

Badania satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej

Rafał Mrówka

Spis treści

1. Wprowadzenie	2
2. Definicja pojęcia satysfakcji	2
3. Satysfakcja a wykonywanie zadań – ewolucja rozumienia zależności	3
3.1. Podejście human relations	3
3.2. Poszukiwanie zmiennych pośredniczących	6
3.3. Zmiana koncepcji – satysfakcja jako funkcja wykonania	8
4. Cele badań satysfakcji i korzyści z nich wypływające	9
5. Badania satysfakcji a współczesne koncepcje zarządzania	13
5.1. Budowanie silnej kultury organizacyjnej	13
5.2. Zarządzanie przez cele	15
5.3. Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM)	15
5.4. Przeciwdziałanie mobbingowi	17
6. Ogólny schemat przebiegu badań satysfakcji pracowników	18
7. Literatura	20

1. Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych zasobów, jakie posiadają współczesne organizacje gospodarcze są ludzie. Wysoko wykwalifikowani specjaliści, sprawni handlowcy i menedżerowie są dziś dobrem najwyższym. Wydaje się, że do przeszłości należy już okres, gdy o efektywności przedsiębiorstwa decydowała głównie technologia, jaką ono wykorzystywało. Nie znaczy to oczywiście, że dzisiaj tej technologii już nie ma, a raczej, że jest ona na tyle powszechna, że nie stanowi wyróżnika. Dziś o sukcesie decydują głównie ludzie, którzy efektywnie i innowacyjnie potrafią tę technologię wykorzystać i udoskonalić. Sprawia to głównie otoczenie, w którym współczesne organizacje działają. Jest ono na tyle zmienne i burzliwe, że przeżyć i osiągnąć sukces mają szansę tylko te organizacje, które niejako w swojej kulturze zapisane mają ciągłe podążanie za zmianami, posiłkują się wręcz nimi. Aby taka kultura powstała, wymaga to wielkiego zaangażowania ludzi tworzących organizację, utożsamienia się z jej celami. Stąd bardzo ważne jest, aby stale wiedzieć, co ludzie myślą o działaniach swojej firmy, o atmosferze pracy w niej, o jej sukcesach i porażkach, aby znać ich nastawienie emocjonalne, ich potrzeby i odczucia. Właśnie w tym celu niezbędne wydaje się zainteresowanie się poziomem satysfakcji pracowników, a więc przeprowadzenie badań satysfakcji pracowników.

2. Definicja pojęcia satysfakcji

Aby należycie jednak rozumieć satysfakcję, niezbędne wydaje się zdefiniowanie tego pojęcia. Definicja ta, a raczej jej brak sprawił w przeszłości wiele problemów teoretykom nauki o organizacji i zarządzaniu. W związku z tym, że przez różnych badaczy problem ten rozumiany był odmiennie, prowadziło to do chaosu przy próbach porównywania wyników różnorodnych badań prowadzonych na ten temat już od kilkudziesięciu lat.

Najprostszą definicją satysfakcji z pracy stwierdza, że jest to pozytywny stosunek zatrudnionych do powierzonych im obowiązków, otoczenia pracy i współpracowników¹. Towarzyszy temu uczucie zadowolenia. W dalszej części

¹ [5]

niniejszej pracy zastanawiać się będę między innymi właśnie nad tym, czy tak rozumiana satysfakcja jest niezbędna do efektywnego działania organizacji, czy też nie ma ona większego wpływu na jej efektywność.

Satysfakcja jest odczuciem niewątpliwie pozytywnym, ale także subiektywnym. Ta sama sytuacja może sprawić, że satysfakcja pojawi się u jednej osoby, natomiast nie wystąpi u innej. Składa się ona bowiem z wielu elementów, ma na nią wpływ wiele czynników różnie wartościowanych w przypadku różnych osób. Satysfakcja może pojawić się lub też nie wystąpić na skutek porównania oczekiwań opartych o poprzednie doświadczenia, indywidualne wymagania, wymarzony obraz, przekazywaną informację oraz obietnice z rzeczywistą sytuacją poznaną w trakcie rozwiązywania jakiegoś problemu, dzięki konkretnemu doświadczeniu. To właśnie ta wielość bardzo indywidualnych i różnie wartościowanych czynników sprawia, że tak trudno jest przewidzieć, które działania okażą się satysfakcjonujące dla konkretnych pracowników.

Wynika stąd prosty wniosek, że satysfakcja jest powiązana z różnicą między oczekiwaniami, a percepcją sytuacji. Brak różnicy oznacza satysfakcję, lepsza ocena sytuacji w stosunku do oczekiwań to entuzjazm i lojalność, natomiast oczekiwania przewyższające ocenę sytuacji oznaczają niezadowolenie².

Ważnym wnioskiem płynącym z tych rozważań jest fakt, że satysfakcja nie ma bezpośredniego związku z rzeczywistą sytuacją, a raczej z percepcją, postrzeganiem tej sytuacji. Pojawia się więc tutaj także problem efektywnej komunikacji i zakłóceń, jakie mogą pojawić się przy odbiorze i interpretacji informacji z otoczenia. Czasami brak satysfakcji może być wynikiem nieumiejętnego docierania do odbiorcy, a nie samego zdarzenia mającego miejsce w rzeczywistości.

