

Pracownicy polskich przedsiębiorstw jako adresaci działań personalnych

Wstęp

Odniesienie sukcesu rynkowego przez współczesne przedsiębiorstwo nie jest obecnie możliwe wyłącznie poprzez kształtowanie tradycyjnie rozumianych czynników organizacyjnych i marketingowych. Pierwszorzędne znaczenie w tym procesie mają bowiem czynniki związane ze sferą psychologiczno-socjologiczną jednostek i zespołów, których nie należy postrzegać jedynie jako pracowników zajmujących określone stanowiska pracy, ale jako równorzędnych partnerów współtworzących daną organizację. Przy czym każdy z nich jest równie istotny dla powodzenia całości, podobnie jak aktor odgrywający określoną rolę, która nawet jeśli ma charakter epizodyczny, decyduje o końcowym sukcesie sztuki teatralnej. Adresaci działań z zakresu marketingu kadrowego stanowią niezbędne ogniwo tzw. łańcucha partnerstwa, w skład którego wchodzi również dostawcy, pośrednicy, kooperanci, instytucje wspomagające (finansowe, informacyjne itp.). Wszystkie wymienione podmioty współdecydują zatem o zdolności firmy do zaspokajania oczekiwań odbiorców produktów oferowanych w ramach marketingu transakcyjnego. Wzbudzenie ich zaangażowania w realizację wspólnych celów wymaga jednak równoległego zaspokajania potrzeb poszczególnych partnerów, zwłaszcza zaś potrzeb odczuwanych przez aktualnych i potencjalnych pracowników, wśród których niezwykle ważną rolę odgrywa zadowolenie i satysfakcja z pracy w danej organizacji.

Zadowolenie a satysfakcja z pracy

Osiągnięcie zadowolenia z pracy w konkretnej firmie jest niezbędne do zaspokojenia potrzeby satysfakcji. Zadowolenie można bowiem zdefiniować jako względnie trwałą korzystną ocenę swojej sytuacji pracy i osiągniętych wyników. Pozwala ona na rozbudzenie rzeczywistej motywacji do pracy, a w konsekwencji osiągnięcie stanu satysfakcji z jej wykonywania [Penc, 1997, s. 504-505]. Zdaniem autorki zadowolenie związane jest głównie z przynależnością do konkretnego zespołu pracowniczego lub organizacji, ma więc bardziej wymiar interpersonalny, natomiast satysfakcja wymaga nie tylko odczuwania zadowo-

* Autorka jest pracownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie. Artykuł wpłynął do redakcji w grudniu 2004 r.

lenia, ale także realizowania spełniających ambicje danego pracownika zadań zawodowych. Należy ją zatem rozpatrywać raczej w kontekście indywidualnym.

Odczuwanie satysfakcji zawodowej warunkują bowiem trzy następujące czynniki¹:

1. Wiara w realność wytyczonego celu. Nie może on być jednak określony na zbyt niskim poziomie, ponieważ dążenie do jego osiągnięcia nie inspiruje wówczas do wykorzystania w pełni twórczych sił tkwiących w człowieku. Wyznaczanie celów ambitnych oraz ich realizowanie sprawia, że człowiek wierzy we własne siły i jest gotowy do podjęcia nowych ambitniejszych wyzwań, których spełnienie wymaga od niego pogłębiania wiedzy, zdobywania nowych umiejętności itp. Osiąga zatem dodatkowe korzyści;
2. Autozaufanie, czyli głęboka wiara we własne możliwości. Człowiek odczuwający własną siłę oraz potrafiący właściwie ocenić jej rozmiary jest w stanie zrealizować do końca stojące przed nim zadania. Nie cofa się w połowie drogi, nie rezygnuje w chwili pojawienia się pierwszych trudności, ale poszukuje najlepszych rozwiązań pozwalających kontynuować rozpoczęte przedsięwzięcie. Co więcej, wystąpienie ewentualnych utrudnień jeszcze silniej stymuluje go do działania, gdyż tym bardziej pragnie udowodnić samemu sobie i innym, iż potrafi pokonać napotykaną bariery. Im częściej próbuje znaleźć wyjście z trudnej sytuacji, tym większa cechuje go pomyślność oraz intuicja, pogłębiają się jego zdolności obserwacji i wyciągania właściwych wniosków oraz analityczne, co łącznie wzbogaca jego kreatywne zdolności;
3. Znajomość różnych sposobów osiągnięcia celu, będąca bezpośrednim następstwem wcześniej wymienionych czynników, dzięki czemu człowiek zwiększa swoją wartość zarówno z własnego punktu widzenia, jak również z punktu widzenia organizacji, której jest członkiem.

