



Złożenie pracy online: 2014-09-24 17:24:42 Kod pracy: 12160
--

Iwona Furtak
(nr albumu: 20505*Z/LIC)

Praca licencjacka

**Analiza poziomu zaangażowania pracowników na
przykładzie oddziału firmy ubezpieczeniowej Generali
w Lublinie.**

**Analysis of level of the involvement of the employees
in a chosen department of an insurance company
Generali in Lublin as an example.**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki
Kierunek: Zarządzanie
Specjalność: bankowość i doradztwo finansowe
Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest analiza zaangażowania pracowników zatrudnionych w wybranym oddziale firmy ubezpieczeniowej. Został on zrealizowany poprzez teoretyczne wyjaśnianie kluczowych pojęć i definicji poświęconych tematyce zaangażowania personelu, a także w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań własnych. Za pomocą tychże badań potwierdzona została sformułowana wcześniej hipoteza główna, że pracownicy lubelskiego oddziału Generali są aktywnie zaangażowani w swoją pracę.

Słowa kluczowe

zaangażowanie, motywacja, oddział firmy, pracownicy, personel, kadra zarządzająca, menadżerowie, ankieta

Abstract

This paper aims to analyse the involvement of the employees of a chosen department of an insurance company. The aim was achieved by explaining the key terms and definitions dedicated to the subject of the involvement of the personnel, and also based on the results of a personal research. On account of the research the main hypothesis could be confirmed: the employees of the Lublin Generali department are actively engaged with their work.

Keywords

involvement, motivation, department of a company, employees, personnel, management team, managers, survey

Składam serdeczne podziękowania Pani dr Annie Ujwary-Gil za poświęcony czas oraz cenne rady związane z niniejszą pracą, a także za wsparcie i wyrozumiałość.

Spis treści:

Wstęp	2
Rozdział 1 Teoria zaangażowania	4
1.1 Podstawowe pojęcia i ich definicje	4
1.2 Wpływ zaangażowania na efektywność	7
1.3 Wiek a zaangażowanie	11
1.4 Zaangażowanie a motywacja	15
Rozdział 2 Zaangażowanie pracowników jako ważny element w zarządzaniu przedsiębiorstwem	18
2.1 Cechy zaangażowanego pracownika	18
2.2 Formy zaangażowania	20
2.3 Sposoby budowania zaangażowania i motywacji pracowników	23
2.4 Menedżerowie w procesie budowania zaangażowania	33
Rozdział 3 Metodologia badań	38
3.1 Przedmiot badań i charakterystyka badanej grupy	38
3.2 Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa	42
3.3 Metodyka i cel badań własnych	44
Rozdział 4 Analiza zaangażowania pracowników	47
4.1 Wyniki badań własnych	47
4.2 Wnioski z badań	67
4.3 Propozycje zmian w celu zwiększenia zaangażowania pracowników	71
Zakończenie	74
Spis literatury	76
Spis tabel	78
Spis rysunków	78
Załącznik	80

Wstęp

Współcześnie w warunkach gospodarki rynkowej, coraz większe znaczenie przypisuje się pracownikowi, którego zaczyna się traktować jako najcenniejszy zasób w przedsiębiorstwie. Równocześnie pojawiają się liczne postulaty, mające na celu zwiększanie zaangażowania personelu. Podążanie za tymi trendami jest wyrazem rosnącej świadomości, że zadowolony ze swej pracy i mający poczucie przynależności do organizacji pracownik, jest znacznie bardziej wydajny, przez co efektywniej wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej, a także ma swój szczególny udział w tworzeniu wartości firmy.

W związku z tym pracodawcy coraz częściej starają się stworzyć w miejscu pracy odpowiednie warunki, sprzyjające pełnemu wykorzystaniu potencjału pracowników i posiadanych przez nich zasobów tj. wiedza, umiejętności czy doświadczenie oraz kreowaniu pozytywnej atmosfery stymulującej współpracę i sprawną komunikację w przedsiębiorstwie, szczególnie w odniesieniu do relacji kadry zarządzającej z podwładnymi. Zwraca się także uwagę, na docenianie wkładu pracowników w funkcjonowanie organizacji oraz umożliwienie im czynnego uczestnictwa w procesie inicjowania zmian.

Podążając za zmieniającymi się warunkami ekonomicznymi, gospodarczymi oraz społecznymi, a także ciągle zwiększającymi się oczekiwaniami i wymaganiami personelu, zarządzający organizacją powinni przypisywać szczególne znaczenie systemowi motywacyjnemu, aktywizującemu w odpowiedni sposób pracowników do podejmowania efektywnych działań i wykorzystywania swoich możliwości.

Tematem niniejszej pracy jest analiza poziomu zaangażowania pracowników w wybranym oddziale firmy ubezpieczeniowej. Do jej napisania wykorzystano literaturę poświęconą owej tematyce oraz własne badanie ankietowe, w którym udział wzięło 23 członków personelu. Celem pracy było sprawdzenie jaki wpływ wywiera atmosfera i warunki panujące w miejscu pracy, odczuwana satysfakcja z podejmowanych działań, otrzymywane wynagrodzenie oraz sprawna komunikacja, na zaangażowanie zatrudnionych w wykonywaną pracę. Takie badania mogą skutkować inicjowaniem pozytywnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, poprzez wyeliminowanie rozwiązań zmniejszających zaangażowanie pracowników oraz ulepszenie systemu motywacyjnego, mając na uwadze fakt, że zadowolony i odpowiednio zmotywowany personel jest głównym czynnikiem odpowiedzialnym za sukces całej organizacji.

Konstrukcję pracy tworzą: wstęp, cztery rozdziały i zakończenie, tworzące zintegrowaną całość.

W pierwszych dwóch rozdziałach przedstawione zostały teoretyczne aspekty pracy. Na wstępie wyjaśniono główne pojęcia, związane z jej tematyką, zwrócono uwagę na różnice między zaangażowaniem a motywacją oraz analizowano wpływ zaangażowania na efektywność pracowników. Jeden podrozdział poświęcono również zależności między wiekiem zatrudnionych a ich podejściem do wykonywanej działalności zawodowej. Z kolei w rozdziale drugim zwrócono uwagę w szczególności na cechy charakteryzujące zaangażowanego pracownika, wyróżnione przez badaczy występujące formy zaangażowania oraz sposoby jego budowania. Co więcej, analizowano także rolę menedżera w tymże procesie.

Metodologię badań własnych zawiera rozdział trzeci pracy, w którym przedstawiona została charakterystyka przedsiębiorstwa i badanej grupy, opisano narzędzie badawcze oraz przedmiot badań. Wymieniono w nim również cel pracy oraz hipotezę główną, która brzmi: Pracownicy lubelskiego oddziału Generali są aktywnie zaangażowani w swoją pracę. Sformułowano także pięć hipotez szczegółowych.

Ostatnią część pracy poświęcono analizie uzyskanych wyników. Wyciągnięto również wnioski z badań i przedstawiono propozycje zmian, mających na celu usprawnienie funkcjonowania oddziału.

Rozdział 1 Teoria zaangażowania

1.1 Podstawowe pojęcia i ich definicje

Rosnące na przełomie lat tempo zmian we współczesnych organizacjach, a także presja konkurencyjna oraz rosnące oczekiwania personelu wiedzy, w bardzo dużym stopniu miały wpływ na zainteresowanie się problematyką i zagadnieniami związanymi z zaangażowaniem. Przedsiębiorstwa w tym czasie znacznie zmieniły podejście w postrzeganiu pracowników. Stali się oni najważniejszym zasobem firmy i niejednokrotnie niezbędnym warunkiem osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Czym więc jest zaangażowanie? Istnieje wiele interpretacji tego terminu i trudno jednoznacznie określić na czym tak naprawdę polega. Pojęcie to obejmuje zazwyczaj poczucie dumy z wykonywanej pracy, wynikającą z niej lojalność wobec pracodawcy i samego przedsiębiorstwa, a także gotowość do podejmowania wysiłku. Zaangażowani pracownicy z reguły wykazują znaczne przywiązanie do firmy, oraz poczucie utożsamienia i identyfikacji z nią, czując się ważną częścią całości.¹ Ważne wydaje się również solidaryzowanie z wartościami firmy, które powoduje że pracownik zaczyna postrzegać swoją pracę jako ważny aspekt swojego życia, odnajdując w niej sposób na samorealizację.

Termin ten może być także ujmowany jako proces aktywnego uczestniczenia w podejmowaniu decyzji operacyjnych, dotyczących przedsiębiorstwa i zachodzących w nim transformacjach, a także dostrzegania osobistego udziału w sukcesach strategii korzystnych dla całej organizacji.² Podobnie pojęcie zaangażowania ujmują D.P. Schultz i S.E. Schultz zaznaczając, że im wyższa jest identyfikacja jednostki z wykonywaną przez nią pracą tym wyższe przejawia ona zaangażowanie, co wiąże się ze wzrostem satysfakcji z podejmowanych działań.³ S.P. Robbins zaznacza, że zadowolony z pracy pracownik, charakteryzuje się pozytywnym do niej podejściem. Tym samym niezbędnym elementem w procesie budowania zaangażowania jest satysfakcja zawodowa, która jest konsekwencją zadowolenia oraz osiągania korzyści proporcjonalnych do włożonego w zadania wysiłku.⁴

¹ M. Royal, T. Agnew, Wróg zaangażowania, skończ z frustracją pracowników i uwolnij cały ich potencjał, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 71-72.

² J. Smythe, CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 44.

³ D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2002, s. 315.

⁴ S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 62, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez zaangażowanie, Koncepcja, Kontrowersje, Aplikacje, PWE, Warszawa 2010, s. 51.

Związane jest z tym ujmowanie zaangażowania jako stanu umysłu, w którym pracownik przejawia zadowolenie, oraz pozytywne nastawienie w stosunku do swojej pracy, przez co wykazuje pełniejszą aktywność.⁵ Stan ten charakteryzuje także zapał i gotowość do poświęceń.⁶ Z drugiej strony jak wskazuje T.J. Ericsson zaangażowanie wykracza poza osobiste odczucie satysfakcji, co przez wiele lat było w centrum zainteresowania badaczy, zajmujących się tą tematyką. Według niego jest ono raczej intencją pracownika do zainwestowania własnego czasu i wysiłku w powodzenie inicjatyw organizacji i pracodawcy.⁷ Jest to możliwe tylko wtedy, gdy zatrudniony szczerze ceni swoją pracę i jest ona odzwierciedleniem jego zainteresowań.

Równocześnie w literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, że ważnym czynnikiem zaangażowania są relacje pracodawcy z pracownikiem. Naukowcy przyjmują, że kontakty te powinny przekraczać czysto formalny zakres obowiązków wynikających z umowy, gdyż tylko wówczas możliwe jest sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wymaga to współpracy zatrudnionych, a także podejmowania przez nich inicjatyw, gdyż restrykcyjne trzymanie się treści zobowiązania może prowadzić do dysfunkcji w działaniach, a w konsekwencji konfliktów z pracodawcą.⁸ Znaczenie dwustronnej relacji między pracownikiem a zatrudniającym jest podkreślone również w definicji zaangażowania przedstawionej przez R.I. Vance, który wskazuje, że ważnym jego czynnikiem jest świadomość potrzeb organizacji, oraz współpraca na jej rzecz w zamiarze zwiększania wydajności i zysków przedsiębiorstwa, która nie nabierze realnych kształtów bez pozytywnego kontaktu z pracodawcą.⁹

Inne definicje podkreślają osobiste korzyści pracownika płynące z jego zaangażowania. Człowiek który jest oddany organizacji, jest zwykle zmotywowany do osiągania jak najlepszych wyników, oraz działania w sposób efektywny.¹⁰ W konsekwencji sprzyja to wyższemu zarobkowi, a także podtrzymywaniu samozadowolenia z wykonywanej

⁵ M.L. Berry, M.L. Morris, The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover, www.eric.ed.gov/, s. 2, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s. 35.

⁶ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzales-Roma, A.B. Bakker, The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies* 2002, Vol. 3, s. 71-92, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s. 36.

⁷ T.J. Erickson, Testimony Submitted Before the US. Senate Committee On Health, Education, „Labor and Pensions” 2005, 26 May, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s.35.

⁸ M. Royal, T. Agnew, Wróg zaangażowania..., op. cit., s. 70.

⁹ R.I. Vance, Employee Engagement and Commitment, SHRM Foundation, 2006, s. 3, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s.36.

¹⁰ A. Baron, M. Armstrong, Zarządzanie kapitałem ludzkim, uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 156.

pracy. Osoby takie zwykle podejmują dodatkowy wysiłek, wykazując większą inicjatywę, uzyskując tym samym ponadprzeciętne wyniki w pracy.¹¹

Wielu menedżerów zdało sobie również sprawę, że aby się rozwijać i sprawnie funkcjonować, nierozzerwalnym czynnikiem osiągnięcia zaangażowanych, a tym samym wydajnych pracowników, będzie ich skuteczna motywacja. Zgodnie z definicją S. Borkowskiej motywowanie jest to wywieranie wpływu na zachowanie danej osoby, poprzez stosowanie wielu różnorodnych technik oddziaływania na podejmowaną przez nią aktywność. To tym samym świadome działanie pracodawcy biorącego pod uwagę indywidualne właściwości każdego pracownika, a także umiejętne wykorzystanie bodźców znajdujących się w jego otoczeniu.¹² Jest to również wola działania. Pracodawcy chcąc jak najbardziej wykorzystać potencjał i umiejętności pracowników, powinni zmienić swoje podejście w postrzeganiu pracownika, z tego który jest wykonawcą ściśle określonych poleceń, na tego który posiada własną inicjatywę i możliwość wykorzystania swojego doświadczenia i czynnego uczestniczenia w procesie decyzyjnym podejmowanych przez organizację działań. Wiąże się to z odpowiednim motywowaniem podwładnych, poprzez nagradzanie pozytywnych działań, pamiętając, iż jest to bardziej skuteczne niż stosowanie kar i wyciąganie negatywnych konsekwencji za popełniane błędy.¹³ Ważne jest żeby przy okazji motywowania pracowników zwracać uwagę na fakt, że zbyt silny poziom motywacji powoduje wysokie napięcie emocjonalne, które może utrudniać efektywne działania, a zbyt słaby doprowadza do niewykorzystania w pełni potencjału zatrudnionych osób. Zgodnie więc z tak zwanym prawem Bircha najbardziej optymalny jest zachowanie średniego poziomu motywacji, podczas którego człowiek funkcjonuje najsprawniej i najefektywniej.¹⁴ Najogólniej motywację można określić jako chęć zdziałania czegoś w celu osiągnięcia określonych korzyści.

Podsumowując powyżej przedstawione definicje zaangażowania można stwierdzić, że jest ono istotnym składnikiem sprawnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, umożliwiającym osiągnięcie jak najlepszych wyników podejmowanych inicjatyw. Należy zatem pamiętać, że zaangażowany pracownik, nie tylko sam czerpie większą satysfakcję z pracy, ale również przyczynia się do większych korzyści osiągniętych przez pracodawcę.

¹¹ M. Royal, T. Agnew, *Wróg zaangażowania...*, op. cit., s. 72.

¹² S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s.11, cyt. za: M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placek, Warszawa 2008, s. 13.

¹³ R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wyd. Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 6-7, cyt. za: Tamże, s. 18.

¹⁴ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników, Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 16.

1.2 Wpływ zaangażowania na efektywność

Wiele organizacji ciągle zмага się z problemami dotyczącymi jakości i wydajności pracy pomimo, iż może pochwalić się wysokim poziomem zaangażowania swojego personelu. Pracownicy znajdujący się w tych środowiskach, by móc przysłużyć się do sukcesu swoich organizacji wykazują dużo zapału do pracy, a pobudzają ich do tego cele i zadania do wykonania. Często jednak zwracają oni uwagę, że nie czują, by w pełni osiągnęli szczyt swojej wydajności, a do tego aby ją utrzymać przez dłuższy okres czasu samo budowanie zaangażowania pracowników nie wystarczy.¹⁵

Jak dowodzą liczne wyniki badań, żeby zaangażowanie pracowników mogło przekładać się na sukces przedsiębiorstwa niezbędne jest, by było wsparte efektywną i regularną komunikacją, co w konsekwencji będzie skutkowało wysoką wydajnością i jakością pracy.¹⁶ Tak więc budowanie zaangażowania i polityki motywacyjnej, a także przywództwo i praca zespołowa są możliwe jedynie w wyniku nieustannej wymiany informacji i doskonalenia tegoż właśnie procesu komunikacji. Według P.F. Druckera, aby sprawnie zarządzać ludźmi należy stworzyć członkom organizacji odpowiednie warunki do współpracy w taki sposób, by należycie zagospodarować ich zdolności i umiejętności, jak również hamować zachowania, które obniżają efektywność przedsiębiorstwa. Wymaga to zatem sprawnego komunikowania się zarówno członków organizacji między sobą, jak i z otoczeniem. Możemy toteż stwierdzić, że jakość komunikacji w firmie wywiera znaczący wpływ na motywację do pracy, ich satysfakcję z niej, oraz na ich zaangażowanie i wydajność.¹⁷ Pamiętać też należy, że podejmując działania komunikacyjne niezwykle ważną jest konsekwencja ich prowadzenia. Ogłaszając nowy program pracownikom, nie wystarczy zakomunikować go raz, gdyż tworzy to wiele powodów do tworzenia domysłów, a brak informacji może prowadzić do zniechęcenia i braku zaangażowania personelu w przyszłości. Konieczne jest zatem, by regularnie informować swoją załogę co dzieje się w poszczególnych etapach danego projektu. Warto także czynić to w sposób zindywidualizowany i odpowiedni dla każdego pracownika. Pozwala to na poinformowanie o tym, jakie zmiany dotyczą poszczególnych grup pracowników. Wtedy też pracownicy wiedzą czego się spodziewać

¹⁵ M. Royal, T. Agnew, *Wróg zaangażowania...*, op. cit., s. 69.

¹⁶ J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 163.

¹⁷ P.F. Drucker, *Management and World's Work*, „Harvard Business Review” 1988, 09-10, Za: J. Stankiewicz, *komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Astrum, Wrocław, 1999, s. 14, cyt. za: K. Makowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, SGH w Warszawie-Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 100.

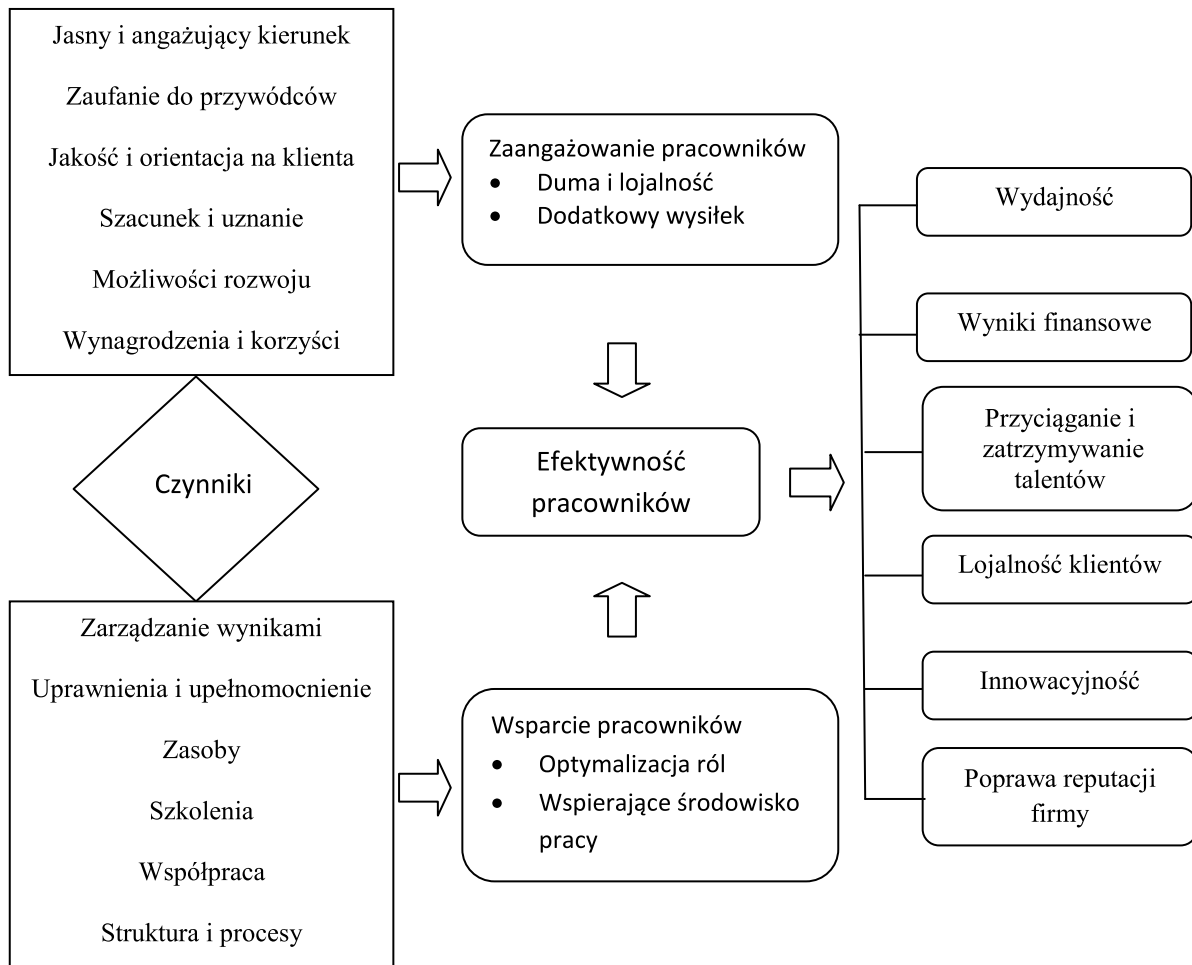
i oczekiwać, a to w konsekwencji wpływa na ich zaangażowanie, które nieodłącznie wiąże się z wynikami jakie osiągają.¹⁸ Istotne dla osiągnięcia sukcesu organizacji jest również to, by zaangażowanie zostało uzupełnione o wsparcie, gdyż między innymi pozwoli to zapobiec wypaleniu pracowników, a osiągnięte wyniki będą w stanie utrzymać się przez dłuższy czas.¹⁹ Odpowiednie motywowanie obecnie jest jednym z najbardziej zasadniczych czynników budowania więzi w organizacji, a rezerwy efektywności zawierają się w poziomie zaangażowania osób zatrudnionych. Oczekują oni szczególnie możliwości większego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, jak i dzielenia się zyskami.²⁰ Jak podaje również raport z 1998 roku ponad 65% przedsiębiorstw, które umożliwiły swojej załodze uczestnictwo dotyczące wszystkich działań firmy twierdzi, że pozwoliło im to osiągnąć przewagę konkurencyjną. Ponadto pracownicy uważają, że przyczyniło się to do poprawy zaufania między kadrą kierowniczą a personelem, poprawiając jednocześnie wydajność, co potwierdziło tym samym opinię przełożonych.²¹ Poniższy rysunek przedstawia model efektywności pracowników, który obejmuje zaangażowanie pracowników i wsparcie organizacyjne.

¹⁸ A. Sygula, Angażowanie przez informowanie, „Personel i zarządzanie”, 2013, nr 7/280, s. 76-77.

¹⁹ M. Royal, T. Agnew, Wróg zaangażowania..., op. cit., s. 95.

²⁰ K. Makowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 114.

²¹ J. Stredwick, Zarządzanie pracownikami..., op. cit., s. 163.



Rys. 1. Model efektywności pracowników Hay Group

Źródło: M. Royal, T. Agnew, Wróg zaangażowania, Skończ z frustracją pracowników i uwolnij cały ich potencjał, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s.73.

Przeprowadzane badania, oraz ich wyniki również pokazują jak kluczowym dla powodzenia przedsiębiorstwa jest zaangażowany personel. Pracownicy którzy są zaangażowani pięć razy rzadziej ulegają wypadkom przy pracy i siedem razy mniej tracą czas przy wydarzeniach niebezpiecznych niż pracownicy niezaangażowani. Dodatkowo przedsiębiorstwa o wyższym poziomie zaangażowania personelu osiągają o 17% wyższe wydajność i zyski niż konkurenci, a jak wynika z innych badań skutkuje to wzrostem wydajności o 30-40%. O 16% zaś rosły ceny akcji organizacji, które wykazywały wysoki poziom zaangażowania pracowników, natomiast o 6% zaobserwowano przeciętny wzrost ich cen w branży. Jednakowoż z badań wynika, że wzrost zaangażowania o 10% wywołuje wzrost zadowolenia o 6% oraz o 2% wzrost zysku. W firmach, gdzie poziom zaangażowania był niski w ciągu trzech lat o 1,38% zmniejszyły się zyski, tymczasem w firmach o poziomie zaangażowania powyżej średniej zyski wzrosły o 2,06%. Podobnie przedsiębiorstwa

świadczące usługi konsultingowe z zaangażowanymi pracownikami były aż o 43% bardziej produktywne. Prawdopodobieństwo natomiast, iż w kolejnym roku zaangażowany personel opuści swoje organizacje, jest mniejsze o 33% w stosunku do prawdopodobieństwa obejmującego pozostałych pracowników. Oprócz korzyści finansowych jakie osiągają przedsiębiorstwa, wysoki poziom zaangażowania przynosi także pomyślne skutki w sferze kapitału ludzkiego. Przejawiają się one niższą fluktuacją personelu, poczuciem identyfikacji z firmą i wspólnymi wartościami, integracją w zespołach, a także wysokim poziomem innowacyjności i kreatywności załogi.²² Fluktuacja owa wiąże się z zaangażowaniem organizacyjnym, które silnie wyrażane przez pracowników pozwala scharakteryzować jego trzy główne cechy, a są to:

- wysoki poziom akceptacji celów i wartości przedsiębiorstwa,
- duże pragnienie pozostawania w firmie,
- chęć ponoszenia wysiłku na jej rzecz.²³

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Kline & Petes na nowo przyjętych do pracy urzędnikach, osoby z wysokim zaangażowaniem organizacyjnym trzy razy dłużej pozostawały w pracy niż pracownicy z niskim zaangażowaniem. Świadczy to o tym, że im wyższe zaangażowanie, tym niższe wskaźniki fluktuacji. Fluktuacja ma także związek ze znacznymi kosztami jakie musi w tym wypadku ponieść organizacja, ponieważ po odejściu pracownika, trzeba przeprowadzić ponownie rekrutację, selekcję i szkolić nowego pracownika. Wymaga to jednocześnie zezwolenia mu na zebranie pewnych doświadczeń zawodowych.²⁴ Tak więc firmy wymieniają jeszcze wiele innych efektów dysponowania zaangażowania pracowników, a są nimi:

- wzrost zysków,
- większa orientację na klienta,
- mniejsze koszty zatrudnienia związane ze zmniejszeniem się absencji pracowniczej i fluktuacji kadry.²⁵

Dzięki podniesieniu poziomu efektywności istotnych dla organizacji procesów i poprawie jakości świadczonych przez nią usług, zarówno odnośnie klientów zewnętrznych jak i wewnętrznych możliwe jest osiągnięcie większej produktywności, a także lepszych wyników finansowych przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tego sukcesu jest o wiele łatwiejsze,

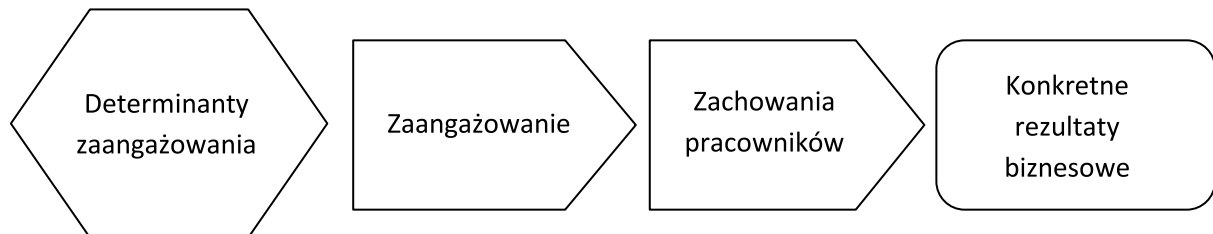
²² M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników, Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s.43-44.