3. Satysfakcja a wykonywanie zadań – ewolucja rozumienia zależności

3.1. *Podjęcie human relations*

Problem satysfakcji pracowników jest obecny w nauce o organizacji i zarządzaniu już od kilkudziesięciu lat. Od tego też mniej więcej czasu próbowano satysfakcję łączyć z

efektywnością wykonywania zadań przez pracowników. Pierwsza zajmowała się tym szkoła human relations, która twierdziła, że związek między produktywnością i morale pracowników jest całkiem prosty: wyższe morale doprowadzi do polepszenia produktywności. Vroom, na przykład, dowodził, że „podejście human relations można opisać jako próbę zwiększenia produktywności poprzez zaspokojenie potrzeb pracowników”³. Pogląd taki wydawał się dość oczywisty, rozpowszechniony był powszechnie w organizacjach gospodarczych. Obecny był on praktycznie już od słynnego eksperymentu w zakładach Western Electric w Hawthorne przeprowadzonego przez Eltona Mayo w latach 1927-1932, który wykazał, że robotnicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst pracy, włączając w to przygotowanie społeczne, normy grupowe oraz dynamikę kontaktów międzyludzkich⁴. Wyciągnięto stąd także wniosek, że troska menedżera o robotników doprowadzi do wzrostu zadowolenia, które z kolei zaowocuje poprawą wyników.

Potem problem satysfakcji pojawiał się wielokrotnie przy problemach motywowania pracowników do pracy. Początkowo były to modele związane z zaspokajaniem potrzeb. Ogólny schemat motywacji zakładał, że potrzeba, a raczej brak jej zaspokojenia, generuje działanie, które pozwoli na zaspokojenie tej potrzeby. Potem ten stopień zaspokojenia jest oceniany i jeżeli osiągnięta jest satysfakcja, określone są kolejne potrzeby do zaspokojenia⁵. W przypadku, gdy środkiem do zaspokojenia kolejnych potrzeb jest efektywna praca, wykonywanie zadań, wynika stąd prosty wniosek, że satysfakcja prowadzi do zaspokojenia potrzeb.

Szczegółowo problem motywacji analizował Maslow, który zastanawiał się, jakie czynniki motywują ludzi. Według niego dążą oni do zaspokojenia pięciu poziomów potrzeb według określonej hierarchii – od potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku, po potrzebę samorealizacji. Wynika stąd, że pewne potrzeby są ważniejsze niż inne. Ludzie natomiast mogą zmieniać swoje zachowania po zaspokojeniu pewnej grupy potrzeb. Przejdą oni jednak do realizacji kolejnych potrzeb, wymagających więcej zaangażowania, a co za tym idzie często

² [8]

³ za [11], str. 186

⁴ za [6], str. 79-80

⁵ [6], str. 457-482

zwiększających produktywność, dopiero po zaspokojeniu potrzeb bardziej podstawowych, czyli osiągnięciu satysfakcji z ich zaspokojenia.

Teoria Masłowa została poddana gruntownej krytyce, gdyż twierdzono, że potrzeby występować mogą równolegle, a poza tym zakładana hierarchia nie jest stała dla wszystkich organizacji na świecie, że zależy od kraju, jego kultury. Twierdzono także, że brak zaspokojenia kolejnej potrzeby, pojawienie się niezadowolenia, może doprowadzić do braku poczucia zadowolenia z zaspokojenia potrzeb niższych, że układ ten nie jest statyczny.

Krytyka, o której mowa, nie dotyczyła jednak problemów związanych z satysfakcją i jej związków z efektywnością wykonywanej pracy. Dziwił jednak fakt, że próby wykonywania badań potwierdzających hipotezę o istnieniu takiego związku zakończyły się fiaskiem. Nie udało się wychwycić większych korelacji między tymi dwoma zjawiskami. Ta sytuacja nie budziła jednak zaniepokojenia wśród teoretyków szkoły human relations. Niemożność wykazania związku tłumaczono raczej brakami metodologicznymi badań, trudnością w badaniu zjawiska, subiektywnością pojęcia satysfakcji.

Sprawą zainteresował się między innymi Herzberg i stworzył jedną z najpopularniejszych do dziś teorii związanych z satysfakcją pracowników. On także był zdania, że związek między satysfakcją i wykonywaniem zadań jest prosty, przyczynowo-skutkowy. Ze wzrostem satysfakcji produktywność musi rosnać. Dotychczasowe niepowodzenia przy udowadnianiu tej tezy tłumaczył tym, że pomiary morale nie są czyste. Herzberg wyróżnił bowiem dwie grupy czynników. Według jego teorii dwuczynnikowej zadowolenie i niezadowolenie nie znajdują się na skraju jednego kontinuum, a raczej są zupełnie niezależne. Jeden zestaw cech wpływa na zadowolenie lub jego brak (są to czynniki motywacji, czyli osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awanse i rozwój), drugi niezależny zestaw wpływa natomiast na brak niezadowolenia lub jego występowanie (czynniki higieny – przełożeni, warunki pracy, stosunki interpersonalne, płaca i bezpieczeństwo, polityka i administracja firmy). Pierwsza grupa czynników związana jest z samą treścią pracy, druga natomiast ze środowiskiem pracy. Proces motywowania składa się z dwóch

etapów. W pierwszym trzeba dopilnować czynników higienicznych, aby pracownicy nie czuli się niezadowoleni, w drugim motywacji, aby pracownicy poczuli zadowolenie. Ograniczenie się do czynników higienicznych powoduje, że pracownicy ograniczają swój wysiłek jedynie do niezbędnego minimum. Natomiast, aby zwiększyć produktywność, potrzebna jest satysfakcja, na którą wpływają czynniki motywujące.

Badań Herzberga krytykowanych pod względem metodologicznym (mała i niereprezentatywna próba) nie udało się jednak praktycznie potwierdzić⁶. Nie stworzył on też teoretycznego wyjaśnienia związku przyczynowo-skutkowego między satysfakcją i wykonywaniem zadań, którego istnienie zakładał.

