

dr Rafał Mrówka

dr Mikołaj Pindelski

Katedra Teorii Zarządzania SGH

Przeciwdziałanie kryzysom organizacyjnym poprzez budowanie satysfakcji pracowników¹

Wprowadzenie

Pojęcie satysfakcji pracowników jest obecne w naukach o organizacji i zarządzaniu już od kilkudziesięciu lat. Do satysfakcji pracowników przywiązywano znaczenie już od czasów szkoły human relations w zarządzaniu. Celem tego opracowania jest pokazanie znaczenia budowania satysfakcji pracowników dla przeciwdziałania oraz zmniejszania negatywnych skutków kryzysów organizacyjnych. Zdaniem autorów organizacje, które dbają o satysfakcję pracowników, są w stanie łatwiej radzić sobie z pojawiającymi się kryzysami, a części z nich są nawet w stanie uniknąć. Dzieje się tak za sprawą co najmniej kilku niezależnych powodów opisanych w tym opracowaniu.

Pojęcie satysfakcji pracowników

Problem satysfakcji pracowników (satysfakcji z pracy) jest obecny w nauce o organizacji i zarządzaniu już od kilkudziesięciu lat. Samo pojęcie satysfakcji z pracy pojawiło się w pracach naukowych po raz pierwszy w latach 30-tych XX wieku (Wright, 2006), przy czym większą uwagę zaczęto mu poświęcać dopiero w latach 50-tych.

Satysfakcja z pracy (satysfakcja pracowników) definiowana jest jako wywołujący zadowolenie stan emocjonalny wynikający z oceny swojej pracy (Brief, Weiss, 2001), postawa wobec własnej pracy związana z własnymi odczuciami, swoją wiarą i zachowaniami (Weiss, 2002).

Zainteresowanie tym pojęciem wywodzić można już z dokonań szkoły human relations w zarządzaniu. Pierwszych inspiracji doszukać się można w słynnym eksperymencie w zakładach Western Electric w Hawthorne przeprowadzonym przez Eltona Mayo w latach

¹ Wersja artykułu przed ostateczną redakcją. Ostateczna wersja: Mrówka R., Pindelski M. (2010), *Przeciwdziałanie kryzysom organizacyjnym poprzez budowanie satysfakcji pracowników*, [w:] red. A. Stabryła, *Zarządzanie w kryzysie*, Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 121–132

1927-1932, który wykazał, że robotnicy reagują na społeczny kontekst pracy, włączając w to przygotowanie społeczne, normy grupowe oraz dynamikę kontaktów międzyludzkich (Mayo, 1933). Potem także Vroom dowodził, że „podejście human relations można opisać jako próbę zwiększenia produktywności poprzez zaspokojenie potrzeb pracowników” (za Schwab, Cummings, 1983, str. 186). Wyciągnięto stąd także wniosek, że troska menedżera o robotników doprowadzi do wzrostu zadowolenia, które z kolei zaowocuje poprawą wyników.

Potem problem satysfakcji z pracy pojawiał się wielokrotnie przy modelach motywowania pracowników. Początkowo były to modele związane z zaspokajaniem potrzeb. Stąd fundamentów dla zainteresowania pojęciem satysfakcji z pracy szukać można także w teorii Maslowa (1943). Teoria ta została poddana wprawdzie gruntownej krytyce, nie dotyczyła ona 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 – teorię dwuczynnikową. Według tej teorii 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 potwierdzić (King, 1983, str. 198-

213). Nie stworzył on też teoretycznego wyjaśnienia związku przyczynowo-skutkowego między satysfakcją i wykonywaniem zadań, którego istnienie zakładał.

Przedstawione wyżej koncepcje satysfakcji z pracy opierały się na założeniu, że satysfakcja pracowników jest czynnikiem wpływającym na wzrost ich efektywności. Tymczasem badania empiryczne pokazywały raczej, że korelacja między efektywnością i satysfakcją z pracy jest bardzo niewielka (Vroom, 1964, Iaffaldano, Muchinsky, 1985), co czyni zainteresowanie budowaniem satysfakcji pracowników bezcelowym.