Trzeba podkreślić, że dążenie do zaspokojenia różnych potrzeb przejawia się określonymi zachowaniami pracowników, które związane są ze zróżnicowaniem intelektualnych i fizycznych możliwości poszczególnych ludzi. Posiadanie różnego potencjału sprawia zatem, iż dla każdego człowieka co innego może wywoływać uczucie satysfakcji z życia zawodowego.

Dążenie do stworzenia warunków, w których pracownicy będą odczuwać zadowolenie oraz satysfakcję leży oczywiście w interesie pracodawców. Zgodnie z teorią „service – profit chain” Hesketta [Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 1994, s. 165-174] występują bowiem ściśle zależności pomiędzy jakością usług wewnętrznych oraz satysfakcją pracowników, jak również między jakością usług zewnętrznych oraz satysfakcją odbiorców i zyskowno-

¹ Podobne czynniki wskazywane są jako warunki osiągnięcia celu. Zdaniem autorki determinują one także odczuwanie satysfakcji z pracy, która jest przecież celem praktycznie każdego aktualnego i potencjalnego członka organizacji, por. [Zarządzanie wartością..., 1999, s. 97].

ścią prowadzonej przez firmę działalności². Zgodnie z tą teorią, warunkiem zyskowności jest możliwie pełne usatysfakcjonowanie klientów zewnętrznych, a przynajmniej lepsze niż mogłaby to zrobić firma konkurencyjna, natomiast ich zadowolenie determinowane jest przez satysfakcję odczuwaną przez pracowników. Jest to zatem jeden z kluczowych powodów potwierdzających konieczność praktycznego realizowania zasad marketingu personalnego³.

Brak właściwego klimatu w przedsiębiorstwie, przejawiający się niską wartością wskaźnika zadowolenia pracowników z przynależności do danej organizacji, a w konsekwencji satysfakcji z pracy, znajduje swoje odzwierciedlenie również w negatywnym wewnętrznym i zewnętrznym wizerunku firmy. Badania przeprowadzone w październiku 2001 roku przez firmę ARC Rynek i Opinia [Goliszewska, 2002, s. 48-49]. pozwoliły na wyłonienie dwóch grup przedsiębiorstw: firm przodujących pod względem możliwości rozwoju zawodowego postrzeganych jako atrakcyjni pracodawcy oraz firm, w których raczej nie można zrobić kariery, co znajdowało odzwierciedlenie w ich negatywnym wizerunku.

W pierwszej z wymienionych grup znalazły się między innymi takie przedsiębiorstwa, jak: Andersen, ABB, Deloitte & Touche, IBM. Firmy te łączyły następujące cechy:

- jasne i precyzyjne określenie wymagań wobec pracowników,
- przywiązywanie bardzo dużej roli do ich szkolenia (np. w firmie Andersen rocznie przeznaczano na szkolenia 6% przychodów, a w ABB 1 mln zł),
- opracowanie wewnątrzfirmowego programu rozwoju zawodowego,
- wychowywanie sobie pracowników, których znaczna część była zatrudniana przed ukończeniem studiów na podstawie wyników praktyk organizowanych dla studentów,
- równość szans awansowania dla każdego,
- zasada promowania na wyższe stanowiska głównie osób spośród dotychczasowych pracowników, której towarzyszyło często tzw. zamrożenie zatrudnienia (np. w firmie ABB aż 95% awansów miało charakter wewnętrzny).