Teoria ta bywa interpretowana później w różny sposób. Sam Herzberg zostawił tu zresztą wiele furtek przyszłym naśladowcom, gdyż wielu szczegółów nie określił. Część badaczy uważało, że wszystkie motywatory łącznie przyczyniają się bardziej do satysfakcji z pracy niż do niezadowolenia, inni uważali, że dotyczy to każdego motywatora z osobna. Pojawiały się także teorie, że tylko motywatory determinują satysfakcję, a tylko czynniki higieniczne niezadowolenie. Inna koncepcja traktowała niezadowolenie z pracy i satysfakcję jako dwa krańce pewnego kontinuum. Wariancję danych znajdujących się na tym kontinuum w części reprezentującej satysfakcję wyjaśniają przede wszystkim motywatory, podczas gdy wariancję danych znajdujących się na tym końcu kontinuum, który oznacza niezadowolenie, objaśniają przede wszystkim czynniki higieny.

Żadna z tych koncepcji nie potwierdziła jednak związku między satysfakcją i wykonywaniem, co stało się podstawą do kolejnych teorii, które zakładały, że związek ten jest niebezpośredni i bardziej skomplikowany, niż początkowo sądzono.

3.2. Poszukiwanie zmiennych pośredniczących

Poprzednie niepowodzenia skłoniły kolejnych badaczy do postawienia zupełnie nowych pytań dotyczących związku satysfakcji z produktywnością. Czy związek ten jest bezpośredni, czy jest odwracalny, czy jest wzajemny i czy w końcu istnieje

⁶ [7], str. 198-213

jakikolwiek związek? Być może, jak twierdzili Brayfield i Crockett⁷, wysoki poziom satysfakcji będzie występował razem z wysoką produktywnością tylko wtedy, gdy owa produktywność będzie spostrzegana jako droga do jakichś ważnych celów i kiedy te cele są osiągane. W innych warunkach satysfakcja i produktywność mogą nie być ze sobą związane lub nawet bywać związane negatywnie. Rozważania te posłużyły potem Vroomowi jako podstawa do rozpoczęcia rozważań nad jego teorią oczekiwań.

Inną teorię sformułował Davis⁸. Zakłada ona, że przystosowanie do pracy jest funkcją satysfakcji pracownika oraz tego, czy jego zachowanie (poziom wykonania) jest zadowalające dla organizacji. Satysfakcja wypływa z wzajemnego dopasowania indywidualnych potrzeb jednostki i systemu wzmocnień w organizacji. Istnieje być może związek między satysfakcją jednostki a satysfakcjonującym dla organizacji charakterem jej członka, ale nie wiadomo jak silny jest to związek. Model ten natomiast pozwala wyjaśnić zmiany satysfakcji z pracy bez odwołania się do poziomu wykonania.

Powstała także teoria, której udało się połączyć poglądy zwolenników human relations, zgodnie z którymi satysfakcja prowadzi do wykonania zadań z nowszym poglądem, że wykonanie zadań prowadzi do satysfakcji. W modelu Marcha i Simona⁹ inaczej niż w modelu Herzberga niezadowolenie prowadzi do wykonania zadania, a nie satysfakcja, natomiast osiągnięcie satysfakcji staje się celem pracownika. Niezadowolenie jest koniecznym, aczkolwiek niewystarczającym warunkiem wykonania zadania. Jest konieczne, gdyż przyjmuje się, że jakiś rodzaj niezadowolenia jest potrzebny, aby pobudzić organizm do przejawiania zachowań poszukujących. Nie jest wystarczający, gdyż niezadowolony pracownik niekoniecznie musi postrzegać wykonanie zadań jako sposób osiągnięcia satysfakcji. Motywacyjnymi determinantami poziomu wykonania są więc oczekiwane wartości nagród i poziom aspiracji.

Model ten stoi już tak naprawdę tylko o krok od sformułowania poglądu, że satysfakcja jest wynikiem pewnego poziomu wykonania, a nie środkiem do niego.

⁷ za [11], str. 187-188

⁸ [11], str. 189

⁹ [11], str. 189-190

3.3. Zmiana koncepcji – satysfakcja jako funkcja wykonania

Za ojca tej koncepcji uznać można Vrooma. Zauważył on, że im wyższa wartość nagrody, tym większa jest atrakcyjność działania i tym większa jest motywacja do podjęcia działania. Także im większe jest prawdopodobieństwo, oczekiwanie, że podjęte działanie przyniesie wartościowy wynik, tym większa jest motywacja do jego podjęcia. Takie działanie przynosi satysfakcję, stąd jest chętnie podejmowane.

Porter i Lawler¹⁰ rozszerzyli teorię Vrooma. Według nich wyższe osiągnięcia prowadzą do większego zadowolenia, a nie odwrotnie. Osiągnięcia w pracy dają rezultat w postaci nagród, zarówno zewnętrznych (płaca i awanse) jak i wewnętrznych (szacunek do samego siebie i świadomość dokonań). Pracownik ocenia sprawiedliwość lub słuszność nagród związanych z wydatkowanym wysiłkiem i uzyskanym poziomem osiągnięć. Jeżeli nagrody postrzegane są jako sprawiedliwe, dana osoba jest zadowolona, osiąga satysfakcję. Jeżeli wartość tych nagród jest po ich osiągnięciu postrzegana jako wysoka, pracownik znowu wkłada wysiłek, zgodnie ze zrozumieniem swojej roli i posiadanymi umiejętnościami w wykonanie kolejnych zadań, które przynoszą kolejne nagrody i znowu satysfakcję. Ważne jest także, aby postrzegane było wystarczające prawdopodobieństwo związku między wysiłkiem i nagrodą.

Według tej teorii satysfakcja jest czynnikiem regulującym wysiłek (motywacyjną siłą) do podjęcia jakiegoś działania. Stąd satysfakcja z pracy jest motywatorem. Efektywne użycie motywatorów jako instrumentów zarządzania daje menedżerom i ich organizacjom przewagę konkurencyjną. Budowanie wysokiej motywacji jest najlepszą drogą do ciągłego doskonalenia organizacji. Duma i satysfakcja z jakości pracy i jej wydajności zastępują tutaj dawną strategię kija i marchewki. Spełnianie oczekiwań wzmacnia motywację, czyni ją silniejszą.

