

Urban Pauli

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej

1. Współczesny kontekst zarządzania personelem

Liczne zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, powodują, że coraz trudniej jest im budować i utrzymywać przez dłuższy czas przewagę konkurencyjną. Dostępność takich zasobów, jak: kapitał, środki trwałe czy technologie, spowodowała konieczność poszukiwania nowych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw. Coraz więcej naukowców, jak i menedżerów wskazuje kapitał ludzki jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw. Wynika to w głównej mierze z tego, że w dalszym ciągu daje on gwarancję unikalności. Jednym z głównych składników kapitału ludzkiego jest wiedza, jaką posiadają zatrudnieni w organizacji ludzie, a według M. Rybak jest ona specyficznym zasobem o charakterze niematerialnym, który ma strategiczne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce globalnej¹. Pracownicy jako właściciele kapitału ludzkiego są w stanie ją pozyskiwać, gromadzić i przetwarzać tak, by stała się źródłem podnoszenia efektywności organizacji czy też tworzenia nowych produktów lub usług, co stanowić będzie o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Można zatem stwierdzić, że pracownik jako nośnik kapitału ludzkiego jest największą wartością firmy. Według M.W. Kopertyńskiej potęgę firmy i jej konkurencyjność należy budować, zaczynając od postawienia pracowników na pierwszym miejscu, gdyż aktywem, który decyduje o przewadze konkurencyjnej i sukcesie firmy jest właśnie kapitał ludzki². Główne działania organizacji powinny

¹ *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 28.

² M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 8.

zatem koncentrować się na pozyskaniu pracowników dysponujących odpowiednim kapitałem ludzkim, zapewnieniu im warunków do odpowiedniego wykorzystania oraz rozwijania go w miarę potrzeb organizacji, a także zatrzymywanie ich w organizacji, by nie doprowadzić do powstawania luki kompetencyjnej, która może niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie strategicznych założeń.

Dążenie do budowania pozycji konkurencyjnej z wykorzystaniem kapitału ludzkiego spowodowało jednak dość istotne zmiany na rynku pracy. Występujące trendy jednoznacznie wskazują problemy z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Wynika to z kilku czynników, do których zaliczyć można między innymi:

- zmianę modelu zatrudnienia – odchodzenie od zatrudnienia długookresowego na rzecz poszukiwania przez pracowników bardziej satysfakcjonujących ofert pracy,
- większą mobilność pracowników – gotowość do zmiany miejsca zamieszkania,
- powstanie ponadnarodowych rynków pracy – migracje pracowników do innych krajów,
- większą świadomość pracowników w odniesieniu do własnej wartości i korzyści, jakie mogą osiągać, bazując na posiadanym kapitale ludzkim,
- problemy z dopasowaniem systemu kształcenia do potrzeb współczesnej gospodarki.

Czynniki te wpływają niekorzystnie na możliwość zatrudnienia osób, które w pełni lub w bardzo dużym stopniu odpowiadają potrzebom współczesnych organizacji. Koncentrują się one zatem na modyfikowaniu i ulepszaniu metod pozyskiwania pracowników lub na rozwoju już zatrudnionych i stwarzaniu takich warunków pracy, by nie odchodzili do firm konkurencyjnych. Działaniem w ramach modyfikacji i ulepszania procesów pozyskiwania pracowników jest niewątpliwie budowanie wizerunku pracodawcy (*employer branding*), którego celem jest stanie się „pracodawcą z wyboru”. Coraz bardziej powszechne staje się również prowadzenie procesu naboru z wykorzystaniem poszukiwań bezpośrednich (*direct search*), pozwalających na pozyskanie odpowiednich pracowników z innych firm. Problem odejść pracowników również staje się coraz powszechniejszy. Z przeprowadzonych przez katedrę zarządzania kapitałem ludzkim badań³ wynika, że w 73% badanych przedsiębiorstwach występuje zjawisko płynności zatrudnienia. Dla 63% zjawisko to stanowi dostrzegalny problem, a w 65% firm występują dobrowolne odejścia pracowników. Tak wysoki poziom omawianego zjawiska może niekorzystnie wpływać na efektywność funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych, a w konsekwencji całej organizacji. Problem dobrowolnych odejść pracowników może wynikać z tego, że w obecnych warunkach pojawił się nowy typ pracownika o wyższych kwalifikacjach i aspiracjach zawodowych.

³ Badania przeprowadzone zostały w 2008 r. na grupie 40 przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski z różnych branż.

Wzrost poziomu wykształcenia rozbudził nowe potrzeby, do których zaliczyć należy potrzebę:

- rozwoju, tj. dalszego rozwoju, doskonalenia kompetencji,
- zmiany wyrażającej się w chęci robienia czegoś innego lub nowego, przełamującego nie tylko monotonię i znużenie,
- odpowiedzialności wyrażającej się w dążeniu do samodzielności i potwierdzenia swojej wartości,
- orientacji w problemach jednostki organizacyjnej, w której pracuje (poczucie wpływu – pracownik chce mieć dostęp do informacji),
- szacunku i społecznego uznania⁴.