W omawianej grupie firm znalazły się również takie przedsiębiorstwa, jak: Ernst & Young, Microsoft, TVN, PriceWaterhouseCoopers, ComputerLand, Commercial Union, Allianz, BRE Bank, AIG.

² Mimo że teoria Hesketta odnosi się do usług można zastosować ją w odniesieniu do produktów oferowanych w ramach marketingu personalnego, gdyż mają one bardzo podobny charakter. W większości cechuje je bowiem nietrwałość, niematerialność, niejednorodność, a ich realizacja ma charakter procesowy, przy czym o efektywności takiego procesu decyduje przede wszystkim trafny wybór osób, które mają go wykonać. Widać to wyraźnie w przypadku kolejnych procesów personalnych realizowanych w firmie. Jako przykład można wskazać szkolenia, motywowanie, planowanie ścieżki kariery, outplacement itp.

³ Pracodawca z reguły nie wdraża założeń koncepcji marketingu personalnego ze względów humanitarnych, ale kieruje się własną korzyścią, której może jednak towarzyszyć prawdziwa troska człowieka o drugą osobę. Zdecydowanie rzadziej (można wręcz powiedzieć, iż sporadycznie) pierwotną, czy wręcz jedyną przyczyną stosowania marketingu personalnego jest bezinteresowna dbałość o innych ludzi.

Czołowe miejsca w gronie firm najgorzej ocenianych przez pracowników zajęły PKN Orlen oraz TP S.A. Cechami charakterystycznymi dla tych przedsiębiorstw były:

- strach pracowników przed utratą etatu,
- wzajemne antagonizmy i konflikty pomiędzy członkami organizacji,
- brak zależności między posiadaną wiedzą, umiejętnościami i kreatywnością a szansami na awans, o którym decydowały raczej wewnętrzne nieformalne powiązania i układy towarzyskie,
- występowanie zjawiska tzw. góry lodowej skutecznie izolującej przełożonych od podwładnych.

Do grupy tej zaliczono także wiele firm handlowych (Metro – Makro Cash and Carry, Leclerc, Biedronka, Auchan, Carrefour) oraz Daewoo, GUC czy też McDonald's.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, warto zdaniem autorki przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez WorkUSA. Potwierdzają one, że w firmach postrzeganych przez pracowników jako atrakcyjni pracodawcy, co wynikało z efektywnego realizowania działań personalnych, obserwowano zdecydowanie wyższy poziom zaufania, sprawniejsze komunikowanie się, większe zaangażowanie oraz podejmowanie skutecznych zmian zarządczych (tablica 1). Należy jednak podkreślić, że tylko 48% pracowników uważało realizację działań personalnych za efektywną i życzliwą dla pracowników, 33% – za neutralną, a 19% – za nieefektywną i nieżyczliwą.

Tablica 1

Ocena firm realizujących efektywnie i nieefektywnie działania personalne

Oceniana cecha	Firmy efektywnie realizujące działania personalne (wskazania w %)	Firmy nieefektywnie realizujące działania personalne (wskazania w %)
Wzajemne zaufanie	62	8
Komunikowanie się	53	4
Zaangażowanie	77	23
Skuteczność zmian zarządczych	66	12

Źródło: [WorkUSA®2002]

