

Anna STASIUK\*

## **ROLA SPOŁECZNEGO ŚRODOWISKA PRACY W BUDOWANIU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW**

W artykule przedstawiono istotę społecznego środowiska pracy oraz wyjaśniono jego wpływ na wzbudzenie zaangażowania pracowników. Zaprezentowano również wyniki badań autorki, będących przykładem mierzenia czynników potencjalnie niemierzalnych. Stanowiły one podstawę do wyciągnięcia wniosków na temat relacji pracownik - przełożony, które w końcowym efekcie mają wpływ na sukces przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: społeczne warunki pracy, relacja pracownik-przełożony, elementy wzbudzające zaangażowanie pracowników, Test Dwunastu Pytań.

### **1. WPROWADZENIE**

Obecnie w gospodarce obserwuje się narastającą niepewność, w następstwie której przed przedsiębiorcami stoi bardzo duże wyzwanie – znalezienie sposobów na przetrwanie, które zapewnią względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Nie powinno zadowalać bycie przeciętnym, podobnym do konkurencji, ponieważ może to grozić wyeliminowaniem z rynku. Również nieumiejętność zatrzymania pracownika w firmie w okresie względnego wzrostu po kryzysie może stanowić przyczynę problemów w przedsiębiorstwie. Organizacja pracy oraz zadania zlecane pracownikom muszą być odpowiednie do ich aspiracji oraz umiejętności; są to obecnie osoby coraz lepiej wykształcone, o większej elastyczności intelektualnej, przejawiające inicjatywę w rozwiązywaniu kłopotliwych sytuacji zachodzących w przedsiębiorstwie. Potrzebne jest więc ciągłe doskonalenie się organizacji i wprowadzanie w niej zmian [16; 12; 11].

---

\* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

## 2. RELACJA PRACODAWCA - PRACOWNIK A POZIOM ZAANGAŻOWANIA

Tadeusz Kotarbiński (1969) napisał, że „*Organizacja to całość, której elementy współprzyczyniają się do jej powodzenia*” [15]. Relacje pomiędzy elementami tworzonymi przez czynnik ludzki są oparte przede wszystkim na współpracy przełożonych i podwładnych. Są one uwarunkowane atmosferą panującą w grupie, która powinna się cechować otwartością, wzajemnym szacunkiem oraz zaufaniem. Klimat panujący wśród osób współtworzących organizację jest wypadkową ich indywidualnych i subiektywnych odczuć, które mają wpływ zarówno na wydajność pracy, jak i na zaangażowanie w wykonywane zadania. Efektem tego jest wzrost znaczenia badania klimatu społecznego w organizacji [15]. Należy jednak pamiętać, że klimat społeczny dotyczy tych aspektów środowiska pracy, które są postrzegane w sposób świadomy przez uczestników, jako względnie stały zestaw ich spostrzeżeń dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej [14]. Poziom zaangażowania pracowników w wykonywane zadania jest wyrażany w efektywności zarządzania ich bezpośredniego kierownictwa. Podstawowymi czynnikami determinującymi poziom zaangażowania pracowników są [7; 2]:

- zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej,
- relacje z bezpośrednim kierownikiem,
- interesująca praca i związane z nią wyzwania,
- perspektywy rozwoju,
- udział w podejmowaniu decyzji,
- samodzielność działania,
- zespołowa kultura korporacyjna,
- dobra komunikacja wewnętrzna,
- odpowiednie warunki pracy,
- wspierające systemy i struktury.

Tezę tę potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez Institute for Employment Studies; dowiedziono, że podstawowymi czynnikami zwiększającymi zaangażowanie pracowników są uczestnictwo oraz poczucie bycia docenionym [7]. Zauważa się jednak, że w obecnej sytuacji wiele przedsiębiorstw nadal uznaje badania opinii swoich pracowników jako konieczność wynikającą z przyjętej taktyki, a nie jako narzędzie pomagające na poziomie strategicznym zrozumieć czynniki umożliwiające podwładnym uzyskiwanie sukcesów. Celem tych badań nie powinno być jednak tylko sprawdzenie, czy pracownicy są zadowoleni z tego, że pracują w danej organizacji, ponieważ nie gwarantuje to wysokiej efektywności wykorzystania posiadanych zasobów oraz pożądaných wyników biznesowych. W konsekwencji pracownicy pomimo wewnętrznej motywacji nie uzyskują produktywności na założonym przez przełożonych poziomie. Jest to rezultatem nie zorganizowania odpowiedniego środowiska pracy, w którym pracownicy mogliby się skupiać na osiągnięciu założonych celów. Aby to było możliwe, należy budować więź pracow-

nika z organizacją (zachęcać do dalszej pracy w firmie) oraz wzbudzać potrzebę czynienia ponadnormatywnych, dodatkowych wysiłków dla dobra ogółu skupionego w organizacji. Powinno być to poparte dopasowaniem realizowanego zadania do możliwości pracownika (jego doświadczenia, zdolności i umiejętności) oraz uwarunkowaniem odpowiedniego środowiska pracy [8]. Przez to pojęcie autorka rozumie nie tylko warunki materialne i organizacyjne środowiska pracy, takie jak [13; 6]:

- czas pracy,
- przerwy,
- warunki miejsca pracy,
- temperatura miejsca pracy i otoczenia,
- oświetlenie,
- hałas,
- wystrój,
- stres,

lecz również odpowiednie informacje, narzędzia, budżet itp. niezbędne do wykonania zadania. Pozwoli to pracownikom skupić się na wykonywaniu podstawowych zadań i osiaganiu założonych wyników, a nie na pokonywaniu kolejnych trudności. Pozwoli to również pracodawcy na ocenę efektów pracy, która powinna stanowić jedno z najważniejszych działań w organizacji. Jest to ważne zarówno dla personelu, jak i kadry zarządzającej [10].