Odejścia pracowników wynikać będą z braku satysfakcji z warunków, jakie stwarza im organizacja i z braku możliwości zaspokojenia potrzeb, które zostały wskazane powyżej. Tworzenie odpowiedniego wizerunku pracodawcy (*employer branding*) musi się opierać na atrakcyjnych warunkach i środowisku pracy, takich, które usatysfakcjonują obecnych pracowników. Chcąc w pełni wykorzystać potencjał zatrudnionych pracowników, zapewnić odpowiedni poziom realizacji zadań oraz ograniczyć liczbę odejść z firmy, a także zapewnić sobie możliwość zatrudniania w razie potrzeby nowych pracowników, konieczne staje się dbanie o odpowiedni poziom satysfakcji pracowników. Podstawowym działaniem jest zatem poznanie oczekiwań zatrudnionych już osób i wprowadzanie modyfikacji w odniesieniu do elementów, które, zdaniem pracowników, mogą wpływać negatywnie na poziom ich zadowolenia. Sposobem pozyskiwania tych informacji są badania satysfakcji pracowników.

2. Cele, rodzaje i techniki badania satysfakcji pracowników

Sięganie do opinii pracowników jako ważnego źródła informacji o pracy, metodach i warunkach jej wykonywania czy też czynnikach wpływających na jej efektywność stosuje się w naukach organizacji i zarządzania od wielu lat⁵. Pozyskane w ten sposób informacje mogą być wykorzystywane do doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi, ale również do usprawniania stosowanych metod zarządzania, technologii czy przepływu informacji.

Głównym założeniem przeprowadzania badań satysfakcji pracowników jest to, że zadowolony pracownik chętniej angażuje się w pracę i współdziała z innymi oraz jest bardziej efektywny. Badanie satysfakcji z pracy pozwala określić słabe i mocne strony systemu motywowania, lepiej wykorzystać potencjał zawodowy

⁴ M.W. Kopertyńska, *op. cit.*, s. 66.

⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 426.

pracowników oraz wyznaczyć obszary wymagające usprawnień⁶. Ponadto, jak twierdzi M.W. Kopertyńska, właściwe postępowanie z pracownikami jest warunkiem, aby chcieli oni wykorzystać cały swój potencjał intelektualny, wykazać się kreatywnością, a także w pełni zaangażować się w realizowane zadania⁷.

Głównym celem badania opinii pracowników jest zatem poznanie ich zdania i ocen na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, środowiskiem pracy oraz przedsiębiorstwem. Szczegółowe cele i zakres badania opinii pracowników powinny być ustalane każdorazowo według potrzeb organizacji, w której są one prowadzone. W praktyce spotyka się różne rodzaje tego typu badań, wśród których można wyróżnić:

- badania regularne, przeprowadzane okresowo jako instrument monitorowania w ramach np. audytu personalnego,
- badania sporadyczne, przeprowadzane w związku z ważnym wydarzeniem, np. po wdrożeniu nowego systemu wynagradzania, po zakończeniu procesu redukcji zatrudnienia, po fuzji przedsiębiorstw lub przejęciu jednego przez drugie,
- badanie kompleksowe obejmujące szeroki zakres problemów natury personalnej i badania wycinkowe, koncentrujące się na węższej problematyce,
- badania wstępne ukierunkowane głównie na identyfikację określonych problemów i badania pogłębione zmierzające do ustalenia przyczyn badanych zjawisk⁸.

W zależności od potrzeb, zakresu badania oraz uwarunkowań organizacyjnych możliwe jest wykorzystanie różnych technik zbierania informacji o poziomie satysfakcji pracowników. Wskazane jest jednak, by wykorzystywane techniki pozwalały na ewentualne porównywanie wyników w czasie. Do głównych technik wykorzystywanych w badaniu satysfakcji pracowników zaliczyć można: analizę dokumentów, wywiady, obserwację, badania kwestionariuszowe. Dokumentami, stanowiącymi źródło informacji o poziomie satysfakcji pracowników, mogą być arkusze ocen okresowych, raporty z realizacji celów indywidualnych, zespołowych, dokumentacja kadrowa obejmująca absencję pracowników, raporty dotyczące nieprawidłowości w funkcjonowaniu jednostek organizacyjnych, np. liczby błędów czy też analizy związane z płynnością zatrudnienia (w szczególności wskaźniki stabilności zatrudnienia).

Wywiady mogą przybierać formę swobodną, realizowane są przez przełożonych lub pracowników komórek personalnych, bądź ustrukturyzowaną, opierającą się na wystandaryzowanych pytaniach. Badanie satysfakcji za pomocą wywiadów pozwala na doprecyzowanie oczekiwań pracowników i szczegółowe poznanie

⁶ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 235.

⁷ M.W. Kopertyńska, *op. cit.*, s. 8.

⁸ A. Pochtowski, *op. cit.*, s. 427.

czynników wpływających na poziom ich zadowolenia. Technika ta niesie jednak duże ryzyko związane z tym, że pracownicy mogą nie udzielać szczerych odpowiedzi lub przedstawiać jedynie część swoich opinii. Indywidualny charakter wywiadów pozwala jednak na podejmowanie, z wykorzystaniem pozyskanych informacji, działań bardziej ukierunkowanych na podnoszenie poziomu satysfakcji.