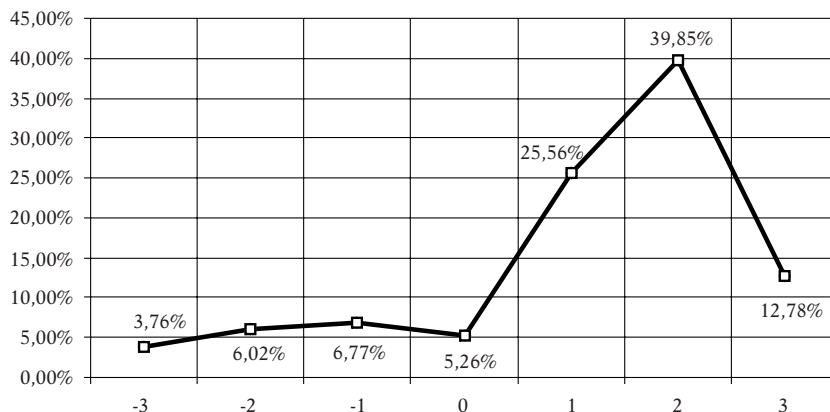
**Zadowolenie pracowników i jego determinanty
– wyniki badań pierwotnych**

W celu weryfikacji, czy pracownicy polskich przedsiębiorstw są zadowoleni z przynależności do zespołu pracowniczego określonej organizacji oraz odczuwają satysfakcję z wykonywania swoich obowiązków zawodowych, autorka przeprowadziła pogłębione badania empiryczne w polskich przedsiębiorstwach reprezentujących kategorię średnich firm z branży przetwórstwa rolno-spożywczego zlokalizowanych w województwie lubelskim. Badaniami objęci zostali pracownicy wykonawczy oraz kadra kierownicza niższego i średniego

szczebla. W ich trakcie autorka zastosowała następujące metody badawcze: bezpośrednie badania ankietowe, obserwację uczestniczącą oraz wywiady bezpośrednie nieustrukturalizowane.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że zdecydowana większość respondentów deklaruje zadowolenie z pracy w danej firmie, chociaż stopień ich zadowolenia był najwyżej średni (rysunek 1).

Rysunek 1. Skala zadowolenia respondentów z pracy w danej firmie



gdzie: -3 – bardzo niezadowolony, -2 – średnio niezadowolony, -1 – niezadowolony, 0 – obojętnie, 1 – raczej zadowolony, 2 – średnio zadowolony, 3 – bardzo zadowolony

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Należy podkreślić, że wartość wskaźnika odzwierciedlającego skrajne niezadowolenie z pracy w danej firmie była prawie dwukrotnie niższa niż wartość wskaźnika obrazującego wyjątkowo silne zadowolenie z pracy w konkretnej organizacji. Interesujący jest także fakt, że spośród pracowników bardzo niezadowolonych aż 40% było zatrudnionych w działach handlu, natomiast żaden z respondentów pracujących w działach administracji, marketingu, ochrony środowiska, produkcji, skupu, technicznych oraz laboratoriach nie wyraził takiej opinii.

Z drugiej strony zdecydowanie najliczniejszą grupę pracowników bardzo zadowolonych stanowili respondenci zatrudnieni w działach produkcji (44,44%), co może świadczyć o tym, że pracujące tam osoby, które z reguły legitymowały się relatywnie niższym wykształceniem, miały jednocześnie mniejsze wymagania odnośnie warunków pracy oraz sposobu, w jaki były traktowane przez przełożonych.