Stosowanie tej teorii w praktyce jest stosunkowo skomplikowane. Pierwszym etapem powinno być poznanie pragnień pracowników, aby można zgromadzić odpowiednie zasoby do ich zaspokojenia. Trzeba także określić, jaki poziom osiągnięć pracownika przyczynia się do realizacji celów organizacji. Ten pożądany poziom powinien być

¹⁰ [11], str. 191-198

oczywiście możliwy do uzyskania i trzeba upewnić się, że tak rzeczywiście jest, podjąć stosowne ku temu kroki. Istnienie związku między wynikiem i osiągnięciami musi być oczywiście widoczne i jasne. Błędy w komunikacji na tym etapie mogą zniweczyć cały proces poprawiania produktywności. Ważne jest także wychwycenie wszelkich sprzeczności w oczekiwaniach różnych pracowników i wyeliminowanie ich. Następnie trzeba określić wysokość nagród i zapewnić, aby cały system działał sprawiedliwie¹¹.

Wynika stąd, że sprawiedliwość systemu jest warunkiem niezbędnym do stabilnego działania takiego systemu. Osiągnięcie satysfakcji bez zapewnienia sprawiedliwości staje się niemożliwe. Według kolejnej teorii, teorii sprawiedliwości¹² motywacja danej jednostki jest skutkiem odczuwania przez nią zadowolenia, satysfakcji z tego, co otrzymuje w zamian za wniesiony wysiłek, proporcjonalnie do wysiłku. Istnieje pewien stopień tolerancji na niesprawiedliwość, jednak w pewnym momencie nawet błaha okoliczność może przepełnić puchar goryczy i doprowadzić do wybuchu. Pojawienie się natomiast niezadowolenia w tej sytuacji, może mieć charakter destrukcyjny i pogorszyć zdecydowanie efektywność działań.

Powyższe modele udało się bez większych problemów potwierdzić za pomocą badań empirycznych. W świetle powyższych rozważań widać więc wyraźnie, że pogląd o tym, że satysfakcja zwiększa produktywność powinien być raczej zastąpiony poglądem, że satysfakcja powstaje w wyniku efektywnego wykonywania zadań. Pojawia się w takim razie pytanie, czy rzeczywiście poprawienie satysfakcji pracowników powinno być celem organizacji, a co za tym idzie, czy rzeczywiście powinno prowadzić się badania satysfakcji pracowników.

4. Cele badań satysfakcji i korzyści z nich wypływające

Aby ludzie realizowali postawione przed nimi zadania wykorzystując swoją wiedzę, kwalifikacje i intuicję, trzeba rozumieć, przewidywać oraz sprawować kontrolę nad ich zachowaniami. Natomiast, aby rozumieć zachowania niezbędne są badania postaw pracowników wobec konkretnych sytuacji. Temu właśnie służą między innymi

¹¹ [12], str. 441-443

¹² [6], str. 473-475

badania satysfakcji. Dzięki nim można poznać motywacje pracowników, określić, które działania podejmowane przez kierownictwo organizacji mają wpływ na postępowanie pracowników. Jak wcześniej udowodniono, idealna satysfakcja nie musi być źródłem nadzwyczajnej wydajności. Nie zmienia to jednak faktu, że stale występujące niezadowolenie może mieć znaczenie destrukcyjne dla stosunków międzyludzkich w organizacji i na całą organizację. Dzieje się tak wtedy, gdy pracownicy nie dostrzegają dróg poprawy niekorzystnie odbieranej sytuacji lub gdy droga prowadząca do polepszenia satysfakcji nie jest zbieżna z celami organizacji. Wiele wysiłku poświęcane jest wtedy na walki wewnątrz organizacji (o wpływy, ograniczone zasoby) lub na działania nie przynoszące organizacji żadnych korzyści, neutralne z jej punktu widzenia. Celem przywódców powinno być takie ukształtowanie celów organizacji, aby jednocześnie stanowiły one drogę do zaspokojenia potrzeb pracowników. W tym celu niezbędna wydaje się znajomość czynników istotnych dla pracowników, ich marzeń, pragnień. Badania satysfakcji mogą więc posłużyć jako sposób stworzenia założeń do szerszej polityki firmy, od tworzenia systemów zarządzania zasobami ludzkimi poczynając, aż na określaniu celów strategicznych i tworzeniu kultury organizacyjnej kończąc. Badania takie dostarczają unikalnych informacji na temat odbioru działań organizacji, spójności i realności jej planów. Często spojrzenie szeregowych pracowników może pełnić rolę zimnego prysznica dla zarządu, który pochłonięty realizacją planów strategicznych, dalekosiężnym działaniem, może całkowicie stracić z oczu szczegóły widoczne wyłącznie na poziomie operacyjnym, które jednak mają wpływ na realność działań.

Z drugiej także strony, badania satysfakcji mogą wskazać atuty organizacji, które są przez jej decydentów niezauważane lub niedoceniane. Badania ułatwiają więc przeprowadzenie diagnozy silnych i słabych stron organizacji, co jest nieocenione przy układaniu planów strategicznych. Informacje o poziomie satysfakcji, postawach i opiniach załogi są niezbędnym źródłem decyzji zarządczych.