Skutkiem niewłaściwej organizacji środowiska pracy jest poza obniżoną efektywnością chęć zmiany pracodawcy. Nadmierna fluktuacja kadr wywołuje problemy związane z kosztami przyuczania nowego pracownika do pracy oraz utratą informacji posiadanych przez człowieka zwalnianego się z pracy. Świadczy ona także o poziomie lojalności pracowników [4]. Badania Instytutu Gallupa wykazały, że właśnie warunki pracy determinują identyfikowanie się pracownika z organizacją, a uzyskiwane efekty są wynikiem zachowania i stylu zarządzania bezpośredniego kierownika, nie zaś skutkiem polityki firmy czy poziomu płac [1]. Również Stephen Taylor potwierdza tę tezę, podając jednoznaczne wnioski na temat zaangażowania pracowników. Udowadnia on, że pracownik, który jest niezadowolony z pracy i ma na celu jej zmianę, zadowolony się podwyżką wynagrodzenia tylko przez względnie krótki czas. W odwrotnej sytuacji, gdy pracownika satysfakcjonują wszystkie inne aspekty wykonywanej pracy, raczej nie będzie on skłonny złożyć wypowiedzenia tylko w celu uzyskania lepszego uposażenia [13].

### 3. TEST DWUNASTU PYTAŃ

Według klasyka Williama Edwardsa Deminga, jeśli chce się czymś zarządzać, należy mieć umiejętność mierzenia efektów podjętych działań. W związku z tym, dążąc do zmierzenia cech potencjalnie niemierzalnych, jak np. oceny warunków

pracy, wpływających na późniejszą efektywność pracowników oraz ich identyfikowanie się z organizacją, M. Buckingham i C. Coffman posłużyli się testem złożonym z dwunastu pytań opracowanych w wyniku wieloletnich badań przez Instytut Gallupa<sup>1</sup>. Na podstawie tego testu można ocenić, czy praca może być atrakcyjna, czy motywuje do samodzielnego działania oraz czy pozwala na zatrzymanie najlepszych pracowników. Pytania są powiązane z czynnikami wzbudzającymi zaangażowanie i koncentrują się na tym, czy pracownik:

- wie, czego oczekują od niego w pracy,
- ma do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy,
- codziennie ma w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafi najlepiej,
- w ciągu ostatnich dni poczuł się choć raz doceniony lub czy był pochwalony za swoją pracę,
- odczuł, że szefowi lub komuś innemu w pracy zależy na nim, że ktoś zauważa go jako osobę,
- czuje się zachęcany do dalszego rozwoju,
- wie, że w pracy liczy się jego zdanie,
- zna misję firmy i daje mu ona poczucie wykonywania ważnej pracy,
- współpracuje ze zdeterminowanymi, rzetelnymi i odpowiedzialnymi ludźmi,
- ma w pracy swojego najlepszego przyjaciela,
- w ciągu ostatniego półrocza rozmawiał z kimś o swoich postępach w pracy,
- ma w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju [16; 1].

M. Buckingham i C. Coffman uznali, że skuteczność testu zależy od sformułowania pytań oraz umożliwienia wskazania odpowiedzi najbardziej trafnej z punktu widzenia pracownika. W związku z tym zastosowano skalę pięciostopniową, gdzie 1 oznacza „Nie, absolutnie się z tym nie zgadzam”, a 5 – „Tak, całkowicie się zgadzam”. Wskazania od 2 do 4 pozwalają respondentom na stopniowanie swoich odczuć wobec sytuacji badanej przez postawienie konkretnego pytania [1].