Obserwacje, podobnie jak wywiady, mogą być przeprowadzane przez pracowników działów personalnych, jak i bezpośrednich przełożonych – kierowników liniowych lub menedżerów. Pozwalają one zidentyfikować zaangażowanie w wykonywanie zadań, a także relacje między poszczególnymi pracownikami, jak i te występujące w zespołach czy komórkach organizacyjnych, np. sposób komunikowania się, współpracę czy występowanie konfliktów. W celu umożliwienia dokonywania porównań obserwacje mogą być wspomagane przez odpowiednio przygotowane arkusze obserwacji uwzględniające odpowiednie obszary satysfakcji, jakie podlegają badaniu.

Najczęściej stosowaną techniką badania satysfakcji pracowników są badania kwestionariuszowe. Przybierają one formę ankiet, które są przekazywane zatrudnionym pracownikom. Technika ta pozwala na standaryzację odpowiedzi i w konsekwencji na poznanie ogólnych tendencji występujących w organizacji. Dodatkowo badania satysfakcji za pomocą ankiet mogą uwzględniać szerszy kontekst działalności organizacji, taki jak: cele, znajomość pracy, kryteria i uczciwość oceniania, atrakcyjność wynagrodzeń, siatki czasu pracy, pomoc w kłopotach osobistych pracowników. Można również zastosować elektroniczną, łatwo modyfikowalną ankietę do pomiaru poziomu satysfakcji. Zaletą jest łatwość wprowadzania zmian i danych oraz prowadzenia badań z niezbędną częstotliwością⁹.

Obecnie wraz z rozwojem informatyzacji i funkcjonowaniem w firmach wewnętrznych sieci intranetowych najczęściej stosowaną techniką badania satysfakcji pracowników są ankiety opierające się na platformach intra- i internetowych. Dodatkowo systemy te wspierane są przez programy zliczające, które umożliwiają prezentację i dostęp do wyników indywidualnych, jak również grupowych z uwzględnieniem dowolnych przekrojów, np. ze względu na staż, płeć, stanowisko, komórki organizacyjne, wydziały i inne.

3. Zakres badania satysfakcji pracowników

Zakres badania satysfakcji pracowników powinien być uzależniony od indywidualnych wymagań każdej organizacji, a w szczególności uwzględniać kierunki wykorzystania informacji pozyskanych w wyniku realizacji tego procesu. Definiując kryteria, które powinny być uwzględniane w badaniach, możliwe jest

⁹ Z. Sekuła, *op. cit.*, s. 236.

odniesienie się do teorii motywacji w zasadniczy sposób definiujących czynniki wpływające na zadowolenie pracowników.

Twórcą teorii motywacji, wyraźnie związanej z pojęciem satysfakcji z pracy, był F. Herzberg. Jednym z głównych wniosków, jakie sformułował na podstawie prowadzonych badań, było to, że w gruncie rzeczy ludzie są motywowani przez wyższe potrzeby, takie jak: potrzeba osiągnięć, uznania i samorealizacji¹⁰. F. Herzberg wyróżnił dwie grupy czynników wpływających na poziom motywacji pracowników. Pierwszą z grup były czynniki higieny psychicznej (zewnętrzne), związane z zapewnieniem odpowiednich warunków pracy i wynagrodzeń, organizacji pracy, stosunków z przełożonymi. Odnosiły się one w głównej mierze do materialnego środowiska pracy i polityki firmy. Czynniki higieny stanowią podstawowy warunek i wymóg skutecznego oddziaływania i nie są *sensu stricto* motywatorami. Oznacza to, że występowanie czynników higieny na odpowiednim poziomie nie wpływa na podnoszenie poziomu motywacji, ale nie prowadzi do poczucia braku satysfakcji. Brak występowania elementów z tej grupy wpływa negatywnie na poczucie satysfakcji z pracy.

Drugą grupą były motywatory/czynniki satysfakcji (wewnętrzne). Wywołują one zadowolenie z pracy, są satysfaktorem związanym z treścią i wartością pracy dla pracownika oraz uznaniem, osiągnięciami i możliwością rozwoju zawodowego. Występowanie tych czynników w istotny sposób może wpływać na podnoszenie poziomu satysfakcji z pracy wśród zatrudnionych. Czynniki satysfakcji (motywatory) w dużej mierze są uwarunkowane trafnością wyboru pracy oraz bogactwem treści wykonywanej pracy, czyli różnorodnością, złożonością czynności, samodzielnością, odpowiedzialnością, możliwością kreowania własnej pracy i wprowadzeniem usprawnień¹¹.

Opierając się na teorii Herzberga, można stwierdzić, że badania satysfakcji pracowników powinny obejmować trzy zasadnicze obszary: warunki pracy, relacje w pracy, system zarządzania.