Satysfakcja pracowników może okazać się także skutecznym wskaźnikiem efektywności zarządzania organizacją. Jak wykazano wcześniej, satysfakcja pojawia się wraz z wykonaniem pewnych zadań, zrealizowaniem celów firmy i pracowników. Permanentny stan braku satysfakcji, czy też wręcz niezadowolenia oznaczać może, że

w mniemaniu pracowników organizacja nie notuje żadnych sukcesów. Wynikać to może oczywiście z rzeczywistej sytuacji, niekorzystnych warunków w otoczeniu organizacji. Często jest jednak tak, że oficjalne wyniki firmy są zadowalające, wręcz dobre. Jej zarząd przejawia zadowolenie, natomiast nie towarzyszy temu satysfakcja pracowników niższego szczebla. Świadczyć to może o nieefektywnym zarządzaniu, złym lub niesprawiedliwym systemie motywacyjnym. Sprawiedliwość systemu, a raczej odbiór systemu jako sprawiedliwego przez pracowników jest kluczowym elementem, bez którego satysfakcja pojawić się nie może (wynika to m.in. z teorii Portera i Lawlera, z motywacyjnej teorii sprawiedliwości). Utrzymujące się przez dłuższy okres poczucie niesprawiedliwości może natomiast doprowadzić do rewolucyjnego, nieprzewidywalnego wybuchu w organizacji. Jak opisano wcześniej, w przypadku utrzymywania się takiego stanu przez dłuższy czas, nawet błahe pozornie wydarzenie może okazać się iskrą zapalną, gdyż poziom tolerancji pracowników zostanie przekroczony. Badania satysfakcji są więc znakomitym miernikiem ostrzegawczym pozwalającym zapobiec takiemu niekontrolowanemu wybuchowi. Dzięki nim można w odpowiednim czasie wprowadzić działania korygujące i opracować plany ratunkowe.

Przyczyny braku satysfakcji mogą być jednak i są często bardziej banalne. Jest to nieefektywna komunikacja wewnątrz organizacji. Wynika to wprost z przytoczonej wcześniej definicji satysfakcji i wniosków z niej płynących, mianowicie z faktu, że na satysfakcję wpływ ma nie rzeczywista sytuacja, a raczej percepcja tej sytuacji. Na problemy komunikacyjne cierpi większość organizacji, szczególnie tych, które przechodzą drastyczny rozwój. W pewnym momencie okazuje się, że systemy informacyjne, komunikacyjne, które działały jeszcze kilka miesięcy wcześniej, przy mniejszej liczbie pracowników, zaczynają zawodzić. Często przejście do nowej sytuacji jest tak płynne, że istnienie problemów jest niezauważalne dla kadry zarządzającej lub przypisywane jest innym czynnikom, których w zmieniającym się otoczeniu zresztą nie brakuje. Przeprowadzenie badań satysfakcji w takiej sytuacji pozwala na rozpoznanie i wyodrębnienie prawdziwych przyczyn rodzących się problemów. Kiedy okazuje się, że pracownicy są niezadowoleni mimo właśnie podjętego przez zarząd programu naprawczego, gdyż nic o tym programie nie wiedzą,

jasnym wnioskiem jest, że komunikacja w organizacji pozostawia wiele do życzenia. Często jednak dopiero potwierdzenie tej sytuacji wynikami badań, których nie można podważyć jest wystarczającym argumentem dla przywódców.

Istnieje jeszcze jeden ważny aspekt związany z badaniami satysfakcji. Już sam fakt przeprowadzania badań, pytania pracowników o opinię może sprawić, że poczują się oni docenieni, bardziej związani z organizacją, ważni. Może to sprawić, że zaczną myśleć o problemach organizacji, jak o własnych, starać się generować pomysły usprawnień. Przykłady organizacji, które rozpoczęły podobne programy są wymowne. Usprawnienia proponowane przez pracowników często podnoszą wydajność produkcji o kilka lub kilkadziesiąt procent. Ważniejsze jest jednak, że pracownicy angażują się w proces zmian, budują organizację. To sprawia, że organizacja staje już tylko o krok od zbudowania silnej kultury organizacyjnej będącej później motorem jej działań.

Pojawia się w takim razie pytanie komu i kiedy potrzebne są badania satysfakcji. Wydaje się oczywiste, że badanie takie powinno zostać przeprowadzone przez każdą firmę, która przeżywa kryzys z bliżej niewyjaśnionych przyczyn. Właśnie wtedy możliwe jest dzięki badaniu motywacji i postaw pracowników rozpoznanie przyczyn kryzysu. Oczywiście nie zawsze przyczyny kryzysu muszą tkwić wewnątrz organizacji, jednak perspektywa pracowników pozwala często na znalezienie także przyczyn zewnętrznych.

Oczywiście nie zawsze zła sytuacja firmy musi przejawiać się aż tak drastycznie, że aż dochodzi do kryzysu. Wystarczającym pretekstem przeprowadzenia badania może być spadek efektywności pracy. Rozwiązania odkryte dzięki badaniom często mogą być banalne i nie wymagające wielu nakładów finansowych. Jedynym wydatkiem staje się wtedy przeprowadzenie badania.

Badanie satysfakcji powinno dotyczyć nie tylko stabilnie działających organizacji, ale jest szczególnie ważnym krokiem w czasie trwania zmian, a więc przy wprowadzaniu w życie takich projektów jak łączenie firm, prywatyzacja przedsiębiorstw, zmiana w strukturze organizacyjnej i innych. Pracownicy narażeni są wtedy na dodatkowy stres, często brakuje im informacji, obawiają się zwolnień. Rozpoznanie ich lęków, a następnie wyjaśnienie zapalnych spraw może zapobiec wielu problemom

organizacyjnym, nadmiernej fluktuacji kadr, walki wewnątrz organizacji. Przywódcy dzięki rozpoznaniu postaw otrzymują bezcenne informacje w sytuacji, gdy działanie organizacji jest szczególnie utrudnione.

Wymienione sytuacje kojarzą badania satysfakcji pracowników z sytuacjami negatywnymi lub wręcz ekstremalnymi. Badania te jednak mogą być ważnym elementem usprawniającym zarządzanie w całkowicie poprawnie działających organizacjach. Poruszone to zostanie w następnym rozdziale.