#### 4. WYNIKI BADAŃ

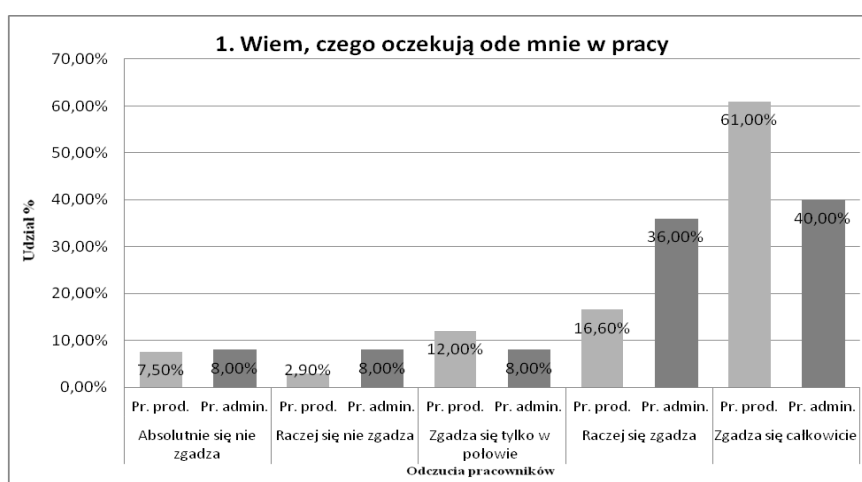
Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie produkcyjnym branży budowlanej (urządzenia sanitarne), zlokalizowanym na terenie Wielkopolski. Badana firma pod względem zatrudnienia zaliczana jest do grupy dużych przedsiębiorstw. Grupa respondentów docelowo liczyła 400 osób. Populacją badaną byli wszyscy pracownicy analizowanego przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę liczebność załogi (370 zatrudnionych przy produkcji oraz 30 pracowników administracyjno-biurowych) oraz absencje z różnych przyczyn – badaniem objęto 288 zatrudnionych (72% docelowej populacji). W badaniu zastosowano Test Dwunastu Pytań, który został

---

<sup>1</sup> Instytut Gallupa jest organizacją działającą od 1935 roku, która chcąc poznać motywację pracowników, przez ponad dwadzieścia pięć lat przeprowadzała wywiady z ponad milionową grupą zatrudnionych z różnych przedsiębiorstw [3].

skierowany do wszystkich pracowników, jednak tylko 286 osób (72%) w tym 261 pracowników produkcyjnych (71%) oraz 25 administracyjno-biurowych (83%) oddało wypełniony formularz. Badanie przeprowadzono w trzech terminach, w ciągu jednego miesiąca. Wyniki przedstawiono na rys. 1–12.

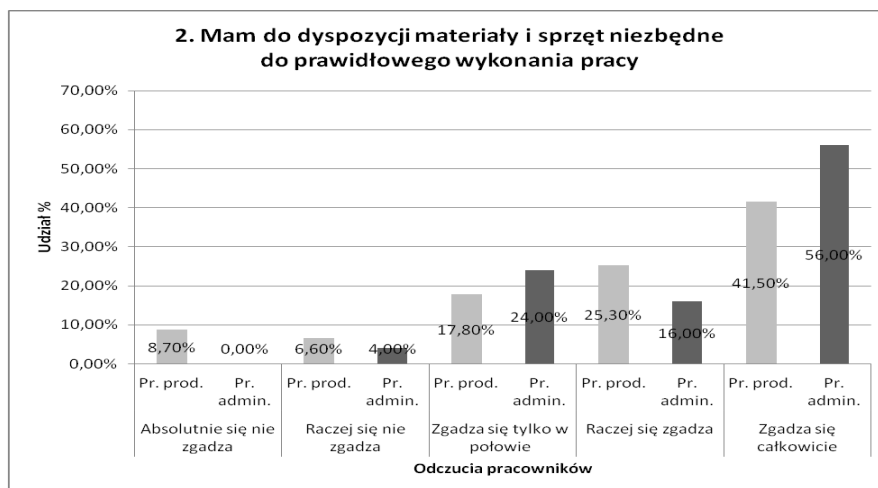
Dokonując zestawienia uzyskanych wyników dla obu grup pracowniczych zauważono, że zarówno pracownicy produkcji, jak i administracyjni nie znają w pełni oczekiwań bezpośredniego kierownictwa, co może powodować u nich dezorientację oraz zachęcać do podejmowania samodzielnych działań (rys. 1).



Rys. 1. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie znajomości oczekiwań kierownictwa (oprac. własne)

Z powyższej analizy wynika, że tylko około 70% pracowników obu grup zna (wszystkie lub prawie wszystkie) wymagania wobec nich. Powinien zaniepokoić fakt, że ponad 10% respondentów nie potrafi wskazać oczekiwań bezpośredniego kierownictwa dotyczących ich pracy. W efekcie pracownicy nie czują się pewnie podczas wykonywania obowiązków, co może zakłócać proces ich zaangażowania w spełnienie wymagań wynikających z procesu pracy.

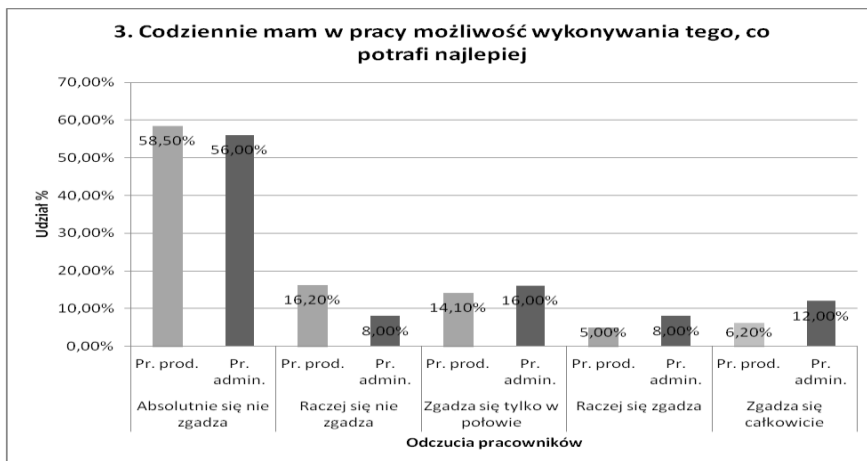
Analizując odpowiedzi na kolejne pytanie, dotyczące dostępności materiałów i sprzętu potrzebnego do wykonywania powierzonych obowiązków, zauważa się, że większa liczba respondentów należących do grupy pracowników produkcyjnych nie jest w pełni zadowolona z dyspozycyjności materialnych elementów niezbędnych do wykonania podstawowych zadań w procesie pracy. Wyniki przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie dostępności materiałów i sprzętu niezbędnych do wykonywania zadań (oprac. własne)