²³ A. Poczowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008, wydanie II zmienione, s. 429.

²⁴ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, op. cit., s. 310.

²⁵ K. Makowski, *„Zarządzanie zasobami...”, op. cit., s. 114.*

kiedy zaangażowany personel, okazuje szereg zachowań, gdzie nagromadzone w dłuższym okresie czasu wiodą bezpośrednio do rezultatów biznesowych. Ponadto warto zwrócić uwagę, że większe zaangażowanie jednej osoby pozytywnie wpływa na poziom zaangażowania pozostałych.²⁶



Rys. 2. Droga do sukcesu

Źródło: Barometr Zaangażowania, <https://barometrzaangazowania.com/baza-wiedzy/zaangazowanie-pracownikow/droga-do-sukcesu> (data odczytu 4.05.2014)

1.3 Wiek a zaangażowanie

Pomimo dużej konkurencyjności obserwowanej na rynku pracy, a także występującemu zjawisku starzejącego się społeczeństwa, osoby zarówno wkraczające w wiek emerytalny, jak i osoby które ten wiek osiągnęły przejawiają tendencję do największego zaangażowania. Jednak różnice w postrzeganiu pracowników z długoletnim stażem pracy a krótkim stażem pracy niejednokrotnie prowadzą do powstawania konfliktów. Oczywiście zdarzają się mniej lub więcej konfliktogenne środowiska, ale tam gdzie są przynajmniej dwie jednostki, raz na jakiś czas zdarza się różnica zdań, która spowodowana jest jak się okazuje różnicą wiekową między pracownikami, częściej jednakże wieloma stereotypami które z nimi są związane.

Jak podają D.P. i S.E. Schultz znaczący wpływ na zaangażowanie w pracę wywiera również i wiek pracowników. Podkreślają oni, że z reguły pracownicy starsi w dużo większym stopniu angażują się w powierzone im zadania. Wynika to z ich wiary w wartość ciężkiej pracy, a także z poczucia odpowiedzialności którą ponoszą wykonując bardziej złożoną i tym samym trudniejszą do wykonania pracę. Natomiast u pracowników młodszych

²⁶ Barometr zaangażowania, <http://barometrzaangazowania.com/> (data odczytu 4.05.2014)

obserwuje się dużo mniejszy poziom zaangażowania w pracę. Niejednokrotnie osoby te dopiero co wkraczając na rynek pracy otrzymują od swoich przełożonych mniej ambitne i w dużo mniejszym stopniu wyzwajające potencjał zadania, przez co też oceniają swoją pracę negatywnie.²⁷ Jak donosi Human Capital Center (firma doradcza, wspomagająca najbardziej efektywne zasoby budowania wartości firmy poprzez zasoby ludzkie), badania przeprowadzone przez zespół J.B. James, S. McKechnie i J. Swanber również wykazały, że najwyższy średni poziom zaangażowania obserwuje się wśród personelu który przekroczył wiek emerytalny, a więc 66 lat. Na ich motywację szczególny wpływ wywarło uznanie przełożonego i jego wsparcie, zaś możliwość awansu i perspektywa rozwoju zawodowego stanowiła bardziej istotne znaczenie dla pracowników do 39 roku życia. Duże znaczenie więc powinno mieć odpowiednie zrozumienie przez kadrę kierowniczą potrzeb pracowników, gdyż na różnych etapach życia jest ono zróżnicowane, a właściwa ich interpretacja może pomóc w doborze stosownych metod motywacji, by zwiększyć poziom efektywności pracy niejednolitego wiekowo zespołu pracowniczego.²⁸ Prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez posilkowanie się wiedzą, zdolnościami, a także upodobaniami poszczególnych przedstawicieli pokoleń, umożliwi wypracowanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.²⁹

Pokolenia budujące tę przewagę wyznają zdecydowanie inne wartości odnoszące się nie tylko do sfery osobistej, ale także do miejsca pracy. Wynikają one z etapu życia w którym obecnie się znajdują, posiadając tym samym charakterystyczne dla siebie oczekiwania. Innego podejścia do angażowania w pracę będą wymagać pracownicy dojrzały, przedstawiciele pokolenia powojennego wyżu demograficznego, a innego osoby pokolenia X, czy Y. Członkowie pierwszej grupy, stanowią fundament firmy. To tak naprawdę oni ją prowadzą i są źródłem bogatej wiedzy i doświadczenia. Są to pracownicy lojalni, pozytywnie nastawieni na pomoc innym, a także doceniają wagę osiągania wspólnych celów. Ważne jest by pozwolić im przekazywać swoją mądrość młodszym pracownikom, a także dać im poczucie uznania dla tego co wnoszą do przedsiębiorstwa. Pokolenie powojennego wyżu demograficznego to osoby zbliżające się do wieku emerytalnego, ponownie szukający celu swojego życia. Ciężka praca i postawa oddania się pracy, zadecydowała o ich spektakularnym sukcesie i sprawiła, że nadal są grupą konkurencyjną. Wymagają oni zauważenia efektów

²⁷ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, op. cit., s. 315.

²⁸ Human Capital Center, <http://humancapitalcenter.pl/aktualnosci/wszystkie/wiek-pracownika-wplywa-na-jego-zaangazowanie-w-pracy/> (data odczytu 6.05.2014).

²⁹ S. Kobus, P. Woszczyk, *Zrównoważony rozwój firmy*, „Personel i zarządzanie”, 2012, nr 7/268, s. 47.

jakie osiągają, zaangażowania które wkładają w powierzone zadania, a także wzmocnienia go poprzez ich ciągły rozwój, urozmaicenie stanowiska pracy, a także pomoc w odnalezieniu pasji, gdyż niezwykle ważne jest dla nich poczucie sensu zarówno w życiu zawodowym i prywatnym. Osoby z grupy X liczą na zachowanie równowagi między życiem prywatnym a pracą. Wnoszą one niezależny stosunek do pracy, co wynika z częstej zmiany jej miejsc na przestrzeni wielu lat. To przedsiębiorstwo jest obszarem, w którym zdobywają doświadczenie i pozyskują nowe umiejętności. Oczekują wolności w dążeniu do postawionych im celów, a także chcą rozumieć jakie są oczekiwania względem nich samych. Tak długo jak zapewniony zostaje im rozwój, uznanie za włożoną pracę, jak i radość z niej, pozostają oni częścią organizacji, w przeciwnym razie decydują się na odejście. Korzystne jest więc ciągle dbanie o zapewnienie tym osobom powyższych czynników, zapewnianie dodatkowych wyzwań, umożliwienie im elastyczności pracy, oraz określenie możliwości kariery w firmie. Ostatnie pokolenie ma obecnie najbardziej znaczący wpływ na środowisko pracy. Jest ono również zwane pokoleniem milenium. Członkami są przeważnie ambitni i wymagający, niedawni absolwenci studiów wyższych, którzy wykazują skłonność do częstej zmiany pracy. W przypadku pokolenia Y wynagrodzenie nie odgrywa kluczowej roli, a zaletami w wyborze pracy stają się elastyczność i możliwość rozwoju. Poprzez swoją ciężką pracę, dążą do spełnienia swoich wysokich oczekiwań, chętnie też przyjmują różnorodność zadań, będąc tym samym najlepiej przygotowaną grupą ludzi do wyzwań jakie stawia przed nim współczesna globalizacja. Aby efektywnie wpływać na zaangażowanie członków pokolenia milenium, zasadnicze znaczenie ma pomoc w tworzeniu ich ścieżek kariery, zapewnienie bezpieczeństwa pracy, przekazywania informacji zwrotnych na temat ich wyników pracy, jak i udostępnienie im najnowszych rozwiązań technologicznych, wśród których dorastały.³⁰ Poniższa tabela skupia niektóre z tych różnic międzypokoleniowych.

³⁰ B. Kaye, S. Jordan-Evans, Zatrzymaj najlepszych, 26 strategii budowania zaangażowania pracowników, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 258-265.

Tabela 1. Różnice pokoleniowe

	Dojrzałi	Pokolenie wyżu powojennego	Pokolenie X	Pokolenie Y
Etyka pracy	Pracuj, dopóki możesz	Pracuj długo i mów o tym szefowi	Zycie osobiste jest najważniejsze, praca jest ważna	Przed wszystkim styl życia
Lojalność	Lojalność wobec pracodawcy	Lojalność wobec pracodawcy z zastrzeżeniami	Lojalność wobec kariery i ścieżki zawodowej	Różne opcje kariery
Technologia	Zafascynowanie technologią	Wyzwania technologiczne	Mistrzowskie korzystanie z technologii	Zanurzenie się w technologii
Relacje w hierarchii	Ścisła hierarchia	Hierarchia	Do czego służy hierarchia	Szanuj przełożonych, lecz idź do przodu

Źródło: The Learning Cafe, 2007, cyt. za: B. Kaye, S. Jordan- Evans, Zatrzymaj najlepszych, 26 strategii budowania zaangażowania pracowników, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s.267.

Zarządzanie wiekiem, a dokładnie koncepcja tego zarządzania, jest również częścią strategii społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście stosunków pracy. Idea ta polega na czerpaniu potencjału ze zróżnicowanej wiekowo kadry tak, by osiągnąć jak najwięcej korzyści, które będą kluczowe nie tylko dla organizacji, ale by były istotne również dla samych pracowników. Strategia zwracająca uwagę na odmienne potrzeby różnego pod względem wieku personelu pozwala zapobiec konfliktom między nimi, a nawet może pobudzać wzrost ich motywacji. Przedsiębiorstwa zatrudniające grupy ludzi kilku pokoleń w przeciwieństwie do przedsiębiorstw w których przeważa tylko jedna, umożliwiają pracownikom m.in. obustronną wymianę wielu doświadczeń. Zwiększa nie tylko innowacyjność firmy, dając możliwość trafniejszego dopasowania się do potrzeb odmiennych grup klientów, ale także ma wpływ na zmniejszenie fluktuacji personelu.³¹ Reasumując jasno określone zasady zarządzania wiekiem, pozwalają pracownikom na poczucie się ważnymi elementami firmy i niezależnie od wieku należy zadbać o to by wykorzystać potencjał który posiadają, gdyż dbanie o taki personel to inwestowanie w przyszłość organizacji.

³¹ S. Kobus, P. Woszczyk, Zrównoważony rozwój firmy, „Personel i zarządzanie”, 2012, nr 7/268, s. 47.

1.4 Zaangażowanie a motywacja

Zaangażowanie pracowników nieodłącznie powiązane jest ze skutecznym i umiejętnym motywowaniem ich w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, oraz osiągnięcia jak najlepszych efektów. W literaturze przedmiotu często zwraca się uwagę na fakt, że zaangażowanie zatrudnionych osób może być potencjalnym źródłem dominacji przedsiębiorstw, powodując ich większą konkurencyjność na rynku.

Według M. Juchnowicz system motywacyjny, który jest niezbędny do stworzenia sprawnie funkcjonującego zaangażowania personelu w firmie, zapewnić musi indywidualizację rozwiązań motywacyjnych oraz całościowe podejście do wywierania wpływu na działalność pracowników przy użyciu instrumentów finansowych i pozafinansowych. Musi on uwzględniać wielorakie potrzeby, aspiracje, umiejętności, oczekiwania, a także cechy charakteru i hierarchię wartości pracowników. Różnorodność owa jest fundamentem twórczości i przedsiębiorczości, oraz sprzyja podejmowaniu niejednorodnych inicjatyw.³² Ważne więc z punktu widzenia motywacji jest, aby forma zarządzania miała na uwadze indywidualne potrzeby pracowników, rozpoczynając od realizacji wartości, które są następstwem tradycyjnych teorii motywowania, a więc bezpieczeństwa, afiliacji, uznania, akceptacji, poprzez niezależność, samokontrolę jak i współuczestnictwo w zarządzaniu, kończąc na systemach, które są ukierunkowane na wzmacnianie samo motywacji, a także poczucia samorealizacji.³³ Tak też, by możliwe było pełne zaangażowanie personelu organizacja powinna:

- ciągle inwestować w ich rozwój,
- w sposób sprawiedliwy doceniać ich wkład w pracę,
- budować poczucie świadomości, że wkład ten ma znaczenie dla organizacji,
- powodować, że praca będzie wyzwaniem i radością,
- zapewniać poczucie bezpieczeństwa tym, którzy osiągają wysokie wyniki.³⁴

Warto zwrócić uwagę na różnice między motywacją a zaangażowaniem. M. Armstrong zaznacza, że motywacja łączy się z wolą podejmowania działania oraz

³² M. Bratnicki, Transformacja przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 58, cyt. za: M. Juchnowicz, Zaangażowanie..., op. cit., s. 120-121.

³³ K. Makowski, „Zarządzanie zasobami...”, op. cit., s. 98.

³⁴ R. Dugues, P. Gaske, „Wielka” organizacja przyszłości, cyt. za: M. Juchnowicz, Zaangażowanie..., op. cit., s. 50-51.

powodami, które nadają kierunek aktywności zawodowej pracownika, podczas gdy zaangażowanie odnosi się raczej do względnie trwałej postawy wobec pracy, wynikającej z identyfikacji z miejscem pracy. Tym samym należy pamiętać, iż cele zmotywowanych członków personelu nie muszą się pokrywać z celami zespołu.³⁵

A. Brzozowski i A. Szabowska-Walaszczyk uważają, że różnica między pracownikiem zaangażowanym a jedynie zmotywowanym tkwi w tym, iż pracownik, który jest zaangażowany w powierzone mu zadania, po osiągnięciu oczekiwanych wyników będzie w dalszym ciągu podejmować kolejne inicjatywy, szukać nowych celów i będzie dalej się starać. Wynika to z jego utożsamienia się z przedsiębiorstwem i jego celami, a także z przyjęcia postawy, iż sukces pracodawcy jest jego własnym sukcesem. Ci drudzy natomiast po spełnieniu oczekiwanych rezultatów, będą rozważać, na co wydać uzyskaną premię. Twierdzą oni, że dzieje się tak, ponieważ osoby zmotywowane kumulują posiadaną energię i swoje zachowania kierują jedynie na osiągnięcie wyznaczonego celu, biorąc jednocześnie pod uwagę jego wartość lub oczekiwane nagrody i kary. Zaangażowanie pracowników więc w odróżnieniu od motywacji jest stanem relatywnie trwałym, powodującym, że pracownik będzie podejmował próby realizacji kolejnych celów, a także który rośnie w miarę zdobywania nowych sukcesów. Tymczasem pracownik, który jest zmotywowany, lecz niezaangażowany po zakończeniu zadania lub osiągnięciu celu straci cały swój zapał.³⁶

Motywacja jest jednak istotnym czynnikiem w procesie budowania zaangażowania i bez jej wystąpienia nie jest możliwe pełne zaangażowanie dające satysfakcję i oczekiwane efekty. Istnieje szereg zewnętrznych i wewnętrznych czynników determinujących zachowania pracowników. Motywacja zewnętrzna jest następstwem bodźców płynących z otoczenia i warunków pracy. Z kolei motywację wewnętrzną wywołują czynniki związane z sukcesami odnoszonymi w pracy. Warto zwrócić uwagę, iż wyżej wymienione motywacje w inny sposób oddziałują na zaangażowane, gdzie motywacja zewnętrzna powoduje angażowanie się w aktywność, wynikającą z konsekwencji zewnętrznych, zmniejszając tym samym motywację wewnętrzną.³⁷ Czynniki, które je wywołują przedstawia poniższa tabela.

³⁵ M. Armstrong, Zarządzanie wynagrodzeniami, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 125, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s. 120.

³⁶ Od motywacji do zaangażowania, <https://barometrzaangazowania.com/definicja-motywacji> (data odczytu 8.05.2014).

³⁷ P.G. Zimbardo, Psychologia i życie, PWN, Warszawa 2004, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s. 116.

Tabela 2. Rodzaje motywatorów zewnętrznych i wewnętrznych

Zewnętrzne czynniki motywacyjne	Wewnętrzne czynniki motywacyjne
1. Polityka firmy i zarządzanie	1. Osiągnięcia
2. Nadzór	2. Uznanie ze strony przełożonych
3. Relacje z przełożonym	3. Treść pracy
4. Warunki pracy	4. Odpowiedzialność, samodzielność
5. Wynagrodzenia	5. Awans
6. Relacje z współpracownikami na równorzędnych stanowiskach	6. Rozwój
7. Życie osobiste	
8. Relacje z podwładnymi	
9. Status, pozycja w hierarchii służbowej	
10. Poczucie bezpieczeństwa	

Źródło: M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, PWE Warszawa 2012, s. 107.

Jak zauważa M. Armstrong błyskawiczne oddziaływanie na zachowanie zatrudnionego mogą mieć czynniki zewnętrzne, lecz skutki ich nie muszą trwać długo. Czynniki wewnętrzne zaś, w sposób długotrwały wywołują zmiany w jego postępowaniu i to one za pomocą tworzenia wizji dalszego rozwoju i rozszerzenia działań pracy, prowadzą do uzyskania satysfakcji, która pozwala osiągać autentyczne zaangażowanie personelu.³⁸ Reasumując warto pamiętać, jak bardzo ważne jest odpowiednie uchwycenie i interpretacja istoty powyższych różnic, gdyż pozwala to zrozumieć, dlaczego warto inwestować w zaangażowanie pracowników i jak w konsekwencji oddziałuje to na motywowanie pracowników.

³⁸ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 223, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s. 118.

Rozdział 2 Zaangażowanie pracowników jako ważny element w zarządzaniu przedsiębiorstwem

2.1 Cechy zaangażowanego pracownika

Aby zaangażowanie pracowników utrzymywało się na zadowalająco wysokim poziomie, kierownictwo powinno szczególnie postarać się, by w organizacji pracowały odpowiednie osoby, które będą właściwie zmotywowane do pracy. Przedsiębiorstwo zatrudniające nieadekwatnych do potrzeb pracowników i nieposiadających wymaganych umiejętności, może narazić się na nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy, co w konsekwencji będzie miało negatywny wpływ na jej rentowność i wydajność. Ponadto informacje, które dotrą do opinii publicznej o złym doborze personelu, mogą zrujnować reputację firmy, oraz jej wizerunek jako dobrego pracodawcy. Co więcej zatrudnienie takich osób może powodować wewnętrzne konflikty, niestosowne postawy i zachowania, a także może doprowadzić do nieuznawania systemu wartości obowiązującego w organizacji, gdyż będzie on sprzeczny z przekonaniami wyznawanymi przez innych pracowników.³⁹

Pracownika, całkowicie zaangażowanego charakteryzuje chęć podejmowania wysiłku, który jest wynikiem własnej woli, nawet jeśli odbywa się on kosztem własnej wygody, a także postrzeganie zachodzących zmian i trudnych sytuacji, jako wyzwania. Jest on także optymistą, chętnie rozwijającym swoje umiejętności, nie bojącym się ryzyka, jak i również jest on otwarty na pojawiające się nowości.⁴⁰ Dodatkowo zaangażowanie to stwarza stabilizację, utożsamianie, pasję, a także skuteczne działanie na rzecz całej organizacji. Zachowania, będące oznaką owej postawy wyrażają się, gdy pracownik przejawia aktywność i inicjatywę, jest dumny z miejsca, w którym pracuje i nie jest zainteresowany, by to miejsce zmienić. Ponadto w sytuacjach kryzysowych jest gotowy, by bronić firmy i jej produktów. Gdy wymaga tego sytuacja, zostaje w firmie po godzinach, oraz wykazuje się lojalnością i zaufaniem wobec przełożonych i współpracowników.⁴¹

³⁹ R. McGee, A. Rennie, Budowanie zaangażowania pracowników, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 261.

⁴⁰ M. Juchnowicz, Zaangażowanie..., op. cit., s. 36.

⁴¹ M. Budgol, Wartości organizacyjne..., op. cit., s. 91.

M. Juchnowicz twierdzi, że ze względu na stopień gotowości do pracy, można wyodrębnić trzy grupy pracowników:

- zaangażowanych, którymi są osoby zadowolone ze swoich zadań i nie postrzegają ich jako obowiązku, lecz wykonują je z pasją i zapałem, a ich kreatywność przyczynia się do sukcesu organizacji,
- niezaangażowanych, którzy wykonują powierzone im prace i zadania w sposób poprawny, jednak pozbawiony energii,
- aktywnie niezaangażowanych, umyślnie wykazujących zachowania, które niekorzystnie wpływają na firmę, przejawiających również niezadowolenie z warunków panujących w przedsiębiorstwie, oraz działań, które muszą wykonywać, a także stosunków istniejących między pracownikami. Osoby te traktują tym samym pracę jako przymus.⁴²

Z kolei zdaniem S. Cooka, możemy wyróżnić cztery typy pracowników, które różnią się tendencją do zaangażowania, a także metodami jego uzewnętrzniania, a są to:

- osoby na „tak”, które wykonują powierzone im zadania, bez pasji i entuzjazmu, unikając tym samym zwracania na siebie uwagi, a jeśli jest to możliwe stronią od ryzyka. Pracownicy ci są niechętni zmianom, jednak uznają pojawiające się dobre pomysły,
- „gwiazdy”, charakteryzują się elastycznością i sporą energią, w pełni angażują się w pracę, w najgorszych sytuacjach potrafią dostrzegać pozytywne aspekty, a pojawiające się zmiany traktują jako wyzwanie. Chętnie poszerzają też swoją strefę komfortu, a na życie patrzą jak na pasmo nieustannych doświadczeń, z których można się wiele nauczyć,
- „ofiary”, są to pracownicy, przejawiający negatywny stosunek zarówno do nowych pomysłów jak i otoczenia. Nie posiadają motywacji i brak im energii, często też unikają ryzyka i konfrontacji w sytuacjach tego wymagających, a ponadto swoje zadania wykonują na minimalnym poziomie,
- „cynicy” natomiast, są aktywnymi osobami, jednak negatywnie podchodzą do zmian i często krytykują proponowane rozwiązania i pomysły. Chociaż z chęcią wyrażają swoje opinie, to skupiają się tylko na tym, co

⁴² M. Juchnowicz, , Zaangażowanie..., op. cit., s. 38.

w przedsiębiorstwie nie funkcjonuje. Nie identyfikują się także z firmą, a do swojego zdania często próbują przekonać „osoby na tak” i „ofiary”.⁴³

Kierownik więc powinien zdawać sobie sprawę z różnic między poszczególnymi pracownikami, gdyż nie ma dwóch identycznych osób, a to co inspiruje jednych, niekoniecznie musi być inspirujące dla innych. Jednocześnie ważne jest, by swój styl zarządzania dopasować tak, aby mobilizować i motywować do pracy zgodnie z indywidualnymi preferencjami każdego pracownika. Co więcej, odpowiednie zidentyfikowanie typu osobowości pracownika pozwoli menedżerom na opracowanie w należyty sposób indywidualnego pakietu motywacyjnego i angażującego do pracy.⁴⁴

2.2 Formy zaangażowania

Zaangażowanie pracowników jest niezwykle ważne, aby przedsiębiorstwo mogło osiągać odpowiednio wysokie wyniki społeczno-ekonomiczne, oraz prawidłowo się rozwijać, a wpływ na jego poziom mają zarówno czynniki zewnętrzne jak i wewnętrzne. Ponadto, by zaangażowanie było prawdziwe, konieczne jest jego powiązanie z zaufaniem i lojalnością, a także musi wynikać z przekonania, że warto podejmować nowe działania i wyzwania jakie stawiają przed pracownikiem jego pracodawcy. Bardzo często też, jest ono rezultatem istniejących w firmie partnerskich relacji, oraz wiary w samą firmę i jej cele.⁴⁵

Istnieje cały szereg rodzajów zaangażowania, które możemy spotkać w literaturze przedmiotu. Kilka z nich wyróżnili Ch. Boshoff i G. Mels:

- zaangażowanie w pracę - oznaczające realizację na wysokim poziomie powierzonych codziennie zadań,
- zaangażowanie w zawód - które jest rozumiane jako silne utożsamianie się z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego, a także systematyczne realizowanie własnej ścieżki kariery,

⁴³ M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s. 131-132.

⁴⁴ R. McGee, A. Rennie, Budowanie zaangażowania..., op. cit., s. 173.

⁴⁵ M. Budgol, Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji zarządzania, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 84.

- zaangażowanie w środowisko społeczne - czyli identyfikacja z przełożonymi i współpracownikami,⁴⁶
- zaangażowanie nadzoru - które jest odpowiedni dla kadry menedżerskiej i składa się z dwóch elementów:
 - internalizacji wartości dominujących w grupie przełożonych,
 - identyfikacji z innymi przełożonymi.⁴⁷

Inne rodzaje zaangażowania przedstawili z kolei L.A. Witt i K.M. Kacmar oraz M.C. Andrews. Według nich może występować:

- zaangażowanie utrzymujące się, gdzie zaangażowanie to występuje o stałym natężeniu, pracownicy właściwie wykonują swoją pracę, a w skali od dwóch do pięciu wykonane przez nich zadania można ocenić na cztery, nie tworzą oni jednak wartości dodanej,
- zaangażowanie efektywne, to takie, które w przeciwieństwie do poprzedniego tworzy wartość dodaną, a ponadto pracownicy oprócz realizacji założonych celów, wykraczają poza przyjęte granice norm.⁴⁸

Wyodrębnić można również zaangażowanie, które jest ściśle powiązane nie tylko z właściwościami indywidualnymi, ale również czynnikami organizacyjnymi, a jest to:

- zaangażowanie organizacyjne, oznaczające psychologiczne identyfikowanie się z organizacją, bądź przywiązanie do niej. J.P. Meyer, N.J. Allen, oraz A.C. Smith rozróżniają jeszcze trzy inne rodzaje tego zaangażowania:
 - afektywne – w którym pracownik identyfikuje się z firmą, uznaje jej wartości i postawy, a także podporządkowuje się wymaganiom, zależy od poczucia wsparcia ze strony organizacji,
 - trwania – które polega na tym, że związek pracownika z organizacją odnosi się do czynników zaspokajających jego własne potrzeby,

⁴⁶ Ch. Boshoff, G. Mels, The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment, „British Journal of Management” 2000, No 11, cyt. za: M. Juchnowicz, Zarządzanie przez..., op. cit., s. 37.

⁴⁷ Ch. Boshoff, G. Mels, The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign: An Empirical Assessment, „British Journal of Management” 2000, No 11, cyt. za: M. Budgol, Wartości organizacyjne..., op. cit., s. 86.

⁴⁸ M. Budgol, Wartości organizacyjne..., op. cit., s. 85.