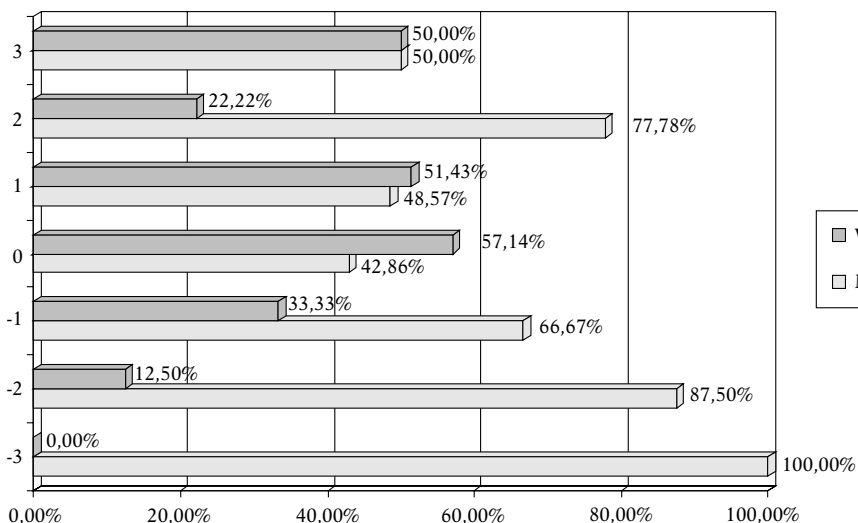
Wyniki indywidualnych wywiadów bezpośrednich wskazują, że pracownicy działów produkcji przejawiali największe obawy przed wzięciem udziału w badaniach ankietowych, lękając się, iż wyrażone przez nich opinie mogą zostać wykorzystane przeciwko nim przez ich przełożonych (mimo zapewnienia o anonimowym charakterze badań i wykorzystaniu przez autorkę ich wyni-

ków wyłącznie do celów naukowych). Potwierdza to występowanie w badanych firmach antymarketingowego klimatu i kultury organizacyjnej. Jednocześnie zdecydowana większość osób nie odpowiedziała na jedyne pytanie otwarte, dotyczące wskazania tego, co ich zdaniem powinno ulec zmianie w sposobie odnoszenia się do nich ich przełożonych. Przyczyną pozostawiania wspomnianego pytania bez odpowiedzi były podobne obawy.

Należy podkreślić, że dosyć wysoka wartość wskaźnika niezadowolenia odnosiła się do pracowników działów kadr (aż co piąty swoje zadowolenie ocenił jako „-3”), natomiast żaden z nich nie wyraził opinii, że jest bardzo zadowolony z pracy w swojej firmie, co tym bardziej wskazuje, iż w badanych przedsiębiorstwach nie były stosowane zasady marketingu personalnego, a osoby odpowiedzialne za spełnianie funkcji kadrowych nie były do tego właściwie przygotowane.

Analiza wariancji pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż nie występowały istotne różnice w stopniu zadowolenia z pracy w firmie w zależności od takich zmiennych, jak staż pracy na stanowisku zajmowanym w trakcie prowadzenia badań, łączny staż pracy w danym przedsiębiorstwie, dochód czy też wiek respondentów.

Rysunek 2. Stopień zadowolenia respondentów z pracy w danej firmie w zależności od miejsca zamieszkania



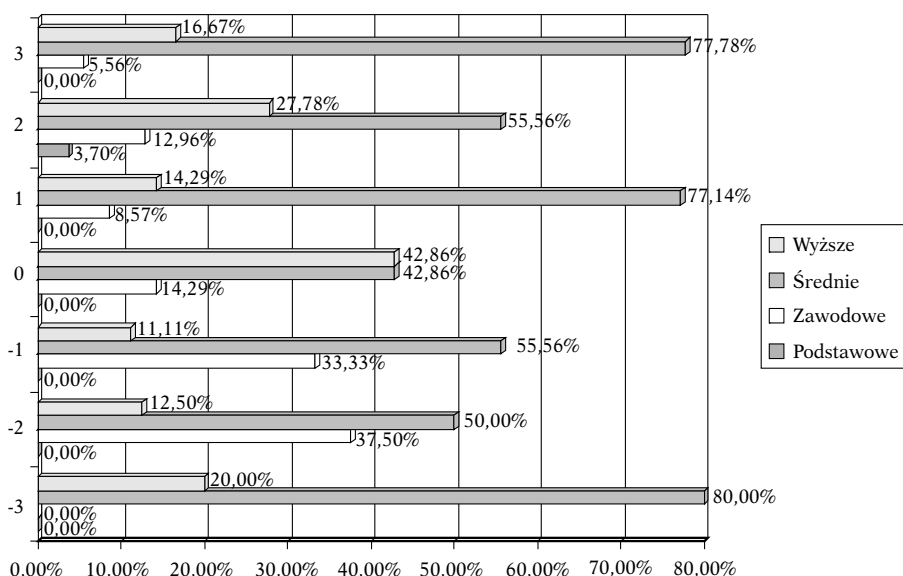
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Zastosowanie testu niezależności χ^2 pozwala stwierdzić, że stopień zadowolenia nie zależał od specyfiki działów, w których pracowali respondenci, wykształcenia oraz płci. Był natomiast uzależniony od miejsca zamieszkania respondentów. Wszystkie osoby deklarujące bardzo silne niezadowolenie z pracy w danej firmie (ocena „-3”) mieszkaly w mieście. Oceny „-2” i „-1” także zdecydowanie częściej wskazywali mieszkańcy miast (rysunek 2). Można przy-