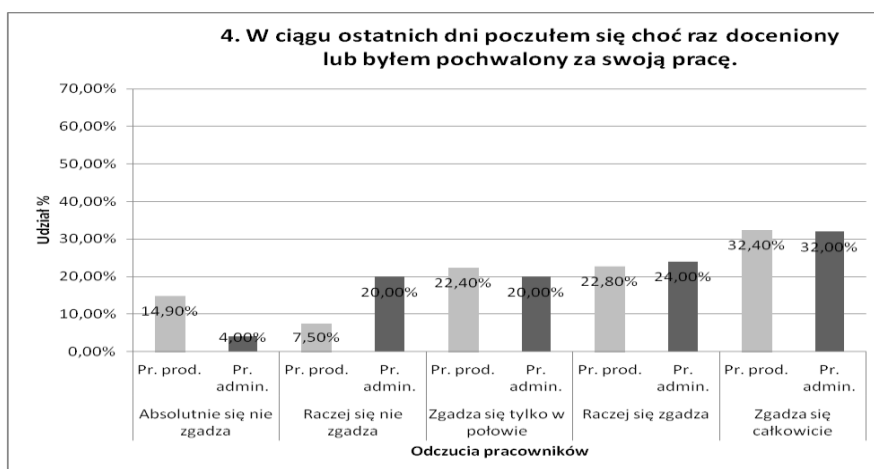
Uzyskane wyniki powinny skłaniać do refleksji kadrę zarządzającą, ponieważ to pracownicy produkcyjni wykonują podstawową działalność przedsiębiorstwa i wypracowują jego zysk. Tylko 2/3 pracowników produkcyjnych zadeklarowało dostępność maszyn, urządzeń i materiałów niezbędnych do wykonywania powierzonych zadań, czego efektem może być brak pożądanej produktywności.

W analizie odpowiedzi na kolejne pytanie ankiety, dotyczące możliwości wykonywania przez pracowników tego co potrafią robić najlepiej, tylko nieco ponad 50% osób w obu grupach zadeklarowało odpowiedź twierdzącą. Negatywnie należy ocenić fakt, że prawie 1/4 pracowników nie zgadza się z podanym stwierdzeniem, co może stanowić podstawę do wniosku, że nie mogą oni należycie wykonywać swoich obowiązków. Ponadto kolejne 20% respondentów tylko w połowie uznaje za prawdziwe sformułowanie, że mają oni możliwość wykonywania w pracy tego, co potrafią najlepiej. Jeśli kadra menedżerska chce uzyskiwać najlepsze wyniki na rynku, może to stanowić duży problem. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Wyniki badania środowiska pracy pod względem możliwości wykonywania tego co pracownik potrafi najlepiej (oprac. własne)

Odpowiedzi na czwarte pytanie potwierdzają dotychczasową tendencję wśród pracowników, co przedstawiono na rys. 4.

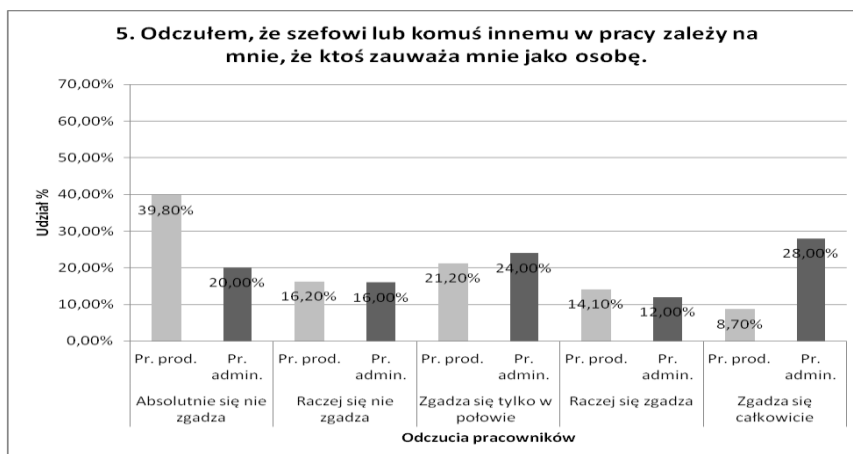


Rys. 4. Wyniki badania środowiska pracy pod względem poczucia docenienia za wykonane zadania (oprac. własne)

Ponad połowa pracowników obu grup nie dostrzega, aby wykonywana przez nich praca była doceniana, co w przypadku motywacji pozafinansowej stanowi istotny szczegół w kształtowaniu identyfikacji z przedsiębiorstwem i jego celami. Pochwały za dobrze wykonaną pracę otrzymało tylko 11% respondentów z grupy produkcyjnej, co może spowodować w sytuacji ożywienia rynku pracy chęć zwolnienia się z przedsiębior-

stwa wielu pracowników (nie będą się oni czuli zaangażowani w wykonywaną pracę, skoro nikt nie dostrzega jej poprawnego wykonania).