- normatywne – charakteryzuje się poczuciem zobowiązania w stosunku do pracodawcy, które powstaje po otrzymaniu korzyści od tegoż właśnie pracodawcy, nie tworzy wartości dodanej.⁴⁹

Według M. Juchnowicz natomiast, pracownik, który jest zaangażowany wykazuje:

- zaangażowanie poznawcze, objawiające się wysokim stopniem koncentracji na zadaniu,
- zaangażowanie emocjonalne, charakteryzujące się tym, że pracę wykonuje się z ogromnym zapałem, entuzjazmem i pasją,
- zaangażowanie fizyczne, wyrażające się dużym poziomem aktywności w różnych obszarach działalności, w tym także w chęci rozwoju,
- zaangażowanie identyfikacyjne, polegające na pozytywnym stosunku do organizacji lub wykonywanej pracy.⁵⁰

Ponadto inny autor M. Budgol, zwraca uwagę na to, iż zaangażowanie wynika również z wcześniejszych doświadczeń, a także systemów wychowawczych oraz motywacyjnych i wyróżnia tym samym :

- zaangażowanie emocjonalne, mające ładunek pozytywny i negatywny,
- zaangażowanie „sinusoidalne”, które jest zmienne i zależy od stażu pracy,
- zaangażowanie ideowe, gdzie pracę realizuje się dla idei i systemów wartości,
- zaangażowanie normatywne, mające miejsce gdy pracownicy angażują się w przestrzeganie obowiązujących regulaminów i instrukcji,
- zaangażowanie wymuszone, pojawiające się w przypadku kiedy pracownicy boją się i swoje zadania realizują będąc pod presją grożących kar.⁵¹

Jak pokazują powyżej wymienione przykłady potwierdza się istnienie wielu różnych rodzajów zaangażowania pracowników. Jednak najważniejszym z punktu widzenia organizacji i najbardziej oczekiwanym przez pracodawców jest zaangażowanie efektywne, które wynika z pasji czy też satysfakcji pracownika i jest ono niczym nie wymuszone. Można

⁴⁹ D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia..., op. cit., s. 316-319.

⁵⁰ M. Juchnowicz, Zaangażowanie..., op. cit., s. 36.

⁵¹ M. Budgol, Wartości organizacyjne..., op. cit., s. 87.

więc powiedzieć, że jest autentyczne i długotrwałe, co w konsekwencji prowadzi do uzyskiwania zadawalających wyników, a także wpływa korzystnie na zadowolenie klientów. Niemniej jednak to osobom posiadającym zaangażowanie afektywne najczęściej przypisuje się większe predyspozycje do obejmowania stanowisk kierowniczych, ponieważ pozostają oni w firmie i poświęcają jej swój czas, gdyż tego chcą. Z kolei pracownicy z zaangażowaniem trwania tkwią w niej, tylko dlatego, że jest im to potrzebne, zaś z zaangażowaniem normatywnym osoby znajdując się w przedsiębiorstwie w wyniku przekonania, iż powinni w niej pozostać.⁵²

2.3 Sposoby budowania zaangażowania i motywacji pracowników

Jak wspomniano w rozdziale pierwszym, pojęcie zaangażowania jest wieloznaczne i może się odnosić na przykład do zaangażowania na stanowisku pracy, w karierę zawodową czy też w zatrudniającą organizację. Jednak w każdym przypadku różne czynniki mogą determinować poziom tego zaangażowania. Ponadto budując programy zwiększające zaangażowanie personelu w przedsiębiorstwie, warto zwrócić uwagę, iż zaangażowanie obejmuje zarówno elementy emocjonalne jak i racjonalne.⁵³ Pierwsze z nich mają ścisły związek z uczuciami kierowanymi w stronę przedsiębiorstwa, stosunkami z przełożonym, a także z poczuciem indywidualnych osiągnięć. Z kolei elementy racjonalne obejmują zrozumienie roli zawodowej i jej miejsca w firmie. M. Armstrong uważa, że na większe zaangażowanie pracowników znaczący wpływ ma kilka ważnych działań, a są to:

- danie możliwości wniesienia pracownikom własnego wkładu, a także liczenie się z ich zdaniem,
- stworzenie warunków służącym rozwojowi i uczeniu się,
- dostarczanie personelowi informacji zwrotnych, budując skuteczną komunikację,
- dbanie o bezpieczne i zdrowe warunki pracy,
- zapewnienie pracownikom równowagi między pracą a życiem osobistym.⁵⁴

⁵² D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, op. cit., s. 319.

⁵³ A. Pochtowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 429.

⁵⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 304-305.

Co więcej należy pamiętać, że może zdarzyć się sytuacja, w której programy zwiększające zaangażowanie, ukierunkowane głównie na „przywiązanie” pracowników do firmy poprzez przydzielanie wysokich wynagrodzeń, czy szybkiego awansu, mogą doprowadzić do spadku wydajności pracy i kryzysu zatrudnienia. Stąd też istotne jest, by zaangażowanie równie silnie wynikało z poczucia satysfakcji z pracy i wysokich osiągnięć.⁵⁵ Należy także mieć na uwadze, że w obecnych przedsiębiorstwach znacznie zmieniają się priorytety dotyczące gotowości pracowników do wykonywania pracy w zamian za szeroko pojęte wynagrodzenie. Zaś wiodącymi celami strategicznymi stają się ciągły rozwój i dzielenie się wiedzą, dynamiczne i elastyczne reagowanie na potrzeby rynku, a także wzbudzanie kreatywnego potencjału personelu. Godne uwagi jest też to, iż rozpoczynający pracę w nowym miejscu, młodzi pracownicy, początkowo wnoszą do niej ogromną energię i zapał. Jednak stopniowo, z biegiem czasu, ich motywacja słabnie, a oczekiwania i cele jakie stawiają im pracodawcy nieustannie rosną. Taka sytuacja w konsekwencji może doprowadzić do niechęci w podejmowanie nowych działań, brakiem zainteresowania współzarządzaniem, a także niechęcią w wykazywaniu większej samodzielności, co z kolei powoduje, iż pracownicy swoje zadania zaczynają traktować jako nieprzyjemny i uciążliwy obowiązek.⁵⁶ Część pracowników zaczyna też poszukiwać nowej pracy, a część biernie akceptuje całą sytuację. Jednak ciągle zmiany jakie zachodzą w otoczeniu, a także nieustannie rozwijająca się konkurencja powoduje zwiększanie wymagań pracodawców, nie pozwalając tym samym na stanie w miejscu. Wtedy to powstaje tak zwana „pętla” zaangażowania. W praktyce występuje także zjawisko „luki” zaangażowania, co oznacza rozbieżności jakie zachodzą między potencjalnymi możliwościami kapitału ludzkiego, którymi dysponują organizacje a osiąganymi przez nie efektami działania. Dlatego tak ważne jest, by menedżerowie i kierownicy wyższego szczebla potrafili stworzyć swojemu personelowi odpowiednie warunki, które będą w sposób efektywny i długotrwały ich motywować, a także angażować do pracy. Jednak, aby móc zrobić to w sposób właściwy i rzetelny, który sprosta oczekiwaniom pracowników, ważne i konieczne jest poznanie nie tylko czynników które to zaangażowanie warunkują, ale również poznanie potrzeb swojej załogi.⁵⁷ Tak też, możemy przyjąć, że pojęcie potrzeb jest kluczowe w budowie skutecznego systemu motywacyjnego, a co więcej często jest też związane z pojęciami „wartości” i „oczekiwania”, gdzie wartość w stosunku do potrzeb jest pojęciem nadrzędnym. Poza tym, to właśnie dzięki pracy człowiek

⁵⁵ A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 429.

⁵⁶ M. Juchnowicz, Zaangażowanie..., op. cit., s. 103.

⁵⁷ Tamże, s. 39.

osiąga określone wartości przez zaspokajanie konkretnych potrzeb i równocześnie oczekuje zaspokojenia innych. Ponadto, pojawienie się wielu potrzeb powoduje, że na pracownika dużo większy wpływ mają te działania podejmowane przez menedżera, które dają możliwość zaspokojenia tych potrzeb lub choć trochę zmniejszają uczucie niezadowolenia, wynikające z jej niezaspokojenia.⁵⁸

Aby menedżerowie mogli lepiej zrozumieć potrzeby swojego personelu, a także w sposób najbardziej właściwy budować i nieustannie ulepszać systemy motywowania i angażowania ludzi do pracy, pojawiło się wiele koncepcji, które wyjaśniają mechanizmy powstawania motywacji. Najbardziej znanymi są:

- hierarchia potrzeb A. Masłowa, która zwraca uwagę na potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i szacunku, oraz samorealizacji, gdzie każda kolejna potrzeba jest aktywizowana dopiero po zaspokojeniu niższych,
- dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga, która zakłada istnienie dwóch grup czynników: higienicznych, związanych z jakością nadzoru, wynagrodzeniem, warunkami pracy, stosunkami z współpracownikami i przełożonymi, a także bezpieczeństwem pracy. Ich poprawa nie powoduje jednak wzrostu motywacji do pracy. Wyróżnione zostały także czynniki motywujące, takie jak odpowiedzialność, ciekawa praca, możliwość awansu, rozwoju osobistego, prestiżu, a także władzy, które prowadzą do satysfakcji,
- teoria potrzeb C.P. Aldelfera, która wyróżnia potrzeby egzystencji, kontaktu i rozwoju,
- teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda, dotycząca potrzeby władzy, przynależności i osiągnięć,⁵⁹
- teoria oczekiwań V. Vrooma, która zakłada, że pracownicy podejmują wybory oparte na oczekiwaniu, że po określonych zachowaniach nastąpią konkretne nagrody np. awans, czy zwiększenie płacy,
- teoria słuszności S. Adamsa, w której motywacja powstaje w wyniku porównania stosunku własnego wkładu do efektu pracy z proporcjami jakie uzyskały inne osoby, przy czym jeśli pracownik uzna, że otrzymuje mniej niż inni, pojawia się poczucie niesłuszności, prowadzące tym samym do modyfikacji jego zachowań,

⁵⁸ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 10.

⁵⁹ A. Pochtowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 204.

- teoria ustanawiania celów E. Locke'a, opierająca się na założeniu, że kluczowym źródłem motywacji jest pragnienie osiągnięcia konkretnego celu, przy czym cel trudniejszy jest dużo bardziej skutecznym motywatorem.⁶⁰

Budowa zaangażowania pracowników wymaga również dwóch podstawowych elementów:

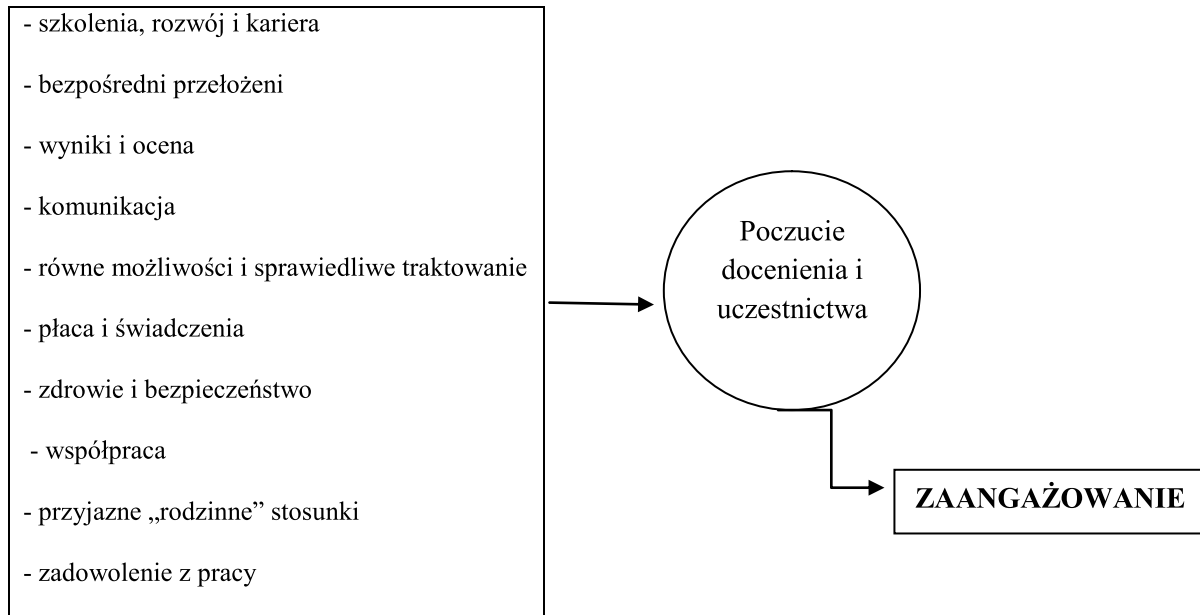
1. budowania wiary personelu w przyszłość firmy (zapewniając jasny i angażujący kierunek, zaufanie do przełożonych, jakość i orientację na klienta) oraz definiowaniu ról pracowników w budowaniu tej przyszłości, tworząc tym samym możliwości rozwoju,
2. zagwarantowanie pracownikom właściwych nagród w zamian za ich wkład w sukces firmy (poprzez wynagrodzenia i dodatkowe korzyści oraz szacunek i uznanie).

Istotne znaczenie dla efektywnej realizacji strategii, a także motywacji, ma również szczegółowe wyjaśnienie pracownikom praktycznych działań, które wynikają z obranego przez firmę kierunku. Pracownicy wykonujący w sposób rzetelny swoje zadania i obowiązki, chcą brać udział w czymś większym niż tylko ich własna kariera zawodowa – chcą po prostu „zmieniać świat na lepsze”. Odniesienie się do tego poczucia celowości jest fundamentem przywództwa transformacyjnego i kluczem do stworzenia większego zaangażowania personelu. Zasadnicze znaczenie dla pracowników ma także poczucie, że w organizacji jest ktoś mocno trzymający stery, a tym samym że organizacja podąża w dobrym kierunku i realizuje swoje cele. Wtedy też, pracownicy wiedzą, że od tego zależy ich dalsze zatrudnienie i możliwość rozwoju. Co więcej, kluczowym dla budowy zaufania i wiary w przyszłą pozycję rynkową firmy, ma uświadomienie pracownikom, że ich przedsiębiorstwo jest skupione przede wszystkim na klienta, któremu dostarcza nowoczesne produkty i usługi o wysokiej jakości.⁶¹ Jak wykazały badania Institute for Employment Studies na poziom zaangażowania niezwykle ważny wpływ ma również uczestnictwo i bycie docenianym przez innych. Czynniki te, w sposób uporządkowany według ich znaczenia opisali D. Robinson, S. Perryman i S. Haydaya, co przedstawia poniższy rysunek.⁶²

⁶⁰ P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia...*, op. cit., s. 291-293.

⁶¹ M. Royal, T. Agnew, *Wróg zaangażowania...*, op. cit., s. 148-149.

⁶² J. Smythe, CEO..., op. cit., s.236



Rys. 3. Czynniki zaangażowania pracowników

Źródło: D. Robinson, S. Perryman i S. Haydaya, *The Drivers of Employee Engagement*, IES Research Report, Brighton, Sussex 2004, s. 23, cyt. za: J. Smythe, CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 238.

Ważność docenienia i uczestnictwa potwierdza także zestaw czynników zaangażowania organizacyjnego, prezentowany w koncepcji kontraktu psychologicznego, opartej na teorii wymiany społecznej, według której zaangażowanie pracownika jest wzajemną wymianą korzyści między pracownikiem a firmą. Ponadto, pracownik sam ustala własny poziom zaangażowania, odpowiedni do warunków jakie organizuje mu pracodawca, natomiast pozytywna ocena tej wymiany ma ogromny wpływ na pełne poświęcenie się dla przedsiębiorstwa.⁶³ Na sposoby budowania zaangażowania duży wpływ mają również sytuacja ekonomiczna w jakiej znajduje się organizacja, oraz stopień jej rozwoju. W momencie wzrostu i sprzyjających okoliczności inspirowanie postaw i zachowań, a także wyników oczekiwanych przez przełożonych nie jest skomplikowane, ponieważ pracodawcy w tym okresie dużo chętniej przyznają swoim pracownikom nagrody, czy też podwyżki. Problem zaczyna się jednak w okresie trudności gospodarczych, gdzie pracodawcy zaczynają skupiać się na tworzeniu wartości poprzez obniżanie kosztów, redukując tym samym zatrudnienia, a także ograniczając wszelkie wyróżnienia i awanse.⁶⁴ Bardzo ważnym dla

⁶³ M. Burkiewicz, *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, PRET S. A., Warszawa 2003, s. 58, cyt. za: M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez...*, op. cit., s. 57.

⁶⁴ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie ...*, op. cit., s. 129.

zwiększenia zaangażowania jest, aby organizacja potrafiła stworzyć swoim pracownikom odpowiednie środowisko pracy, zachęcające do pozytywnych postaw wobec wykonywanej pracy, a także obniżające poziom pojawiającego się stresu, tak by byli oni dumni i zadowoleni z miejsca, w którym pracują. Istotne jest, aby to środowisko pracy dawało możliwość personelowi na wypowiedzanie własnych opinii, pomysłów, a nawet by zachęcało ich do tego, wnikliwie wysłuchując przedstawianych uwag i reagując na nie.⁶⁵ Niektóre z tych pomysłów mogą okazać się bardzo pomocne i interesujące, by stały się obiektem rozważań zarządu i mogły zostać w przyszłości w jakiejś formie wdrożone. Komunikacja często pokazuje jakie stosunki występują między przełożonym a podwładnym. Co więcej odpowiednia komunikacja powoduje, że pracownicy mają swój udział i wpływ na strategię firmy lub panujące w niej praktyki, tym samym mocno angażują się w jej działanie. Jest to kluczową wartością przedsiębiorstwa i powinno być podstawą, gdyż takie działania sprawiają, że pracownik czuje się usatysfakcjonowany, doceniony, ważny i wartościowy, co w konsekwencji prowadzi także do budowy zaufania i lojalności względem organizacji.⁶⁶ Istotnym jest też, aby kierownicy dokonywali oceny okresowej swoich pracowników, dostarczając im informacji zwrotnych o ich osiągnięciach i szansach rozwoju, zachowując przy tym obiektywność, systematyczność, powszechność i adekwatność. Podjęcie takich działań bardzo często kształtuje postawy i zachowania personelu, co finalnie wpływa na wzrost ich motywacji, aktywizuje do poprawy efektywności, a także stymuluje ich kreatywność.

Wzrostowi efektywności wykonywanych zadań i zaangażowania w nie, redukcji kosztów przedsiębiorstwa oraz pracownika, a także wzmacnianiu więzi rodzinnych, które są tak bardzo ważne dla kondycji psychicznej pracownika, sprzyjają również zmienne formy pracy. Oznacza to możliwość realizacji niektórych powierzonych zadań poza siedzibą organizacji, najczęściej w domu pracownika, co w określonych sytuacjach wpływa na lepsze dopasowanie stylu pracy do stylu życia pracownika, przekładając się tym samym na wyniki jakie osiąga. Duże znaczenie mają także elastyczne godziny pracy, które są ustalane zgodnie z zapotrzebowaniem i możliwościami organizacyjnymi pracodawcy, biorąc jednocześnie pod uwagę indywidualne preferencje poszczególnych pracowników, którzy mogą wykonywać swoje zadania i powierzone im obowiązki w czasie dla nich najbardziej właściwym, co z pewnością zwiększy ich zadowolenie z pracy i efektywność, gdyż dla większości

⁶⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 307.

⁶⁶ J. Stredwick, Zarządzanie pracownikami..., op. cit., s. 164.

pracowników ważnym jest zachowanie równowagi między życiem osobistym i zawodowym.⁶⁷ Jak wykazały badania, 56% pracowników w wieku 21-30 lat, równowagę między życiem prywatnym a zawodowym ocenia jako główne i najważniejsze kryterium decyzji o podjęciu pracy bądź pozostaniu z danym pracodawcą.⁶⁸ Kolejnym sposobem budowy zaangażowania jest postrzeganie przez kierownictwo swoich pracowników jako kluczowych interesariuszy. Powoduje to zwiększenie ich poczucia przynależności, a także poczucia odpowiedzialności, gdyż wszelkie działania podejmują oni jako „właściciele” przedsiębiorstwa. Wtedy też, pracownicy czują się uczestnikami w tworzeniu nowych projektów i zmian w praktykach pracowniczych, co sprawia, że chcą oni wykonać swoje zadania jak najlepiej, mając poczucie, że robią to przede wszystkim dla siebie.⁶⁹ B. Kaye i S. Jordan-Evans z kolei twierdzą, że na większe zaangażowanie pracowników duży wpływ wywierają działania, które polegają między innymi na wspieraniu rozwoju swoich utalentowanych pracowników, rozmawiając z nimi na temat ich kariery zawodowej, jednocześnie zachęcając i pomagając im w stawianiu się coraz lepszymi.⁷⁰ Należy jednocześnie wierzyć, że pracownicy posiadają odpowiedni potencjał do tegoż rozwoju. Jest on niezwykle istotny, ponieważ to właśnie on w dużej mierze przyczynia się do sukcesu firmy, z kolei pracownik dzięki własnemu rozwojowi jest w stanie przyjąć na siebie więcej odpowiedzialnych zadań. Ponadto jeżeli taka osoba, widzi, że się rozwija, staje się dużo bardziej zaangażowana i z większym zapałem podchodzi do swojej pracy, a przecież nic tak nie dodaje energii do działania i dalszego rozwoju, oraz nic tak nie motywuje jak właśnie sukces.⁷¹ Istotne jest też, aby podczas tych rozmów kierownictwo poznawało talenty oraz zainteresowania swojego zespołu, by móc ich lepiej poznać, a także zrozumieć co jest dla nich naprawdę ważne, wzbudzając jednocześnie u pracowników poczucie, że nie są obojętni swoim przełożonym, sprawiając tym samym, że będą oni chcieli pozostać w obecnym miejscu pracy. Znaczenie dla personelu ma również wzbogacanie ich stanowiska pracy, oznaczające zmianę tego co robi i jak to robi, a więc jego treści i procesu, umożliwiając pracownikowi rozwój, dostarczając mu nowych wyzwań i zapewniając coś, czego szuka, nie wymagając zarazem zmiany funkcji, bądź odejścia z firmy. Stanowisko pracy, które jest wzbogacone:

⁶⁷ K. Makowski, „Zarządzanie zasobami...”, op. cit., s. 97-98.

⁶⁸ Work-Live Balance Becoming Critical to Recruitment and Retention, „Management-Issues”, 1 February 2006, cyt. za: B. Kaye, S. Jordan-Evans, Zatrzymaj najlepszych..., op. cit., s. 69.

⁶⁹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 314.

⁷⁰ B. Kaye, S. Jordan-Evans, Zatrzymaj najlepszych..., op. cit., s. 62.

⁷¹ R. Niermeyer, Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko? Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 86.

- pozwala pracownikowi na opracowanie i wdrożenie nowych pomysłów,
- pozwala na formułowanie i osiągnięcie osobistych, oraz grupowych celów,
- daje możliwość zobaczenia pracownikowi, w jakim stopniu ma swój udział w osiągnięciu celu końcowego,
- wymaga od pracownika poszerzenia i uzupełnienia wiedzy i umiejętności.

Należy równocześnie pamiętać o tym, że to co będzie wzbogaceniem dla jednego pracownika, nie będzie nim dla innego.⁷²

Koniecznym elementem wzmacniającym morale, a jednocześnie o którym tak często się zapomina, jest dostarczanie w miejscu pracy pozytywnej energii. Badania pokazują, że miejsce pracy, które jest przepełnione radością, wytwarza entuzjazm, prowadzący w konsekwencji do zwiększenia wydajności, lepszej obsługi klienta, pozytywnego stosunku do organizacji, a także powoduje większe prawdopodobieństwo, że pracownicy utalentowani będą chcieli pozostać. Stąd też, bardzo dobrą metodą jest wprowadzanie w miejscu pracy czasu na rozrywkę, co wyzwala w pracownikach większe pokłady kreatywności, wzmacnia lojalność i zaangażowanie, a także zażegnuje wszelkie konflikty między pracownikami. Zwiększy to również produktywność i innowacyjność, oraz spowoduje napływ nowych pomysłów, a ostatecznie pieniędzy.⁷³ Znaczącym czynnikiem zwiększającym wydajność pracowników, a także zatrzymującym ich w przedsiębiorstwie są też dobre relacje w miejscu pracy i w zespołach jakich wykonuje się wyspecjalizowane zadania. Wkraczające obecnie na rynek pracy najmłodsze pokolenie chce należeć do grupy, w której będzie im się dobrze pracować. Jest to dla nich na tyle ważne, że są w stanie nawet razem się zwolnić. Dlatego menedżerowie powinni tworzyć sytuacje sprzyjające budowie więzi wewnątrz firmy, aby swoim pracownikom dać okazje do spotkań, wspierać dobre relacje, jak również dawać im przykład kontaktów profesjonalnych, oraz zachęcać ich do przyłączania się do zawodowych i społecznościowych grup występujących w firmie.⁷⁴

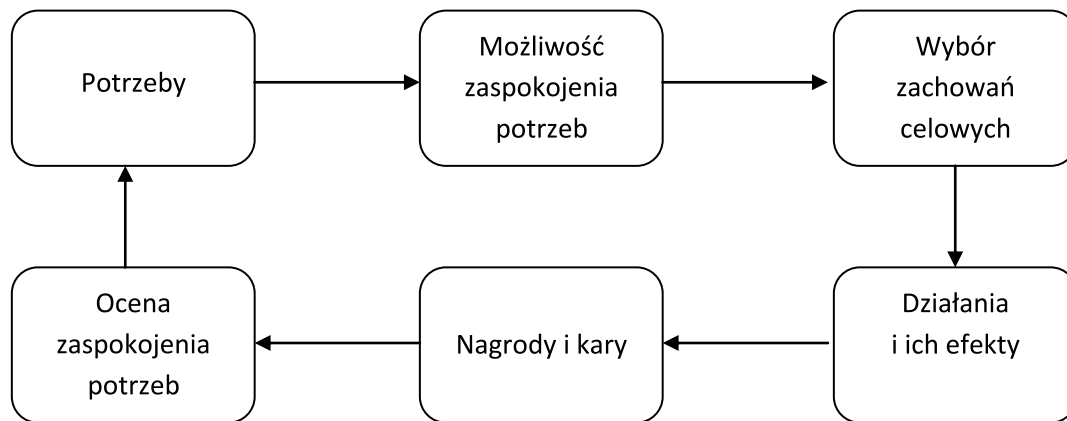
Umiejętność motywowania podwładnych jest jednym z najbardziej kluczowych czynników, który decyduje również o skuteczności pracy menedżera lub lidera grupy. Jednak warunkiem skutecznego motywowania do pracy innych osób, jest zrozumienie przede wszystkim, w jaki sposób system nagradzania oraz strukturalizacja warunków, w których

⁷² B. Kaye, S. Jordan-Evans, Zatrzymaj najlepszych..., op. cit., s. 62.

⁷³ Tamże, s. 123.

⁷⁴ Tamże, s. 136.

nagradzanie się odbywa, oddziałuje na pracowników.⁷⁵ Przydatne jest również poznanie przez menedżerów, jak taki proces motywacji działa.



Rys. 4. Podstawowy proces motywacji

Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2008, wydanie II zmienione, s. 203.

Jak więc widzimy, istotnym elementem zaangażowania jest również motywacja i podobnie jak w sposobach tworzenia zaangażowania, również istnieje tu wiele metod i narzędzi wykorzystywanych w budowaniu i wzmacnianiu motywacji pracowników. Instrumenty, które wpływają na motywację pracowników S. Borkowska dzieli na:

- środki przymusu, zakładające podporządkowanie zachowań pracownika interesom motywującego, bez względu na interesy i oczekiwania motywowanego,
- środki zachęty, oferujące określoną nagrodę w zamian za oczekiwane działanie, pozostawiające pracownikowi możliwość samodzielnej decyzji co do akceptacji nagrody i związanego z nią zachowania,
- środki perswazji, wkraczające w obszar emocjonalny lub racjonalny człowieka, czyli stwarzające sytuację, w której motywujący razem z pracownikiem określa i podejmuje zadania odpowiednie dla obu stron.⁷⁶

⁷⁵ A. Pocztowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 207.