Na warunki pracy składać się będzie ogół fizycznych (materialnych) oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę¹². Relacje w pracy obejmować będą, między innymi, ogół wzajemnych relacji zachodzących między pracodawcami i pracownikami w organizacji. W ramach systemu zarządzania pod uwagę należy wziąć między innymi poziom partycypacji w zarządzaniu organizacją, w ustalaniu i realizacji celów na stanowisku pracy, formę organizacji pracy (indywidualną czy grupową), stopień formalizacji, style zarządzania, a także funkcjonowanie takich

¹⁰ M.W. Kopertyńska, *op. cit.*, s. 248.

¹¹ Z. Sekuła, *op. cit.*, s. 28.

¹² A. Poczowski, *op. cit.*, s. 377.

obszarów, jak: komunikacja wewnętrzna w firmie, system wynagradzania czy możliwości rozwoju.

Analiza czynników wpływających na poziom satysfakcji w ramach tych trzech grup pozwala na określenie dość obszernej listy kryteriów szczegółowych, które mogą być wykorzystane w organizacjach do badań poziomu satysfakcji pracowników. Z. Sekuła wskazuje następujące czynniki wpływające na poziom motywacji pracowników, które mogą być brane pod uwagę w badaniu satysfakcji pracowników: określenie celów i zadań pracowników, współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy, utożsamianie się kierownika ze swoim zespołem, a zespołu z organizacją, otwarta komunikacja, kompetencje i umiejętności menedżera, zainteresowanie menedżera sprawami osobistymi pracowników¹³.

Innym przykładem kryteriów stosowanych w badaniu satysfakcji pracowników są te wykorzystywane w analizie indeksu opisu pracy (*job descriptive index*), zgodnie z którym poziom zadowolenia jest wypadkową pięciu głównych czynników, tj.: wynagrodzenia, awansu, stylu kierownika, treści pracy oraz relacji ze współpracownikami. Dodatkowo jako czynniki uzupełniające prowadzone badania wykorzystać można: organizację pracy, system zarządzania, poczucie własnej wartości, wizerunek firmy¹⁴.

Przytoczone kryteria, zwłaszcza zawierające się w indeksie opisu pracy, stanowią jedynie propozycję czynników, które należy brać pod uwagę, badając poziom satysfakcji. Należy zwrócić uwagę, że są one dość uniwersalne i pozwalają na dokonywanie analiz porównawczych nie tylko na poziomie stanowisk, jednostek organizacyjnych, ale także pomiędzy poszczególnymi firmami funkcjonującymi w jednej branży. Dążąc do pozyskania rzetelnych i pełnych informacji na temat poziomu satysfakcji pracowników, należy opracowywać indywidualne zestawy kryteriów dla każdej organizacji, gdyż tylko wtedy mogą one stanowić istotne źródło informacji nie tylko dla menedżerów personalnych, ale również dla wszystkich osób pełniących funkcje kierownicze.

4. Przykładowe kryteria oceny satysfakcji pracowników

Jak wspomniano, ogół kryteriów, jakie są brane pod uwagę w ramach prowadzonych w organizacjach badań, można podzielić na trzy zasadnicze obszary. W ramach pierwszego z nich, warunków pracy, są to następujące czynniki:

– czas pracy – ocena czy godziny pracy w firmie odpowiadają pracownikom, czy występujący system zmianowy (ewentualnie) odpowiada pracownikom, czy pracownicy są w stanie wykonać wszystkie swoje obowiązki w ramach czasu

¹³ Z. Sekuła, *op. cit.*, s. 47.

¹⁴ A. Poczowski, *op. cit.*, s. 428.

pracy, czy w trakcie pracy mają przerwy i czy ich długość oraz częstotliwość jest odpowiednia, czy mają odpowiednio dużo czasu na życie pozazawodowe, czy wprowadzenie elastycznych form czasu pracy (np. rozliczanie z zadań) wpłynęłoby na poprawę satysfakcji,

– wyposażenie stanowiska pracy – ocena czy pracownik dysponuje odpowiednimi narzędziami do tego, by realizować swoje zadania, czy jakość wyposażenia stanowiska pracy jest odpowiednia, czy wyposażenie stanowiska pracy jest zgodne ze standardami w innych firmach,

– warunki w miejscu pracy – czy stanowisko pracy zapewnia odpowiedni komfort pracy: oświetlenie, temperatura, hałas, czy pracownicy mają dostęp do zaplecza socjalnego,

– lokalizacja firmy – czy dojazdy do pracy są uciążliwe, czy lokalizacja wpływa pozytywnie na realizację celów (np. w związku z potrzebą kontaktowania się z klientami, dostawcami),

– wizerunek pracodawcy – czy pracodawca posiada pozytywny wizerunek na rynku, czy jest rozpoznawany, czy praca dla danego pracodawcy stanowi dodatkowe źródło satysfakcji, czy pracownik poleciłby pracę w tej firmie innym osobom.