puszczać, że było to spowodowane ich większymi wymaganiami wynikającymi z głębszej świadomości faktu, jak powinno traktować się pracowników we współczesnej organizacji.

Największa część osób deklarujących skrajne niezadowolenie miała wykształcenie średnie (80,00%) (rysunek 3). Respondenci ze średnim wykształceniem przeważali również w pozostałych kategoriach ocen, ale przewaga ta nie była aż tak wyraźna. Zaskakujące może się wydawać, że liczna grupa respondentów z wyższym wykształceniem (42,86%) stwierdziła, iż jest im obojętne, gdzie pracują, co wskazuje, że przynajmniej do pewnego stopnia łatwiej potrafią przystosować się do uwarunkowań panujących w konkretnej organizacji. Wykazują tym samym większą elastyczność, co z pewnością stanowi konsekwencję poziomu wykształcenia. Z drugiej strony nie wolno zapominać, że nie czuli się związani z daną firmą i bez oporów byli skłonni zmienić pracodawcę.

Rysunek 3. Stopień zadowolenia respondentów z pracy w danej firmie w zależności od wykształcenia

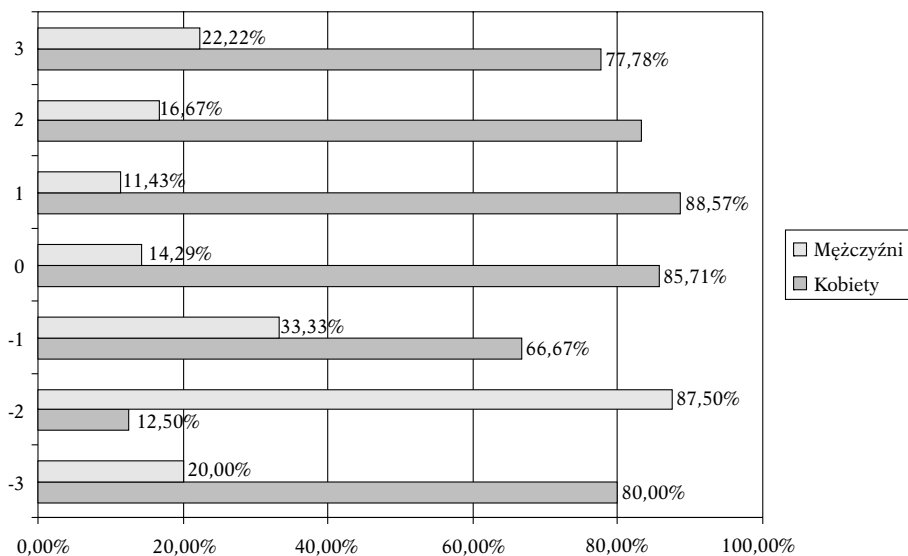


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Brak lojalności z pewnością jest niekorzystny z punktu widzenia firmy, odzwierciedla też dysfunkcje w podejściu do systemu społecznego. Nawet jeśli uwzględnimy fakt, iż respondenci z wyższym wykształceniem, zwłaszcza zajmujący stanowiska kierownicze, częściej zmieniają miejsce pracy, deklarowany brak emocjonalnego stosunku wobec aktualnego pracodawcy budzi duży niepokój.

