

*mgr Magdalena Huculak*¹

studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wybrane przyczyny trudności w zarządzaniu zaangażowaniem pracowników w kontekście zintegrowanego rozwoju

WSTĘP

Zarządzanie staje się coraz bardziej nowoczesną, a jednocześnie coraz bardziej powiązaną z innymi dyscyplinami nauką, mającą funkcje nie tylko poznawcze, ale również aplikacyjne [Grabia (red.), 2011, s. 5]. Zatem, teoretyczne i praktyczne aspekty związane z ponadpodstawowymi (poza pracą, ziemią i kapitałem) czynnikami produkcji stanowią także ważny kierunek badań w nauce o zarządzaniu [Grabia (red.), 2011, s. 6].

Mimo ogromnego rozwoju koncepcji na temat procesu zarządzania obszar ten pozostaje nadal wysoce zmaterializowany.

Nierzadko dzieje się również, że system premiowy, którego pierwotnym zadaniem jest motywowanie i nagradzanie, wykorzystywany jest przez przedsiębiorstwa jako próba zrekompensowania zbyt niskich wynagrodzeń pracowników. Tworzenie jednak zaangażowania pracowników oraz poczucia przynależności do firmy, jak i wspólnej kultury organizacyjnej, wymaga innego schematu działania. Te etapy procesu zarządzania powinny wykorzystywać wachlarz miękkich narzędzi procesu motywowania, które nie wymagają nakładu finansowego, tym samym ograniczając koszty działalności przedsiębiorstw. W Polsce jednak narzędzia te nie są może zbyt mało znane, lecz z pewnością są zbyt rzadko stosowane. Dążenie do wykorzystania potencjału pracowników [Adamiec, 2011, s. 152] poprzez niematerialne narzędzia motywowania nadal jest zabięciem „z wyższej półki”. Może dlatego w wielu organizacjach jest lekceważone, zaniedbywane lub traktowane jak przysłowiowy kwiatek do kożucha – po

¹ Adres korespondencyjny: ul. Solarza 4/70, 35-118 Rzeszów, e-mail: magdalena.huculak@interia.pl.

prostu nie pasuje [Adamiec, 2011, s. 152]. Nadal brakuje przekonania menedżerów, co do skuteczności tej formy zarządzania.

Powszechnie w nowoczesnych przedsiębiorstwach stało się tworzenie z założenia przejrzystych ścieżek rozwoju kariery oraz programów, mających na celu wychwytywanie talentów w przedsiębiorstwie. Również coraz łatwiej dział HR otwiera się na coroczne lub częstsze badanie poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników z zajmowanego miejsca w strukturach firmy oraz przydzielonych obowiązków. Kierunkiem badań jest związek przyczynowo-skutkowy z poziomem efektywności wykonywanej pracy. Mając więc wiedzę o poziomie satysfakcji pracowników, dział personalny jest w stanie ocenić zalety prowadzonej polityki personalnej, jak i wychwycić rezerwy wymagające korekcji. Niestety, nadal wspomniane rezerwy korygowane są za pomocą reorganizacji systemu nagradzania pracowników. Stąd proces zarządzania znów wraca do twardych narzędzi motywowania, do których należą najczęściej nagrody w konkursach, premie czy dodatkowe świadczenia.

Niemniej jednak kompetentny oraz efektywny pracownik cechuje się najczęściej prócz posiadanej wiedzy, szeroko rozwiniętych umiejętności, wysoką motywacją do realizowania powierzonych celów. Zatem, zgodnie z nowoczesnymi teoriami zarządzania, proces budowania zaangażowania wśród pracowników, powinien stać się kluczowym elementem polityki personalnej.

Zarządzanie zaangażowaniem stało się priorytetem polityki personalnej wśród polskich firm również ze względu na wprowadzenie przez Radę Ministrów – Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego. Jedną z opracowanych strategii jest Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego. Poprzez politykę personalną pracodawca może w pełni wykorzystać potencjał polskich obywateli składającą pracowników przedsiębiorstwa do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji w okresie aktywności zawodowej, przez co realizuje cele strategii. Zaś zmotywowany i zaangażowany pracownik chętniej uczestniczy w kursach i szkoleniach mających na celu podniesienie i utrzymanie posiadanych oraz nabytych umiejętności na najwyższym poziomie, co z kolei przyczynia się do wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Poniższy artykuł ma na celu zaprezentowanie procesu zarządzania zaangażowaniem. Jest to również próba zwrócenia uwagi na złożoność tego zagadnienia. Ponadto, opisane zostaną przyczyny trudności napotykanych w zarządzaniu zaangażowaniem, w taki sposób, aby możliwe było uniknięcie ich w praktyce. Zatem, aby przybliżyć tematykę, artykuł został podzielony na dwie części.