Pewne wytłumaczenie i pogłębienie tego problemu można znaleźć w pracach Hackmana i Oldhama (1980, Vecchio, 1995, Sikorski, 1999). Zaproponowali oni kompleksową teorię wzbogacenia pracy, która wyjaśnia, jak różne wymiary pracy wpływają na zachowanie pracowników.

Zgodnie z tym modelem, wyniki pracy takie jak pragnienie dobrego wykonania zadania (czyli wewnętrzna motywacja do pracy) oraz ogólna satysfakcja z pracy wynikają z doświadczeń co do trzech krytycznych psychologicznych stanów, czyli odczuwanego znaczenia pracy, poczucia odpowiedzialności oraz znajomości wyników pracy. Brak któregokolwiek z tych czynników oznacza niemożność osiągnięcia zamierzonego efektu, czyli motywacji wewnętrznej i ogólnej satysfakcji z pracy, stąd są one krytyczne, konieczne. Motywacja wewnętrzna, pewne utożsamienie się z pracą zwiększa natomiast wydajność pracownika.

Hackman i Oldham opracowali badanie, zestaw pytań określających poziom występowania każdego z tych czynników oraz wyznaczyli specjalny wskaźnik potencjału motywacyjnego pracy. Dzięki temu wskaźnikowi można porównywać różne stanowiska pracy oraz także badać zmianę potencjału motywacyjnego na przestrzeni czasu.

Najważniejszym wnioskiem płynącym z tej teorii jest fakt, że satysfakcja z poszczególnych elementów pracy istotne znaczenie ma tak naprawdę tylko wtedy, gdy praca charakteryzuje się wysokim potencjałem motywacyjnym, czyli jest skomplikowana, wymaga dużych kwalifikacji, pozostawia pracownikowi wiele swobody, autonomii i zapewnia stały kontakt z jej odbiorcami, klientami. Wtedy zapewnienie satysfakcji gwarantuje wystąpienie motywacji wewnętrznej. W pracy, która natomiast nie ma charakteru twórczego, nie wymaga wielkich kwalifikacji, wystąpienie satysfakcji nie ma większego znaczenia, a czasami wręcz może doprowadzić do obniżenia zaangażowania pracownika, gdyż nie nastąpi pewne „napięcie motywacyjne”, które jest źródłem wszelkiej aktywności.

Potwierdzenie tych wniosków można znaleźć w stosunkowo nowych badaniach Judge'a i jego zespołu (2001). Testowali oni kilka hipotez związanych z występowaniem związku lub jego brakiem pomiędzy satysfakcją z pracy i efektywnością pracy. Odrzucono zarówno hipotezy mówiące o prostych zależnościach, jak również te kwestionujące istnienie związku. Z badań tych jednak wynika, że na relacje pomiędzy satysfakcją z pracy i efektywnością pracy wpływ mają inne czynniki. W szczególności czynnikiem takim jest złożoność pracy. Przy większej złożoności pracy, związek pomiędzy satysfakcją z pracy i jej efektywnością jest zdecydowanie silniejszy. Potwierdza to wcześniej sformułowane wnioski płynące z teorii Hackmana i Oldhama.

Podsumowując, pojęcie satysfakcji pracowników jest jednym z częściej opisywanych pojęć w historii zarządzania. Potocznie formułowany pogląd o wpływie satysfakcji na zwiększenie efektywności nie znajduje jednak prostego potwierdzenia. Satysfakcja wydaje się jednak mieć duże znaczenie w przypadku złożonej pracy, wymagającej wiedzy, przygotowania, predyspozycji. W związku z tym, że we współczesnych organizacjach rośnie jednak rola samodzielnych stanowisk, specjalistów, wydaje się, że znaczenie satysfakcji pracowników, jej budowania, powinno rosnać. Pozostaje jednak pytanie, w jakich okresach funkcjonowania organizacji, satysfakcja ta może mieć szczególne znaczenie.