⁷⁶ S. Borkowska, Motywacja i motywowanie, s. 336- 337, cyt. za: M. Kopertyńska, Motywowanie pracowników..., op. cit., s. 40.

Pracodawcy chcąc poprawić poziom zaangażowania swojego personelu, często oferują im wiele nowych rodzajów nagród. Poza wieloma korzyściami pozafinansowymi (takimi jak pakiet medyczny, karnet na siłownię, ubezpieczenia osobiste), w tym składnikami emocjonalnymi (np. prestiż stanowiska, marka pracodawcy, perspektywy rozwoju), istnieje jeszcze kilka innych sposobów wynagradzania pracowników, a są to: wynagrodzenie zasadnicze, czy też wynagrodzenie zmienne na przykład: udział w zyskach, premie, świadczenia urlopowe, paczki świąteczne, pokrywanie kosztów dojazdu do pracy, czy też nagrody za osiągnięte wyniki. Trzeba też pamiętać, by wszystkie te elementy wynagrodzenia były zgodne ze strategią, celami, kulturą oraz systemem wartości firmy, a także by w stosowaniu ich, zachowana została konsekwencja i obiektywność.⁷⁷ Wszystkie te składniki wynagrodzenia w określony sposób wpływają na poziom zaangażowania pracowników, różny jednak z punktu widzenia kierunku, a także siły oddziaływania motywacyjnego. Można je również sklasyfikować jako składniki aktywne, które bezpośrednio wpływają na poziom zaangażowania, oraz składniki pasywne, których oddziaływanie jest pośrednie lub obojętne.⁷⁸ Często też pracodawcy oferują swoim pracownikom różne zachęty między innymi szkolenia, czy nagradzanie atrybutami wysokiego statusu społecznego, aby móc wpłynąć na wzrost ich efektywności i w ten sposób ocenić ich pracę. Jednak nie zawsze musi to wzmacniać motywację i poczucie zadowolenia. Tymczasem sposób na podniesienia efektywności jest dużo prostszy, a jest nim po prostu okazanie pracownikowi uznania. To właśnie taki czyn dużo bardziej niż ciągłe motywowanie zachętami materialnymi, wiąże pracownika z pracodawcą, a ponadto powoduje, że pracownik zyskuje przekonanie, iż sam może wiele zdziałać, natomiast sytuacje, w których przełożeni i współpracownicy oceniają go pozytywnie, budują w nim optymistyczne podejście do podejmowania nowych wyzwań. To na przełożonym ciąży więc odpowiedzialność wyrażania uznania wobec wyników podwładnych. Pamiętać jednak trzeba, że nie powinno to wynikać tylko z racji przyjęcia zewnętrznych zasad kultury organizacji, a należy mieć świadomość, że właśnie w ten sposób kadra kierownicza tworzy przyjazną atmosferę w przedsiębiorstwie.⁷⁹ Tak więc, to zachęty pozaekonomiczne można uznać za najistotniejsze, gdyż to one odwołują się do wewnętrznych pokładów poczucia wartości i odpowiedzialności pracowników, a także prowadzą do pojawienia się silnego efektu samomotywacji. Ponadto to właśnie czynniki

⁷⁷ R. McGee, A. Rennie, Budowanie zaangażowania..., op. cit., s. 287.

⁷⁸ M. Juchnowicz, Zaangażowanie ..., op. cit., s. 134.

⁷⁹ R. Niermeyer, Motywacja. Jak zachęcić pracowników..., op. cit., s. 57-58.

pozaekonomiczne motywują i angażują wszechstronnie i trwale, a co najważniejsze są zdecydowanie tańsze.⁸⁰

2.4 Menedżerowie w procesie budowania zaangażowania

Coraz cenniejszym elementem profesjonalizmu i rzetelności jest zdolność odpowiedniego kierowania i motywowania pracowników. Zwykle posłuszeństwo wobec menedżerów nie jest już tak istotne jak dawniej, zaś największe znaczenie ma obecnie zaangażowanie personelu na rzecz samej firmy, oraz zaangażowanie w wykonywaną pracę. Pojawiła się zatem potrzeba, aby na rzecz wspomagania pracowników, wspierania ich, dzielenia się z nimi władzą, oraz inspirowania i zachęcania do udziału w osiągnięciu wzrostu wartości firmy poprzez wykorzystywanie własnego potencjału i doświadczenia, odejść od modelu zarządzania przez rozkazywanie i kontrolowanie. Tak więc, by możliwe było osiągnięcie jak najlepszych efektów, aktualni menedżerowie powinni w sposób szczególny zwracać uwagę na motywowanie pracowników, jako ich pobudzanie, aktywizowanie, a także umacnianie wysiłków ich wszystkich.⁸¹ Ponadto zarówno kierownicy, jak i menedżerowie posiadają dużą swobodę w projektowaniu miejsc pracy, powierzaniu zadań, oraz ich delegowaniu. Zatem, to jak bardzo stanowisko pracy będzie zachęcało do zaangażowania i zachowań wynikających z własnej woli, zależy też w dużym stopniu od metod kierowania jakie zostaną przyjęte. Menedżerowie mogą swojemu personelowi skrupulatnie wyjaśniać jakie znaczenie ma dana praca, dawać im możliwość rozwoju, a także dostarczać im informacji zwrotnych dotyczących ich wkładu i wyników pracy.⁸²

O byciu kierownikiem decyduje także odrębne stanowisko, do którego przypisane są określone zadania, uprawnienia i odpowiedzialności, kluczowe do podejmowania decyzji sterujących zachowaniami pracowników. Wyróżnikami tej pracy są również specyficzne funkcje i role, jakie pełnią menedżerowie. Z funkcji jakie spełniają można wyodrębnić funkcje uniwersalne takie jak: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie, zaś innym podziałem jest klasyfikacja rodzajowa, gdzie podkreślić można funkcje pełnione w obszarach zarządzania, a są to: kierownictwo ogólne, finanse, marketing, sprzedaż,

⁸⁰ K. Makowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 97.

⁸¹ Tamże, s. 114.

⁸² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, wyd. V, Warszawa 2011, s. 305.

logistyka i zasoby ludzkie.⁸³ Ponadto pracę tą charakteryzują szczególne role, jakie te osoby pełnią. Według D. Urlicha menedżer jest:

- partnerem strategicznym, integrującym strategię personalną ze strategią firmy,
- ekspertem administracyjnym, budującym efektywną infrastrukturę organizacyjną,
- kreatorem zaangażowania, który swoje działania koncentruje na rozwijaniu potencjału pracowniczego, skupiając go tym samym wokół celów firmy,
- agentem zmiany, zakładającym aktywny udział w zarządzaniu zmianami i w odbudowie organizacji.⁸⁴

Wymagania wobec kierowników przedstawił z kolei R. D'Aprix. Obejmują one zakres tworzenia zaangażowania personelu, które mają na celu udzielenie pracownikom odpowiedzi na pytania, które dotyczą:

- ich zakresu obowiązków,
- misji firmy, jej wizji i wartości,
- informacji zwrotnych,
- zadań i wyników osiągniętych przez cały zespół,
- indywidualnych potrzeb pracowników,
- delegowania uprawnień.⁸⁵

To menedżerowie są odpowiedzialni, aby stworzyć swojemu personelowi sprzyjającą atmosferę pracy, wspierać ich rozwój, oraz dać możliwość osiągnięcia sukcesów. Tylko wtedy takie działania pozwalają rozbudzać odpowiednie pokłady zaangażowania pracowników i aktywizować ich. Nie można jednak wprowadzać owych działań z powodów zmian ekonomicznych na rynku, gdyż nie prowadzi to do zdobywania przewagi konkurencyjnej firmy. Tymczasem wielu menedżerów swoje działania zmierzające do zatrzymywania pracowników w przedsiębiorstwie, oraz sprzyjające zaangażowaniu, dopasowuje do koniunktury. W czasach panującej hossy, kiedy to pracy jest pełno, a zdolne i utalentowane osoby mają spory wybór, menedżer przydziela premie, awanse, a także wiele pochwał. Gdy zaś nadchodzi bessy, jest on arogancki w stosunku do pracowników, przydziela im więcej

⁸³ A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 178-179.

⁸⁴ Tamże, s. 83.

⁸⁵ R. Rostek, Problemy z budowaniem zaangażowania pracowników, „Komunikat #3. Źródło wiedzy o komunikacji”, 30.01.2007, cyt. za: K. Makowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 113.

zadań, przestaje chwalić, a nawet zmniejsza wynagrodzenie. W konsekwencji prowadzi to do tego, iż najlepsi pracownicy ciągle aktualizują swoje CV, czekając na najbliższą okazję, by móc odejść do innej firmy, natomiast sami menedżerowie są całą tą sytuacją mocno zadziwieni.⁸⁶ Jak dowodzi wiele badań czynnikami, które niejednokrotnie powodują odejścia personelu z firmy są między innymi: niesprzyjająca atmosfera w pracy, zła komunikacja, czy niedotrzymanie przez kierownictwo obietnic. Jednak największy wpływ ma sama osoba przełożonego. Tak więc, można niewątpliwie stwierdzić, iż pracownik podejmujący decyzję o odejściu, zostawia nie firmę, a przełożonego. Ponadto jak wykazały badania zrealizowane w kilkunastu najlepszych firmach w Polsce, dotyczących komunikacji pracowników i ich satysfakcji, to właśnie bezpośredni przełożony ma szczególny wpływ na zaangażowanie personelu, zaś większa połowa osób chciałaby zmienić miejsce pracy, z powodu złych relacji z szefem.⁸⁷ Z kolei według badań firmy Hay Group zaangażowanie jest tam większe, gdzie menedżerowie w swojej organizacji są w stanie zbudować, przyjazny i motywujący klimat organizacyjny. Co więcej inne uzyskane wyniki sugerują, iż to od relacji z przełożonymi, oraz współpracownikami, w dużym stopniu zależy postawa personelu do powierzonych mu zadań. W dodatku od czynników związanych z codzienną pracą większy wpływ na zaangażowanie, wywiera postawa kierownictwa w stosunku do pracowników, zaś wiodącym impulsem, który motywuje do pracy, jest zwrócenie przez przełożonego uwagi na samopoczucie podwładnego.⁸⁸

Niezwykle istotne znaczenie ma również proces komunikacji w przedsiębiorstwie. W sposób szczególny oddziałuje on na zaangażowanie, a także lojalność względem pracodawcy. Menedżer chcący osiągać wysokie wyniki, powinien nieustannie informować swój personel o zachodzących zmianach w organizacji, a także osiągniętych efektach. Jak twierdzi M. Armstrong, szansa na wzrost zaangażowania pracowników jest wtedy, gdy są oni informowani o proponowanych czynnościach, powodach ich wdrożenia, a także tym, jak pomysły te wpłyną na ich sytuację. Poza tym jeśli pracownicy będą osobiście uczestniczyć w przygotowywaniu nowych praktyk pracowniczych, oraz będą wiedzieć i czuć, że ich wkład w pracę jest doceniany i mile widziany, zaangażowanie ich zwiększy się jeszcze bardziej.⁸⁹ Skuteczne zaangażowanie swojego personelu tworzą menedżerowie którzy :

⁸⁶ B. Kaye, S. Jordan- Evans, *Zatrzymaj najlepszych...*, op. cit., s. 20.

⁸⁷ U. Jabłońska, *Zaangażowanie pracowników-rola kadry kierowniczej*, GFMP management focus, nr 17, s. 2, www.gfmp.com.pl (data odczytu 16.05.2014)

⁸⁸ R. McGee, A. Rennie, *Budowanie zaangażowania...*, op. cit., s. 172.

⁸⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 120.

- budują głębokie relacje ze swoimi podwładnymi,
- respektują osiągnięcia pracowników bez względu na ich miejsce w hierarchii, oceniają ich sprawiedliwie,
- obserwują postawy ludzi i szukają dla nich odpowiednich i możliwych do wykonania zadań,
- udzielają porad swoim podwładnym i motywują ich,
- wzmacniają w pracownikach wiarę we własne siły i możliwości,
- z dużą uwagą koncentrują się na rozwoju swojego personelu, wspieraniu go, oraz inspirowaniu,
- angażują w proces kreowania wizji, gdyż wiedzą jakie ma to znaczenie dla pracowników,
- dają przykład, jak należy pracować,
- potrafią budować zaufanie i wiedzą jak go rozwijać.⁹⁰

Przytoczone powyżej przykłady, które charakteryzują doskonałego menedżera, pokazują nam jak niezwykle ważna jest jego rola w dążeniu do budowy odpowiedniego zaangażowania personelu, a w konsekwencji jego kluczowe znaczenie dla całej organizacji. Aby firma mogła utrzymać swoją efektywność na właściwym poziomie, niezbędne jest, by menedżerowie posiadali również umiejętności słuchania opinii innych, komunikacji, coachingu, a także postrzegania ludzi jako zasobu, o który warto dbać i w który warto inwestować. Jednocześnie należy pamiętać o tym, by umiejętności te potrafili jak najlepiej wykorzystać i zachęcić swój zespół do efektywnego działania, gdyż tylko wtedy będzie możliwe stworzenie lojalnego, w pełni skutecznego i zaangażowanego zespołu.⁹¹ Dobrze jest również, gdy menedżerowie potrafią wykorzystywać mocne strony swoich pracowników, utrzymywać w nich właściwe zachowania, oraz wprowadzać rozsądne i odpowiednie dla każdego plany rozwoju.⁹² Kompetentny i skuteczny menedżer powinien ponadto znać potrzeby i predyspozycje jakie posiada jego personel, gdyż w innym wypadku może dojść do sytuacji, w której pracownikom zostaną przydzielone w niewłaściwy sposób, nieodpowiednie do ich możliwości, pozbawione należytego wsparcia zadania, co finalnie będzie skutkowało obniżeniem ich zaangażowania. Jednak współcześni kierownicy nieustannie rozmyślają nad tym, co tak naprawdę angażuje personel w wykonywaną pracę, oraz w jaki sposób można

⁹⁰ R. McGee, A. Rennie, Budowanie zaangażowania..., op. cit., s. 399-401.

⁹¹ A. Baron, M. Armstrong, Zarządzanie..., op. cit., s. 176.

⁹² R. Niermeyer, Motywacja. Jak zachęcić pracowników..., op. cit., s. 86.

prawdziwie pobudzać ich do samodzielnego, pełnego energii, innowacyjnego działania, rozważając równocześnie co jest powodem braku tegoż zaangażowania, a także w jaki sposób niwelować niepożądane zachowania ludzi, które to zaangażowanie obniżają.⁹³ Tak więc bezpośredni przełożeni niewątpliwie mają ogromne znaczenie dla zaangażowania personelu, niejednokrotnie będąc najważniejszym jego elementem. To właśnie im najbardziej przyglądają się pracownicy, by przekonać się o tym, czy oni sami przestrzegają ustalonych przez siebie reguł. Co więcej to od nich zależy atmosfera w pracy, stopień w jakim pracownicy będą się rozwijać i podnosić swoje kwalifikacje i kompetencje, jaki i również to oni mają wpływ na zarządzanie wynikami firmy.

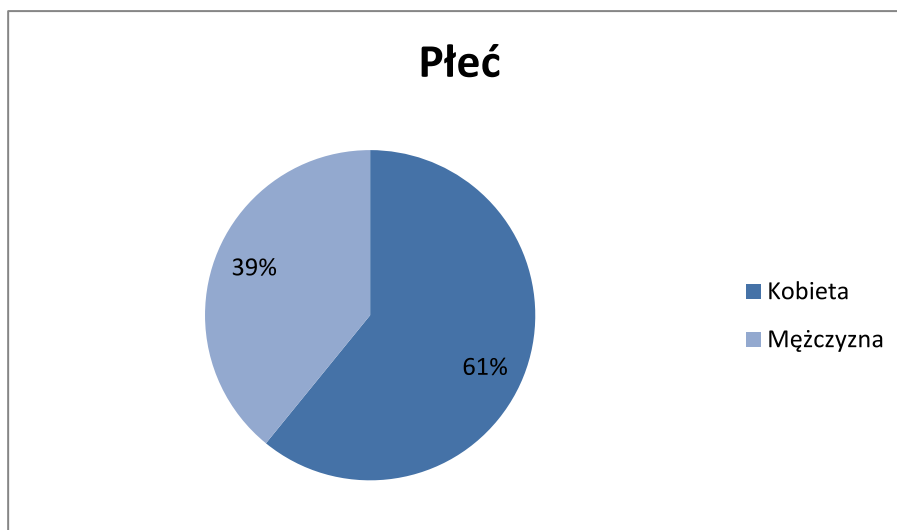
⁹³ U. Jabłońska, Zaangażowanie pracowników-rola kadry kierowniczej..., op. cit., s. 1-2.

Rozdział 3 Metodologia badań

3.1 Przedmiot badań i charakterystyka badanej grupy

Obecnie Generali Polska jest jedną z największych grup ubezpieczeniowych w Polsce oraz częścią Grupy Generali będącej jednocześnie jednym z największych w Europie dostawców ubezpieczeń i największym europejskim ubezpieczycielem na życie. Na całym świecie Firma posiada 77 000 pracowników i 65 milionów klientów w ponad 60 krajach. Ponadto Grupa zajmuje pozycję lidera na rynkach Europy Zachodniej oraz coraz ważniejsze miejsce w Europie Środkowej i Wschodniej, a także w Azji.⁹⁴

Omawiany oddział Firmy znajduje się w województwie lubelskim i w swojej placówce liczy 25 pracowników. Przeprowadzono wśród nich ankietę sprawdzającą stopień ich zaangażowania w wykonywaną pracę, którą prawidłowo wypełnioną zwróciły 23 osoby. W skład przebadanej grupy wchodziło 14 kobiet co stanowi 61% ankietowanych i 9 mężczyzn, stanowiących 39% ankietowanych. Dane przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Interpretacja graficzna płci badanych pracowników

Źródło: Opracowanie własne

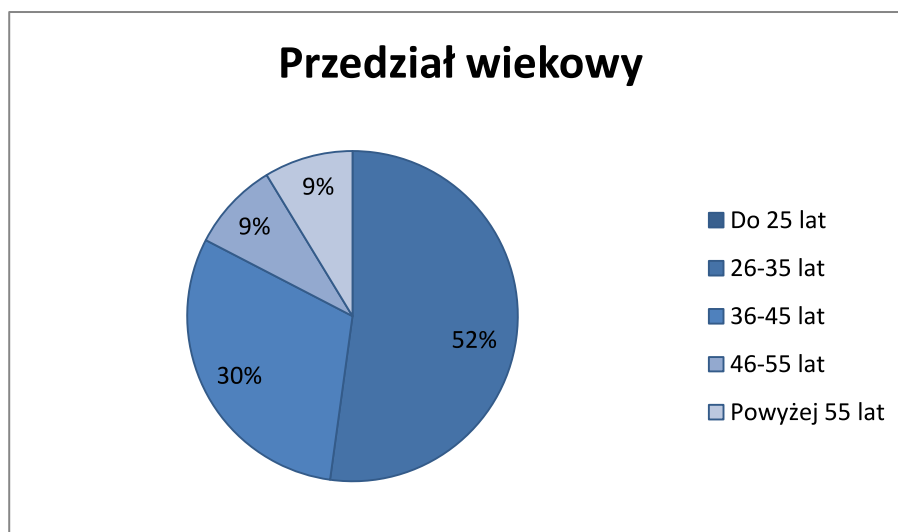
⁹⁴ Raport Roczny Grupy Generali 2013

Poniższa tabela i rysunek przedstawiają natomiast strukturę zatrudnienia pracowników według wieku.

Tabela 3. Struktura zatrudnienia według wieku

Przedział wiekowy	Liczbowo	Procentowo
Do 25 lat	0	0%
26 – 35 lat	12	52%
36 – 45 lat	7	30%
46 – 55 lat	2	9%
Powyżej 55 lat	2	9%
	23	100%

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 6. Interpretacja graficzna wieku badanych pracowników

Źródło: Opracowanie własne

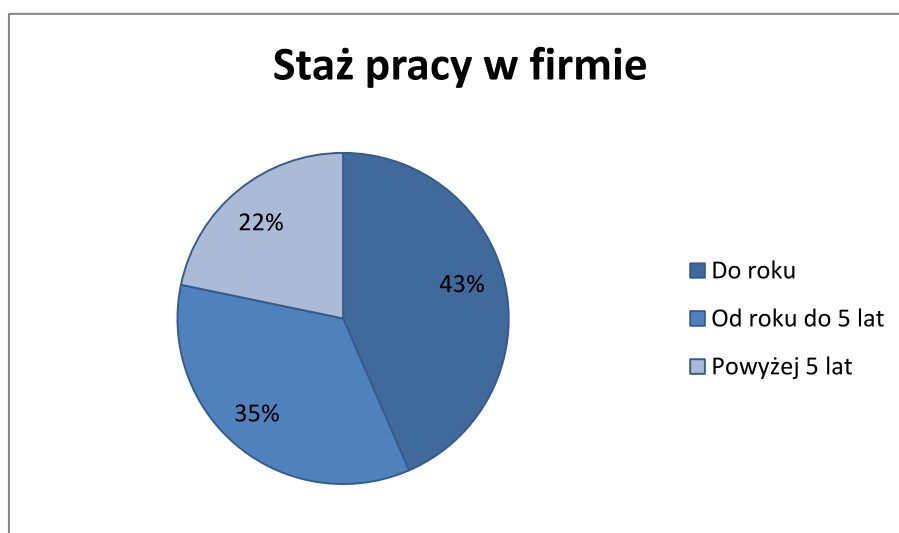
Jak wynika z tabeli nr 3 oraz rysunku nr 6 kadra w Firmie to przeważnie ludzie młodzi, którzy mają doświadczenie, kwalifikacje a co najważniejsze nie są jeszcze wypaleni zawodowo. Ponad połowa, czyli 52% ogółu stanowią osoby w wieku 26 - 35 lat, zaś 30% to grupa pracowników znajdująca się w przedziale 36 – 45 lat. Z kolei w kategoriach wiekowych 46 - 55 lat i powyżej 55 lat mieści się po 9%. Personelu poniżej 26 lat, w badanym oddziale nie odnotowano. Wynika z tego, że oddział ten stawia raczej na młodych, pełnych zapału i energicznych pracowników.

Strukturę zatrudnienia według stażu pracy przedstawia tabela nr 4 i rysunek nr 7.

Tabela 4. Struktura zatrudnienia według stażu pracy

Przedział stażu pracy	Liczbowo	Procentowo
Do roku	10	43%
Od roku do 5 lat	8	35%
Powyżej 5 lat	5	22%
	23	100%

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 7. Interpretacja graficzna stażu pracy badanych pracowników

Źródło: Opracowanie własne

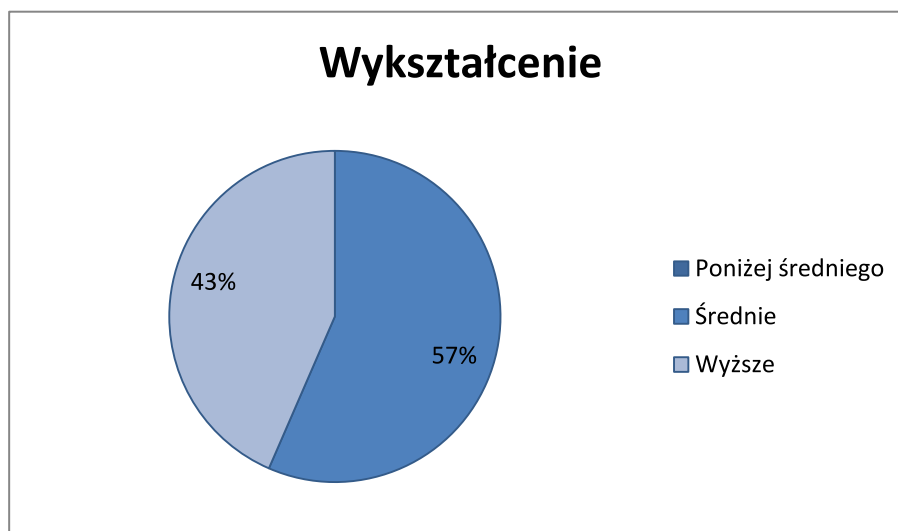
Najwięcej, gdyż 43% badanej grupy stanowią osoby mające najkrótszy staż pracy, czyli zatrudnione w oddziale do roku czasu. Pracownicy stanowiący 35% badanych, związani są z przedsiębiorstwem od 1 – 5 lat i stanowią drugą pod względem liczebności grupę. Pozostałe 22% to osoby zatrudnione dłużej niż 5 lat. Być może wiąże się to z stosunkowo młodym wiekiem pracowników oraz może świadczyć o niewielkim przywiązaniu do miejsca pracy. Równocześnie wydaje się, iż częsta zmiana kadry pozwala unikać wypalenia zawodowego, zwiększając tym samym wydajność personelu.

Tabela nr 5 i rysunek nr 8 przedstawia strukturę zatrudnienia pracowników według ich wykształcenia.

Tabela 5. Struktura zatrudnienia według wykształcenia

Wykształcenie	Liczbowo	Procentowo
Poniżej średniego	0	0%
Średnie	13	57%
Wyższe	10	43%
	23	100%

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 8. Interpretacja graficzna wykształcenia badanych pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Z powyższego rysunku wynika, że 57% pracowników posiada wykształcenie średnie a niewiele mniej, gdyż 43% wykształcenie wyższe. Zatrudnionych mających wykształcenie poniżej średniego nie odnotowano. Może być to spowodowane specyfiką Firmy i profilem jej działalności, wymagającym od pracowników określonych kompetencji.

Na podstawie powyższych danych, można stwierdzić, że statystyczny pracownik lubelskiego oddziału firmy Generali ma 26-35 lat, pracuje w przedsiębiorstwie krócej niż 1 rok, a także posiada wykształcenie średnie.

3.2 Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Początki firmy Generali sięgają roku 1831, jednak pierwsze oddziały w Polsce powstają w roku 1837. W skład Grupy Generali Polska wchodzi następujące spółki: Generali Towarzystwo Ubezpieczeń S.A., Generali Życie Towarzystwo Ubezpieczeń S.A., Generali Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A., Generali Finance Sp. z o. o., Generali AutoProgram Sp. z o. o. Działalność firmy była wielokrotnie doceniana i otrzymała wiele prestiżowych nagród i wyróżnień takich jak nagroda „Fair Play” branży brokerskiej dla Generali (06.2010), zwycięstwo w rankingu Najlepszych Instytucji Finansowych „Rzeczpospolita” (22.06.2010) Generali PTE, II miejsce w rankingu funduszy emerytalnych według wartości hipotetycznego konta emerytalnego dla Generali OFE (10.2011), wyróżnienie tytułem Lidera Informatyki 2013 w konkursie organizowanym przez magazyn Computerworld pod patronatem Ministerstwa Gospodarki (10.2013) i inne.⁹⁵

Grupa Generali Polska w szczególny sposób dba również o swój wizerunek poprzez rozbudowaną działalność w zakresie marketingu i reklamy, chcąc tym samym trafić do jak najszerszej grupy odbiorców. Firma do potencjalnych klientów trafia poprzez między innymi rozbudowaną reklamę telewizyjną, radiową czy internetową. W wielu polskich miastach pojawiają się również billboardy, mające zachęcić do korzystania z ich usług. W ostatnim czasie zaprezentowano także nową odsłonę kampanii reklamowej „Generali – na dobre i złe. Na wszelki wypadek.” Jej celem było stworzenie wizerunku firmy godnej zaufania, na której zawsze można polegać oraz promocja oferty ubezpieczeń komunikacyjnych i majątkowych. Wykorzystano w niej wizerunek powszechnie znanego byłego skoczka, a obecnie kierowcy rajdowego Adama Małysza, z którym Generali jako sponsor i ubezpieczyciel współpracuje od około 10 lat.