W części pierwszej opisany został proces budowania zaangażowania wśród pracowników, w teorii oraz praktyce. Wymienione zostały również motywy, czyli narzędzia wzbudzające zaangażowanie. Ta część artykułu poświęcona została także schematom działań zespołów HR w przedsiębiorstwie.

W drugiej części podkreślone zostały problemy występujące w procesie zarządzania zaangażowaniem. Druga część artykułu opisuje również źródła oraz przyczyny występowania trudności.

Artykuł kończą wnioski, mające na celu podsumowanie opisywanego zagadnienia, jak i wyszczególnienie kluczowych fragmentów.

BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA W TEORII I PRAKTYCE

Wszyscy pracodawcy powinni zdawać sobie sprawę, jak istotnym elementem przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki. Odpowiednie wykorzystanie kapitału ludzkiego jest kluczem do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. A wzbudzenie i utrzymanie zaangażowania pracowników możliwe jest za pomocą odpowiedniego zarządzania z wykorzystaniem funkcji, którą jest motywowanie.

Motywacja jest to prawdopodobnie jeden z najtrudniejszych i zdecydowanie jeden z bardziej złożonych aspektów procesu zarządzania. Na proces motywowania składają się zarówno bodźce wywoływane przez przełożonego, jak również pozostałe czynniki wpływające na zachowanie podwładnych i oddziaływujące na formę, intensywność, ukierunkowanie oraz czas trwania pracy. Według tej definicji motywacja to zespół czynników sprawiających, że ludzie zachowują się w określony sposób. Wiele z tych czynników (wewnętrznych i zewnętrznych) może występować jednocześnie i nakładać na siebie. Motywacja nie służy jedynie wywołaniu danego zachowania, ale również podtrzymywaniu go, ukierunkowywaniu, kontrolowaniu i określaniu, czy ma być kontynuowane czy zaprzestane. Motywację zdefiniować można również jako zespół procesów pobudzających i nakierowujących działania jednostki na osiągnięcie określonego celu. Według tej definicji, podstawowym założeniem motywacji jest pobudzenie do działania [Marfo-Yiadam, 2008, s. 185]. Inna definicja głosi podobnie, iż kształtowanie motywacji pracowniczej to proces opracowywania oraz wprowadzenia strategii i zasad, które mają za zadanie przyciągnąć i zatrzymać w firmie właściwych ludzi, a przede wszystkim przyczynić się do poprawy wyników pracy pod kątem realizacji założonych przez firmę celów [Potocki (red.), 2000, s. 173]. Zmotywowany pracownik łatwiej utożsamia się z powierzonymi mu celami, jak również jest bardziej świadomy swojej wartości w odniesieniu do firmy, w której pracuje.

Rolę motywatorów bezpośrednich w zarządzaniu mogą pełnić między innymi narzędzia takie, jak:

- 1) projektowanie miejsca pracy: motywacja poprzez zmianę stanowiska [Marfo-Yiadam, 2008, s. 212] – funkcja ta polega na takim przeprojektowaniu stanowiska, aby wydało się ono pracownikowi atrakcyjne. Metoda ta nazywana jest również zarządzaniem naukowym;

2) rotacja pracy [Marfo-Yiadam, 2008, s. 213] – metoda ta z kolei ma za zadanie wyeliminowanie monotonii oraz nudy w pracy. Polega na powierzaniu pracownikowi różnych zadań w obrębie tej samej jednostki pracy. Jest to próba poziomego zwiększenia atrakcyjności pracy;

3) zwiększenie zakresu pracy [Marfo-Yiadam, 2008, s. 213] – polega na umożliwieniu pracownikowi wykonywania szerszego zakresu działań, pozostając na tym samym stanowisku pracy. Metoda ta doskonale sprawdza się w przypadku braku możliwości, tudzież braku potrzeby awansowania pracownika na wyższe stanowisko lub w przypadku chęci innego wyróżnienia pracownika spośród innych pracowników na tym samym stanowisku. Pracownik, który doskonale radzi sobie z powierzonymi obowiązkami i wykonuje je niejako sprawniej od pozostałych, daje tym samym do zrozumienia, że obecne obowiązki są za mało ambitne dla niego, dzięki dodatkowemu zakresowi pracy będzie mógł się wykazać i realizować własne ambicje;

4) wzbogacenie miejsca pracy [Marfo-Yiadam, 2008, s. 213] – umożliwia pracownikowi wykraczanie niejako poza standardowy zakres obowiązków, dzięki temu jednostka ta czuje się wyróżniona, doceniona oraz bardziej odpowiedzialnie i z większym zaangażowaniem podchodzi do swoich obowiązków.