Kryzys i wpływ na niego programów budowy satysfakcji pracowników

Kryzys w organizacji definiowany jest jako wydarzenie, które może wywrzeć negatywny wpływ na działania organizacji i w rezultacie nawet zniszczyć organizację (Barton, 2001, Coombs, 1999). Kryzys wiąże się więc z zagrożeniem dla organizacji, zazwyczaj ją zaskakuje, wymaga podejmowania szybkich decyzji oraz wiąże się ze zmianą starego sposobu działania organizacji (Venette, 2003). Przyczyny kryzysu mogą znajdować zarówno w samej organizacji, jak również poza nią, mogą wynikać z pewnych działań lub zaniechań działań lub być od tych działań zupełnie niezależnymi.

Z punktu widzenia dalszej analizy ważne jest jednak, że zarówno przygotowanie się do potencjalnego kryzysu, jak również reakcja na pojawiający się już kryzys, wymaga dokonania zmian w standardowych działaniach podejmowanych przez organizację. Zmianom w organizacjach towarzyszą natomiast zazwyczaj opory wobec zmian ze strony pracowników.

W literaturze do najczęściej wymienianych przyczyn powstawania oporów wobec zmian należą:

- Zagrożenie własnych interesów członków organizacji (Daft, 1995).

- Brak zaufania i zrozumienia (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1990) – jeżeli pracownicy nie do końca rozumieją, dlaczego zostaje podjęta próba przeprowadzenia zmian, wywołuje to opory. Brak zrozumienia celu i konsekwencji zmian zdarza się częściej w organizacjach, w których panuje brak zaufania.
- Różna ocena zmiany – pracownicy, którzy są zaangażowani w proces zmian widzą znacznie więcej pozytywów zmiany niż Ci, którzy w nim nie biorą udziału. Bierni uczestnicy zmian dostrzegają zazwyczaj tylko ich koszty.
- Mała tolerancja dla zmian – ludzie są przeciwni zmianom, gdyż lękają się, że nie są w stanie nabyć nowych umiejętności, czy zachowywać się w nowy, inny sposób.
- Świadomość słabych stron proponowanych zmian (Stoner, Wankel, 1996) – członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom dostrzegając potencjalne problemy, przeoczone przez inicjatorów zmian. Takie zachowanie może pojawić się w przypadku braku partycypacji pracowników w procesie zmian.

Wśród najważniejszych sposobów przeciwdziałania pojawieniu się i zwalczenie oporów wobec zmiany wymieniana jest przede wszystkim efektywna komunikacja (w tym komunikacja dwustronna, oparta na dialogu), związana z wymianą informacji na temat przyczyn przeprowadzanych zmian, ich przebiegu (Hammonds, 2001, Peters, 2001, Armenakis, Fredenberger, 1995) oraz zaangażowania pracowników w proces przygotowywania i przeprowadzania zmiany, wyzwolenie ich współuczestnictwa (Aniszewska, 1998, Armenakis, Fredenberger, 1995). Te elementy wiążą się natomiast wprost z budowaniem satysfakcji pracowników z pracy. Jak pokazano wcześniej, oba te elementy były ważną częścią modelu satysfakcji związanego choćby z teorią wzbogacania pracy Hackmana i Oldhama (1980).

Wpływu budowania satysfakcji pracowników na przeciwdziałanie kryzysom można szukać także w innym obszarze. Przynajmniej część kryzysów organizacyjnych ma swoje przyczyny wewnątrz organizacji, związana jest z działaniami samych pracowników (Coombs, 1999). Mogą być to świadome działania niezadowolonych pracowników skierowane przeciwko swoim menedżerom i pracodawcom lub niezawinione działania wynikające z ich niewiedzy. Prawdopodobieństwo pojawienia się działań świadomie skierowanych przeciwko organizacjom wśród pracowników, którzy wysoko oceniają swoją satysfakcję z pracy w oczywisty sposób wydaje się znikome. Podobnie jednak sytuacja wygląda w przypadku działań nieświadomych, wynikających z niewiedzy pracowników. Jednym z warunków pojawienia się satysfakcji z

pracy jest bowiem wiedza pracowników na temat znaczenia własnej pracy, wywoływanych przez nią konsekwencji. Stąd wynika, że pracownicy wysoko oceniający swoją satysfakcję z pracy rzadziej powinni swoimi działaniami wywoływać niezamierzone kryzysy organizacyjne.