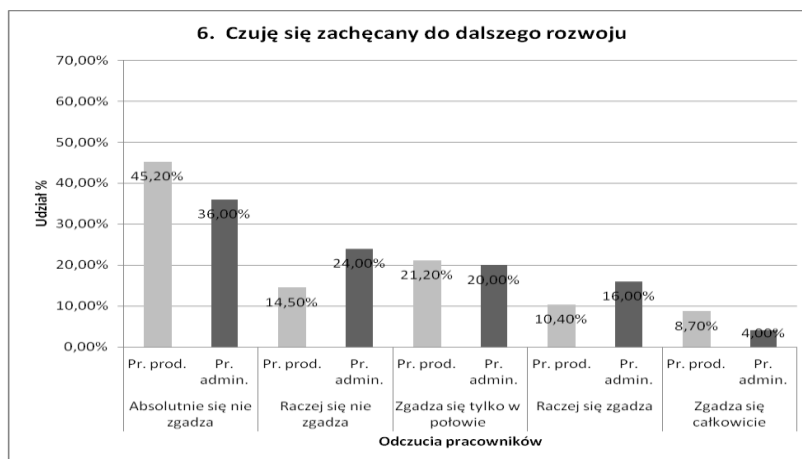
Na podstawie odpowiedzi na pytanie piąte, zauważa się dość dużą dysproporcję pomiędzy pracownikami administracyjnymi i produkcyjnymi. Przedstawiono to na rys. 5.



Rys. 5. Wyniki badania środowiska pracy dotyczące zauważenia pracownika jako osoby (oprac. własne)

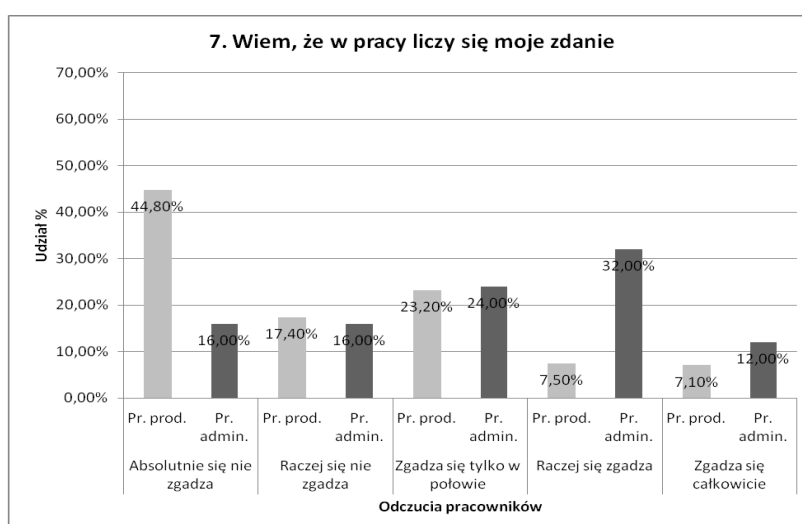
Badani wykonujący proces produkcyjny nie czują się zauważani jako osoby (prawie 50% osób), co może świadczyć o braku porozumienia i współpracy na linii pracownik - przełożony. Skutkiem tego również może być nienależyte wykonywanie obowiązków oraz chęć zmiany pracodawcy. Zadowolające jest to, że 40% badanych osób z administracji deklaruje, że są dostrzegani jako samodzielne jednostki przez bezpośrednich kierowników. Niestety nie jest to zgodne z odczuciami dotyczącymi dalszego rozwoju osobistego respondentów (rys. 6).





Rys. 6. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie wspierania osobistego rozwoju pracownika (oprac. własne)

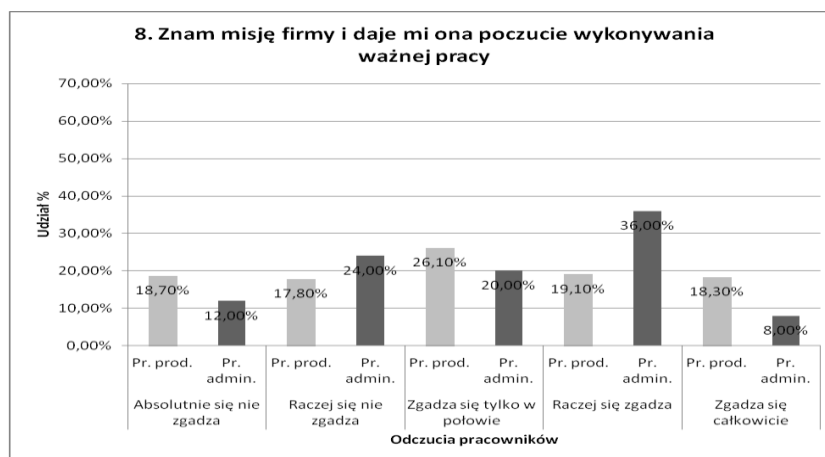
Tylko 1/5 pracowników administracyjnych czuje się zachęcana do rozwoju osobistego, z czego tylko 4% badanych odczuwa to bezwzględnie. Podobnych odpowiedzi udzielili pracownicy produkcyjni; niecałe 20% osób czuje zachętę do zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji, a prawie 60% deklaruje brak chęci do podwyższania kompetencji. Również połowa pracowników biurowych nie czuje się wspierana do dalszego rozwoju. Nieco lepszą opinię mają oni na temat znaczenia ich zdania w pracy - prawie połowa badanych zauważa taką tendencję, co wskazano na rys. 7.