Zmotywowany pracownik jest więc bardziej zaangażowanym pracownikiem.

Zaangażowanie jest miarą siły związku łączącego pracownika z firmą, w której jest zatrudniony. Relacja ta ma wpływ na wiele aspektów, takich jak między innymi efektywność pracownika i jakość świadczonych przez niego pracy. Ponadto, przekłada się na przywiązanie jednostki do firmy, jak i na chęć kontynuowania współpracy poprzez gotowość do wyczerpanego wysiłku na rzecz organizacji. Zaangażowanie może zostać zbudowane poprzez odpowiedni styl zarządzania, dbałość o poprawne relacje bezpośredniego przełożonego z pracownikami, gwarantowanie możliwości rozwoju, jak i inne warunki oferowane przez pracodawcę wpływające pozytywnie na jakość współpracy między pracownikami. Zaangażowanie tworzone jest również poprzez system wynagradzania pracowników.

Nieprzypadkowo wynagrodzenie wymieniane jest na końcu wyliczanki czynników budujących zaangażowanie pracowników. W praktyce, jak i w większości teorii duży nacisk kładziony jest na zapewnienie pracownikowi warunków do poczucia więzi z pracodawcą. Jest tym czynnikiem z pewnością godziwa płaca. W większości korporacji wyznaje się twierdzenie, że to właśnie wynagrodzenie pobudza do zaangażowania w pracę. Bywa jednak, że sama płaca już nie wystarcza. Pracownik dostając podwyżkę, już czuje niedosyt przed kolejną i tak mogłoby być w nieskończoność, a pracownik stale chciałby dostawać więcej pieniędzy za świadczoną pracę. Długofalowe koncentrowanie się na podstawowych, jakże ważnych potrzebach egzystencji człowieka (którymi są odpowiednie warunki finansowe), niestety byłoby bardzo kosztowne dla przedsiębiorstwa. Mimo iż kwestie finansowe z pewnością wyzwalały w człowieku zaangażowanie do pracy, nie są jednak wystarczające do długotrwałego utrzymania i intensyfikowania zaangażowania,

a więc podnoszenia efektywności pracy. W związku z tym, gdy tylko specyfika pracy w organizacji pozwala na to, wartościowe jest wykorzystanie niematerialnych czynników przekonujących pracowników do efektywnej pracy.

Wzbudzenie zaangażowania pracowników zatem możliwe jest za pośrednictwem polityki personalnej zakładu pracy. Narzędziami ku temu są między innymi omówiona we wstępie metoda badania poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników. Za pośrednictwem tego narzędzia HR ma szansę poznać opinię pracujących osób we wszystkich szczeblach struktury. Ocenic, jak sytuacja gospodarcza oraz ewentualne przeobrażenia organizacyjne przedsiębiorstwa, wpływają na nastroje pracowników. Możliwe jest w takim przypadku szybkie zareagowanie na aktualne potrzeby personelu, dzięki skutecznej komunikacji.

Kolejnym środkiem jest ogromna i bardzo znacząca rola przełożonego, menedżera czy po prostu kierownika jednostki, gdyż efektywność procesu motywowania nie zależy wyłącznie od rozwiązań systemowych, w przeważającej mierze jest wynikiem pracy menedżerów [Nieckarz, 2011, s. 133]. Pracownik bez motywacji nie wykazuje wystarczającej aktywności zawodowej, dlatego umiejętność właściwego kształtowania oraz wzmacniania motywacji do pracy jest zadaniem m.in. kierowników i menedżerów, mających pokierować działaniami pracownika w taki sposób, aby wykorzystał on swój potencjał zawodowy i zaangażował się w realizację celów organizacji oraz własnych potrzeb [Klinkosz, 2013, s. 43]. Przełożony, zwłaszcza ten bezpośredni, tworzy lub pomaga współtworzyć atmosferę w miejscu pracy. Na bieżąco ma możliwość obserwacji nastrojów i zachowań swoich podwładnych. Ważnym zadaniem jest prowadzenie rozmów (minimum raz w miesiącu) z pracownikami, pomagających ocenić stopień zaangażowania i zadowolenia z pracy. Dzięki tej wiedzy istotne przejawy niezadowolenia mogą zostać z pomocą wskazówek działu HR skorygowane w taki sposób, by wartościowi pracownicy chcieli nadal pozostać w organizacji.