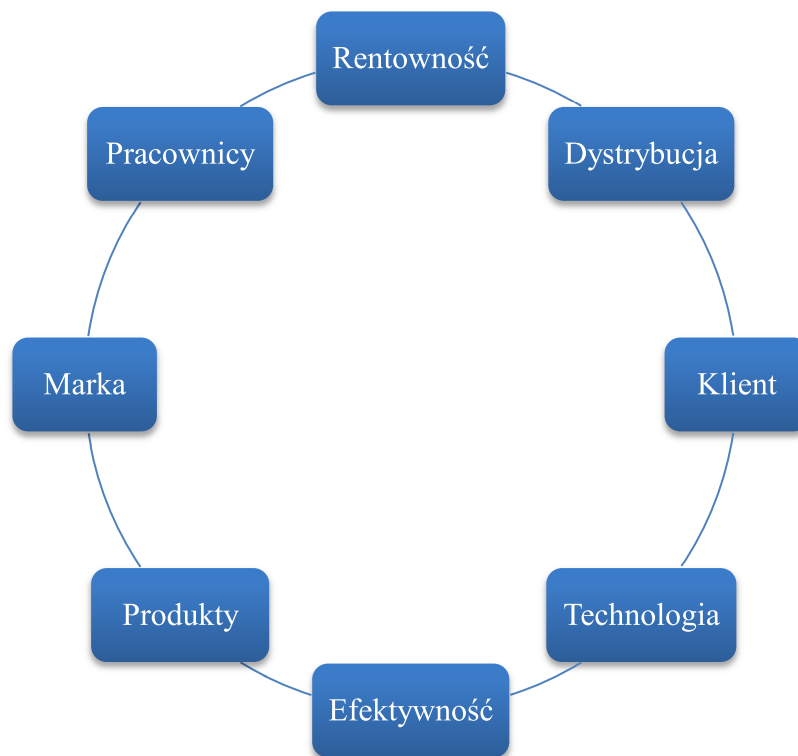
Oddział Generali, w którym przeprowadzono badanie znajduje się w województwie lubelskim. Jest to placówka podlegająca spółce Generali Życie Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. Obecnie firma oferuje swoim klientom rozbudowany katalog usług, który dopasowany jest do aktualnych potrzeb klientów i zmieniających się trendów panujących na rynku. W swojej aktualnej ofercie oddział oferuje między innymi: ubezpieczenie na życie dla dzieci, rodziców i seniorów, programy regularnego oszczędzania przeznaczone głównie dla emerytów i na uposażenia dzieci. Ponadto placówka daje możliwość założenia lokaty

⁹⁵ Strona internetowa <http://www.generali.pl> (data odczytu 21.08.2014)

inwestycyjnej, a także zajmuje się udzielaniem ubezpieczeń grupowych dla firm i klientów indywidualnych.

Oddział aktywnie uczestniczy w aktualnej Strategii Generali, która zakłada znaczne polepszenie wszystkich kluczowych parametrów funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku krajowym, poprzez zwiększenie sprzedaży, wykorzystywanie nowych technologii i warunków ekonomicznych, zwiększając równocześnie rentowność i udziały w rynku.

Poniższy rysunek przedstawia najważniejsze kierunki strategiczne Generali, z którymi silnie utożsamia się badany oddział.



Rys. 9. Kierunki strategiczne Generali

Źródło: Opracowanie na podstawie strony internetowej <http://www.generali.pl> (data odczytu 21.08.2014)

Wymieniona w powyższym rysunku rentowność zakłada optymalizację wyniku technicznego. Z kolei dystrybucja jako kierunek strategii ma na celu wykorzystanie potencjału sieci wyłącznych i partnerów zewnętrznych. Poza tym oddział jest ukierunkowany na klienta, mając na celu zwłaszcza poprawę jego satysfakcji, wychodząc naprzeciw jego oczekiwaniom i potrzebom, a także wykorzystując nowe technologie umożliwiające klientom między innymi elektroniczny zakup usług. Służyć ma temu również przyjazny i zrozumiały

proces sprzedaży produktów. Ważnym kierunkiem strategii jest jednocześnie efektywność, zakładająca optymalizację i automatyzację procesów oraz wykorzystanie siły marki i prestiżu.

Oddział, realizując założenia całego przedsiębiorstwa, szczególnie nacisk kładzie równocześnie na dbanie o swoich pracowników, zapewniając im przyjazną kulturę organizacyjną, charakteryzującą się otwartą komunikacją. W założeniu daje ona pracownikom możliwość wywierania wpływu na podejmowane w firmie decyzje, a także pozwala na zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Co więcej kierownictwo oddziału w sposób jasny precyzuje możliwe ścieżki kariery i rozwoju, sprawiając tym samym, że każdy członek personelu jest świadom jakich działań musi się podjąć, by osiągnąć awans lub zebrać dodatkowe bonusy rzeczowe, jak i finansowe. Tak więc zapewnienie swoim klientom poczucia bezpieczeństwa i zadowolenia jest największą wartością oddziału Generali, stąd też kierownictwu jak i personelowi szczególnie zależy na tym, by w sposób rzetelny świadczyć oferowane przez firmę usługi.

3.3 Metodyka i cel badań własnych

Techniki badań to różnorodne czynności praktyczne, podejmowane przez badacza, które pozwalają na zdobycie optymalnie sprawdzalnych informacji, faktów i opinii, ponadto są one regulowane przez kompleksowo wypracowane dyrektywy.⁹⁶ Najczęściej występującymi technikami badań są: obserwacja, wywiad, ankieta, badanie dokumentów, analiza treści, techniki projekcyjne i inne.⁹⁷

Metodą wykorzystaną w niniejszych badaniach empirycznych, jest metoda sondażu diagnostycznego. Zgodnie z definicją podaną przez T. Pilcha i T. Baumaną metoda ta polega na gromadzeniu informacji poprzez samodzielne wypełnianie przez badanego specjalnie skonstruowanych kwestionariuszy, charakteryzujących się wysokim stopniem standaryzacji, przy obecności lub bez obecności ankietera.⁹⁸ Dodatkowo metoda sondażu diagnostycznego sprzyja zrozumieniu sposobu postrzegania przez badanych zagadnień, które interesują

⁹⁶ A. Kamiński 1970, cyt. za: T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 85

⁹⁷ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań...*, op. cit., s. 86-102.

⁹⁸ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań...*, op. cit., s. 96

badacza, formułowaniu problemów badawczych oraz zebraniu opinii respondentów o kwestiach ważnych z perspektywy prowadzonych badań.⁹⁹

W badaniach własnych posłużono się kwestionariuszem ankiety, zamieszczonym w załączniku nr 1, za pomocą którego zostały zebrane informacje wykorzystane w niniejszej pracy. Przebadaną grupą, byli pracownicy lubelskiego oddziału firmy Generali. Kwestionariusz ankiety zawierał przedmowę, w której wspomniano o celu przeprowadzanych badań, równocześnie gwarantując ankietowanym ich anonimowość, oraz poufność przy wykorzystaniu udzielanych przez nich informacji. Respondentom udzielono również instrukcji, wyjaśniającej w jaki sposób należy wypełniać kwestionariusz. Ich zadaniem było udzielenie odpowiedzi na 36 pytań oraz 4 pytania, stanowiące metryczkę. Zebrane wyniki zaprezentowano w rozdziale czwartym. Do analizy zaangażowania pracowników lubelskiego oddziału Generali korzystano także z Raportu Roczno Grupy Generali 2013 oraz wywiadu przeprowadzonego z pracownikami i kadrą zarządzającą. Zgromadzony materiał został poddany analizie statystyczno - opisowej.

Jak podaje W. Dutkiewicz celem badań jest dążenie do wzbogacenia i uzupełnienia wiedzy o osobach, rzeczach lub zjawiskach, interesujących badacza, który czyni je przedmiotem swoich badań. Jest więc to określenie tego do czego badacz dąży, a także co pragnie swym działaniem osiągnąć.¹⁰⁰

Głównym celem badań własnych była analiza poziomu zaangażowania personelu w lubelskim oddziale Generali. Z kolei celami szczegółowymi są:

1. Sprawdzenie wpływu atmosfery i warunków panujących w miejscu pracy na zaangażowanie personelu.
2. Zbadanie związku pomiędzy subiektywnym odczuciem satysfakcji z wykonywanej pracy oraz jej znaczenia, a efektywnością podejmowanych działań.
3. Sprawdzenie zależności między wpływem na otrzymywane wynagrodzenie a motywacją do większego zaangażowania.
4. Ocena stosunku między sprawną komunikacją pracodawcy z personelem a motywacją pracowników do pracy.

⁹⁹ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003, s. 255.

¹⁰⁰ W. Dutkiewicz, *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Wyd. Stachurski, Kielce 2001, s. 50.

Kolejnym krokiem podejmowanym przez badacza jest postawienie hipotez badawczych. Według D. Nachimas i C. Frankfort-Nachimas hipotezy są to proponowane odpowiedzi na sformułowane przez nas pytania badawcze. Są one potwierdzane lub odrzucane dopiero na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, w związku z czym są to wyłącznie pewne założenia, a nie końcowe wyniki.¹⁰¹

Na tle tak sformułowanych celów, podjęto w tejże pracy próbę zweryfikowania przedstawionych poniżej hipotez badawczych. Główna hipoteza założona w niniejszej pracy brzmi: **Pracownicy lubelskiego oddziału Generali są aktywnie zaangażowani w swoją pracę.** Wyodrębniono również hipotezy szczegółowe:

Hipoteza 1: W badanym oddziale pozytywna atmosfera pracy i jej dobre warunki sprzyjają większemu zaangażowaniu pracowników.

Hipoteza 2: Subiektywne odczucie satysfakcji z wykonywanej pracy oraz poczucie, że ma ona znaczenie, wiąże się z większą efektywnością podejmowanych przez pracowników działań.

Hipoteza 3: Wpływ na otrzymywane wynagrodzenie zwiększa zaangażowanie do pracy.

Hipoteza 4: Sprawna komunikacja w oddziale zwiększa motywację do pracy.

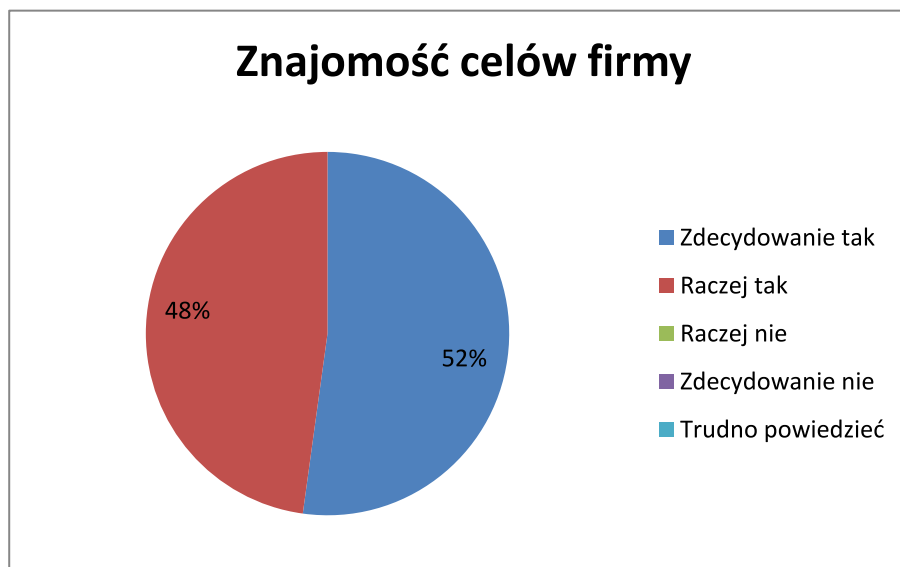
Hipoteza 5: Oparta na wzajemnym szacunku relacja z pracodawcą, doceniającym swoich pracowników i respektującym ich opinie, wpływa na wzrost ich zaangażowania.

¹⁰¹ D. Nachimas, C. Frankfort-Nachimas, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 77.

Rozdział 4 Analiza zaangażowania pracowników

4.1 Wyniki badań własnych

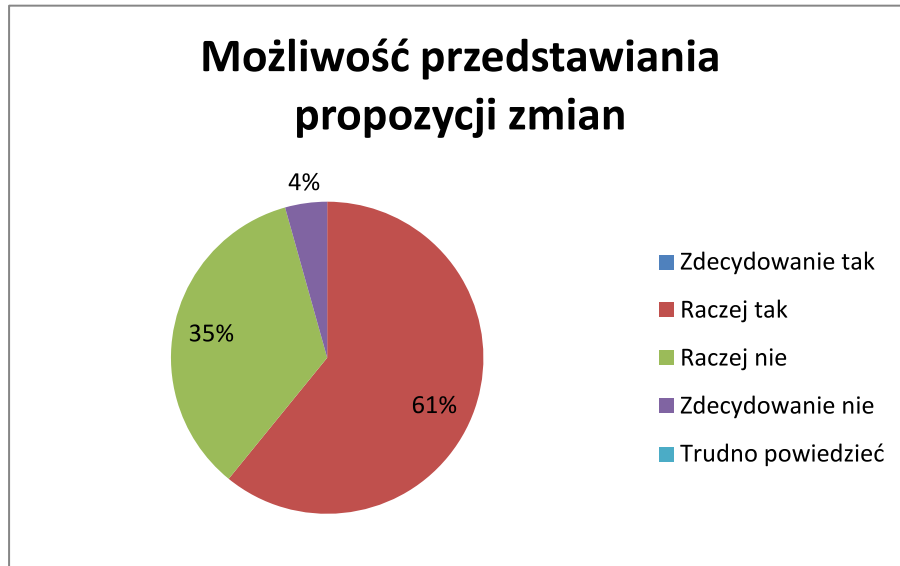
W przeprowadzonym badaniu, na wstępie zapytano respondentów o to, czy znają i potrafią wyjaśnić cele firmy, której są pracownikami. Większość badanych (52%) twierdzi, że zdecydowanie je zna, nieco mniej (48%) uważa, że raczej tak. Żaden z ankietowanych nie wybrał pozostałych wariantów odpowiedzi. Wynika z tego, iż wszyscy pracownicy oddziału znają cele firmy, będąc świadomym jej zasad, zwyczajów i praktyk, jakie podejmuje do realizacji postawionych sobie zadań. Dane przedstawia rysunek 10.



Rys. 10. Interpretacja graficzna znajomości celów firmy

Źródło: Opracowanie własne

Następne pytanie zadane pracownikom dotyczyło możliwości przedstawiania propozycji zmian, gdy widzi się szanse poprawy wyników firmy. 61% badanych udzieliło odpowiedzi, że ma taką szansę, zaś 35%, iż raczej nie, a tylko 4% jest przekonane o braku swojego wpływu. Dane prezentuje rysunek 11.



Rys. 11. Interpretacja graficzna możliwości przedstawiania propozycji zmian

Źródło: Opracowanie własne

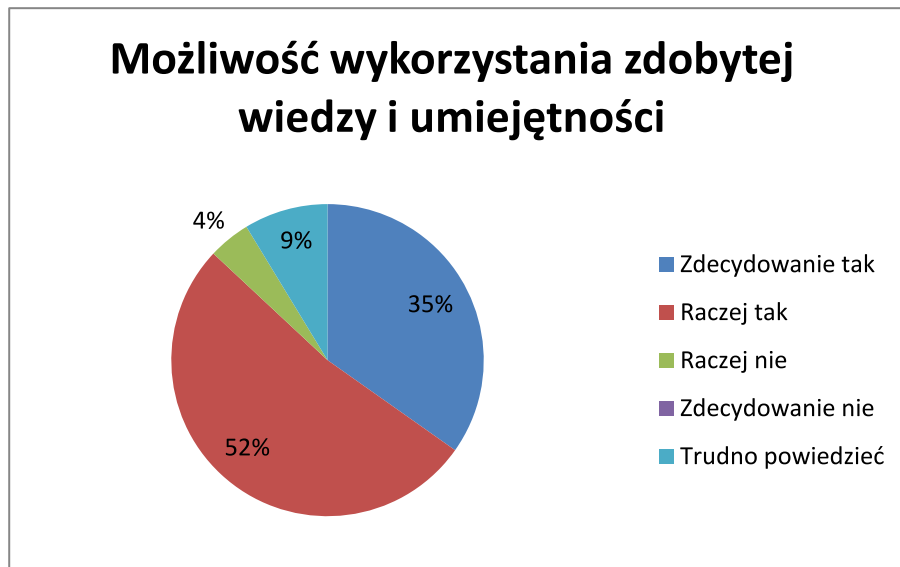
Ponad połowa ankietowanych (52%) ma poczucie, iż ich opinie są respektowane przez kierownictwo, natomiast 9% jest o tym przekonane. Zdecydowana mniejszość (26%) nie czuje by kierownictwo brało pod uwagę ich zdanie. Niezdecydowanych było tylko 13%. Zostało to zaprezentowane na poniższym rysunku.



Rys. 12. Interpretacja graficzna respektowania opinii przez kierownictwo

Źródło: Opracowanie własne

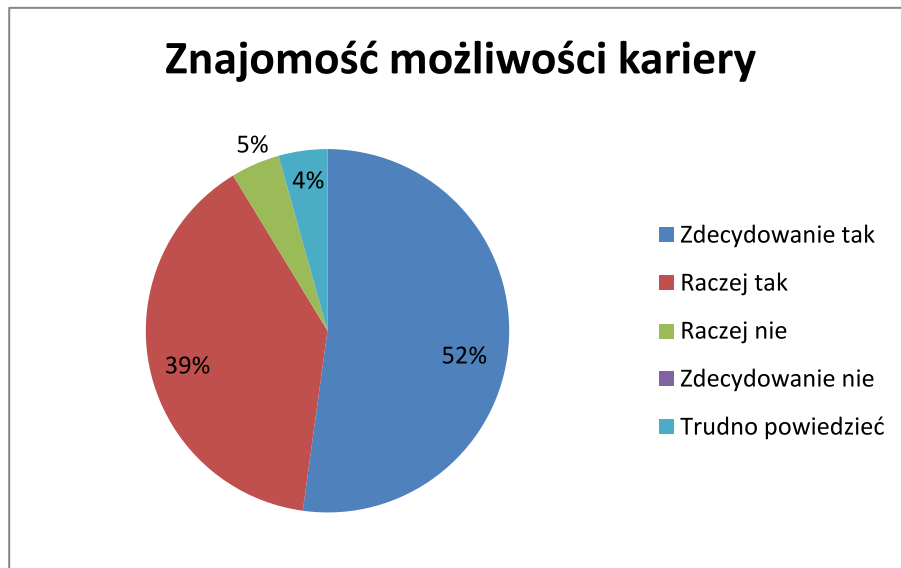
Kolejnym aspektem interesującym badacza, było subiektywne poczucie sposobności wykorzystania w pracy zdobytej wiedzy i doświadczeń. Jak widać na poniższym wykresie, znaczna większość personelu (87%) uważa, że ma taką możliwość, w tym 35% jest o tym przekonane. Tylko jedna osoba ma wrażenie, iż w swojej pracy nie wykorzystuje zdobytej wiedzy ani umiejętności. Pozostałe 9% nie potrafi tego ocenić.



Rys. 13. Interpretacja graficzna możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy

Źródło: Opracowanie własne

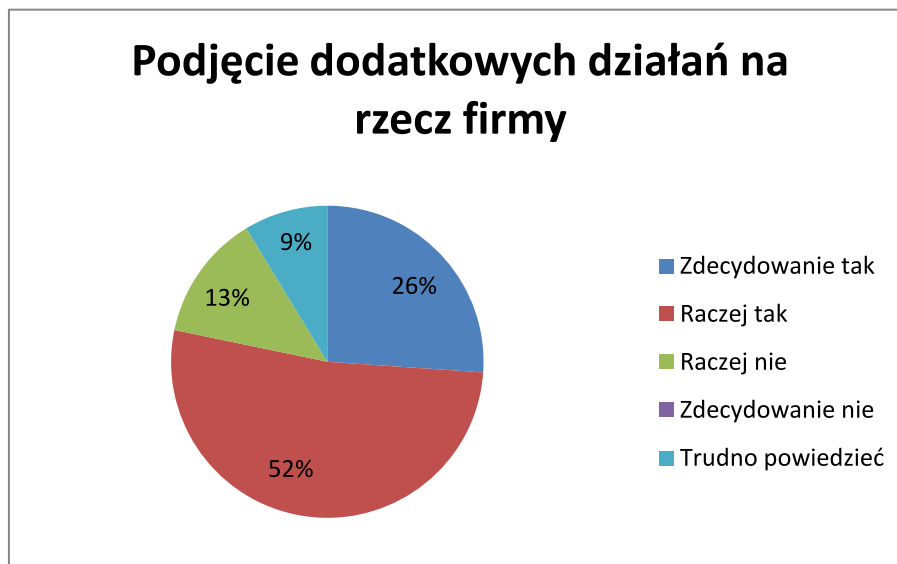
Jak wynika z rysunku 14, znacznie większa część ankietowanych (52%) zdecydowanie zna swoje możliwości kariery w oddziale, a 39% raczej je zna. Tylko 5% raczej nie zna określonych przez oddział ścieżek kariery, natomiast pozostałe 4% nie są zdecydowane. Możemy więc stwierdzić, iż oddział dba o to, by pracownicy byli świadomi możliwości awansu, co może wpływać na ich zaangażowanie.



Rys. 14. Interpretacja graficzna znajomości możliwości kariery

Źródło: Opracowanie własne

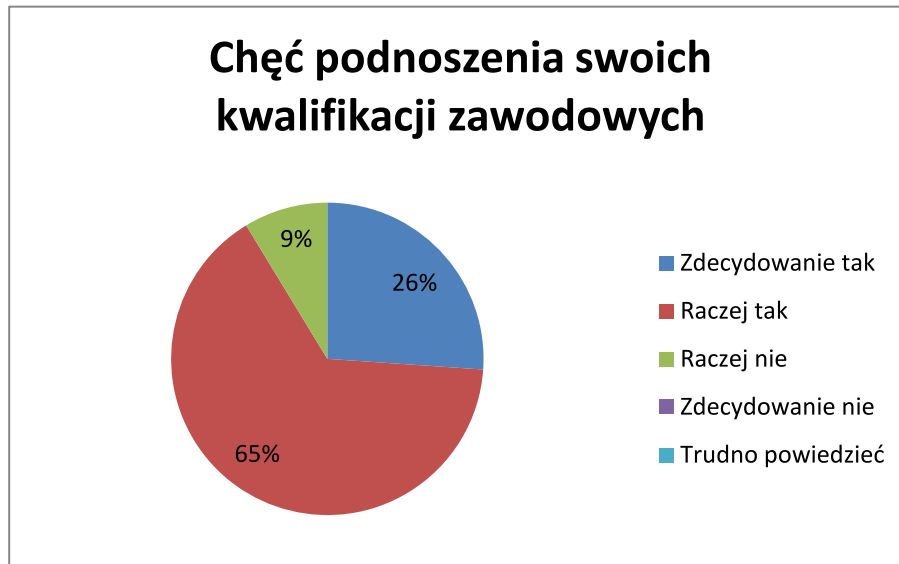
Następne pytanie zadane pracownikom oddziału dotyczyło tego, czy w sytuacji, gdy wymaga tego dobro firmy, podejmują oni dodatkowy wysiłek na jej rzecz (rysunek 15). Aż 78% wskazuje, iż podjęłoby taką inicjatywę, zaś tylko 13% przeciwnie. Pozostałe 9% nie potrafiło się określić. Wynika z tego, że większa część personelu, wykazuje przywiązanie do swojego miejsca pracy.



Rys. 15. Interpretacja graficzna podjęcia dodatkowych działań na rzecz firmy

Źródło: Opracowanie własne

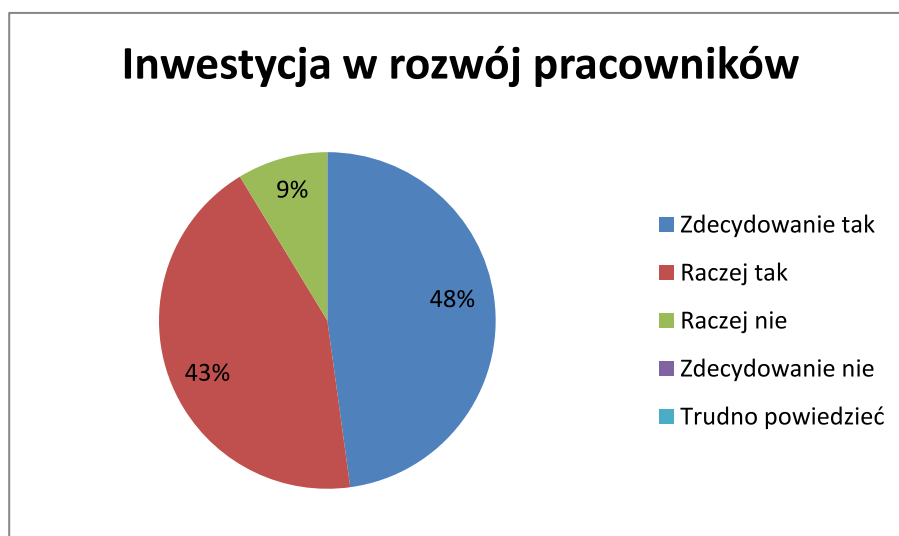
Na pytanie o chęć podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych, większość respondentów odpowiedziała, że raczej chętnie podejmuje owe wysiłki (65%), przy czym 26% zdecydowanie chce zwiększać swoje umiejętności. 9% raczej nie wykazuje takiej inicjatywy. Pozostałych wariantów odpowiedzi nie odnotowano. Dane przedstawia rysunek 16.



Rys. 16. Interpretacja graficzna chęci podnoszenia kwalifikacji zawodowych

Źródło: Opracowanie własne

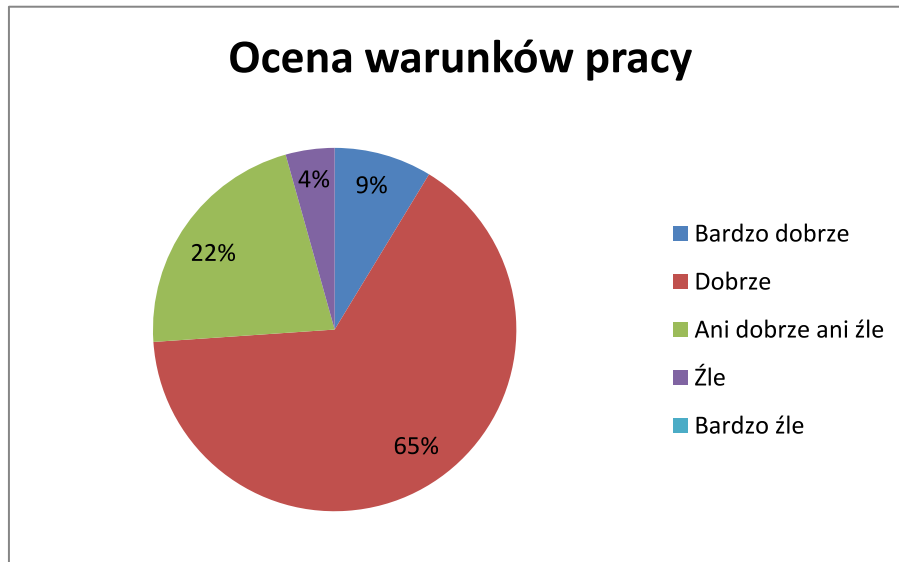
Kolejną kwestią interesującą badacza było pozyskanie informacji o tym, czy oddział inwestuje w rozwój swoich pracowników, poprzez różnorodne szkolenia i kursy (rysunek 17). Większość ankietowanych (48%) twierdzi, że firma zdecydowanie inwestuje w ich rozwój, nieco mniej (43%) że raczej inwestuje, a tylko 9% odpowiedziało, iż raczej nie.