Czy jednak z analizy tej wynika, że badania satysfakcji są antidotum na wszelkie bolączki organizacji? Oczywiście tak nie jest. Badania te są tylko narzędziem, jednym z wielu i trzeba traktować je wyłącznie jako pomoc w zarządzaniu, w rozpoznaniu sytuacji, sposób na zdobycie dodatkowych informacji, natomiast nie jako cel sam w sobie. Hipotezy stawiane na podstawie badań nie zawsze muszą oczywiście znajdować potwierdzenie, wnioski nie zawsze muszą być trafne. Wiele z opinii pracowników może być jednostronnych lub wręcz błędnych, stąd trzeba je weryfikować przy pomocy innych środków. Niewątpliwie jednak badania te stanowią pomoc i umiejętnie stosowane mogą przynieść wiele korzyści współczesnym organizacjom. Są one też ważnym elementem wielu systemów zarządzania spopularyzowanych w ostatnich latach.

5. Badania satysfakcji a współczesne koncepcje zarządzania

5.1. Budowanie silnej kultury organizacyjnej

Posiadanie silnej kultury organizacyjnej może być wielkim atutem organizacji. Odpowiednia silna kultura może łatwo adaptować organizację do zmieniającego się środowiska. W dzisiejszych warunkach trudno jest przecenić taką sytuację.

Silna kultura może być jednak również słabością. Dzieje się tak wtedy, gdy kultura poprzez istniejące w organizacji założenia, wyznawane i deklarowane wartości, czy nawet proste artefakty prowadzi organizację w kierunku sprzecznym z rozwojem rynku, stoi na przeszkodzie jej dostosowania się do zmieniających się warunków. W takiej sytuacji, im kultura jest silniejsza, tym szybciej ma szansę doprowadzić organizację na skraj przepaści.

Stąd bardzo ważne jest, aby kultura organizacyjna przygotowywała organizację do dalszego funkcjonowania w otoczeniu. Trzeba ją umiejętnie budować. Na powstawanie kultury oczywiście największy wpływ ma przywódca organizacji¹³, jednak nie powstaje ona w oderwaniu od zachowań i postaw innych pracowników. Przywódca chcąc stworzyć silną kulturę, która będzie siłą organizacji musi więc nauczyć się rozumieć i kształtować postawy pracowników. Jak pokazano wcześniej natomiast, do zrozumienia tych postaw niezwykle pomocne są badania satysfakcji pracowników. Przy ich pomocy także powinno się tak kształtować cele organizacji i pracowników, aby były spójne. Dzięki temu pracownicy dążąc do spełnienia własnych aspiracji, marzeń, budują jednocześnie organizację. Zarazem kształtując pewne formy postępowania, czyniąc zachowania powszechnymi, przyczyniają się do tworzenia nowych artefaktów, które znowuż wypływają z głębszych wartości, które stają się w organizacji powszechne.

Badania satysfakcji analizując postawy, przyczyniają się także do lepszego zrozumienia kształtującej się, zmieniającej lub też istniejącej kultury organizacyjnej. Dzięki natomiast zrozumieniu kultury przywódca ma większe możliwości kształtowania jej, świadomego budowania, zmieniania.

Badania satysfakcji, o czym już zresztą wspomniano, same mogą przyczyniać się do budowania kultury opartej o zaangażowanie pracowników. Stają się one często motorem zwiększenia zaangażowania pracowników, którzy czując się docenieni pytaniem o opinie, włączają się czynnie w budowanie wizerunku firmy, usprawnianie jej działania.

Wynika więc stąd, że firmy, które pragną zbudować silną kulturę organizacyjną i uczynić ją elementem przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym naciskiem powinny rozpocząć program regularnego diagnozowania satysfakcji pracowników. Bez podobnych narzędzi próby budowania kultury przypominają mogą poruszanie się ślepcą w nieznanym środowisku. Badania takie w tej sytuacji powinny być traktowane jako źródło informacji zwrotnej płynącej od jednego z najważniejszych elementów kultury organizacji, to znaczy od pracowników firmy, ludzi ją tworzących.

¹³ [10], str. 209-243

5.2. Zarządzanie przez cele

Proces zarządzania przez cele zakłada czynny udział pracowników w ustalaniu planów i celów organizacji i konkretnych osób. Pracownik i kierownik razem określają, co powinno zostać zrobione. Dzięki temu pracownik czuje się współodpowiedzialny za wyznaczone plany, traktuje ich realizację ambicjonalnie, jest silnie zmotywowany.

W procesie tym istotną rolę mogą też spełniać badania satysfakcji pracowników. Dzięki nim menedżerowie uzyskują informację zwrotną od pracowników na temat samego procesu wyznaczania celów, jak również ocenę realizacji celów przez samego ich wykonawcę. W związku z tym, że ocena ta jest anonimowa, jest ona bardziej obiektywna, lepiej oddająca rzeczywistość. Pojawiające się ewentualnie różnice między ocenami jawnymi, formułowanymi podczas spotkań z menedżerem, a wynikami badań satysfakcji są dodatkowo cennym sygnałem ostrzegawczym o potencjalnych problemach w komunikacji w organizacji lub jej części, o efektywności zarządzania kierowników.

Dużą bolączką wielu systemów zarządzania przez cele jest rozrost biurokracji. Formułowanie ilościowych celów i częste oceny procesów zachęcają do formalizacji, która szybko może okazać się nadmierna i prowadzić do biurokratyzmu. Prowadzenie systematycznych badań satysfakcji może ułatwić identyfikację podobnych zjawisk jeszcze w momencie ich rodzenia się, a co za tym idzie szybkie ich wyeliminowanie.

Wynika stąd, że zarządzanie przez cele i badania satysfakcji powinny być silnie związane. Pozwoli to przede wszystkim na uzyskiwanie wiarygodnych informacji zwrotnych i efektywnie pozwala na eliminację zakłóceń procesu.