Również samodoskonalenie pracownika, powszechnie zwane określeniem coaching, zaliczane jest do metod skutecznego wzbudzania zaangażowania pracowników. Metoda ta jest o tyle skuteczniejsza od pozostałych, że pozwala za pośrednictwem partnerskiej relacji na wydobywanie z pracownika umiejętności niedocenianych lub niekiedy nieznanych nawet przez samego zainteresowanego. Potwierdzeniem twierdzenia jest definicja, w myśl której coaching to profesjonalna obsługa, która stosuje sprawdzone metody pracy z daną osobą, aby skutecznie osiągać wyniki, których ta osoba chce w każdym aspekcie jej życia zawodowego i osobistego. Celem coachingu jest usunięcie przeszkód, które uniemożliwiają tej osobie osiągnięcie jej celów [Cooper, Cooper, 2009]. Tak więc coaching pomaga otworzyć się pracownikowi na nowe wyzwania, uwierzyć w siebie oraz spełnić potrzebę samorealizacji. Potrzeba samorealizacji wśród pracowników zaspokajana jest więc wówczas, gdy pozwala się im podnosić kwalifikacje przez dokształcanie, rozwijać zdolności twórcze poprzez szkolenia i treningi oraz umożliwia ponoszenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę dzięki

wykorzystaniu ich umiejętności [Klinkosz, 2013, s. 54]. Profesjonalny coaching powinien być prowadzony przez trenera lub specjalnie ku temu przeszkolonego przełożonego, ponieważ istotą jest wzbudzenie w podwładnym kreatywności. Kreatywność, zwłaszcza ta nagradzana, pomaga pracownikowi poczuć się docenionym i wartościowym, dlatego tak ważne jest, by w szkoleniu angażowana była pomysłowość trenowanych, a nie tylko wiedza trenującego.

Wszystkie te procesy mają na celu pośrednio również poznanie pracownika, spowodowanie jego otwarcia się na pracodawcę i przełożonego.

Poruszając kwestię bezpośrednich relacji na szczeblu przełożony – pracownik istotne jest wzbudzenie poczucia zaufania. Drogą do zdobycia zaufania wśród pracowników jest słuchanie i uwzględnianie w swoich działaniach opinii, przekonań i propozycji postępowania przedstawionych przełożonemu przez pracowników. Dzieje się tak dlatego, że zespół, którego decyzja dotyczy, poszukuje bowiem rozwiązań najkorzystniejszych i popiera wybrane rozwiązanie w trakcie realizacji, choćby nawet nie uwzględniało ono dostatecznie jego interesów i aspiracji [Kardas, Bombiak (red.), 2014, s. 95].

By poznać owe opinie, tworzone są spotkania grupowe, narady, posiedzenia, podczas których każdy z pracowników może wypowiedzieć się na temat danego schematu postępowania lub planu działania przedsiębiorstwa. Każda forma zarządzania ludźmi opiera się na rozmowie z nimi. Podstawowym narzędziem zarządzania jest rozmowa! [Adamiec, 2011, s. 162]. Dlatego też tak istotna jest dwustronna komunikacja, która umożliwi wspólne szukanie rozwiązań, wykorzystywanie posiadanego zasobu, tj. korzystanie z potencjału zatrudnionych pracowników, zatem również skłania do angażowania się pracowników i realizację strategii firmy. Coraz bardziej powszechne stają się również grupy zajmujące się innowacyjnością w przedsiębiorstwie. Na skrzynki mailowe takich grup pracownicy mogą, bezpośrednio i na bieżąco, zgłaszać swoje koncepcje usprawnienia procesów pracy, co pracownikom z wysoko rozwiniętą kreatywnością umożliwi samorealizację oraz satysfakcję, gdy zaproponowane rozwiązanie zostanie wykorzystane w praktyce.

WYBRANE PROBLEMY W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZAANGAŻOWANIEM PRACOWNIKÓW

W Polsce, jak i na świecie istnieją firmy z idealnie, lub chociaż bliskim ideałowi, rozwiniętym systemem zarządzania, w którym angażuje się wszystkie lub, choć większość z wymienionych wyżej narzędzi w polityce personalnej. Poruszając jednak zagadnienie teoretycznych i praktycznych problemów zarządzania, w tym przypadku zaangażowanie pracowników, warto skupić się na sytuacjach, w których wspomniany nowoczesny i bardzo niematerialny proces zarządzania nadal nie wzbudza zainteresowania kadry zarządzającej. Przyczyny takiej sytuacji to niekiedy brak wiedzy, mało rozwinięte umiejętności pracowni-