Wysoka satysfakcja z pracy wiąże się także z dużą lojalnością pracowników wobec pracodawcy. W sytuacji kryzysu lojalność ta może przełożyć się na działania wspierające organizację. Pracownicy ceniąc swoją pracę, będą chcieli przyczynić się do uchronienia swojego pracodawcy przed negatywnymi skutkami kryzysów zewnętrznych.

Przyczyną kryzysu organizacyjnego może być zresztą także nadmierna rotacja szczególnie wykwalifikowanych kadr organizacji. Wysoka satysfakcja z pracy zmniejsza natomiast prawdopodobieństwo pojawienia się wysokiej rotacji i w ten sposób zapobiega pojawieniu się potencjalnych kryzysów.

Rola badań satysfakcji pracowników w zapobieganiu kryzysom organizacyjnym

Czynnikiem wpływającym na efektywne przeciwdziałanie potencjalnym kryzysom wywołanym głównie wewnętrznymi czynnikami w organizacji może być także sama wiedza zarządzających organizacją na temat poziomu satysfakcji pracowników. Niska satysfakcja pracowników może być bowiem czynnikiem zapowiadającym pojawienie się w krótkim czasie kryzysu. Przyczyną tego kryzysu mogą być właśnie złe nastroje wśród pracowników.

Rozpoznaniu poziomu satysfakcji pracowników służą natomiast regularnie przeprowadzane badania satysfakcji pracowników. Dzięki nim można poznać motywacje pracowników, określić, które działania podejmowane przez kierownictwo organizacji mają wpływ na postępowanie pracowników i kształtowanie ich motywacji wewnętrznej. 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 poświęćane jest wtedy na walki wewnątrz organizacji (o wpływy, ograniczone zasoby) lub na działania nie przynoszące organizacji żadnych korzyści, neutralne z jej punktu widzenia. Celem organizacji powinno być takie ukształtowanie celów, aby jednocześnie stanowiły one drogę do zaspokojenia potrzeb pracowników. Aby tego dokonać, 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 też spojrzenie szeregowych pracowników może pełnić rolę zimnego prysznic 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, a które wykorzystać będzie można w sytuacji kryzysu spowodowanego czynnikami zewnętrznymi. 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. Satysfakcja pojawia się wraz z wykonaniem pewnych zadań, zrealizowaniem celów firmy i pracowników. Permanentny stan braku satysfakcji, czy też wręcz niezadowolenia, a co za tym idzie brak motywacji wewnętrznej 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. W przypadku utrzymywania się takiego stanu przez dłuższy czas, nawet błaha 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 definicji satysfakcji i wniosków z niej płynących.

Satysfakcja jest odczuciem 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 niezadowolenie.

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.

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 zarządzających organizacją.

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, zwiększy się ich motywacja wewnętrzna. Usprawnienia proponowane przez pracowników często podnoszą wydajność produkcji. Ważniejsze jest jednak, że pracownicy angażują się w proces zmian, budują organizację.

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, walkom wewnątrz organizacji. Zarządzający dzięki rozpoznaniu postaw otrzymują bezcenne informacje w sytuacji, gdy działanie organizacji jest szczególnie utrudnione.

Należy się jednak zastanowić, czy z analizy tej wynika, że badania satysfakcji są antidotum na wszelkie bóle 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 i zapobiec wielu potencjalnym kryzysom organizacyjnym.

