ocena kompetencji), wynikowo dający wskazania rozwojowe, ale także premiowe. Dodatkowo wprowadzono systematyczne badanie kierowników metodą 360°. Wyniki także wykorzystywane są do projektowania rozwoju.

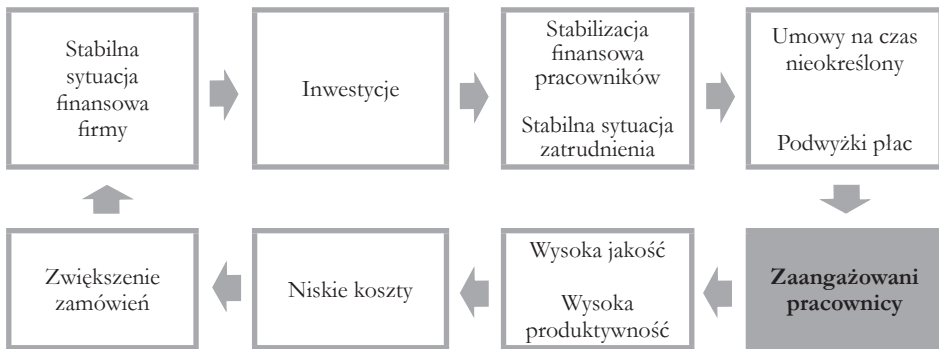
MAN Bus uczestniczy w kształceniu swoich przyszłych kadr: organizuje praktyki dla uczniów szkoły zawodowej oraz dla studentów IV i V roku w ramach programu „Studiuj i Pracuj z MAN”, zgodnie z którym przez cały rok akademicki, w ramach dni wolnych od nauki, pracują nad konkretnym projektem, będącym często też podstawą ich prac magisterskich. Najlepsi z nich mogą odbyć dwuletni staż w programie „Absolwenci na Start”, podczas którego mogą realizować zadania zawodowe w międzynarodowym środowisku. Atrakcyjna oferta dla praktykantów i absolwentów zarówno wpływa na wizerunek firmy, jak i buduje ich zaangażowanie.

Celem systemu produkcyjnego MAN jest rozpoznawanie marnotrawstwa i eliminowanie go. Szczególną zachętą do zaangażowania się pracowników w procesy optymalizacji jest wprowadzenie precyzyjnie określonych zasad zarządzania pomyślnymi pracownikami – Kaizen. Pracownicy mogą zgłaszać w ramach wniosków Kaizen wszelkie propozycje ulepszeń w organizacji i są za to nagradzani. Pozytywnie działa też stosowanie metody 5S¹ do dobrej organizacji stanowiska pracy, a konkursy w tej dziedzinie sprzyjają większemu zaangażowaniu pracowników. Świadome tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wspólnych wartościach, w której kadra zarządzająca i pracownicy czują się bezpiecznie, udzielając sobie konstruktywnych informacji zwrotnych, znacznie je wspomaga.

1 5S jest metodą, która ma na celu systematyczne tworzenie i utrzymanie dobrze zorganizowanego, czystego stanowiska pracy, przy stosowaniu zasad: sortowanie, systematyka, sprzężenie, standaryzacja, samodyscyplina.

Skutki działań w zakresie budowy zaangażowania pracowników

MAN Bus ma na swym koncie wiele dokonań w sferze zarządzania pracownikami. Wiele z nich to efekt ostatnich kilku lat. Wykazuje się posiadaniem i stosowaniem procedur ZZL, które zostały opracowane własnymi siłami, przy stosunkowo niewielkim zespole. Bardzo duży nacisk kładzie na optymalizację procesów i działań, a zaangażowanie pracowników jest zarazem środkiem do realizacji tego celu, jak i jego skutkiem. Spółka umiejscawia je w następującym łańcuchu celów:



We wszelkich działaniach nacełowanych na uzyskanie stabilnej sytuacji spółki oraz jej rozwoju firma upatruje pozytywnego wpływu na pracowników, skutkującego zwiększeniem ich zaangażowania, a w konsekwencji intensyfikacji wysiłków w kierunku wzrostu efektywności firmy. To z kolei ma się przełożyć na wyższe zarobki i miejsca pracy.

Firmę cechuje wyjątkowa dbałość o pracownika (wynagradzanie, profilaktyka i promocja zdrowia, BHP, ergonomia) i to procentuje. Wiele sprawnych kanałów komunikacyjnych, skutkujących dostępem do rzetelnej informacji przyczynia się do poczucia bycia ważnym. O pozytywnych efektach zaprezentowanych powyżej działań może świadczyć ostatnie badanie satysfakcji pracowników, do którego dobrowolnie przystąpiło 93% załogi, wykazując wysoki poziom zadowolenia z pracy. Wyniki zostały szeroko przedyskutowane na różnych poziomach (w komórkach organizacyjnych) pod kątem identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Efektem tych dyskusji było m.in. utworzenie forum dyskusyjnego.

Podsumowując, należy stwierdzić, że firma prezentuje wysoki poziom zarządzania zasobami ludzkimi. Wciąż jednak stawia sobie cele doskonalenia, a sposoby postępowania wypracowuje się w gronie menedżerów, ale i przy udziale pracowników.

Building Employee Engagement as a Strategic Objective at MAN Bus Sp. z o.o. [Ltd.]

Summary

The article describes a case study of MAN Bus Ltd. It is focused on ways to shape employee engagement. Engagement is a priority objective in this company, which is why it is so highly ranked in the company's business strategy, where HR strategy is subordinated to it. The paper also presents employee engagement in the context of its value to the organization.

Barbara Sajkiewicz – magister, jest pracownikiem Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych. Poprzednio przez kilka lat związana z firmą doradcą Ernst & Young (jako starszy konsultant) i Telekomunikacją Polską (główny specjalista wiodący ds. wartościowania pracy). Główne zainteresowania to systemy motywacyjne, a w szczególności wynagradzanie oparte na wartościowaniu pracy i proinnowacyjne systemy wynagradzania. Ostatnio zaangażowana w konkurs „Lider ZZL”. Aktualnie realizuje grant NCN „Proinnowacyjne systemy wynagradzania we współczesnych organizacjach” (praca doktorska). Ostatnie ważniejsze publikacje: „Czy warto zarządzać kompetencjami? Przegląd badań”, w: Balcerzak-Paradowska B. (red.), „Praca i polityka społeczna. Współczesne tendencje i wyzwania”, IPiSS, Warszawa, 2013 (współautorstwo z A. Jawor-Joniewicz); „Nowe strategie wynagrodzeń na tle zmian w japońskim ZZL”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 5, 2012; „Motywowanie do innowacyjności”, w: Borkowska S. (red), „Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji”, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010.