ków HR lub brak inicjatywy ze strony zarządu przedsiębiorstwa do zmiany bieżącej sytuacji. Trudno jest więc wykorzystać potencjał pracowników, wzbudzić i podtrzymać ich zaangażowanie w tradycyjnych, zhierarchizowanych organizacjach o rozwiniętych mechanizmach kontroli i ograniczonym zakresie delegowania uprawnień [Kardas, Bombiak (red.), 2014, s. 26]. Podstawowy problem wiąże się z brakiem lub niedostatecznym zakresem rozpoznawania indywidualnych potrzeb pracowników, którzy oczekują traktowania ich w sposób podmiotowy, a nie przedmiotowy. Organizowanie pracy w taki sposób, aby pracownik czuł się jej podmiotem, stanowi pewien ideał, do którego teoretycznie powinien dążyć każdy pracodawca. Warto jednak podkreślić, że cel ten jest wyjątkowo trudny do osiągnięcia i – choć świadomość zalet takiej właśnie organizacji pracy jest dość powszechna – dążenie do wprowadzenia w życie teorii wcale takie powszechne nie jest [Kardas, Bombiak (red.), 2014, s. 88]. Menedżerów niekiedy nie uświadamia się, że zbadanie potrzeb pracownika i odpowiednie dopasowanie sposobu zarządzania możliwe jest dzięki wiedzy uzyskanej w trakcie rozmowy i obserwacji zachowań pracowników. Dobry menedżer powinien zdawać sobie sprawę, że największą wartością dla przedsiębiorstwa jest człowiek z jego potencjałem intelektualnym, dlatego [Klinkosz, 2013, s. 62] powinien umiejętnie stosować pochwały i nagrody, pobudzając nimi pożądane zachowania polegające na dobrej pracy [Klinkosz, 2013, s. 62]. Zatem pożądane byłoby, aby przełożony zdawał sobie sprawę, że każdego z pracowników należy traktować indywidualnie i że podstawą jego pracy jest kontakt z ludźmi, a głównym celem wydobyć z pracowników tego co najlepsze [Nieckarz, 2011, s. 133]. Nie dla każdego pracownika istotne są więc gratyfikacje jedynie finansowe (co zostało już udowodnione przez Eltona Mayo), niekiedy dużo bardziej zaangażowany staje się pracownik, którego zwyczajnie pochwali się wprost za wykonaną pracę, czy poszerzy się mu zakres obowiązków. Już H. Fayol w 1926 roku stwierdził w swych zasadach projektowania zadań, że kierownik może rozwinąć w podwładnych inicjatywę, dając im możliwie największy udział w pracy, na jaki pozwala ich stanowisko i uzdolnienia, nawet za cenę możliwych błędów [Lipka, 2010, s. 128]. Zatem błędami menedżerów jest subiektywne tworzenie koncepcji oczekiwań pracowników, bazowanie na domysłach i szczątkowych, niesklasyfikowanych informacjach. Członkowie takiego przedsiębiorstwa mogą odczuwać dyskomfort z powodu panującej atmosfery, jak i warunków w miejscu pracy, co powoduje poczucie niezadowolenia i niedoceny.

Następnym problemem napotkanym w procesie zarządzania podczas kreowania zaangażowania pracowników jest zachowanie odpowiednich proporcji w używanych działaniach. Nadmiar wykorzystywanych narzędzi motywacyjnych, tak jak niedostatek ich stosowania, może powodować rozminięcie się interesu jednostki z interesem pracodawcy.

W przypadku stosowania nagród, mających na celu wzmocnienie zachowań pracowników, problemem może stać się nagradzanie wszystkich jednakowo bez względu na wyniki. Zespołowe nagradzanie posiada realne zastosowanie w prakty-

ce, jak również pozwala osiągnąć pozytywne efekty w zakresie budowania i utrzymywania zaangażowania wśród członków zespołu. Wspominając jednak o zagrożeniach warto zwrócić uwagę także na możliwy negatywny skutek takiej sytuacji, w której zaangażowany pracownik, zamiast poczuć się docenionym i skutecznie nagrodzonym za wykonaną pracę, traci wiarę w sensowność swoich działań. Dzieje się tak w sytuacjach, kiedy przełożeni zapominają, że motywacyjny charakter premii powinien wiązać się z wynagrodzeniem za efekty pracy, a nie wynikać z samego faktu występowania na danym stanowisku pracy i pozostawiania pracownika do dyspozycji pracodawcy [Marciniak, 1998, s. 1]. Niekorzystne będzie w tym przypadku zignorowanie zasady, że wysokość gratyfikacji finansowej powinna być powiązana z efektami pracy [Nieckarz, 2011, s. 77] oraz systemem obiektywnych mierników pozwalających na dokonanie rzetelnej oceny wyników uzyskiwanych przez poszczególnych pracowników [Nieckarz, 2011, s. 77–78]. Efektem może być spadek zaangażowania pracownika wykazującego się wybitnymi wynikami.