Przykład – badanie satysfakcji pracowników organizacji z branży teleinformatycznej

Przedsiębiorstwo X należy do grupy najdłuższej działających firm z branży teleinformatycznej w Polsce. Od momentu powstania na początku lat 90-tych XX wieku, do 2007 roku była firmą całkowicie prywatną. Od połowy 2007 roku działa jako spółka akcyjna. Dominantą modelu działania firmy jest rozwiązywanie konkretnych zadań klientów z dziedzin zarządzania dokumentami, wszelkich zagadnień druku, bezpieczeństwa informatycznego oraz szeroko rozumianej identyfikacji obiektów. Firma zatrudniała w połowie 2008 roku ponad 50 osób na umowach o pracę.

W 2008 roku zaczęły pojawiać się w firmie pewne znamiona potencjalnych problemów organizacyjnych. Zaczęły pojawiać się konflikty pomiędzy pracownikami, rosła rotacja, spadała efektywność działań. Za namową menedżera ds. zarządzania zasobami ludzkimi zarząd organizacji zdecydował się na przeprowadzenie badania satysfakcji pracowników. Odbyło się ono w połowie 2008 roku. Opracowana została procedura badania, składającego się z części jakościowej (wywiady z wybranymi pracownikami firmy) oraz ilościowej (specjalnie opracowany kwestionariusz badawczy)². Kwestionariusz badawczy wypełniło 52 pracowników, co stanowiło 93% uprawnionych.

Wyniki badania z podziałem na obszary satysfakcji pokazano na wykresie poniżej.

² Więcej informacji na temat wykorzystanej metodologii przeprowadzania badania satysfakcji pracowników można znaleźć w pracy autorów: Mrówka, Pindelski, 2007



Wykres 1 Wyniki badania satysfakcji pracowników X z podziałem na obszary (skala 1-5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, 5 - najwyższą)

Źródło: Opracowanie własne

Poziom ogólnej satysfakcji z pracy w X kształtuje się na niskim poziomie, wyraźnie niższym od przeciętnych benchmarków rynkowych. Satysfakcja z pracy pracowników X jest niska. Wszystkie obszary oceniono bardzo nisko, niemal we wszystkich przypadkach poniżej przeciętnych benchmarków rynkowych. Najniżej oceniono wynagrodzenia, ocenę i informację zwrotną oraz komunikację wewnętrzną. Tak niskie oceny mogły przełożyć się na pogłębienie się problemów firmy, w tym w szczególności na wzrost wskaźnika rotacji pracowników. Biorąc pod uwagę rzadkie kwalifikacje zatrudnionych pracowników, mogło to doprowadzić do kryzysu organizacyjnego.

Po dokładniejszej analizie wyników szczegółowych sformułowano następujące najważniejsze rekomendacje, których wdrożenie miało poprawić wskaźniki satysfakcji pracowników i uchronić organizację przed ewentualnym kryzysem:

- Poprawa przepływu informacji, szersze dzielenie się wiedzą z pracownikami, tłumaczenie, uzasadnianie podejmowanych decyzji, ale także słuchanie opinii pracowników i branie ich pod uwagę.
 - Dzielenie się z pracownikami informacjami o sytuacji firmy, jej strategii, planach.