W ramach drugiego obszaru, jakim są relacje w pracy, uwzględnić należy:

– współpracę w zespole – ocena czy osoby chcą ze sobą współpracować, czy panuje partnerska atmosfera, czy występują konflikty, a jeśli tak, to jak się je rozwiązuje, czy osoby w zespole udzielają sobie wsparcia w realizacji zadań, w jaki sposób podejmuje się decyzje w zespole, czy przekazywane są informacje w sposób otwarty, czy pracownicy w zespole wspierają się w zakresie rozwoju,

– współpraca z klientem wewnętrznym – czy zakresy zadań i obowiązków pomiędzy jednostkami są jasno zdefiniowane, czy inne jednostki są ukierunkowane na udzielanie wsparcia w realizacji zadań, czy występują konflikty pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, czy między jednostkami organizacyjnymi występuje otwarta komunikacja w zakresie realizowanych wspólnie zadań, czy jednostki organizacyjne współpracują ze sobą w sytuacjach trudnych,

– współpraca z klientem zewnętrznym – jakie panują relacje z klientami, czy rozmowy są prowadzone na zasadach partnerskich, czy polityka firmy ukierunkowana jest na budowanie długotrwałych relacji, czy pracownicy mają możliwość efektywnie konkurować o klientów na podstawie realizowanych produktów i usług, czy w firmie występują systemy CRM i czy wspierają one współpracę z klientem,

– relacje z przełożonym – czy przełożony traktuje pracowników sprawiedliwie, czy jest otwarty na potrzeby pracowników, czy angażuje pracowników w rozwiązywanie problemów, czy wspiera podwładnych w ich rozwoju, w jaki sposób błędy są traktowane przez przełożonego, jak przekazywane są informacje zwrotne, czy

przełożony przekazuje wystarczająco dużo informacji niezbędnych do realizacji zadań na stanowisku pracy, czy traktuje pracowników w sposób partnerski, zachęca ich do dyskusji i wyrażania swojej opinii.

Zbiór czynników określony jako system zarządzania obejmować może między innymi następujące elementy:

– cele indywidualne – czy zadania, jakie realizuje pracownik, są jasno zdefiniowane, czy ma on możliwość samodzielnego wpływu na cele, jakie realizuje, czy cele, jakie są postawione przed pracownikiem, są zgodne z jego zainteresowaniami, czy pracownik posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności do realizacji celów, czy pracownik wie, jak realizacja jego celów przekłada się na strategię firmy,

– rozwój zawodowy – czy realizowane w firmie szkolenia są dopasowane do potrzeb na stanowisku pracy, czy szkolenia wspierają rozwój osobisty i zawodowy, czy pracownik ma możliwość kształtowania swojej ścieżki rozwoju, czy organizacja wspiera pracowników w podnoszeniu kwalifikacji, czy pracownik zna możliwości awansu i swojej ścieżki kariery, czy kryteria awansu są jasno zdefiniowane,

– system wynagradzania – czy poziom wynagrodzenia jest satysfakcjonujący, czy obecny system wynagrodzeń i jego składowe są atrakcyjne, czy wysokość wynagrodzenia pracownika kształtuje się na poziomie rynkowym, czy zasady premiowania są jasne dla pracownika, czy przyjęte zasady premiowania motywują pracowników do realizacji postawionych przed nim zadań,

– delegowanie zadań – czy pracownikom przekazuje się odpowiedzialność za wykonywanie zadań, czy pracownicy mają możliwość indywidualnego określania celów, czy sposób realizacji zadań jest ściśle określony (sformalizowany), czy pracownik ma możliwość zgłaszania własnych propozycji i rozwiązań, czy zachęca się pracownika do podejmowania inicjatywy, czy istnieje tolerancja dla błędów i pomyłek, czy przełożeni wspierają podwładnych w podejmowaniu aktywności i stawiania ambitnych celów,

– komunikację wewnętrzną w organizacji – czy pracownik posiada odpowiednie informacje do realizacji zadań na swoim stanowisku pracy, czy znane są pracownikom cele strategiczne organizacji, czy pracownik ma świadomość, jak jego działania przekładają się na realizację strategii organizacji, czy przepływ informacji między komórkami w organizacji wspiera osiągnięcie założonych celów, czy pracownik wie, gdzie może pozyskać niezbędne informacje.

Wymienione powyżej grupy kryteriów wraz z ich rozwinięciem w formie pytań stanowią jedynie przykłady tego, co może stanowić podstawę badania satysfakcji pracowników. Należy jednak stwierdzić, że odpowiedzi udzielone na te pytania dają obraz funkcjonowania organizacji w obszarach, które dość istotnie wpływają na efektywność w osiągnięciu strategicznych założeń. Zidentyfikowane nieprawi-

długości powinny stanowić podstawę do realizacji działań usprawniających, tj. zmotywowania pracowników do bardziej efektywnej pracy oraz, co najważniejsze, zatrzymania ich w organizacji.

5. Kierunki wykorzystania informacji z badania satysfakcji pracowników

Analizując przytoczone powyżej kryteria, można stwierdzić, że badania opinii pracowników umożliwiają ocenę sprawności organizacyjnej w zakresie przepływu informacji, współpracy między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, stosowanych zasad i procedur polityki personalnej. Pozwalają one też uzyskiwać informacje zwrotne na temat sposobu kierowania zespołami przez ich kierowników, co może być wykorzystane do doskonalenia relacji między przełożonymi a pracownikami oraz przyczyniać się do wzrostu efektywności pracy każdej ze stron¹⁵. Wspierać to będzie także proces zarządzania efektami na poziomie całej organizacji, który, jak twierdzi A. Pocztowski, powinien być ukierunkowany między innymi na doskonalenie procesów organizacyjnych z wykorzystaniem takich metod, jak: kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), reinżynieria procesów biznesowych (BPR), benchmarking, analiza konkurencji i właśnie badanie opinii pracowników¹⁶.