Rys. 17. Interpretacja graficzna inwestycji w rozwój pracowników

Źródło: Opracowanie własne

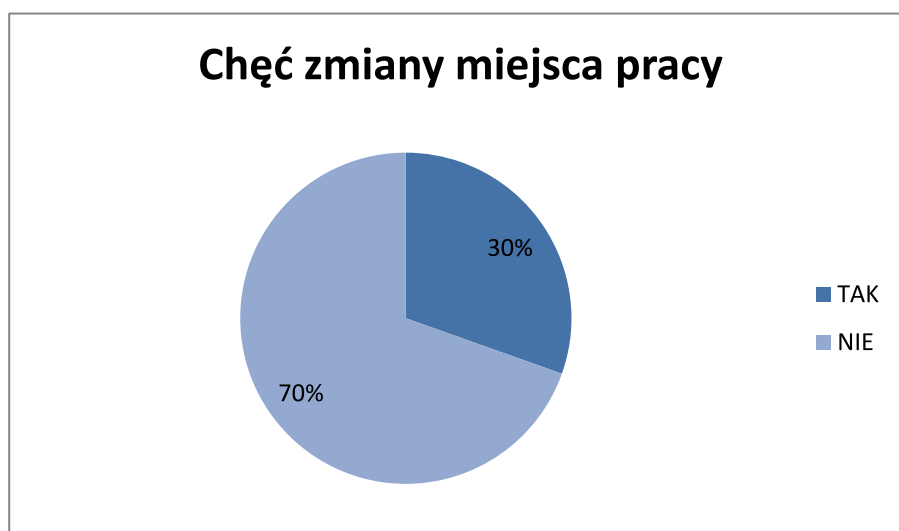
65% ankietowanych ocenia swoje warunki pracy jako dobre, zaś 9% jako bardzo dobre. Tylko 4% swoje warunki pracy uważa za złe. Pozostałe 22% sądzi, że nie są one ani dobre ani złe. Dane przedstawia rysunek 18.



Rys. 18. Interpretacja graficzna oceny warunków pracy

Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika z rysunku 19, aż 70% pracowników lubelskiego oddziału Generali, nie rozważa zmiany miejsca pracy.



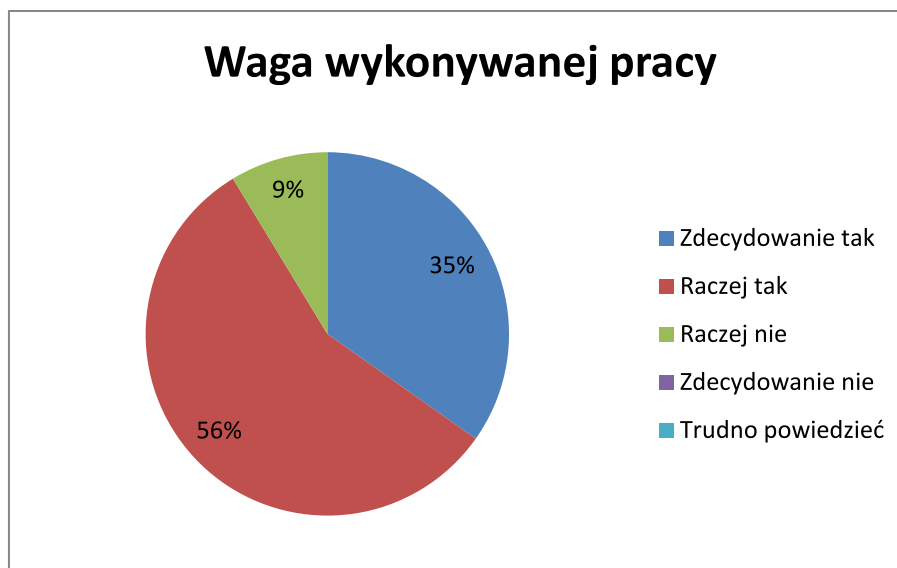
Rys. 19. Interpretacja graficzna chęci zmiany miejsca pracy

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci chcący zmienić pracę (30%), jako główny powód wskazują kwestie finansowe (44%). Następnie za przyczynę podają przełożonego (19%), brak systemu motywacyjnego (13%), a także niedoceniając włożonego wysiłku (12%). Jedynie 6% badanych twierdzi, że wpływ na ich decyzję mają relacje międzyludzkie oraz brak możliwości rozwoju.

Z kolei na decyzje pracowników chcących pozostać w swojej pracy i nie rozważających odejścia z niej, również największy wpływ mają kwestie finansowe (38%). 20% badanych swoją decyzję motywuje tym, iż ich wysiłek jest doceniany, 15% wskazuje przełożonego, zaś 9% pracowników wymienia relacje międzyludzkie, panujący w oddziale system motywacyjny oraz możliwość rozwoju.

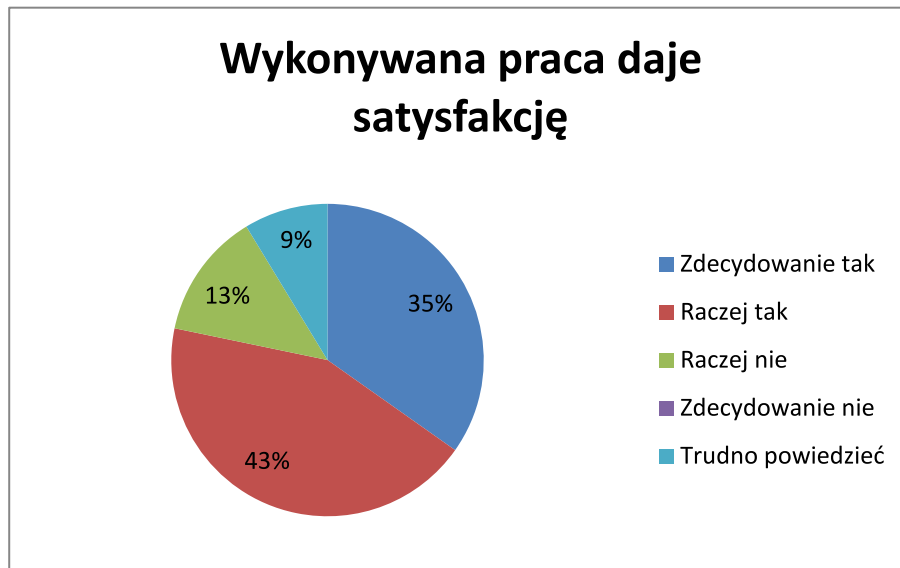
Zdecydowana większość ankietowanych uważa, że praca, którą wykonują jest ważna (91%), natomiast 9% personelu, sądzi, że wykonywana przez nich praca nie jest ważna (rysunek 20).



Rys. 20. Interpretacja graficzna ważności wykonywanej pracy

Źródło: Opracowanie własne

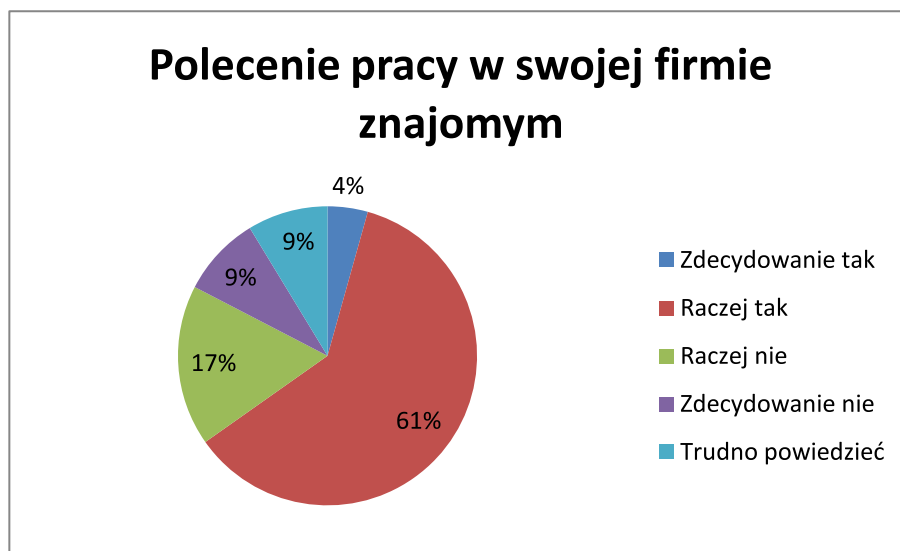
Pracownicy zostali zapytani również o to, czy praca, którą wykonują daje im satysfakcję. Większość badanych stwierdziła, że raczej daje (43%), nieco mniej odpowiedziało, że zdecydowanie daje (35%). Odpowiedzi osób, które raczej nie odczuwają satysfakcji z własnej pracy było znacznie mniej (13%). Dane zostały przedstawione na rysunku 21.



Rys. 21. Interpretacja graficzna satysfakcji z pracy

Źródło: Opracowanie własne

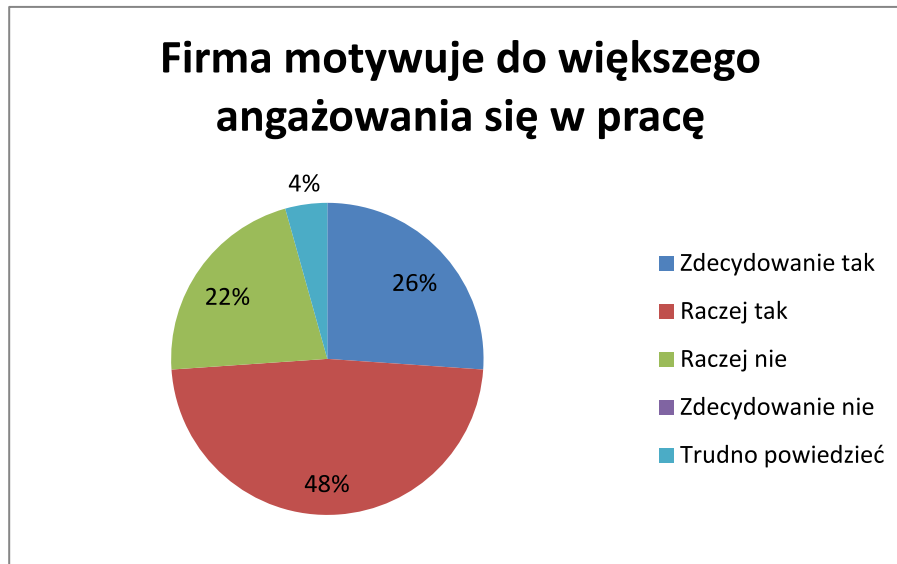
Większość respondentów (65%) odpowiadając na kolejne pytanie twierdzi, że poleciliby pracę w swojej firmie znajomym. Z kolei 26% badanych nie poleciliby jej. Tylko 9% pracowników było niezdecydowanych (rysunek 22).



Rys. 22. Interpretacja graficzna polecenia pracy w swojej firmie znajomym

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 23 pokazuje, że aż 17 ankietowanych (74%) uważa, że firma motywuje ich do większego angażowania się w swoją pracę. Nieznaczne 22% nie odczuwa by firma ich motywowała.

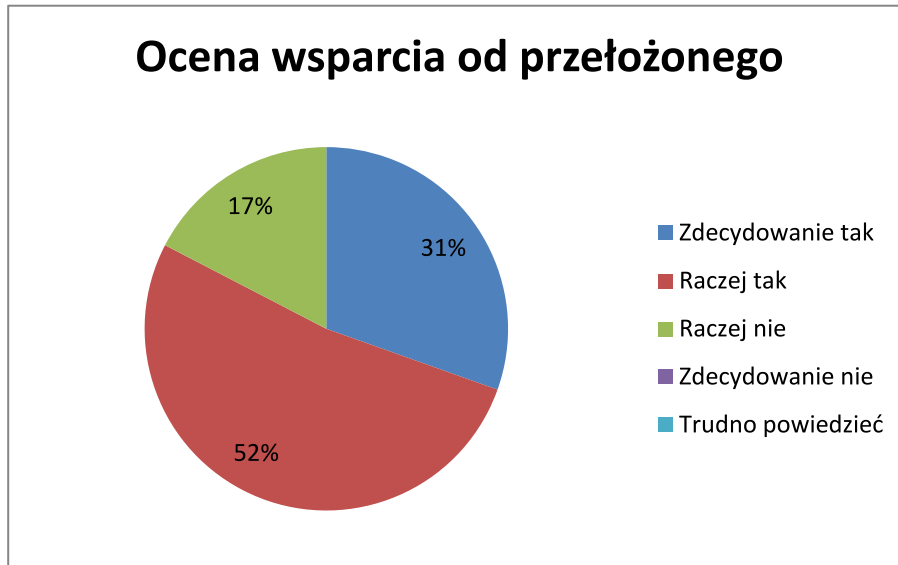


Rys. 23. Interpretacja graficzna motywacji przez firmę do większego angażowania się w pracę

Źródło: Opracowanie własne

Kolejne trzy pytania miały na celu sprawdzenie, czy pracownicy otrzymują od przełożonego wsparcie konieczne do efektywnej pracy, czy otrzymują od niego pochwały oraz czy pracownicy uważają, że pracodawca sprawiedliwie docenia ich wkład włożony w pracę i osiągnane przez nich wyniki.

Na pytanie o to czy pracownicy otrzymują od przełożonego wsparcie konieczne do efektywnej pracy, aż 83% odpowiedziało, że je otrzymuje. Pozostała liczba osób (17%) uważa, że tego wsparcia nie otrzymuje (rysunek 24).



Rys. 24. Interpretacja graficzna oceny wsparcia od przełożonego

Źródło: Opracowanie własne

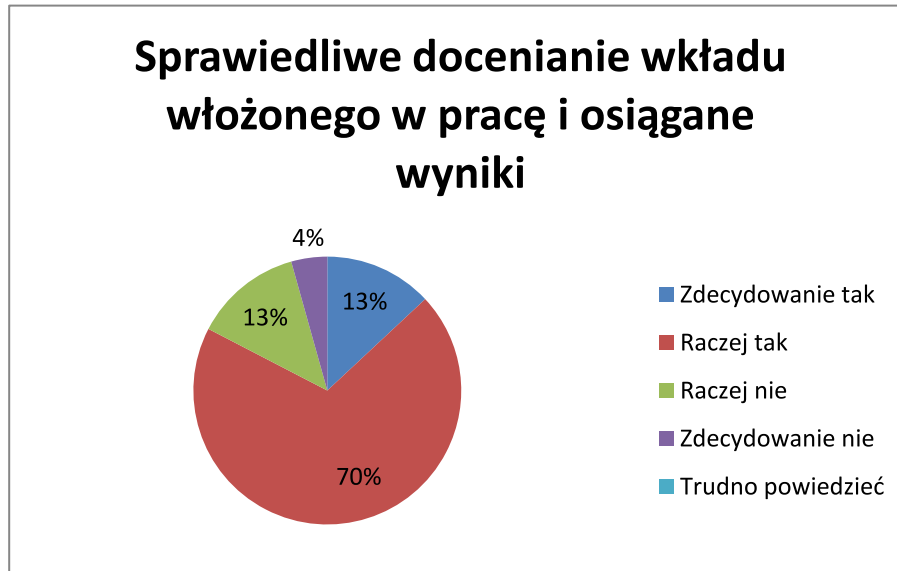
Podobnie procentowo rozkłada się liczba osób, twierdzących, iż otrzymują oni od przełożonego pochwały (83%). Widać to na rysunku 25.



Rys. 25. Interpretacja graficzna pochwał od przełożonego

Źródło: Opracowanie własne

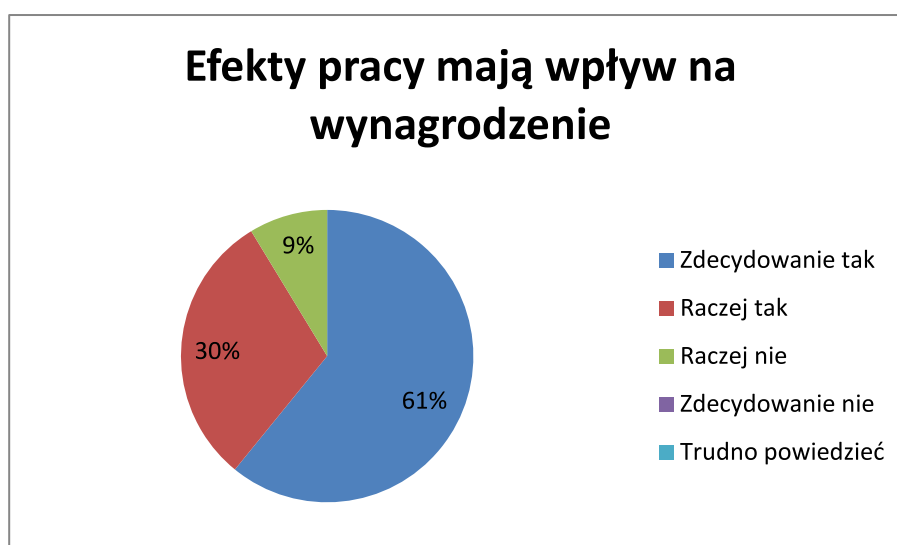
70% personelu udzieliło również odpowiedzi, że pracodawca raczej w sposób sprawiedliwy docenia wkład włożony w pracę przez swoich podwładnych i osiągnęte przez nich wyniki. 13% badanych jest o tym przekonane. Pozostałe 13% oceniło, że pracodawca nie jest sprawiedliwy, a 4% było zdecydowane o jej braku (rysunek 26).



Rys. 26. Interpretacja graficzna sprawiedliwego doceniania wkładu włożonego w pracę i osiągnęte wyniki

Źródło: Opracowanie własne

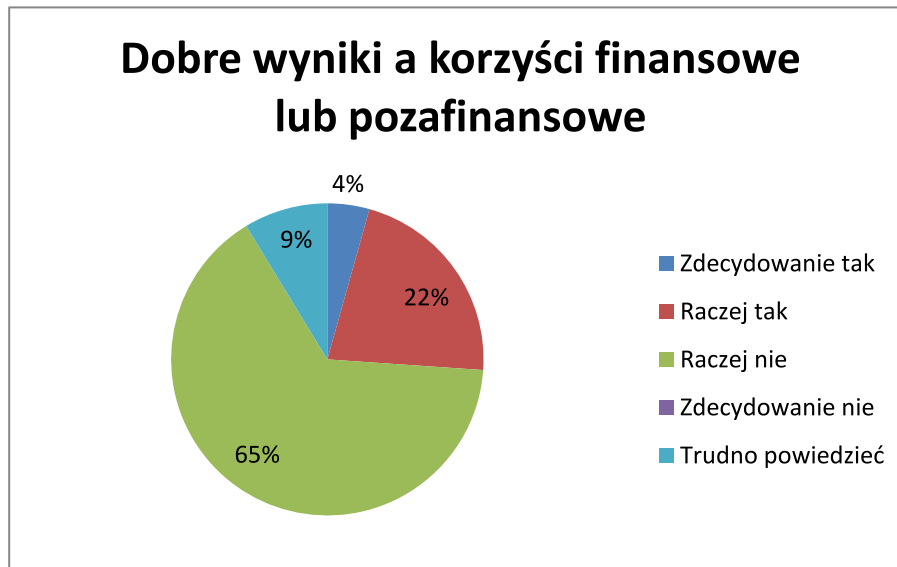
Znaczna większość ankietowanych (91%) udzielając odpowiedzi na kolejne pytanie uważa, że efekty pracy mają istotny wpływ na otrzymywane przez nich wynagrodzenie. Tylko 9% pracowników nie zgodziła się z tym (rysunek 27).



Rys. 27. Interpretacja graficzna wpływu efektów pracy na wynagrodzenie

Źródło: Opracowanie własne

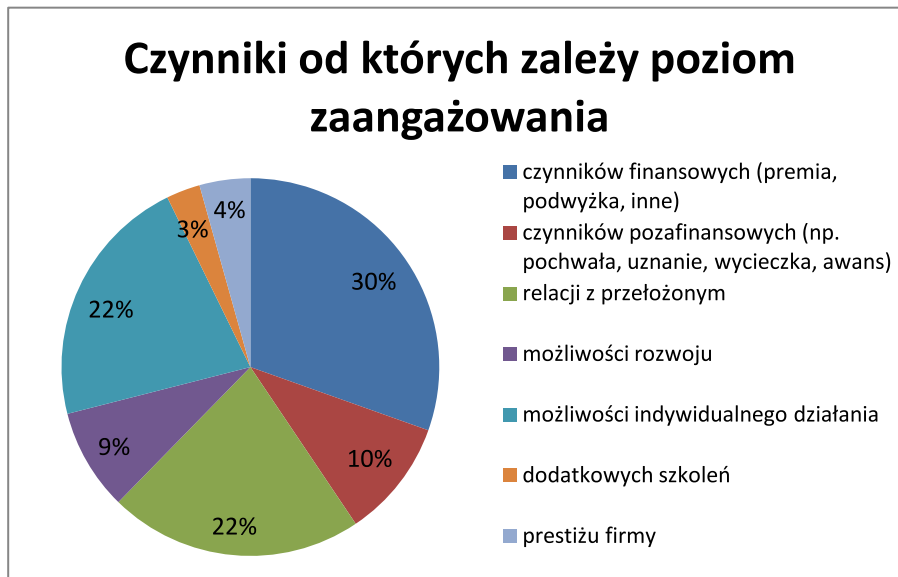
Jak przedstawia zamieszczony poniżej rysunek 28, ponad połowa (65%) badanych zaznacza, iż mimo osiągnięcia dobrych wyników nie może liczyć na żadne dodatkowe korzyści. Natomiast 26% odpowiedziało, że takich korzyści może się spodziewać. Pozostałe 9% nie potrafiło się określić.



Rys. 28. Interpretacja graficzna dobrych wyników a korzyści finansowych

Źródło: Opracowanie własne

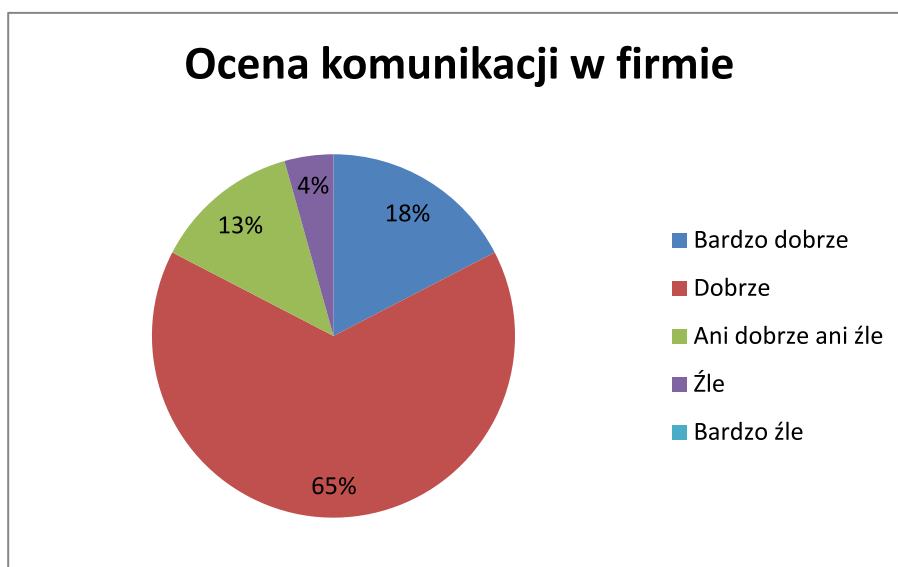
Następnie badacza zainteresowało jakie czynniki mają wpływ na poziom zaangażowania pracownika. Jako najważniejszy czynnik respondenci wskazywali kwestie finansowe takie jak premie, czy podwyżki (30%). Bardzo ważne okazują się również relacje z przełożonym oraz zapewnienie możliwości indywidualnego działania (22%). Pewną rolę odgrywają też czynniki pozafinansowe (10%), a także możliwość rozwoju (9%). Dane przedstawia rysunek 29.



Rys. 29. Interpretacja graficzna czynników od których zależy poziom zaangażowania

Źródło: Opracowanie własne

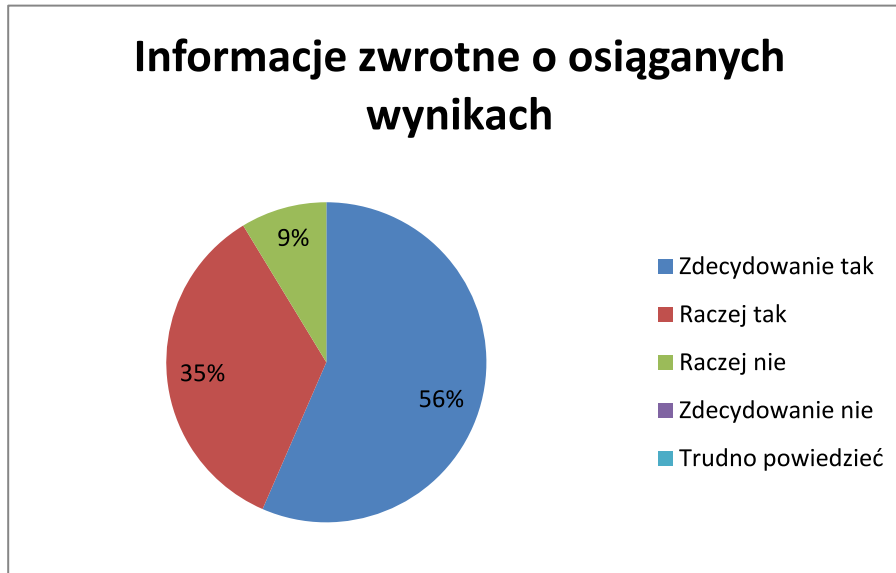
Pracownikom zadano także kilka pytań mających na celu ustalenie jak przebiega proces komunikacji w oddziale. Na wstępie zapytano pracowników o jej ogólną ocenę. Większość badanych (65%) oceniło komunikację jako dobrą, zaś 18% jako bardzo dobrą. 13% pracowników nie uważa jej ani za dobrą, ani złą, a 4% jako złą (rysunek 30).



Rys. 30. Interpretacja graficzna oceny komunikacji w firmie

Źródło: Opracowanie własne

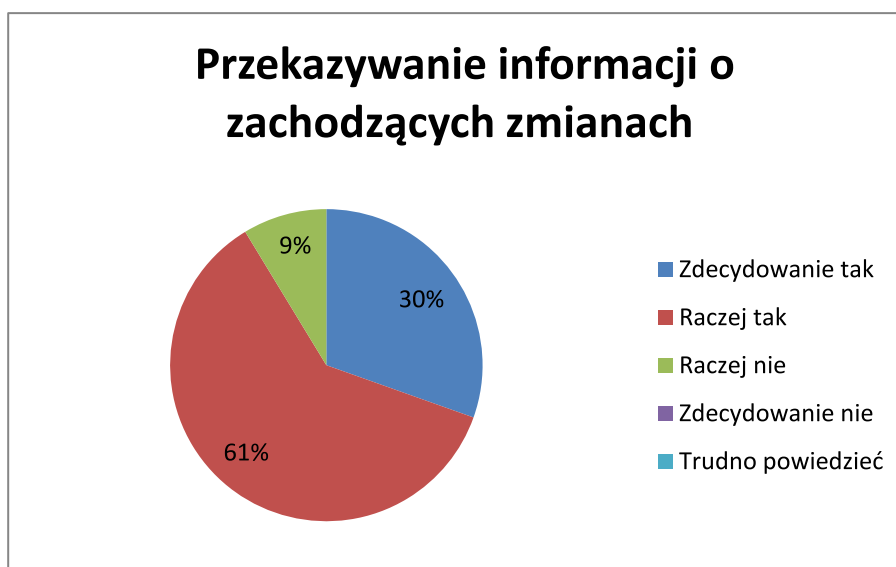
Kolejną kwestią interesującą badacza było sprawdzenie czy personel otrzymuje informacje zwrotne o wynikach jakie osiąga. Aż 91% ankietowanych twierdzi, że owe informacje uzyskuje, a tylko nieznaczne 9% uważa inaczej. Zostało to przedstawione na rysunku 31.