- Przekazywanie informacji pracownikom podczas zebrań poszczególnych zespołów.
- Częstsze spotkania z dyrekcją, zarządem, szczególnie w świetle braku poczucia pracowników posiadania pełnej wiedzy o funkcjonowaniu firmy, jej strategii. Takie spotkania mogą także przyczynić się do budowania lojalności wobec firmy.
- Budowa niezależnych od przełożonych kanałów komunikacji z pracownikami. Należy zbudować sprawny intranet i zapewnić dostęp do niego pracownikom, wykorzystać tablice informacyjne, dbać o aktualność umieszczanych na nich informacji itp.
- Wysłanie jasnego, czytelnego komunikatu do pracowników o możliwości zgłaszania pomysłów, wyrażania wątpliwości. Z wyrażeniem jakichkolwiek wątpliwości nie może też wiązać się żadna kara. Osobami, które powinny zapewnić pracownikom w tym zakresie wsparcie powinni być bezpośredni przełożeni.
- Docenianie pomysłów pracowników, zachęcanie ich do zgłaszania pomysłów usprawnień, opracowanie programu wspierania inicjatyw pracowniczych, powiązanie go z systemem motywacji i zaangażowanie w program ten jak największej liczby pracowników.
- Lepsza informacja na temat zakresu zadań pracowników, tłumaczenie wzajemnych zależności. Doprecyzowanie obowiązków pracowników, opisów stanowisk, sprawiedliwsze rozdzielanie zadań. Lepsze egzekwowanie obowiązków pracowników. Dotyczy to także stanowisk menedżerskich.
- Praca nad poprawą jakości zarządzania ludźmi przez menedżerów, w tym najwyższych szczebli. Rozwój kompetencji menedżerskich menedżerów w zakresie umiejętności miękkich – udzielania feedbacku, komunikacji, słuchania, oceniania, motywowania. Powinny zostać zorganizowane szkolenia w tym zakresie, wykorzystany coaching, mentoring. Menedżerowie powinni zostać także wyczerpani na konieczność traktowania pracowników z odpowiednim szacunkiem. Menedżerowie w większym stopniu powinni być coachami swoich podwładnych, powinni z nimi rozmawiać o ich rozwoju, motywować do niego. Przykład w tym zakresie powinien iść od zarządu firmy.

- Praca nad budową obiektywnego, opartego na kryteriach, ale zindywidualizowanego systemu oceny poszczególnych pracowników, zrozumiałego dla nich. W miarę możliwości stworzenie obiektywnych, znanych pracownikom kryteriów ocen. Efektywniejsze komunikowanie tych kryteriów. Wydaje się, że w tej chwili zbyt wiele uznaniowości może rodzić patologie.
- Powiązanie oceny ze zindywidualizowanym systemem premiowym, ewentualnymi nagrodami. Ocena powinna być także dla menedżerów narzędziem motywacji. Wyróżniający się pracownicy powinni czuć się po niej docenieni, powinna być jasna komunikacja tego faktu. Wymaga to jednak zachowania obiektywnych kryteriów oceny i komunikowania ich oraz wyszkolenia menedżerów w kierunku dokonywania obiektywnej oceny zwrotnej.
- Praca nad zapewnieniem możliwości rozwoju szczególnie dla najcenniejszych pracowników. Rozwój nie musi zawsze oznaczać wyłącznie awansu – można wykorzystać dążenie pracowników do samodzielności i odpowiedzialności, delegowanie części uprawnień i decyzji, rotacje pomiędzy równorzędnymi stanowiskami, możliwość uczestniczenia w szkoleniach. Rozwój musi być jednak zawsze oparty o jasne i jasno komunikowane wszystkim pracownikom kryteria wiążące się z konkretnymi dokonaniem.
- Podjęcie po badaniu rzeczywistych działań poprawiających satysfakcję pracowników. Jasne komunikowanie tego faktu pracownikom. Zaangażowanie pracownik w planowanie procesów naprawczych.

Podsumowanie

Z przedstawionych w tym opracowaniu rozważań wynika, że organizacja, aby zapobiegać kryzysom lub efektywniej nimi zarządzać, powinna dbać o satysfakcję pracowników. W oczywisty sposób pracownicy wykazujący się wysoką satysfakcją z pracy nie są skłonni podejmować świadomych działań sprzecznych z interesem swojej firmy, którą cenią i wobec której zachowują dzięki temu lojalność.

Budowanie satysfakcji pracowników zapobiega jednak kryzysom także z innych powodów:

- Satysfakcja wiąże się z procesem efektywnej komunikacji z pracownikami. Natomiast pracownicy, którzy lepiej rozumieją działania swojej organizacji są w stanie efektywniej planować i wykonywać swoją pracę, są świadomi skutków swoich

własnych działań. To powoduje, że rzadziej ich nieprzemyślane działania wywoływać będą kryzysy.