Rys. 7. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie uwzględniania osobistych opinii pracownika w kształtowaniu procesu pracy (oprac. własne)

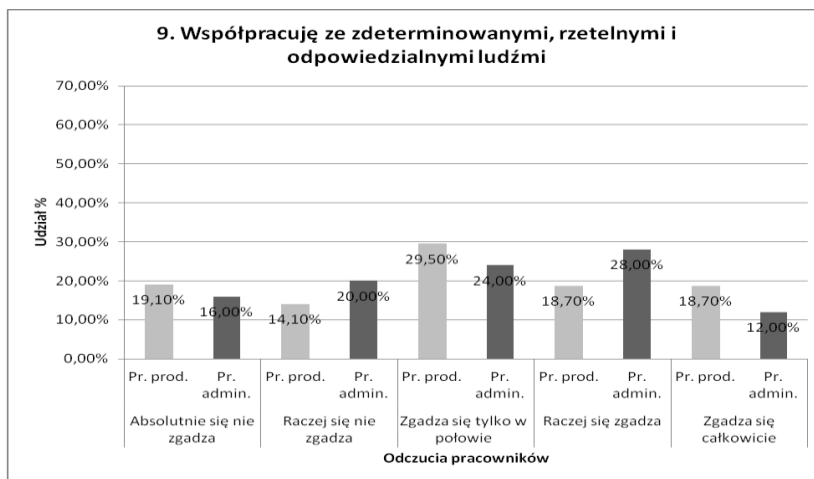
Zauważa się jednak po raz kolejny ogromną dysproporcję między pracownikami administracyjnymi i produkcyjnymi, którzy wskazali w większości (ponad 60%), że ich zdanie nie jest brane pod uwagę. Tylko niecałe 15% respondentów z produkcji zauważa, że ich zdanie jest istotne dla bezpośredniego kierownictwa.

Biorąc pod uwagę dwustronność procesu komunikacji, zidentyfikowano także, że tylko niecałe 50% pracowników obu grup identyfikuje się z misją przedsiębiorstwa. Misja organizacji powinna pomagać wspomagać jej funkcjonowanie, dlatego należy negatywnie ocenić fakt, że ponad 1/3 pracowników jej nie zna bądź nie jest ona dla nich motywująca pod względem ważności realizowanych działań. Efektem takiego rozkładu odpowiedzi może być wniosek, że misja danego przedsiębiorstwa została ustalona odgórnie przez najwyższe kierownictwo i dla szeregowych pracowników jest zbiorem zdań istniejących tylko na papierze. Uzyskane wyniki przedstawiono na rys. 8.



Rys. 8. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie znajomości misji przedsiębiorstwa i identyfikowania się z nią (oprac. własne)

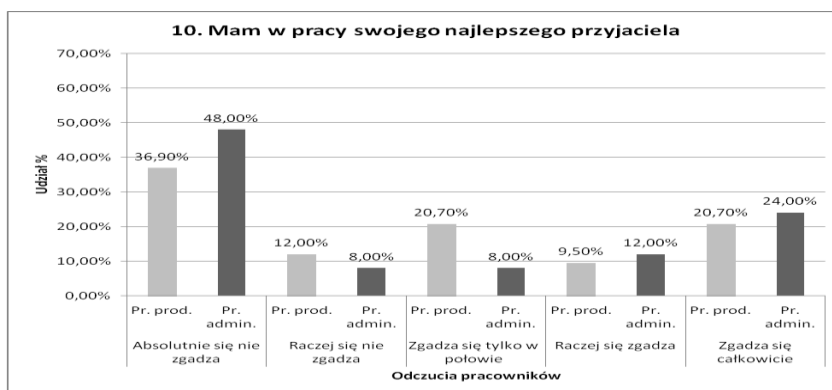
Analizując odpowiedzi uzyskane na pytanie o możliwości pracy z osobami rzetelnymi i odpowiedzialnymi, zastanawiająca wydaje się jednakowa liczba wskazań obu możliwości. Przedstawiono to na rys. 9.



Rys. 9. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie postrzegania współpracowników jako osób rzetelnych i odpowiedzialnych (oprac. własne)

Prawie 35% respondentów uważa, że nie ma w pracy do czynienia z osobami zdeterminowanymi i rzetelnymi; podobna liczba osób ma przeciwne zdanie i ocenia swoich współpracowników jako osoby odpowiedzialne i kompetentne.