5.3. Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM)

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) stało się w ostatnich latach jedną z najpopularniejszych japońskich metod zarządzania. Zaczęła ona zdobywać sobie szybko zwolenników także poza Japonią. Różnica pomiędzy zarządzaniem jakością w Europie i USA i zarządzaniem jakością w Japonii polega na tym, że podejście europejsko-amerykańskie skupia się przede wszystkim na „kontrolach” jakości, podczas

gdy japońskie ogniskuje się na jej „doskonaleniu”¹⁴. Japoński styl zarządzania jakością nie polega na stworzeniu czy zaprojektowaniu systemu jakości, lecz skupia się przede wszystkim na doskonaleniu tych aspektów istniejącego systemu, których funkcjonowanie uznano za niezadowalające. Doskonaleniu podlegają zresztą nie tylko procesy bezpośrednio związane z produkcją, ale każdy aspekt działalności organizacji zgodnie z celem TQM, którym jest osiągnięcie jakości, której żąda klient. Aby jednak wiedzieć, co należy doskonalic, które procesy nie są wystarczająco efektywne, potrzebna jest diagnoza organizacji. Jednym z elementów diagnozy jest właśnie badanie satysfakcji pracowników. Pozwala ono na wyodrębnienie elementów, które wpływają na niższą jakość finalnego produktu, usługi.

W modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, która popularyzuje działania dążące do doskonałości w biznesie, zadowolenie pracowników stanowi jeden z dziewięciu wyróżnionych istotnych elementów świadczący właśnie o doskonałości organizacji, jest wskaźnikiem dostosowania do wymagań klientów. Zgodnie z filozofią tego modelu, tylko usatysfakcjonowani pracownicy świadczyć mogą bowiem usługi wysokiej jakości. Stąd, aby poznać sytuację obecną i dążyć do jej poprawy, do doskonałości, niezbędne są regularne, przeprowadzane przynajmniej raz w roku badania satysfakcji pracowników. Wyniki tych badań analizowane są na przestrzeni czasu, porównywane z benchmarkami z podobnych tego typu organizacji na rynku oraz z celami postawionymi sobie przez samą organizację w pogoni za doskonałością. Działanie to wynika z założenie, że organizacja może osiągnąć sukces tylko i wyłącznie pod warunkiem, że potrafi utrzymywać wysoki poziom motywacji i zaangażowania wśród personelu.

Kompleksowe zarządzanie jakością oznacza, że kultura danej organizacji wyznacza i wspiera stałe dążenie do zadowolenia klientów za pomocą zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia. Aby jednak ocenić stopień wdrożenia tych narzędzi, aby określić dodatkowe potrzeby pracowników, pomocne jest także badanie satysfakcji pracowników.

¹⁴ [2]

Badania satysfakcji pracowników w kompleksowym zarządzaniu jakością odgrywają rolę obiektywnego wskaźnika. Jest to szczególnie istotne, gdyż jedną z zasad TQM jest właśnie opieranie sądów wyłącznie na faktach. Takim faktem właśnie stają się wyniki badań satysfakcji, które obrazują odczucia pracowników na temat sposobów działania organizacji. Stąd badania te są tak istotnym elementem kompleksowego zarządzania jakością i w firmach wdrażających ten system, których przybywa, stają się koniecznością.

5.4. Przeciwdziałanie mobbingowi

Mobbing to działanie polegające na stwarzaniu wrogiej atmosfery w pracy, terroryzowaniu i dyskredytowaniu działań osoby, która w jakiś sposób nie pasuje do zespołu¹⁵. Wiąże się on brakiem elastyczności, irracjonalnością, uogólnianiem i niesprawiedliwością. Jest to działanie niezwykle negatywne, jednak obecne nawet w wielu wydawałoby się dobrze zarządzanych organizacjach. Przyczyną mobbingu jest budowanie obrazu danej osoby na podstawie pojedynczego negatywnego wydarzenia, tworzenie się uprzedzeń, osobiste antypatie. Wpływ takiej sytuacji na atmosferę pracy, na zespół, w którym dane jednostki działają, może być ogromny. Pojedyncza antypatia może doprowadzić do konfliktu nawet na skalę całej organizacji. Mobbing objawia się budowaniem relacji w grupie opartych na strachu, generalizowaniem, podważaniem kompetencji, wysyłaniem niejednoznacznych sygnałów odnośnie pracy pracownika. W krótkim czasie doprowadzić to może do obniżenia wydajności pracy, spadku zaangażowania, braku poczucia bezpieczeństwa, czy wręcz niszczenia mozolnie budowanej kultury organizacyjnej poprzez dewaluację norm i wartości. Ma to już oczywiście wpływ nie tylko na jednostki, ale także na całą organizację.

Wypływa stąd wniosek, że organizacja powinna dołożyć wszelkich starań, aby mobbing odpowiednio wcześnie rozpoznać i wyeliminować. Demotywuujące działania w jednym dziale bowiem mogą zarazić całą organizację. Badania satysfakcji pracowników mogą pomóc w identyfikacji tego zjawiska w dwóch aspektach.

Po pierwsze, poprzez wykrycie dyskomfortu, jaki odczuwa osoba podlegająca mobbingowi. Często nie jest ona sama w stanie przeciwstawić się sile oddziaływania

¹⁵ [1]

swojego przeciwnika. W przypadku, gdy jest osobą wartościową, jej utrata dla organizacji może być dużą stratą. Rozpoznanie zjawiska może natomiast zaowocować podjęciem kroków zaradczych, jakimi może być przeniesienie pracownika lub jego przełożonego do innych obowiązków.