Badanie satysfakcji pracowników jest jedynie podstawą do podejmowania dalszych działań. Z. Sekuła proponuje, by po zebraniu i opracowaniu danych z ankiet zorganizować spotkania z grupami pracowników lub w komórkach organizacyjnych i przeprowadzić dyskusję o słuszności oceny przez respondentów badanych czynników motywowania. Dyskusja ta pozwoli bowiem wzbogacić materiał badawczy i ułatwi ustalenie, co demotywuje pracowników, co jest nieprawidłowo rozwiązane, co i jak należy zmienić czy wyeliminować, a co wzmocnić lub utrzymać bez zmian¹⁷.

Na podstawie określonych wcześniej kryteriów i pozyskanych dzięki temu informacji można wskazać kilka obszarów usprawnień. Pierwszym z nich będzie materialne środowisko pracy i system pracy. Głównymi elementami podlegającymi modyfikacji może być wyposażenie stanowiska pracy, jego organizacja, a także czas pracy. W ramach czasu pracy możliwe jest jego uelastyczenie, tzn. umożliwienie pracownikom świadczenia pracy w godzinach, które bardziej im odpowiadają lub wprowadzenia systemu rozliczania pracy zatrudnionych poprzez osiągnięte efekty, a nie czas spędzony w miejscu pracy.

¹⁵ A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 427.

¹⁶ *Ibidem*, s. 252.

¹⁷ Z. Sekuła, *op. cit.*, s. 236.

Kolejnym obszarem usprawnień jest współpraca i relacje między pracownikami. Proponowanymi działaniami może być przeorganizowanie pracy tak, by wykonywać więcej zadań w formie zespołowej lub też umożliwić pracownikom indywidualne realizowanie kompleksowych projektów. Większy nacisk może zostać położony na ustalanie wspólnych celów oraz wspólne podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów lub też, w sytuacji pojawienia się konfliktów w organizacji, możliwe jest scentralizowanie procesu podejmowania decyzji i zwiększenie formalizacji w zakresie sposobu realizacji zadań.

Informacje dotyczące delegowania zadań oraz relacji z przełożonym stanowią podstawę opracowania ścieżek rozwoju dla menedżerów, ukierunkowanych na zmianę sposobu zarządzania ludźmi. Zbytne ograniczenie możliwości podejmowania decyzji przez pracowników, ograniczanie inicjatywy czy też brak ukierunkowania na rozwój mogą stanowić istotne czynniki powodujące obniżenie satysfakcji z pracy. Zmiana sposobu zarządzania, wykreowanie bardziej partnerskich relacji między menedżerami a podwładnymi pozytywnie wpływają na efekty osiągnięte przez poszczególne zespoły. Możliwe będzie również trafniejsze identyfikowanie oczekiwań pracowników względem realizowanych przez nich zadań, a co się z tym wiąże podniesienie satysfakcji osobistej z treści wykonywanej pracy.

Opinie o systemie wynagradzania wskazują kierunki jego doskonalenia, w szczególności zaś określenie lub modyfikację dodatkowych, poza płacą zasadniczą, składników wynagrodzeń. Zmianom może podlegać układ oraz zasady przyznawania benefitów czy dodatków, tak by dopasować je do indywidualnych potrzeb pracowników. Istotnym elementem będzie również określenie poziomu płacy zasadniczej względem firm funkcjonujących w tej samej branży lub względem podobnych stanowisk.

Co się tyczy komunikacji wewnętrznej w organizacji, może zachodzić potrzeba dzielenia się w szerszym zakresie informacjami z pracownikami. Informowanie ich o celach strategicznych, jak również o podejmowanych działaniach operacyjnych, podsumowywanie wspólnych osiągnięć i wskazywanie trudności oraz obszarów do poprawy zwiększa identyfikację z firmą. Dodatkowo poprawie może ulec świadomość pracowników, co do ich wartości dla organizacji oraz tego, w jaki sposób zadania realizowane na poszczególnych stanowiskach przyczyniają się do realizacji strategii organizacji.

Opinie na temat relacji z klientami zewnętrznymi oraz z wizerunkiem firmy stanowią istotne źródło informacji dla menedżerów w działach sprzedaży i marketingu. Osoby zajmujące się obsługą klientów są w stanie wskazać trudności w kontaktach z klientami oraz ich źródła, w szczególności zaś oczekiwania klientów i postrzeganie przez nich organizacji. Według M.W. Kopertyńskiej istotne jest również to, że satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy przekłada się

w znacznym stopniu na satysfakcję klientów tej instytucji. Staje się ona zatem coraz ważniejszą kwestią dla firm¹⁸.