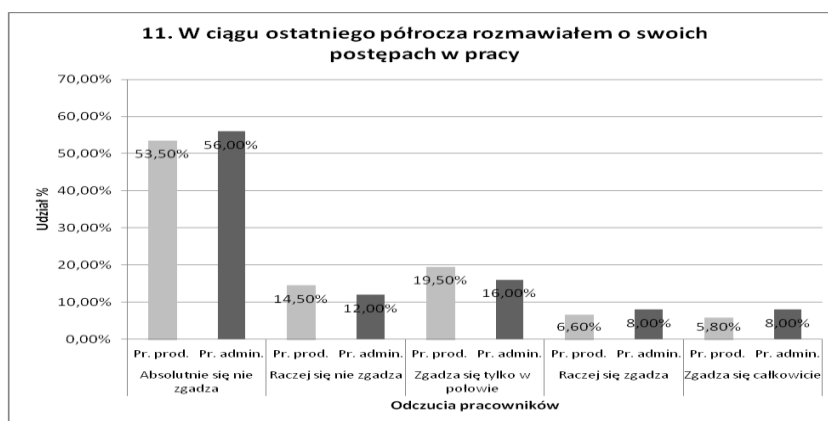
Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy respondenci mają w pracy najlepszego przyjaciela. Szczegółowe wskazania przedstawiono na rys. 10.



Rys. 10. Wyniki badania środowiska pracy dotyczące posiadania najlepszego przyjaciela w pracy (oprac. własne)

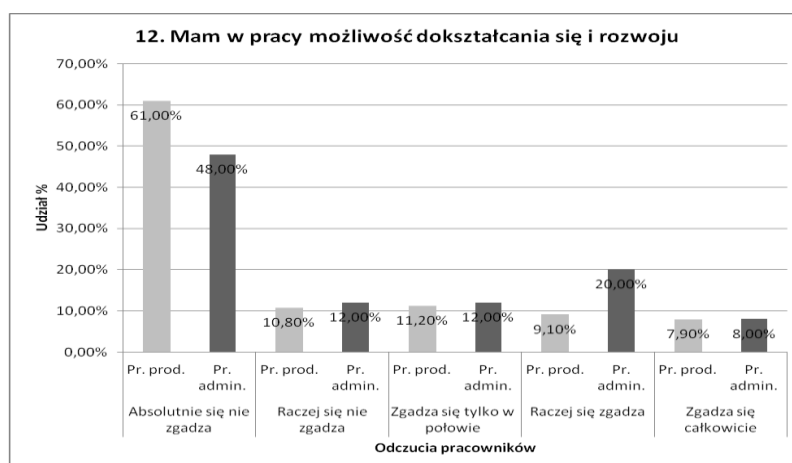
Ponad 50% pracowników administracyjnych deklaruje, że nie ma w pracy przyjaciela, a tylko 36% udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Mniej niż 1/3 pracowników produkcyjnych deklaruje, że ma bliską osobę w firmie, a prawie połowa z nich nie zgadza się z tym twierdzeniem.

W odniesieniu do wcześniejszych wyników i odpowiedzi uzyskanych na kolejne pytanie, dotyczące postępów w pracy (rys. 11), osoby zarządzające powinny podjąć działania naprawcze.



Rys. 11. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie rozmów o postępach w pracy (oprac. własne)

Tylko 16% pracowników biurowych oraz nieco ponad 10% pracowników produkcyjnych odbyło rozmowy o postępach w pracy. Odpowiedzi przeczącej udzieliło ponad 60% osób zatrudnionych w organizacji, co może być przyczyną ich biernej postawy i w miarę możliwości do odejścia do innej firmy. Podobne były proporcje opinii na temat możliwości rozwoju i doksztalcania się w ramach organizacji. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rys. 12.



Rys. 12. Wyniki badania środowiska pracy w zakresie możliwości doksztalcania się i rozwoju pracownika (oprac. własne)

Ponad 70% pracowników produkcyjnych nie zauważa możliwości rozwoju w badanej organizacji, co może być przyczyną braku zaangażowania i stagnacji powodującej wypalenie zawodowe. Podobny rozkład zauważa się wśród pracowników biurowych; 60% badanych z tej grupy zadeklarowało brak możliwości dokształcania się w ramach przedsiębiorstwa. Tylko niecałe 20% respondentów pracujących przy produkcji oraz niespełna 30% osób zatrudnionych w biurze zgadza się ze stwierdzeniem, że mają szansę rozwoju zawodowego w badanej organizacji, co nie może budzić zadowolenia kadry zarządzającej.

## 5. WNIOSKI Z BADAŃ

Na podstawie zaprezentowanych wyników można wnioskować, że aż 61% pracowników produkcyjnych jest naprawdę zadowolonych ze znajomości oczekiwań swojego przełożonego. Niepokoić powinien fakt, że liczba odpowiedzi twierdzących w tym przypadku była największa. Mniej niż połowa pracowników produkcyjnych uważa, że ma do dyspozycji materiały i sprzęt potrzebny do prawidłowego wykonania pracy.