Rys. 31. Interpretacja graficzna informacji zwrotnych o osiągniętych wynikach

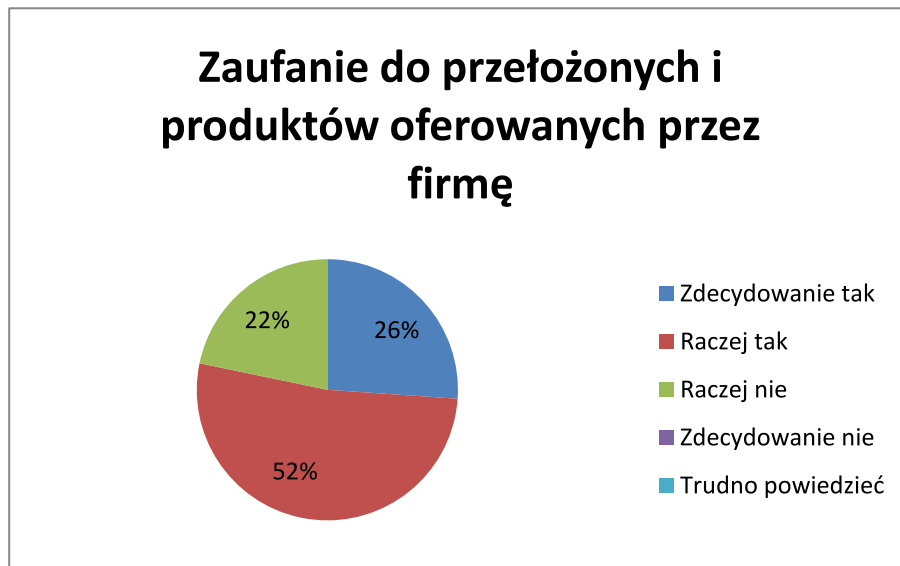
Źródło: Opracowanie własne

Podobny rozkład wyników przejawia się w odpowiedziach na pytanie dotyczące informowania pracowników o zmianach zachodzących w oddziale. Również 91% takie informacje otrzymuje. Widać to na rysunku 32.



Rys. 32. Interpretacja graficzna przekazywania informacji o zachodzących zmianach Źródło: Opracowanie własne

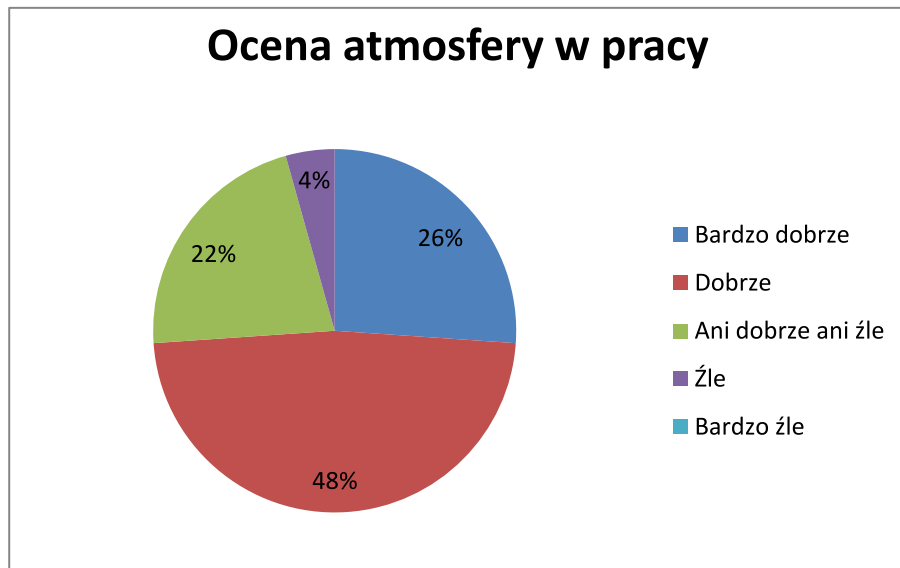
Na pytanie o zaufanie personelu do przełożonych oraz produktów jakie oferuje firma, 52% ankietowanych obdarza zaufaniem kierownictwo firmy, a także oferowane przez nią produkty. 26% osób zdecydowanie im ufa. Odpowiedzi, że raczej nie ufa, udzieliło 22% badanych (rysunek 33).



Rys. 33. Interpretacja graficzna zaufania do przełożonych i produktów oferowanych przez firmę

Źródło: Opracowanie własne

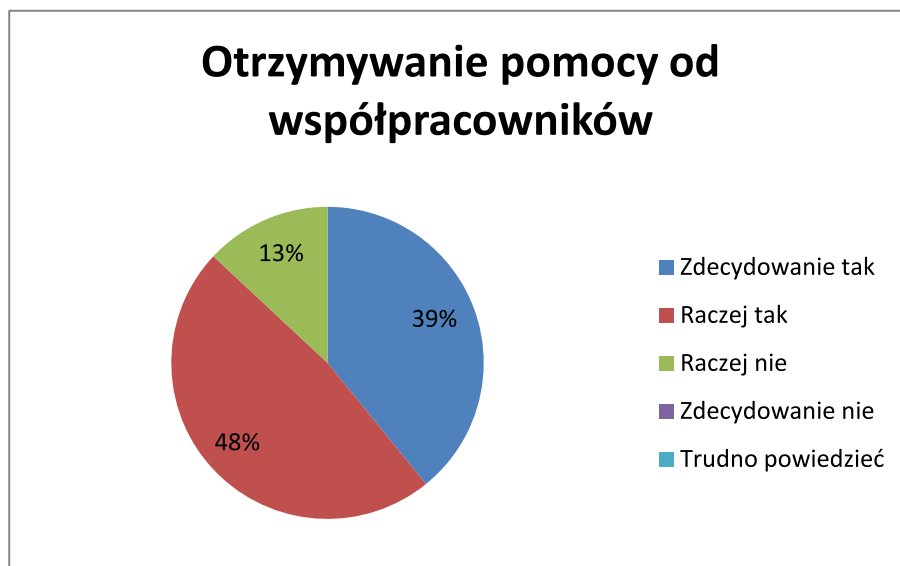
W pytaniu jak oceniana jest atmosfera panująca w miejscu pracy 48% respondentów uważa ją za dobrą, natomiast 26% za bardzo dobrą. Pozostali pracownicy (22%) nie potrafili jej ocenić ani dobrze, ani źle, z kolei tylko 4% odpowiedziało, że panująca atmosfera jest zła. Dane ukazuje rysunek 34.



Rys. 34. Interpretacja graficzna oceny atmosfery w pracy

Źródło: Opracowanie własne

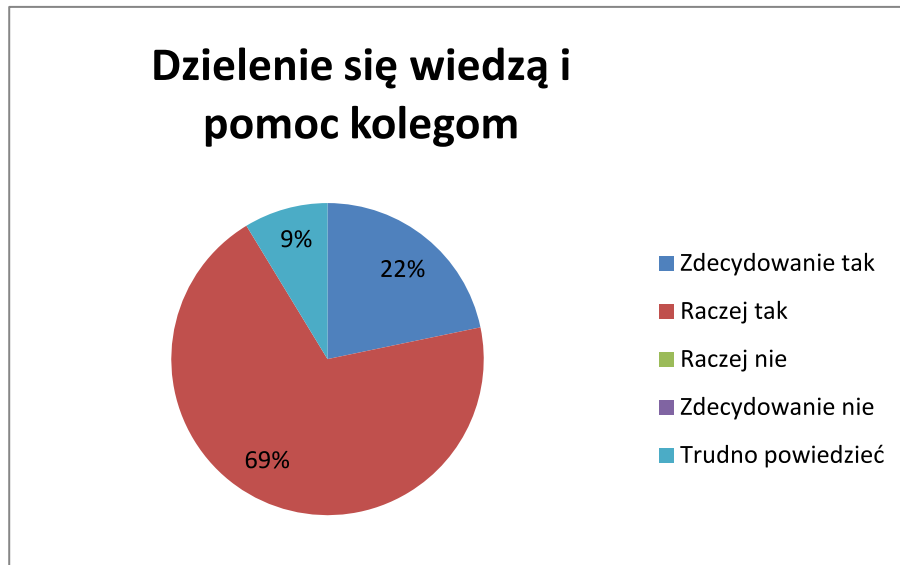
Pracownicy zapytani o to, czy mogą liczyć na pomoc swoich współpracowników, w zdecydowanej większości odpowiadają, że tak (87%). Jedynie 13% badanych uważa, że na pomoc kolegów liczyć nie może. Opisaną sytuację ukazuje rysunek 35.



Rys. 35. Interpretacja graficzna otrzymywania pomocy od współpracowników

Źródło: Opracowanie własne

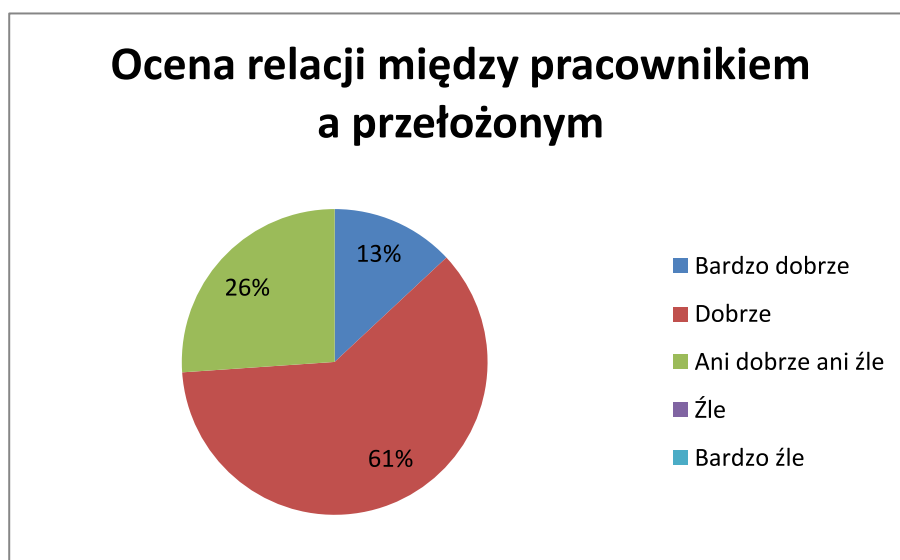
Rysunek 36 pokazuje, że aż 69% ankietowanych raczej chętnie dzieli się zdobytą wiedzą i pomaga swoim kolegom, a 22% zdecydowanie im pomaga. 9% pracowników nie potrafi swojej pomocy ocenić.



Rys. 36. Interpretacja graficzna dzielenia się wiedzą i pomocy kolegom

Źródło: Opracowanie własne

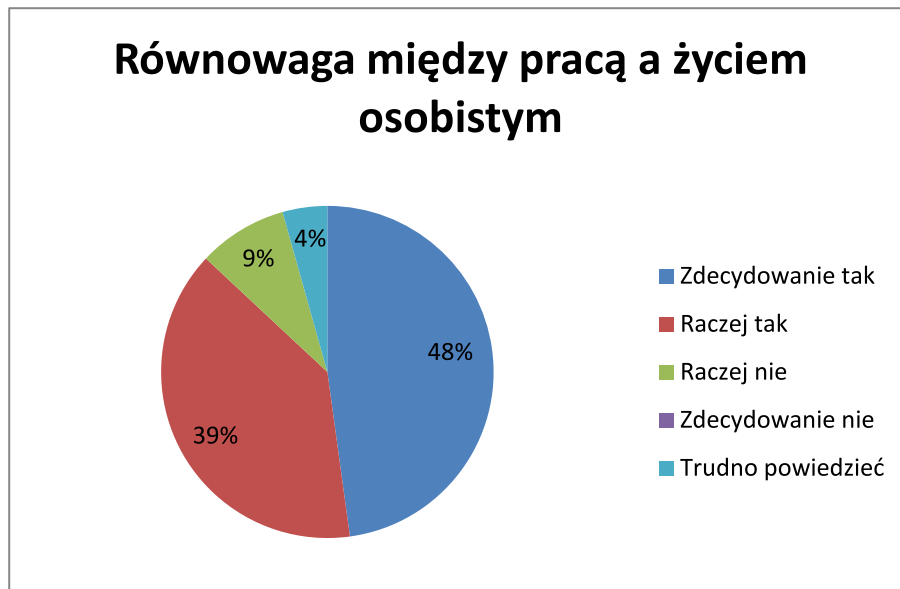
Na pytanie jak oceniane są relacje zachodzące między pracownikiem a przełożonym, 61% respondentów postrzega je jako dobre, z kolei 10% oceniła te relacje jako bardzo dobre. Natomiast 26% pracowników nie sądzi by były one ani dobre ani złe (rysunek 37).



Rys. 37. Interpretacja graficzna oceny relacji między pracownikiem a przełożonym

Źródło: Opracowanie własne

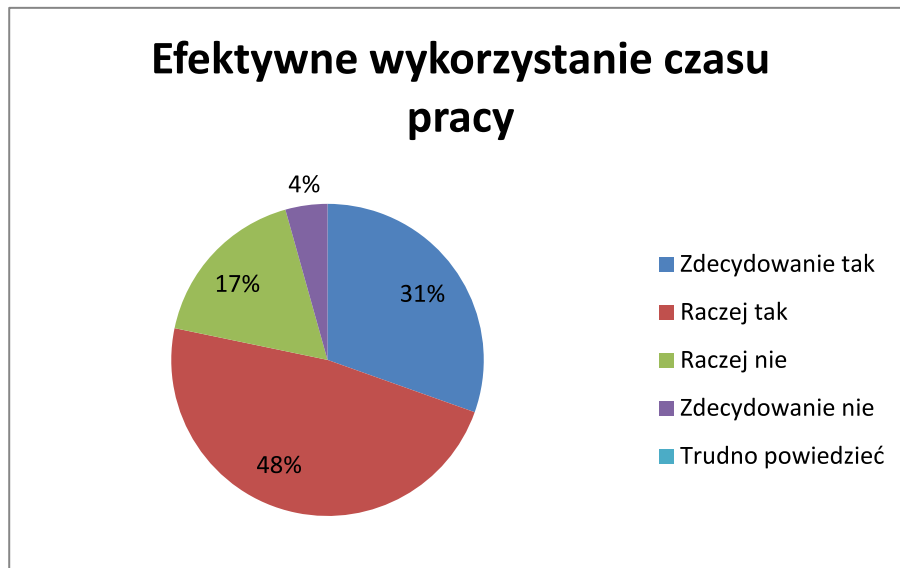
Kolejne pytanie miało na celu zbadanie czy oddział firmy pozwala na zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym pracownika. Najwięcej ankietowanych (87%) twierdzi, że taka równowaga jest zachowana, w tym 48% badanych jest o tym przekonane. Tylko 9% podaje, że firma tej równowagi utrzymać nie pozwala. Dane przedstawia rysunek 38.



Rys. 38. Interpretacja graficzna równowagi między pracą a życiem osobistym

Źródło: Opracowanie własne

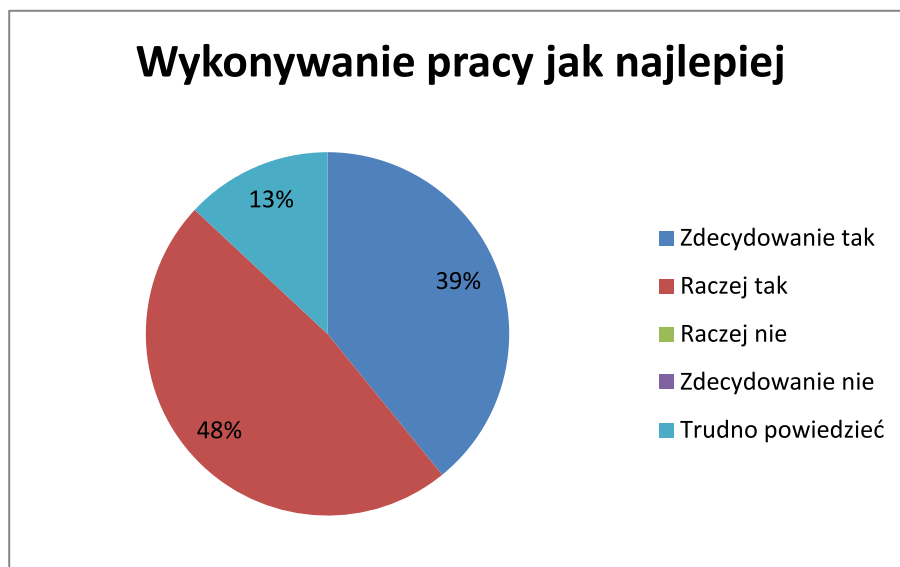
Zapytano również pracowników, czy w sposób efektywny wykorzystują swój czas pracy w firmie. 18 ankietowanych, co stanowi 79% badanej grupy, twierdzi, że w pełni ten czas wykorzystuje, 4 osoby (17%) podają, iż raczej nie, tylko jedna osoba zdecydowanie efektywnie go nie wykorzystuje. Przedstawia to rysunek 39.



Rys. 39. Interpretacja graficzna efektywnego wykorzystania czasu pracy

Źródło: Opracowanie własne

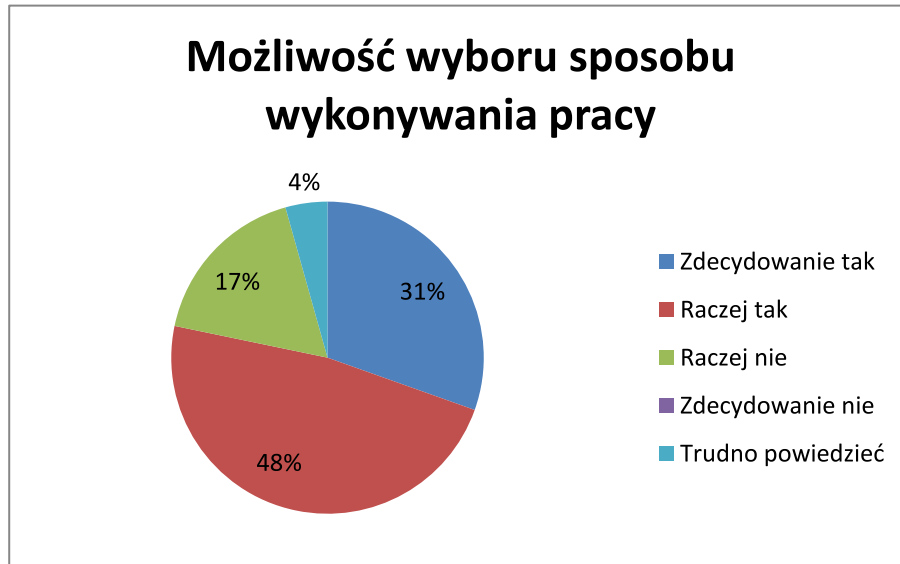
Badacz był również zainteresowany sprawdzeniem czy pracownik stara się wykonywać swoją pracę w sposób jak najbardziej dokładny. Jak wynika z analizy wypełnionych kwestionariuszy 48% osób badanych raczej podejmuje działania w celu jak najlepszego wykonywania powierzonych im zadań, a 39% zdecydowanie stara się wypełniać swoje obowiązki jak najlepiej. 13% nie potrafi się określić (rysunek 40).



Rys. 40. Interpretacja graficzna wykonywania pracy jak najlepiej

Źródło: Opracowanie własne

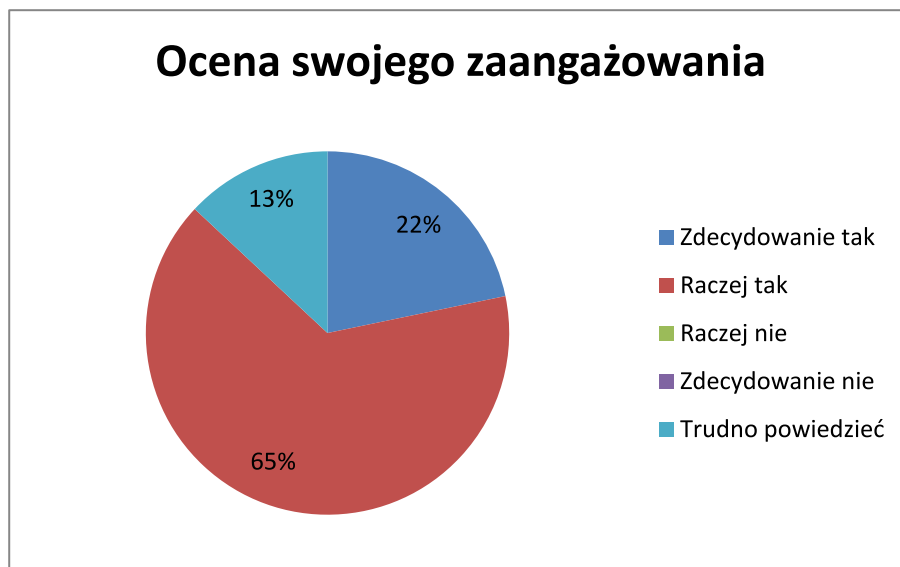
48% respondentów wskazuje, iż raczej ma możliwość wybrania jak najbardziej adekwatnego do swoich preferencji sposobu wykonywania pracy, z kolei 31% zdecydowanie taką sposobność posiada. Tylko 17% badanej grupy, raczej nie odczuwa by miało szansę dokonania takiego wyboru. Dane przedstawia rysunek 41.



Rys. 41. Interpretacja graficzna możliwości wyboru sposobu wykonywania pracy

Źródło: Opracowanie własne

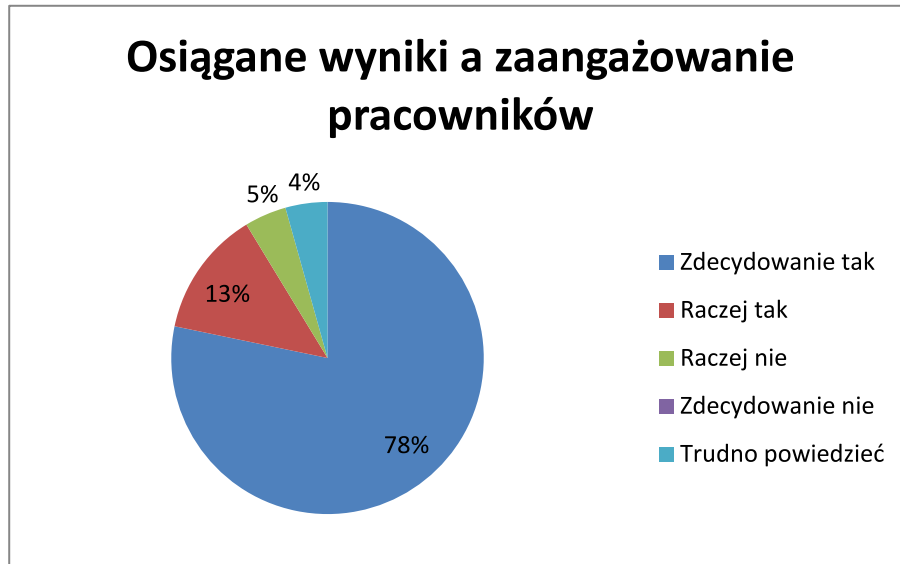
Pracownicy zapytani zostali również o to, czy uważają się za osoby zaangażowane w pracę. Zdecydowana większość (87%) twierdzi, iż w swoją pracę się angażuje. Pozostałe 13% uznało, że trudno im się określić (rysunek 42).



Rys. 42. Interpretacja graficzna oceny swojego zaangażowania

Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika z rysunku 43, 78% pracowników uważa, że na wyniki, które osiąga oddział zdecydowanie ma wpływ zaangażowanie personelu. 13% raczej podziela tą opinię, a tylko 5% ma odrębne zdanie.



Rys. 43. Interpretacja graficzna osiągniętych wyników a zaangażowania pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie przedstawionych powyżej analiz wyciągnięto wnioski omówione w podrozdziale 4.2.

4.2 Wnioski z badań

Jak wynika z analizy odpowiedzi, udzielanych przez badany personel lubelskiego oddziału Generali, na poszczególne pytania zawarte w kwestionariuszu, zdecydowana większość ocenia atmosferę panującą w miejscu pracy jako bardzo dobrą lub dobrą. Może się to wiązać z relacjami panującymi pomiędzy pracownikami, którzy w większości odczuwają, iż mogą liczyć na swoich współpracowników. Ponadto, prawie wszyscy ankietowani zadeklarowali, że chętnie dzielą się swoją wiedzą z innymi zatrudnionymi w oddziale i równie chętnie udzielają im pomocy gdy tego potrzebują. Wydaje się oczywiste, że pozytywna atmosfera w miejscu pracy jest niemożliwa przy wrogim i rywalizacyjnym nastawieniu personelu względem siebie.

Z przyjaznym otoczeniem pracy nierozzerwalnie powiązane są jej dobre warunki. Pracownicy badanego oddziału zwykle oceniają warunki swojej pracy jako dobre. Wiąże się to z tym, iż jak wskazują badani firma inwestuje w rozwój swoich pracowników, co równocześnie świadczy o tym, że pracownik jest postrzegany jako ważny element całości przedsiębiorstwa, o który należy dbać. Poza tym badany oddział szczególną uwagę poświęca systemowi motywacyjnemu, stosując różnego rodzaju motywatory, mające spowodować, by pracownicy bardziej angażowali się w swoje obowiązki. Zdecydowana większość ankietowanych zaznaczyła przy tym, iż czuje się motywowana do większego zaangażowania.

Fakt zapewnienia pracownikom dobrych warunków pracy, potwierdza możliwość utrzymania równowagi między pracą a życiem osobistym. Wynika to między innymi z dobrej organizacji pracy, co zapobiega przemęczeniu i sfrustrowaniu pracownika. Większość z nich deklaruje tym samym, że ma poczucie efektywnego wykorzystania swojego czasu w miejscu pracy. Przeważnie mają też oni sposobność wybrania metod działania w celu wykonywania swoich zadań.