- Satisfakcja wiąże się także ze współodpowiedzialnością i zaangażowaniem pracowników w działania organizacji – te elementy mogą być wykorzystywane w sytuacji kryzysu, gdy organizacja musi mobilizować wszystkie swoje zasoby i dodatkowy wysiłek pracowników, w tym także ich samodzielność stają się niezwykle cenne.
- Pracownicy, którzy cechują się wysokim poziomem satysfakcji z pracy mają większe zaufanie do pracodawcy. Skutkować to powinno mniejszym oporem wobec zmian. Tymczasem zarówno zapobiegając kryzysom, jak również zarządzając kryzysem, zmiany w działaniach organizacji są konieczne. A opór wobec zmian ze strony pracowników często potrafi zmiany skutecznie zablokować.
- Przyczyną kryzysów może być nadmierna rotacja szczególnie wyspecjalizowanych pracowników. Programy budowy satysfakcji pracowników ograniczają ryzyko rotacji.
- W końcu towarzyszące programom budowy satysfakcji pracowników badania mogą diagnozować organizację, przyczyniając się do wykrycia możliwości wybuchu potencjalnych kryzysów, eliminacji słabych stron organizacji, jak również uświadamiają istnienie atutów, które w sytuacji kryzysu mogą być wykorzystane.

To wszystko sprawia, że budowanie satysfakcji pracowników, pewna inwestycja w kapitał ludzki, jawi się jako dość intuicyjny sposób przeciwdziałania kryzysom organizacyjnym.

Bibliografia

Aniszewska, G. (1998): Opór wobec zmian w organizacjach, [w:] Marketing i Rynek, nr 8-9

Armenakis, A. A., Fredenberger, W. B. (1995): Process strategies for turnaround change agents: crisis and non-crisis situations, [w:] Journal of Strategic Change, vol. 4

Barton, L. (2001): Crisis in Organizations II, 2nd ed., College Divisions South-Western, Cincinnati, OH

Brief, A. P., Weiss, H. M. (2001). Organizational behavior: affect in the workplace. Annual Review of Psychology, 53, 279-307, p. 282

Coombs, W. T. (1999): Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding, Thousand Oaks, CA, Sage

Daft, R. L. (1995): Understanding Management, The Dryden Press

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1990): Fundamentals of Management, BPI/IRWIN

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980): Work redesign, Addison-Wesley Publishing Company

Hammonds, K. H. (2001): Michael Porters Big Ideas, Fast Company, marzec

- Iaffaldano, M.T., Muchinsky, P.M. (1985): Job satisfaction and job performance: a meta analysis, *Psychological Bulletin*, Vol. 97
- Judge, T.A., Hanisch, K.A., Drankoski, R.D. (1995): Human resources management and employee relations, [w:] Ferris, G.R., Rosen, S.D., Barnum, D.T. (Eds), *Handbook of Human Resources Management*, Blackwell Publishers, Oxford
- King, N. (1983): Wyjaśnienie i ocena dwuczynnikowej teorii satysfakcji z pracy, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa
- Maslow, A.H. (1943): A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50(4)
- Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking, New York, NY
- Mrówka, R., Pindelski, M. (2007): Badania satysfakcji pracowników w strategicznym zarządzaniu organizacją, [w:] red. Bartkowiak, R., Ostaszewski, J., Zaleska, M., *Zarządzanie – uwarunkowania i procesy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
- Peters, T. (2001): Rule #3. Leadership is confusing as hell, *Fast Company*, marzec
- Schwab, D.P., Cummings, L.L. (1983): Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa
- Sikorski Cz. (1999): *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch. (1996): *Kierowanie*, PWN, Warszawa
- Vecchio, R. P. (1995): *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers
- Venette, S. J. (2003). Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning
- Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*, Wiley, New York, NY
- Weiss, H. M. (2002): Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12
- Wright, A.Th. (2006): The emergence of job satisfaction In organizational behavior. A historical overview of the dawn of job attitude research, *Journal of Management History*, Vol. 12 No. 3