Aby więc korzystać z nagradzania zespołowego, należy dobrze poznać specyfikę zakładu pracy, zespołu oraz ambicje podwładnych tak, aby upewnić się, że ta metoda będzie najwłaściwszą.

Niestety, nie tylko czyny lub podjęte przez przełożonych działania, mogą wpłynąć na utratę lub spadek zaangażowania u pracownika. Kolejnym problemem jest – brak jakichkolwiek działań ze strony przełożonego. Fenomenem jest fakt, iż nie robiąc kompletnie nic kierownik może pozbawić zaangażowania swojego najlepszego pracownika. Problem polega na zaniechaniu docenienia, braku pochwały czy jakiegokolwiek innego wyróżnienia osoby, która na takowe wyróżnienie sobie zasłużyła. Efektem będzie niższa wydajność pracy.

Podobny skutek osiągalny jest za pomocą kolejnej pułapki procesu zarządzania, do którego należy zatajanie oraz nieinformowanie pracowników o koniecznych do spełnienia warunkach, gwarantujących uzyskanie wzmocnienia. Ustalenie normy efektywności pozwala pracownikowi zrozumieć, co powinien zrobić, aby otrzymać nagrodę. Umożliwia mu to stosowną zmianę jego wzorców pracy [Penc, 2000, s. 173]. Brak takiej informacji zniechęci pracownika do podejmowania inicjatyw, ponieważ nie będzie posiadał wiedzy, czy jego zachowania będą pochwalane w firmie oraz czy kierunek jego działań spowoduje uznanie w oczach przełożonych.

Zagrożeniem prawidłowego funkcjonowania procesu zarządzania zaangażowaniem jest również brak odpowiedniej komunikacji na szczeblu przełożony – pracownik. Zachwianie takiej komunikacji uniemożliwia prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dzieje się tak, ponieważ pracownik o wysokim poziomie motywacji osiągnąć: poszukuje uznania, stawia sobie trudne cele, aczkolwiek możliwe do realizacji. Można tę potrzebę kształtować w środowisku pracy poprzez oddziaływanie (informacja zwrotna, pochwały) oraz nabywanie doświadczenia (doksztalcenie) [Klinkosz, 2013, s. 54]. W przypadku, gdy pra-

ownik nie otrzymuje informacji zwrotnej na temat wykonywanych obowiązków oraz nie wie czy wykonywane są one zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy, następuje chaos. Zatem, jeśli pracownik odsuwany zostaje od informacji dotyczących powodów nieprzydzielania pochwał i gratyfikacji lub jest karany za zachowanie niezgodne z oczekiwanym, dochodzi do wniosku, że wykonuje jakieś czynności w sposób niewłaściwy. Słabością braku stosowania należnych pochwał jak i używania kary jest jednak to, że choć zapobiega zachowaniom niepożądanym i szkodliwym dla organizacji, to jednak nie musi wskazywać, jaki rodzaj działania jest oczekiwany w zamian [Klinkosz, 2013, s. 62]. Jeśli jednostka nie wie, które konkretnie zachowania lub też czynności należałoby poprawić, aby satysfakcjonowały przełożonych, nie ma szansy zrehabilitować się i poprawić swojej pozycji w firmie. Tak więc dzięki klarownemu, jednolitemu, zrozumiałemu, sprawiedliwemu i uniwersalnemu systemowi wzmocnień stosowanemu w organizacji można zapobiec wzmocnieniu nieodpowiedniego postępowania pracowników, a także określić rodzaj oczekiwanych przez pracodawcę działań zatrudnionych osób, dostosowanych do ich potrzeb, cech osobowości, kompetencji zawodowych i poczucia sprawiedliwości [Klinkosz, 2013, s. 63]. Dlatego oczywiste jest, że pracownicy muszą posiadać stosowną wiedzę o wymaganych standardach [Nieckarz, 2011, s. 90], aby móc wpływać na wyniki swojej pracy poprzez zmianę swoich zachowań zawodowych [Nieckarz, 2011, s. 90]. Natomiast w innej sytuacji, gdy pracownik ma możliwość uzyskania informacji od przełożonego na temat rezerw w wykonywanych obowiązkach lub zachowań niespotykających się z aprobatą w danym przedsiębiorstwie, niewskazane jest, by kary lub nagany nakładane były w obecności pozostałych pracowników. W przypadku spełnienia się takiego scenariusza bezzasadne będzie oczekiwanie u ukaranego zaangażowania do pracy. Tego typu zachowanie przełożonych absolutnie i skutecznie eliminuje jakikolwiek zapal jednostki do pracy.