W celu lepszego zobrazowania możliwości wykorzystania informacji z badania satysfakcji pracowników w tabeli 1 przedstawiono wyniki oceny satysfakcji ze współpracy z przełożonym w kilku organizacjach. Informacje te stanowią jedynie część realizowanych badań oceniających poziom zadowolenia pracowników.

Tabela 1 przedstawia ocenę wybranych kryteriów odnoszących się do współpracy i relacji z przełożonym dokonaną przez pracowników trzech firm (A, B, C). Oceny dokonano w skali trzystopniowej. Przedstawione w tabeli wartości prezentują udział % pojawiających się odpowiedzi. Dane zaprezentowane w tabeli 1 wskazują, że relacje między pracownikami i ich przełożonymi w badanych firmach są na odpowiednim poziomie.

W firmie A najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak” pojawiło się w odniesieniu do stwierdzenia „Jest duża presja na realizację zadań/budżetów ze strony przełożonych”. Analizując tę odpowiedź, należy wziąć pod uwagę również odpowiedzi udzielone w odniesieniu do stwierdzenia „mój przełożony wspiera swoich pracowników i integruje zespół”. Z tych dwóch ocenianych aspektów może wynikać, że przełożeni są mocno ukierunkowani na realizację celów i starają się wspierać swoich podwładnych w ich realizacji, służąc im w razie potrzeby pomocą. Należy zwrócić uwagę na wyniki oceny przekazywania informacji zwrotnej przez przełożonych. Jedynie 49% respondentów jest zdania, że przełożony mówi im, kiedy wykonują swoje działania dobrze, a kiedy źle. Dodatkowo aż 22% twierdzi, że takiej informacji nie uzyskuje. Można zatem stwierdzić, że jest to obszar do rozwoju dla przełożonych, gdyż przekazywanie feedbacku podnosi poziom motywacji do pracy, ale również wspiera pracowników w ich rozwoju. Bardzo ważnym kierunkiem analizy jest kryterium dotyczące równomiernego obciążenia pracą. Jedynie 34% badanych twierdzi, że podział pracy w zespole jest właściwy, a aż 49%, że nie. Sytuacja ta może być wynikiem zarówno specyfiki realizowanych zadań na stanowiskach pracy, jak i działań podejmowanych przez przełożonych. Wyniki pogłębionej analizy pozwolą na uzyskanie informacji, w jaki sposób przełożeni przekazują zadania swoim pracownikom oraz w jaki sposób dokonują wyboru osób do realizacji konkretnych zadań. Jeżeli okaże się, że zakresy obowiązków w zespole są zbliżone, to powodem braku satysfakcji w tym obszarze będą zapewne działania przełożonego. Na podstawie danych z tabeli 1 można wskazać dwa kierunki dalszego rozwoju przełożonych: przekazywanie informacji zwrotnych pracownikom oraz przekazywanie zadań członkom zespołu. Przed podjęciem konkretnych działań konieczne jest jednak przeprowadzenie pogłębionej analizy i zapoznanie się ze specyfiką organizacji.

¹⁸ M.W. Kopertyńska, *op. cit.*, s. 247.

Tabela 1. Wyniki badań satysfakcji pracowników wynikającej ze współpracy z przełożonym

Elementy wpływające na satysfakcję pracowników	Firma A				Firma B				Firma C			
	stopień satysfakcji											
	zdecydowanie tak	i tak i nie	zdecydowanie nie	zdecydowanie tak	i tak i nie	zdecydowanie nie	zdecydowanie tak	i tak i nie	zdecydowanie nie			
Przełożony mówi, kiedy zadania wykonują dobrze, a kiedy źle	49	29	22	73	18	9	54	32	13			
Jest duża presja na realizację zadań/budżetów ze strony przełożonych	75	17	8	57	25	18	81	13	6			
Mój przełożony wspiera swoich pracowników i integruje zespół	61	32	7	79	14	7	59	25	16			
Zauważam równomierne obciążenie pracą w zespole	34	27	49	45	35	20	10	87	3			
Bez problemu uzyskuję informacje potrzebne do wykonania mojej pracy	51	46	3	69	23	8	46	26	28			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.W. Kopertyńska, *op. cit.*, s. 256.

Oceny relacji i współpracy z przełożonym w firmie B są na wyższym poziomie niż w firmie A. Niżej oceniona została presja na wyniki, a zdecydowanie wyżej przekazywanie informacji zwrotnych oraz wspieranie pracowników i integrowanie zespołu. Podobnie jak w wypadku firmy A najniżej ocenione zostało równomierne obciążenie pracą – 45% uważa, że podział pracy jest odpowiedni, a 20%, że zdecydowanie nie. W odniesieniu do przełożonych w tej organizacji wskazane byłoby zatem przeanalizowanie sposobu oraz zakresu delegowania zadań i podziału obowiązków.