Analizując odpowiedzi pracowników administracyjnych, można zauważyć, że ponad 50% zatrudnionych dobrze oceniło dostęp do materiałów niezbędnych do prawidłowego wykonania pracy (56% ankietowanych). Żadna z badanych osób nie uznała tego stwierdzenia za nieprawdziwe. Blisko połowa badanych osób zanegowała docenienie ich wkładu w funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz nie ma w firmie najlepszego przyjaciela. Fakt, że tylko 4% osób czuje zachętę do dalszego rozwoju, powinien skłaniać do refleksji. Bardzo istotne wydaje się także to, że również niecałe 10% pracowników administracyjno-biurowych czuje docenienie swojej pracy i zachętę do dalszego rozwoju. Podobna liczba badanych deklaruje zrozumienie misji firmy. Misja ma podwójne znaczenie - z jednej strony integrujące, gdyż wyraża związek organizacji z otoczeniem, a z drugiej powinna stanowić kwintesencję podejmowanych przez pracowników działań, wpływając na stopień realizacji celów [12].

Zauważa się jednak niebezpieczeństwo związane z badaniami ankietowymi: możliwość manipulowania faktami przez kadre zarządzającą w celu pokazania się w jak najlepszym świetle, co może oznaczać fałszowanie rzeczywistości. Wynik badania ankietowego może być nieprawdziwy również wtedy kiedy pracownicy nie darzą sympatią kierownictwa, bądź nie zgadzają się z jego wizją organizacji pracy. Osoby ankietowane mogą wówczas negatywnie oceniać nawet najlepsze rozwiązania przełożonych, tylko po to, aby im w ten sposób zaszkodzić. Anonimowość ankiet, pomimo że jest konieczna dla wyeliminowania strachu przed konsekwencjami niewygodnych odpowiedzi, może wzbudzać w ludziach brak odpowiedzialności za wygłaszane przez nich poglądy.

## 5. PODSUMOWANIE

Na podstawie zaprezentowanych badań autorka zauważyła w badanej organizacji problemy w relacjach między pracownikami a przełożonymi, polegające na różnym rozumieniu roli zatrudnionych osób. Pracownicy jako jednostki coraz lepiej wykształcone oraz zazwyczaj odczuwające potrzebę dalszego rozwoju mogą być nieusatysfakcjonowani z wykonywanej w ten sposób pracy, a tym bardziej nie będą się długoterminowo angażować w wykonywanie zadań. W rezultacie w organizacji wystąpi nadmierna fluktuacja kadr, co wpłynie negatywnie na jej funkcjonowanie.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na częsty błąd osób zarządzających polegający na braku komunikatów zwrotnych, zawierających omówienie uzyskanych wyników oraz wnioski. W związku z tym zauważa się konieczność dalszych badań. Kadra zarządzająca nie powinna się obawiać ujawnienia negatywnych wyników. Badania są prowadzone po to aby poznać ich przyczyny oraz sposób zmiany stanu rzeczywistego w stan pożądaný. Tylko taka postawa umożliwi opracowanie polityki kadrowej oraz prowadzeniu działalności opartej na uzyskiwaniu zamierzonych efektów. Ponadto, jeśli wyniki nie zostaną ujawnione, pracownicy mogą sobie wyobrazić, że są one gorsze niż w rzeczywistości.

## LITERATURA

- [1] Buckingham M., Coffman C., Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej, MT Biznes, Warszawa, 1999/2004.
- [2] Croston D., Employee Engagement „The People First” Approach to Building a Business, Moonstone Media, Sydney, 2008.
- [3] eu.gallup.com/warsaw/118450/about.aspx, (dostęp: 20.07.2011).
- [4] Filipowicz G., Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2008.
- [5] firma.egospodarka.pl/42890,Komunikacja-w-firmie-badanie-opinii-pracownikow,3,47,1.html (dostęp: 15.06.2012).
- [6] hrc.pl (dostęp: 20.06.2012).
- [7] Juchnowicz M., Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje, Aplikacje, PWE, Warszawa, 2010.
- [8] kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/109980,diagnoza\_czynnikow\_wspierajacych\_zaangazowanie\_i\_efektywnosc\_pracownikow.html (dostęp: 15.06.2012).
- [9] komunikat.rccc.pl/2011/06/czy-badania-opinii-pracownikow-maja-sens/ (dostęp: 16.06.2012).
- [10] Leary-Joyce J., Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2007.

- [11] Penc J., Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.
- [12] Sikorski Cz., Kultura organizacyjna, CH BECK, Warszawa, 2006.
- [13] Taylor S., Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2006.
- [14] Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Audyt personalny, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2011.
- [15] Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A., Polityka kadrowa przedsiębiorstwa, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2010.
- [16] Wyrwicka M.K., Stasiuk A., Drzewiecka M., Masadyński M., Organizational culture diagnosis as an element of supporting organizational change management |w:| K. Grzybowska, M.K. Wyrwicka, Knowledge Management and Organizational Culture of Global Organization, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

## **THE ROLE OF SOCIAL WORK ENVIRONMENT IN EMPLOYEES INVOLVEMENT**

### **Summary**

The article presents the essence of social work environment and explains its impact on building commitment among employees. Also presented results of the authors provide an example by managers to measure factors potentially immeasurable. These formed the basis for drawing conclusions about the employee-manager relationship, which ultimately affect the success of the company.