Podobną reakcję, tj. brak zaangażowania u pracowników, wywala poczucie stroniczości oraz niesprawiedliwości przełożonych. Faktem jest, iż przełożony jest taką samą jednostką w organizacji, jak pozostali pracownicy i nie są mu obce sympatie lub ich brak w stosunku do niektórych członków organizacji. Niewskazane jest jednak afiszowanie się w relacjach służbowych ze swoimi upodobaniami i uprzedzeniami. Nagrody przydzielane powinny być sprawiedliwe, gdyż niedostateczne lub nadmierne nagradzanie zmniejsza wzmacniający efekt nagród [Penc, 2000, s. 174].

PODSUMOWANIE

Reasumując, zaangażowanie pracowników określić można jako chęć i zdolność pracowników do wkładania większego wysiłku w swoją pracę [Kwaśniewska, (http)]. Większy wysiłek wkładany w pracę z kolei gwarantuje sukces firmy, sukces firmy zaś satysfakcję pracowników. Satysfakcja jest jednym ze źró-

deł poczucia zaangażowania. Podsumowując, pojęcia te wzajemnie na siebie oddziałują i tylko w odpowiedniej proporcji sprawiają, że proces zarządzania staje się gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa. Aby jednak się tak stało, kadra zarządzająca musi posiadać świadomość, iż jedynie za pomocą dostarczania pracownikom adekwatnych wzmocnień wzbudzą lub umocnią wśród pracowników zaangażowanie.

Osiągnięcie i utrzymanie zaangażowania pracowników na wysokim poziomie może wydawać się banalnie łatwym zadaniem. W praktyce jest to jednak zadanie wymagające odpowiedniej kadry, wiedzy i podejścia. Zarządzanie zaangażowaniem wymaga również akceptacji zasady, iż prócz konieczności bieżącego motywowania i wspierania pracowników, duży nacisk należy kłaść na konieczność zachowania odpowiedniej komunikacji w przedsiębiorstwie, wzajemnego szacunku oraz tzw. miękkiego przewodzenia. Umiejętności te wymagają od menedżerów stałego doszkalania się i bieżącego odpowiadania na potrzeby rozwijającej się firmy. Niewłaściwa komunikacja niekiedy sprowadza się jedynie do suchego przekazu w postaci powierzania zadań pracownikom, pomijając jakiegokolwiek wyjaśnienia czy uzasadnienia, przez co przyczynia się do błędów w wykonywaniu zadań. W wyniku niewłaściwej komunikacji pracodawca nie otrzymuje nawet informacji zwrotnej od podwładnych o tym, czy polecenia są dla nich jasne i czy znany jest schemat realizacji powierzonych obowiązków. Nastęstwem tego typu działania jest obniżenie satysfakcji pracowników, charakteryzujące się spadkiem poziomu zaangażowania, co w konsekwencji przejawia się w jakości wykonywanej pracy i tym samym wynikach przedsiębiorstwa.

Aby w przyszłości zapobiec takim sytuacjom warto uświadomić kadrę zarządzającą jak istotne jest zaangażowanie pracowników, jak również, jaki wpływ odgrywa zaangażowanie w funkcjonowaniu organizacji. Ponadto, jeśli firma ma umocnić swoją pozycję na rynku, to należy zwrócić uwagę na prawidłową komunikację, jak i klarowność misji przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- Adamiec M., 2011, *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Cialdini R.B., 2008, *Influence. Science and Practice*, Allyn & Bacon, A Pearson Education Company.
- Cooper A., Cooper O., 2009 *Gifts from Archangel Orel: Personal Sessions with an Extraordinary Coach*, Healaura, Burnaby.
- Foster J.J., 2003, *Motywacja w miejscu pracy* [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk.
- Franken R.E., 2007, *Human motivation*, Thomson Wadsworth, Belmont, Calif.
- Grabia T. (red.), 2001, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania i bezpieczeństwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 10, wyd. SWSPiZ, Łódź.