Po drugie, sytuację mobbingu wykryć można dzięki badaniom także poprzez analizę ocen osoby mobbingującej. Często nawet nie stara się ona ukryć swojego negatywnego nastawienia do części pracowników lub też przejawia się ono w jej poglądach. W tej sytuacji także można podjąć stosowne kroki.

Zbliżonym problemem może być także nieumiejętne motywowanie przez menedżera swoich pracowników. Od mobbingu odróżnia takie działanie jego nieświadomość. Mobbing prowadzony jest bardzo świadomie, nieumiejętne motywowanie nie wiąże się natomiast ze złą wolą menedżera. Efekty jednak mogą być bardzo podobne: rozpad zespołu, konflikty, spadek efektywności. Badania satysfakcji pracowników w tym przypadku prowadzą do określenia przyczyn frustracji pracowników i ich potrzeb. Menedżer na tej podstawie jest w stanie zmienić swój styl pracy, zmienić system motywowania.

Powyższe rozważania jeszcze raz skłaniają do podjęcia badań satysfakcji zawsze wtedy, gdy w organizacji pojawiają się konflikty, spadek efektywności. Może tym być wynikiem złej motywacji, świadomej lub nie.

6. Ogólny schemat przebiegu badań satysfakcji pracowników

Z powyższych rozważań wynika, że badania satysfakcji są cennym narzędziem diagnostycznym w bardzo wielu sytuacjach występujących we współczesnych organizacjach gospodarczych. Ważna wydaje się więc kwestia, jak takie badanie powinno przebiegać.

Badanie, aby zapewnić obiektywność, a jednocześnie walor porównawczy, powinno dotyczyć całej organizacji, wszystkich jej pracowników. Czasami w wielkich firm jest to istotny problem z uwagi na zakres takich badań. Tylko wtedy zapewniona jest jednak wystarczająca szczegółowość i obiektywność. Wyłanianie próby wiąże się

niestety z dodatkowymi błędami, a poza tym nie pozwala na analizę satysfakcji w poszczególne, często małych działach firmy

Badanie takie powinno cechować się także pewną standaryzacją. Pozwala to na łatwe wykorzystywanie benchmarków przy porównywaniu zachowań, poglądów. Wadą standaryzacji jest natomiast fakt, że trudniej dostosować wtedy badania do specyfiki konkretnej organizacji. Specyfika ta przejawia się zazwyczaj w doborze kryteriów składających się na całościową satysfakcję pracowników. Badanie musi więc być skonstruowane w ten sposób, aby było maksymalnie dostosowane do specyfiki firmy, a jednocześnie, aby wyniki nie utraciły całkowicie waloru porównywalności z dostępnymi benchmarkami.

Wszystkie aspekty związane z satysfakcją powinny być badane na trzech różnych poziomach ogólności: dotyczyć konkretnych osób, grup funkcjonalnych oraz całej organizacji¹⁶. Dzięki temu można analizować satysfakcję na różnym poziomie szczegółowości, wykrywać punkty zapalne, znajdować nieefektywnie działające oddziały w sprawnie zarządzanej organizacji.

Elementem wstępnym badania powinno być określenie kryteriów, które wpływają na satysfakcję pracowników konkretnej organizacji. Pomocne w tym celu są rozmowy z pracownikami organizacji, zogniskowane badania grupowe. Dzięki nim można skonstruować kwestionariusze, dostosowując je do specyfiki organizacji, a jednocześnie odnosząc do istniejących wyników.

Przy konstruowaniu kwestionariusza pamiętać trzeba o tym, że satysfakcja odnosi się do postrzegania rzeczywistości, a nie do niej samej i wynika z porównania tych spostrzeżeń z oczekiwaniami, stąd celowe jest raczej zadawanie pytań o ocenę postrzeganej sytuacji z oczekiwaniami, a nie o satysfakcję. Pojęcie satysfakcji jest na tyle niejasne i wieloznaczne, że pytanie wprost może przynieść wyniki mało wiarygodne.

Samo badanie i analiza wyników podporządkowane powinny być natomiast trzem głównym kwestiom. Pierwsza sprawa to zrozumienie zachowań członków organizacji. To jest głównym celem badania. Następnie na podstawie zrozumienia tych zachowań

powinno się określić ich przyczyny i przewidzieć skutki, jakie mogą z tych zachowań wynikać. Ostatnią fazą badania powinno być określenie możliwości sprawowania kontroli nad zachowaniami, możliwości zmiany tych zachowań lub też ich eliminacji.

Tak sformułowana diagnoza może stać się znakomitym narzędziem zarządczym.

7. Literatura

1. Aniszewska G., Gielnicka I., Mobbing – rzecz o czarnej owcy w stadzie, *Personel*, nr 2/2000, Warszawa
2. Asaka E., Wdrażanie TQM w polskich przedsiębiorstwach przy współudziale ekspertów japońskich, w materiałach konferencyjnych, Międzynarodowa szkoła jakości. Techniki zarządzania XXI wieku, Umbrella, Mrągowo, 1999
3. Badanie satysfakcji pracowników jako efektywne narzędzie zarządcze, WGK Audyt Personalny, Warszawa, 1999
4. Cartwright J., *Cultural Transformation. Nine Factors for Continuous Business Improvement.*, Financial Times & Prentice Hall, Great Britain, 1999
5. Diagnoza organizacji poprzez badanie satysfakcji pracowników, Oferta WGK Audyt Personalny, Warszawa, 1999
6. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa, 1998
7. King N., Wyjaśnienie i ocena dwuczynnikowej teorii satysfakcji z pracy, w *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa, 1983
8. *Measuring and improving customer satisfaction*, Sysman, 1999
9. Sashkin. M., Kiser K. J., *Putting Total Quality Management to Work*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1993
10. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London, 1985

11. Schwab D. P. i Cummings L. L., Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją, w Zachowanie człowieka w organizacji, PWN, Warszawa, 1983
12. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa, 1997