Na podstawie analizy przeprowadzonych ankiet i wywiadu z kadrą zarządzającą można stwierdzić, że prawie wszyscy pracownicy wykazują zaangażowanie w wykonywaną pracę. Sami deklarują oni swoją aktywną postawę, podając, że starają się jak najlepiej wykonywać swoje obowiązki, a także, że uważają się za osoby zaangażowane w pracę, co w przeprowadzonym wywiadzie potwierdziło kierownictwo oddziału. Ponieważ w badanym oddziale warunki pracy i atmosfera w niej panująca są sprzyjające można wyciągnąć wniosek, iż ma to wpływ na zaangażowanie zatrudnionych w nim osób. Dodatkowo może to potwierdzać fakt, że zdecydowana większość respondentów poleciłaby pracę w swojej firmie znajomym. Tym samym można stwierdzić, że **hipoteza 1: W badanym oddziale pozytywna atmosfera pracy i jej dobre warunki sprzyjają większemu zaangażowaniu pracowników, została potwierdzona.**

Dzięki przeprowadzonym badaniom można także ocenić poczucie satysfakcji jakie daje zatrudnionym w oddziale ich praca. Zdecydowana większość personelu deklaruje, iż odczuwa satysfakcję z podejmowanych przez siebie działań. Co więcej prawie wszyscy zaznaczają, że ich zdaniem praca, którą wykonują jest ważna. Wydaje się, iż niemożliwym byłoby podejmowanie jakichkolwiek inicjatyw i starań bez przekonania, że mają one jakąś wartość, w przeciwnym bowiem razie byłyby one wykonywane w sposób bardzo powierzchowny i mało efektywny, co mogłoby skutkować brakiem zadowolenia z pracy.

Potwierdza to fakt, iż pracownicy deklarują, że w sytuacji gdy wymaga tego dobro firmy, są w stanie podejmować dodatkowy wysiłek na jej rzecz. Wynikać to może także z tego, że personel oddziału silnie utożsamia się z firmą. Wszyscy pracownicy zaznaczają, iż znają cele firmy, w której pracują i potrafią je wyjaśnić. Dodatkowo podają oni, że mają zaufanie do produktów oferowanych przez firmę. Jest to szczególnie ważne ze względu na to, iż bez przekonania o uczciwości świadczonych usług i ich dobrej jakości, utrudniona byłaby identyfikacja się z miejscem pracy.

Potwierdzeniem tezy o odczuwaniu satysfakcji przez personel oddziału, jest także fakt, iż prawie wszyscy respondenci wykazują chęć podjęcia wysiłku w celu podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych i osobistego rozwoju. Co więcej podają oni, że mają realną możliwość wykorzystywania w swojej pracy zdobytej wcześniej wiedzy, doświadczeń oraz własnych zdolności i posiadanych predyspozycji. Wszystko to, w znacznym stopniu wpływa na efektywność pracy badanych osób, gdyż zadowoleni i chętni do inwestowania w siebie pracownicy rzadziej ulegają wypaleniu zawodowemu, odczuwają większe zadowolenie z wykonywanych przez siebie obowiązków i w mniejszym stopniu wykazują wolę zmiany miejsca pracy. Wniosek ten potwierdza analiza wyników przeprowadzonych ankiet, z której wynika, że zdecydowana większość zatrudnionych w oddziale, nie rozważa odejścia z firmy, a także deklaracja wszystkich pracowników, że swoją pracę starają się wykonywać jak najlepiej. W związku z powyższym można uznać założenie, że **subiektywne odczucie satysfakcji z wykonywanej pracy oraz poczucie, że ma ona znaczenie, wiąże się z większą efektywnością podejmowanych przez pracowników działań, zostało potwierdzone.**

Z badań wynika również, że prawie wszyscy członkowie oddziału uważają, iż ich efekty pracy w dużym stopniu znajdują odzwierciedlenie w otrzymywanym wynagrodzeniu. Jest to związane ze szczególną specyfiką wykonywanej przez nich pracy, która polega na indywidualnym poszukiwaniu klienta, od którego przysługuje określona prowizja, będąca częścią wynagrodzenia pracownika. W związku z tym, personel ma realny wpływ na swoje zarobki, co motywuje go do podejmowania większych starań i pełniejszego angażowania się w swoją pracę. Potwierdza to dodatkowo fakt, że jako główny powód, dla którego respondenci deklarują chęć pozostania w swojej pracy, podawany był czynnik finansowy. Czynnik ten okazał się także największym impulsem pobudzającym zaangażowanie. Równocześnie wydaje się, iż nieosiągnięcie satysfakcjonujących wyników przez poszczególnych pracowników może być powodowane brakiem specjalnych predyspozycji wymaganych w tym zawodzie, bądź niewielką motywacją do osiągnięcia większych zarobków.

Jednocześnie większość ankietowanych uważa, że w przypadku, gdy oddział będzie osiągać dobre wyniki, nie mogą oni liczyć na żadne korzyści finansowe i pozafinansowe. Taki stan rzeczy w tym przypadku sprzyjać może większemu zaangażowaniu, gdyż powoduje, że większą wartość przyznaje się pracy indywidualnej niż pracy grupowej, co w specyfice tego zawodu skutkować może pozytywną rywalizacją, motywującą do lepszego wykonywania swojej pracy. **Tym samym potwierdza się hipoteza, że wpływ na otrzymywane wynagrodzenie zwiększa zaangażowanie do pracy.**

Podczas weryfikacji stanu komunikacji w oddziale okazało się, że zdecydowana większość osób badanych ocenia ją jako dobrą, bądź bardzo dobrą, co potwierdza fakt, że przeważnie otrzymują oni informacje zwrotne dotyczące osiągniętych przez siebie wyników, a także regularnie są powiadamiani o zachodzących w firmie zmianach. Z dobrej komunikacji między kadrami zarządzającą a podwładnymi wynika wiele korzyści. Pracownicy mają okazję dowiedzieć się zarówno o pozytywnych jak i negatywnych stronach swoich działań, przez co są w stanie modyfikować swoje zachowanie w kierunku uzyskiwania większej efektywności i poprawy swoich wyników. Poza tym informowanie personelu o planowanych zmianach oraz ich wpływie na sytuację każdego z nich, świadczy o tym, że kierownictwo liczy się ze swoimi pracownikami, szanując tym samym ich opinie. Co więcej, jak podaje większość badanych, zatrudnieni mają możliwość przedstawiania propozycji zmian, gdy widzą oni perspektywę poprawy wyników oddziału. Sprawia to, że pracownicy mają szansę wykazać się własną inicjatywą, co daje im poczucie współuczestniczenia w tworzeniu zasad panujących w oddziale. Dodatkowo uczestnicząc w tworzeniu nowych praktyk pracowniczych mogą oni czuć, że ich wkład w pracę jest doceniany, co w efekcie wpływa na wzrost zaangażowania.

O sprawnej komunikacji w oddziale, świadczy to, iż prawie wszyscy badani znają i mają jasno określoną ścieżkę kariery w firmie. Jest to szczególnie ważne dla samych zainteresowanych, gdyż wiedzą oni ile wysiłku i jakie działania muszą podjąć, by osiągnąć wymarzony awans. **Powyższe wnioski pozwalają potwierdzić hipotezę 4: sprawna komunikacja w oddziale zwiększa motywację do pracy.**

Ważną rolę w procesie angażowania pracowników, odgrywa także osoba przełożonego, co potwierdzają sami podwładni podając, że w dużej mierze poziom ich zaangażowania zależy od relacji ze zwierzchnikiem. Analiza ankiet pozwala wnioskować, że zatrudnieni w oddziale swój kontakt z pracodawcą oceniają dobrze lub bardzo dobrze. Na uwagę zasługuje fakt, iż nikt z badanej grupy nie postrzega tej relacji jako złej. Podobnie

większość ankietowanych zaznacza, że darzy szacunkiem i zaufaniem zarządzającego oddziałem.

Zdecydowanie na dobre stosunki z przełożonym wpływa jego postawa cechująca się otwarciem na pracowników i docenianiem ich. Znaczna większość respondentów czuje, iż otrzymuje od swojego zwierzchnika wsparcie konieczne do efektywnej pracy, oraz podaje, że są im udzielane pochwały z jego strony. Co więcej, uważają oni, że pracodawca w sposób sprawiedliwy, obiektywny i adekwatny do włożonego w pracę wysiłku, ocenia wkład pracowników i osiągnięte przez nich wyniki. Równocześnie należy ponownie wspomnieć o roli jaką pełni respektowanie przez przełożonego opinii zatrudnionych w oddziale osób. W związku z powyższym **należy uznać założenie, że oparta na wzajemnym szacunku relacja z pracodawcą, doceniającym swoich pracowników i respektującym ich opinie, wpływa na wzrost ich zaangażowania, zostało potwierdzone.**

Reasumując pracownicy lubelskiego oddziału Generali są aktywnie zaangażowani w swoją pracę, co potwierdza tym samym hipotezę główną niniejszej pracy. Jak zostało udowodnione na ich zaangażowanie wpływa nie tylko pozytywna atmosfera pracy i dobre jej warunki, subiektywne odczucie satysfakcji i dobra komunikacja, lecz także wpływ na otrzymywane wynagrodzenie oraz dobre relacje z przełożonym.

4.3 Propozycje zmian w celu zwiększenia zaangażowania pracowników

Analiza wyników przeprowadzonych badań własnych pozwoliła, na ocenę sytuacji panującej w oddziale firmy Generali. Na tej podstawie można podjąć próbę wyciągnięcia konstruktywnych wniosków, prowadzących do ulepszenia tych aspektów funkcjonowania oddziału, które można usprawnić, tak by bardziej sprzyjały one pracownikom, a w konsekwencji całej firmie. Równocześnie, należałoby wprowadzić takie mechanizmy, które pozwoliłyby na utrzymanie dotychczasowych, sprawnie już funkcjonujących i przynoszących oczekiwane efekty strategii, podejmowanych przez kierownictwo.

Na wstępie warto zwrócić uwagę, na wynikający z analizy fakt, iż w oddziale istnieje niewielka grupa osób, wyraźnie niezadowolona z miejsca swojej pracy. Można przypuszczać, że są to pracownicy nie posiadający specyficznych predyspozycji wymaganych w tym zawodzie, w którym aby osiągnąć pożądane wyniki, należy pracować w sposób efektywny

i wydajny, pozwalający na pozyskiwanie jak największej liczby klientów. Nie realizując tych założeń, trudno jest uzyskać satysfakcjonujące wynagrodzenie, co jest nierozdzielnie związane z zadowoleniem z wykonywanej pracy. Jako propozycję zmiany, tego stanu rzeczy można wysunąć modyfikację procesu rekrutacji pracowników, przykładając szczególną wagę do osobistych cech charakteru takich jak otwartość, umiejętność indywidualnego działania, komunikatywność, czy umiejętność wzbudzania zaufania potencjalnego klienta, niezbędnych do prawidłowego i efektywnego funkcjonowania na tym stanowisku.

Usprawnić można by także mechanizm wpływu wyników osiąganych przez całą firmę na indywidualne korzyści personelu. Z jednej strony fakt, że organizacja kładzie większy nacisk na efekty uzyskiwane indywidualnie niż grupowo, sprzyja zdrowej konkurencji, jednak z drugiej strony blokuje współpracę pracowników, która mogłaby umacniać poczucie jedności panujące w oddziale i dążenia do wspólnego celu. W związku z tym, można by wprowadzić dodatkowe premie i nagrody za wyniki osiągnięte przez zatrudnionych jako grupę, skutkujące zwiększeniem poczucia współodpowiedzialności za oddział.

Na tle przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, iż funkcjonowanie oddziału nie daje podstaw do jego negatywnej oceny. Stąd też, warto podjąć działania, pozwalające na utrzymanie istniejącego stanu rzeczy. Szczególnie istotne jest zachowanie przyjaznej atmosfery pracy, poprzez między innymi integrowanie personelu i kadry zarządzającej. W tym celu można by organizować różnego rodzaju wyjazdy, tworzyć okazję do wspólnych konferencji, w których pracownicy mogliby dzielić się doświadczeniami, udzielać sobie wsparcia i razem wysuwać propozycje konstruktywnych zmian, a także aranżować okolicznościowe imprezy na przykład z okazji świąt. Dodatkowo mogłoby to skutkować budowaniem jeszcze lepszej relacji z przełożonym, który w miarę możliwości powinien uczestniczyć we wszystkich zbiorowych zjazdach. Poza tym ogromne znaczenie ma też dobra komunikacja w miejscu pracy. Na tym tle można zauważyć, iż znaczna część personelu raczej nie odczuwa, by miała realną sposobność przedstawiania propozycji zmian. Dobrą inicjatywą wydaje się być, umożliwienie im anonimowego dostarczania sugestii i pomysłów dotyczących usprawniania działalności oddziału i poprawy jego wyników. Taki projekt pozwoliłby uniknąć wszelkiej dyskryminacji i zapewnienia przez kierownictwo uprzywilejowanej pozycji niektórym tylko protegowanym.

Podsumowując, sytuacja panująca w lubelskim oddziale Generali, jest bardzo korzystna, przez co pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników. Jednakże

wprowadzenie wyżej wymienionych propozycji zmian, mogłoby wyłącznie polepszyć kondycję firmy. Przy podejmowaniu jakichkolwiek inicjatyw, należy przy tym, zawsze brać pod uwagę fakt, że miejsce pracy pełni ogromną rolę w życiu człowieka, oddziałując na wszystkie pozostałe aspekty jego funkcjonowania.

Zakończenie

Zaangażowani pracownicy odgrywają szczególną rolę w sprawnym funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa. W procesie budowania zaangażowania niezwykle istotne jest regularne badanie jego poziomu oraz odkrywanie czynników, które je determinują, gdyż bez owej kontrolni nie możliwe jest wyodrębnienie rozwiązań stymulujących zaangażowanie personelu oraz zidentyfikowanie działań je obniżających. Brak takiej wiedzy uniemożliwia tym samym wprowadzenie konstruktywnych zmian. W związku z tym, duże znaczenie ma poznanie oczekiwań i wymagań swoich pracowników, aby dobrać odpowiedni system motywowania, najlepiej zaspokajający ich potrzeby oraz pozwalający na pełne wykorzystanie potencjału, jednocześnie pobudzając ich zaangażowanie. Jest to zadanie trudne, jednak budowanie przyjaznej atmosfery, opartej na sprawnej komunikacji i współpracy z kadrą zarządzającą, może je ułatwić.

Celem powyżej pracy była ocena poziomu zaangażowania pracowników wybranego oddziału ubezpieczeń, oraz ustalenie poszczególnych czynników mających wpływ na owe zaangażowanie. Równocześnie zrealizowanie celów pracy umożliwiło potwierdzenie sformułowanych na potrzeby tejże pracy hipotez badawczych.

Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, iż na zaangażowanie personelu wpływ mają pozytywna atmosfera pracy i dobre jej warunki, subiektywne odczucie satysfakcji wynikające z traktowania wykonywanych przez siebie działań jako ważnych, a także z identyfikacji z firmą, oraz możliwość wpływu na otrzymywane wynagrodzenie, co łączy się z docenianiem włożonego w pracę wysiłku. Dodatkowym czynnikiem okazała się również sprawna komunikacja w oddziale oraz oparta na wzajemnym szacunku relacja z pracodawcą.

Po wyciągnięciu najważniejszych wniosków, możliwe stało się wysunięcie propozycji zmian, które mogłyby ulepszyć funkcjonowanie oddziału. Zaproponowano między innymi modyfikację procesu rekrutacji pracowników w kierunku dokładniejszego sprawdzania specyficznych predyspozycji, wymaganych w tymże zawodzie czy pełniejszą integrację podwładnych z kadrą zarządzającą. Zwrócono również uwagę na potrzebę utrzymania dotychczasowych inicjatyw.

Reasumując, jak wykazały badania poziom zaangażowania pracowników w badanym oddziale znajduje się na wysokim poziomie. Stąd też zaproponowano niewiele zmian, kładąc większy nacisk na utrzymanie dotychczasowych efektywnych działań, niż na ich modyfikację.

Spis literatury:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, wyd. V, Warszawa 2011
2. Baron A., Armstrong M., Zarządzanie kapitałem ludzkim, uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008
3. Budgol M., Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji zarządzania, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006
4. Dutkiewicz W., Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki, Wyd. Stachurski, Kielce 2001
5. Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników, Sposoby oceny i motywowania, PWE, Warszawa 2012
6. Juchnowicz M., Zarządzanie przez zaangażowanie, Koncepcja, Kontrowersje, Aplikacje, PWE, Warszawa 2010
7. Kaye B., Jordan-Evans S., Zatrzymaj najlepszych, 26 strategii budowania zaangażowania pracowników, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
8. Kobus S., Woszczyk P., Zrównoważony rozwój firmy, „Personel i zarządzanie”, 2012, nr 7/268
9. Kopertyńska M., Motywowanie pracowników, teoria i praktyka, Wydawnictwo Placek, Warszawa 2008
10. Łobocki M., Metody i techniki badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003
11. Makowski K., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary, SGH w Warszawie-Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008
12. McGee R., Rennie A., Budowanie zaangażowania pracowników, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012
13. Nachimas D., Frankfort-Nachimas C., Metody badawcze w naukach społecznych, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001
14. Niermeyer R., Motywacja. Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko? Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009
15. Pietroń-Pyszczek A., Motywowanie pracowników, Wskazówki dla menedżerów, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007
16. Pilch T., Bauman T., Zasady badań pedagogicznych, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2001

17. Poczowski A., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2008, wydanie II zmienione
18. Royal M., Agnew T., Wróg zaangażowania, skończ z frustracją pracowników i uwolnij cały ich potencjał, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
19. Schultz D.P., Schultz S.E., Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2002
20. Smythe J., CEO – dyrektor do spraw zaangażowania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009
21. Stredwick J., Zarządzanie pracownikami w małej firmie, Wyd. Helion, Gliwice 2009
22. Sygula A., Angażowanie przez informowanie, „Personel i zarządzanie”, 2013, nr 7/280

Źródła internetowe:

1. <http://barometrzaangazowania.com/> , data odczytu 4-8.05.2014
2. <http://humanc.pl/aktualnosci/wszystkie/wiek-pracownika-wplywa-na-jego-zaangazowanie-w-pracy/> data odczytu 6.05.2014
3. <http://www.general.pl/> , data odczytu 21.08.2014
4. <http://www.gfmp.com.pl>, Jabłońska U., Zaangażowanie pracowników-rola kadry kierowniczej, GFMP management focus, nr 17, s. 2, data odczytu 16.05.2014

Spis tabel:

Tabela 1. Różnice pokoleniowe	14
Tabela 2. Rodzaje motywatorów zewnętrznych i wewnętrznych	17
Tabela 3. Struktura zatrudnienia według wieku	39
Tabela 4. Struktura zatrudnienia według stażu pracy.....	40
Tabela 5. Struktura zatrudnienia według wykształcenia	41

Spis rysunków:

Rysunek 1. Model efektywności pracowników Hay Group	9
Rysunek 2. Droga do sukcesu	11
Rysunek 3. Czynniki zaangażowania pracowników	27
Rysunek 4. Podstawowy proces motywacji	31
Rysunek 5. Interpretacja graficzna płci badanych pracowników	38
Rysunek 6. Interpretacja graficzna wieku badanych pracowników	39
Rysunek 7. Interpretacja graficzna stażu pracy badanych pracowników.....	40
Rysunek 8. Interpretacja graficzna wykształcenia badanych pracowników	41
Rysunek 9. Kierunki strategiczne Generali.....	43
Rysunek 10. Interpretacja graficzna znajomości celów firmy	47
Rysunek 11. Interpretacja graficzna możliwości przedstawiania propozycji zmian.....	48
Rysunek 12. Interpretacja graficzna respektowania opinii przez kierownictwo.....	48
Rysunek 13. Interpretacja graficzna możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy	49
Rysunek 14. Interpretacja graficzna znajomości możliwości kariery	50
Rysunek 15. Interpretacja graficzna podjęcia dodatkowych działań na rzecz firmy	50
Rysunek 16. Interpretacja graficzna chęci podnoszenia kwalifikacji zawodowych	51
Rysunek 17. Interpretacja graficzna inwestycji w rozwój pracowników.....	51
Rysunek 18. Interpretacja graficzna oceny warunków pracy.....	52
Rysunek 19. Interpretacja graficzna chęci zmiany miejsca pracy	52
Rysunek 20. Interpretacja graficzna ważności wykonywanej pracy.....	53
Rysunek 21. Interpretacja graficzna satysfakcji z pracy	54
Rysunek 22. Interpretacja graficzna polecenia pracy w swojej firmie znajomym.....	54
Rysunek 23. Interpretacja graficzna motywacji przez firmę do większego zaangażowania się w pracę	55
Rysunek 24. Interpretacja graficzna oceny wsparcia od przełożonego.....	56
Rysunek 25. Interpretacja graficzna pochwał od przełożonego.....	56

Rysunek 26. Interpretacja graficzna sprawiedliwego doceniania wkładu włożonego w pracę i osiągnane wyniki.....	57
Rysunek 27. Interpretacja graficzna wpływu efektów pracy na wynagrodzenie	57
Rysunek 28. Interpretacja graficzna dobrych wyników a korzyści finansowych	58
Rysunek 29. Interpretacja graficzna czynników od których zależy poziom zaangażowania ..	59
Rysunek 30. Interpretacja graficzna oceny komunikacji w firmie.....	59
Rysunek 31. Interpretacja graficzna informacji zwrotnych o osiągniętych wynikach.....	60
Rysunek 32. Interpretacja graficzna przekazywania informacji o zachodzących zmianach ...	60
Rysunek 33. Interpretacja graficzna zaufania do przełożonych i produktów oferowanych przez firmę	61
Rysunek 34. Interpretacja graficzna oceny atmosfery w pracy.....	62
Rysunek 35. Interpretacja graficzna otrzymywania pomocy od współpracowników	62
Rysunek 36. Interpretacja graficzna dzielenia się wiedzą i pomocy kolegom.....	63
Rysunek 37. Interpretacja graficzna oceny relacji między pracownikiem a przełożonym	63
Rysunek 38. Interpretacja graficzna równowagi między pracą a życiem osobistym.....	64
Rysunek 39. Interpretacja graficzna efektywnego wykorzystania czasu pracy	65
Rysunek 40. Interpretacja graficzna wykonywania pracy jak najlepiej.....	65
Rysunek 41. Interpretacja graficzna możliwości wyboru sposobu wykonywania pracy.....	66
Rysunek 42. Interpretacja graficzna oceny swojego zaangażowania.....	66
Rysunek 43. Interpretacja graficzna osiągniętych wyników a zaangażowania pracowników ...	67

Załącznik 1

Jestem studentką trzeciego roku studiów licencjackich na kierunku Zarządzanie. Zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety w sposób rzetelny. Jej celem jest zbadanie zależności między zaangażowaniem pracowników a wynikami jakie osiąga firma. Proszę również o poważne potraktowanie poniższej ankiety, oraz udzielenie szczerych odpowiedzi, gdyż pozwoli mi to na przedstawienie wiarygodnych i dokładnych wyników. Kwestionariusz ma charakter anonimowy, a zebrane informacje zostaną wykorzystane jedynie w pracy licencjackiej. Proszę zaznaczyć wybraną odpowiedź, stawiając znak X.

Dziękuję.

1. Czy zna Pani/Pan cele firmy, w której pracuje i potrafi je wyjaśnić?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

2. Czy ma Pani/Pan możliwość przedstawiania propozycji zmian, gdy widzi szanse poprawy wyników firmy?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

3. Czy Pani/Pana opinie są respektowane przez kierownictwo?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

4. Czy praca którą Pani/Pan wykonuje daje możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

5. Czy zna Pani/Pan swoje możliwości kariery w firmie?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

6. Czy podejmuje Pani/Pan inicjatywę dodatkowego wysiłku, poza obowiązkowymi zadaniami, gdy wymaga tego sytuacja firmy?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

7. Czy chętnie podejmuje Pani/ Pan wysiłki w celu podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

8. Czy organizacja inwestuje w rozwój swoich pracowników? (np. szkolenia, kursy)

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

9. Jak ocenia Pani/Pan swoje warunki pracy?

- Bardzo dobrze
- Dobrze
- Ani dobrze ani źle
- Źle
- Bardzo źle

10. Czy rozważa Pani/Pan zmianę miejsca pracy?

- Tak
- Nie

11. Jeżeli tak, to jakie byłyby tego powody? (dotyczy odpowiedzi na pytanie nr 10)

- przełożony
- relacje międzyludzkie
- niedocenywanie włożonego wysiłku
- brak systemu motywacyjnego
- kwestie finansowe
- brak możliwości rozwoju

12. Jeżeli nie, to jakie byłyby tego powody? (dotyczy odpowiedzi na pytanie nr 10)

- przełożony
- relacje międzyludzkie
- docenianie włożonego wysiłku
- system motywacyjny
- kwestie finansowe
- możliwości rozwoju

13. Czy uważa Pani/Pan, że praca którą wykonuje jest ważna?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie

- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

14. Czy wykonywana praca daje Pani/Panu satysfakcję?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

15. Czy polecił(-a)by Pani/Pan pracę w swojej firmie znajomym?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

16. Czy firma motywuje Panią/Pana do większego angażowania się w swoją pracę?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

17. Czy otrzymuje Pani/Pan od przełożonego wsparcie konieczne do efektywnej pracy?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

18. Czy otrzymuje Pani/Pan pochwały od przełożonego?

- Tak
- Nie

19. Czy uważa Pani/Pan, że pracodawca w sposób sprawiedliwy docenia wkład włożony w pracę przez swoich podwładnych i osiągnięte przez nich wyniki?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

20. Czy efekty Pani/Pana pracy mają istotny wpływ na otrzymywane wynagrodzenie?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

21. Czy jeżeli firma będzie osiągała dobre wyniki może Pani/Pan liczyć na korzyści finansowe lub pozafinansowe?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie

- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

22. Od czego zależy poziom Pani/Pana zaangażowania? (proszę zaznaczyć 3 najważniejsze)

- czynników finansowych (premia, podwyżka, inne)
- czynników pozafinansowych (np. pochwała, uznanie, wycieczka, awans)
- relacji z przełożonym
- możliwości rozwoju
- możliwości indywidualnego działania
- dodatkowych szkoleń
- prestiżu firmy

23. Jak ocenia Pani/Pan komunikację w swojej firmie?

- Bardzo dobrze
- Dobrze
- Ani dobrze ani źle
- Źle
- Bardzo źle

24. Czy otrzymuje Pani/Pan informacje zwrotne dotyczące swoich wyników?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

25. Czy jest Pani/Pan informowana(-y) o zmianach zachodzących w firmie?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

26. Czy ma Pani/Pan zaufanie do przełożonych i produktów, które oferuje firma?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

27. Jak ocenia Pani/Pan atmosferę panującą w pracy?

- Bardzo dobrze
- Dobrze
- Ani dobrze ani źle
- Źle
- Bardzo źle

28. Czy może Pani/Pan liczyć na pomoc swoich współpracowników?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

29. Czy chętnie dzieli się Pani/Pan swoją wiedzą i pomaga swoim kolegom?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

30. Jak ocenia Pani/Pan relacje między pracownikiem a przełożonym?

- Bardzo dobrze
- Dobrze
- Ani dobrze ani źle
- Źle
- Bardzo źle

31. Czy firma pozwala Pani/Panu utrzymać równowagę między pracą a życiem osobistym?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

32. Czy uważa Pani/Pan, że efektywnie wykorzystuje czas pracy w firmie?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

33. Czy zależy Pani/Panu na tym, aby swoją pracę wykonywać jak najlepiej?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

34. Czy ma Pani/Pan możliwość wybrania sposobu wykonywania swojej pracy?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

35. Czy uważa się Pani/Pan za osobę zaangażowaną w swoją pracę?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

36. Czy sądzi Pani/Pan, że wyniki osiągnięte przez firmę są związane z zaangażowaniem pracowników?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie

- Zdecydowanie nie
- Trudno powiedzieć

METRYCZKA:

1. Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

2. Przedział wiekowy

- Do 25 lat
- 26-35 lat
- 36-45 lat
- 46-55 lat
- Powyżej 55 lat

3. Staż pracy w firmie

- Do roku
- Od roku do 5 lat
- Powyżej 5 lat

4. Wykształcenie

- Poniżej średniego
- Średnie
- Wyższe