- Kardas J.S., Bombiak E. (red. nauk.), 2014, *Funkcja motywowania w zarządzaniu wspólnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
- Klinkosz W., 2013, *Motywacja osiągnięć osób aktywnych zawodowo*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Kwaśniewska A., *Sukces przedsiębiorstwa oparty na wiedzy* <http://think.wsiz.rzeszow.pl/wp-content/uploads/2013/07/04-THINK-Kwasniewska-Sukces-przedsiębiorstwa-oparty-na-wiedzy.pdf>
- Lipka A., 2010, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej: koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa.
- Marciniak J., 1998, *Motywacyjne oddziaływanie systemów premiowych*, „Wynagrodzenia”, nr 4.
- Marfo-Yiadam E., 2008, *Zasady zarządzania*, tłumaczenie: M. Urbański, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Niecarz Z., 2011, *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Pantalon M.V., 2011, *Instant influence: How to get anyone to do anything – FAST*, Little, Brown, New York.
- Penc J., 2000, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Potocki A. (red.), 2000, *Współczesne tendencje w zarządzaniu, Teoria i praktyka*, wyd. WSPiM, Chrzanów.
- Wageman R., Nunes D.A., Burrus J.A., Hackman J.R., 2007, *Senior Leadership Teams: What it takes to make them great*, Harvard Business Review Press.

Streszczenie

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie tematyki wybranego procesu kadrowego w odniesieniu do jednej ze strategii zintegrowanego rozwoju, którą jest Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SRKL).

Z uwagi na duży rozwój konkurencyjności przedsiębiorstw firmy, aby odnieść sukces na rynku korzystają z innowacyjności w dziedzinie zarządzania. Jedną z innowacyjności, która została omówiona w poniższym opracowaniu, jest proces kadrowy ukierunkowany na zarządzanie zaangażowaniem pracowników.

Zaangażowanie pracowników jest kluczowym elementem gwarantującym odniesienie sukcesu firmy. Zmotywowani, a więc zaangażowani pracownicy wydajniej pracują na wynik przedsiębiorstwa, co pozwala umocnić pozycję firmy w danej branży. Opracowanie pozwala również na wysunięcie tezy, iż zarządzanie zaangażowaniem przyczynia się do realizacji SRKL poprzez poprawianie komfortu pracy, stabilizację zatrudnienia, jak i mniejszą rotację personelu.

Artykuł porusza również problem budowania, jak i utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania wśród pracowników, ze szczególnym wskazaniem na złożoność tego procesu. Budowanie i utrzymanie zaangażowania wśród pracowników wymaga zarówno finansowych, jak i pozafinansowych wzmocnień. Niestosowanie dostępnych narzędzi motywacyjnych lub też nieprawidłowe ich zastosowanie, utrudnia prawidłowe realizowanie polityki personalnej. Problemy w procesie zarządzania zaangażowaniem posiadają wiele źródeł, dlatego też w opracowaniu przytoczone zostały jedynie wybrane trudności napotymane przez kadrę zarządzającą.

Wnioski przedstawione w podsumowaniu mogą posłużyć jako argument przemawiający za koniecznością sięgania zarówno po materialne, jak i niematerialne narzędzia motywowania pracowników w celu osiągnięcia długotrwałego zaangażowania. Konieczne staje się również regularne monitorowanie efektywności zarządzania oraz sukcesywne doszkalanie się kadry zarządzającej.

Słowa kluczowe: motywacja, budowanie zaangażowania, polityka personalna, źródła trudności w utrzymaniu zaangażowania

Selected Reasons for the Difficulties in the Management of Employees Engagement in the Context of Integrated Development

Summary

The main concept of this article is to bring us closer to the subject of human resources process which relates to one of the strategies in the integrated development, which is widely known as "The Strategy of the Human Capital Development".

Keeping in mind that there is an enormous competition between enterprises, the companies are obliged to use diverse management innovations in order to be a successful member of the competitive market. One of the management innovations, which is outlined in this article, is human resource process which manages employees engagement in the company.

Employees engagement and devotion are the key elements which guarantee the success of the enterprise. Motivated employees work more efficiently and largely contribute to the company achievements. At the same time they allow the enforcement of the enterprise position in a given line of business.

This article allows to state a thesis that the management of human engagement contributes to "the Strategy of Human Capital Development" through the improvement of working conditions, employment stabilisation and reducing staff turnover.

The difficulty of establishing and sustaining a high level of engagement among personnel is widely described in this piece, which only proves the complexity of the process itself. The establishment and maintaining of staff motivation requires both financial and nonfinancial incentives.

If the motivational tools are not used or wrongly applied the proper execution or the personnel policy is not guaranteed.

There are numerous causes of difficulty in the motivation management process and only few of them have been discussed above.

The conclusions presented in the summary prove that there is a requirement to reach for material and nonmaterial staff motivational tools in order to achieve long term engagement in the company. It is really essential to monitor the management effectiveness and provide ongoing training for the human resources management.

Keywords: motivation, engagement creation, personnel policy, the reasons for the difficulties in maintaining employee engagement

JEL: M12