W organizacji C występuje największa presja ze strony przełożonych na realizację zadań i budżetów – aż 81% badanych wskazało odpowiedź „zdecydowanie tak” (zob. tabela 1). 59% badanych, tj. mniej niż w przypadku firmy A, wskazało, że ich przełożony wspiera pracowników w realizacji zadań i integruje zespół. Nieco ponad połowa, bo 54%, stwierdziło, że otrzymuje od swoich przełożonych informację zwrotną na temat wykonywanych zadań, a zaledwie 46% uważa, że bez problemu uzyskuje informacje niezbędne do wykonania zadań (informacje te mogą być przekazywane zarówno przez przełożonych, jak i współpracowników i pracowników innych działów). Informacje te mogą wskazywać brak pełnej satysfakcji ze współpracy z przełożonym. Pracownicy otrzymują zadania, których wykonanie jest ściśle przestrzegane, jednak mogą nie otrzymywać pełnej informacji, co do sposobu ich realizacji oraz informacji zwrotnej, co do efektywności podejmowanych działań. Dodatkowo w wielu sytuacjach nie mogą liczyć na wsparcie ze strony swojego przełożonego. Istotną informacją jest również to, że tylko 10% badanych uważa, że zadania w zespole są przydzielane równomiernie. Wyniki przeprowadzonych badań mogą wskazywać potrzebę rozwoju przełożonych w zakresie zarządzania zespołem. Niskie oceny w analizowanych kryteriach wpływają bowiem negatywnie na jakość i efektywność realizacji zadań. W sytuacji pojawienia się dużej presji na wykonywanie zadań przełożony powinien umożliwić pracownikom uzyskanie wszystkich niezbędnych do ich realizacji informacji, przekazywać informacje zwrotne na temat efektów i sposobów działania, a także wspierać ich w sytuacji pojawienia się trudności.

Przedstawione powyżej propozycje stanowią jedynie część ogólnych kierunków wykorzystania informacji z badań satysfakcji pracowników. Należy podkreślić, że zarówno zarząd firmy, jak i poszczególni menedżerowie czy kierownicy liniowi są w stanie na podstawie zebranych opinii określić działania usprawniające, ukierunkowane na podnoszenie efektywności.

6. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę całość zmian zachodzących we współczesnej gospodarce, istotne wydaje się budowanie pozycji konkurencyjnej z wykorzystaniem kapitału

ludzkiego. Dodatkowo wielość czynników, które wpływają na efektywność funkcjonowania organizacji powoduje, że coraz większym problemem jest ich kompleksowa analiza oraz selekcja posiadanych informacji w celu podejmowania trafnych decyzji. Z tego powodu prowadzenie badań satysfakcji pracowników pozwala z jednej strony na poprawę warunków pracy, wzajemnych relacji i całości funkcjonowania organizacji, z drugiej zaś dostarcza informacji bardziej precyzyjnych i kompleksowych. Menedżerowie, analizując informacje z prowadzonych badań, mają możliwość poznania opinii wskazujących na czynniki, które ze względu na złożoność procesów występujących w organizacji nie są na co dzień dostrzegane. W wielu wypadkach podczas badań ankietowych lub w trakcie podsumowań wyników pracownicy zgłaszają propozycje usprawnień, które w dużym stopniu mogą poprawić efektywność działania zespołów i całej organizacji. Dodatkowo wprowadzane modyfikacje przyczynią się do podniesienia poziomu satysfakcji, a co za tym idzie większego zaangażowania się w wykonywanie zadań.

Ważne jest również to, że wokół przedsiębiorstw i menedżerów, którzy umieją stwarzać odpowiednie warunki i atmosferę pracy, gromadzą się najbardziej wartościowi ludzie. Ci, którzy nie rozumieją, co motywuje dobrego pracownika, prędzej czy później go tracą. Warto więc poznać, jakie czynniki wpływają na motywację podwładnych¹⁹. Jak wspomniano na początku artykułu, odejścia pracowników i trudności w pozyskaniu nowych, posiadających odpowiednie kompetencje stanowią istotny problem współczesnych organizacji. Chcąc ograniczyć negatywne konsekwencje wywołane brakiem odpowiedniej kadry, wskazane jest prowadzenie cyklicznych badań satysfakcji pracowników i podejmowanie działań ukierunkowanych na jej podnoszenie.

Literatura

- Karaś R. [2003], *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Kopertyńska M.W. [2008], *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Mrówka R. [2008], *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/pracownicy/mrowka/Badanie_satysfakcji_pracownikow_w_organizacji_gospodarczej.pdf.
- Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw* [2003], red. M. Rybak, Poltext, Warszawa.
- Sekuła Z. [2008], *Motywowanie do pracy. Teorie i instrument*, PWE, Warszawa.

¹⁹ *Ibidem*, s. 63.

Research on Worker Satisfaction as a Source of Information for Managers

One of the problems modern organisations face is a lack of qualified staff, especially when employees leave for competing firms that offer better conditions. Ensuring employee satisfaction will help guarantee effective functioning as well as allow the company to gain competitive advantage. It also helps it to hold on to valuable employees while creating a positive image on the labour market, which in turn draws other new exceptional staff. This article examines the main factors influencing employee satisfaction and explicates them based on particular criteria. The final part presents ways of using information from research on employee satisfaction which can help managers implement measures aimed at improving the entire organisation or just particular units.