Osobami deklarującymi bardzo silne niezadowolenie z pracy w konkretnej firmie były głównie kobiety (80,00%), które jednak także znacznie częściej niż mężczyźni oceniali swój stopień zadowolenia najwyżej (77,78%) (rysunek 4).

Rysunek 4. Stopień zadowolenia respondentów z pracy w danej firmie w zależności od płci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Wśród osób bardzo niezadowolonych co piąty respondent twierdził, że nigdy nie był przez przełożonych traktowany z szacunkiem, ale jednocześnie dwukrotnie więcej osób deklarowało, że w każdej sytuacji zwierzchnicy okazywali im szacunek i traktowali podmiotowo. Można zatem przyjąć, że brak zadowolenia z pracy w danej firmie wynika z innych przesłanek związanych, np. z aspektami materialnymi lub z charakteru stosunków międzyludzkich w wymiarze poziomym. Nie powinno budzić zdziwienia, że badania wykazały, iż stopień zadowolenia zależy od sposobu traktowania pracowników przez przełożonych.

Zdecydowana większość osób oceniających, że były zadowolone z pracy w danej firmie (oceny od „1” do „3”) stwierdziła, iż wykonywana przez nich praca przynosiła im satysfakcję (bardzo zadowoleni w 66,67% ocenili pracę jako w miarę satysfakcjonującą, a w 33,33% jako całkowicie satysfakcjonującą i pozwalającą na samorealizację). Widać zatem, że w dużym stopniu o zadowoleniu z pracy decydują czynniki pozamaterialne związane z możliwością zaspokajania przez pracowników potrzeb tworzących szczyt piramidy Masłowa.

Niezależnie od stopnia niezadowolenia z pracy, w każdej kategorii (oceny „-3”, „-2”, „-1”) respondenci wskazywali stresogenność jako główną cechę charakteryzującą ich pracę (odpowiednio w grupie oceniających pracę na „-3” – 60,00%, „-2” – 50,00%, a „-1” – 66,67%), natomiast co piąta osoba deklarująca skrajne niezadowolenie z pracy obok wspomnianej cechy wymieniała rutynę oraz hamowanie osobistego rozwoju. Mimo to, jak wykazały wyniki badań, subiektywna charakterystyka pracy nie wpływała na ostateczny stopień zadowolenia z jej wykonywania. Chociażby czynnik, jakim jest stres, przynajmniej

do pewnego stopnia wpisany jest w wykonywanie zadań przez pracowników, którzy dążą do realizacji kolejnych etapów kariery zawodowej. Można nawet powiedzieć, że spełnia on rolę stymulatora kreującego pozytywną rywalizację między pracownikami.

Respondenci zadowoleni z pracy w danej firmie (oceny od „1” do „3”) w większości spędzali w niej średnio 8-10 godzin dziennie, przy czym wraz ze wzrostem stopnia zadowolenia zdecydowanie rósł odsetek osób przebywających w miejscu pracy jeszcze dłużej (odpowiednio w grupie oceniających pracę na „3” – 72,22%, „2” – 62,96%, a „1” – 48,57%). Z kolei wśród pracowników bardzo niezadowolonych (ocena „-3”) 40,00%, a wśród średnio niezadowolonych (ocena „-2”) aż 75,00% spędzało w przedsiębiorstwie do 8 godzin dziennie. Z jednej strony może to świadczyć, że pracownicy nie byli wykorzystywani przez pracodawców, z drugiej jednak strony stanowi wyraz braku pozytywnego emocjonalnego związku pracowników z firmą.

Niezależnie od oceny zadowolenia z pracy, większość respondentów stwierdziła, że jest oceniana na podstawie czasu spędzanego przez nich na stanowisku pracy oraz wyników uzyskiwanych w tym czasie (51,47%). Z punktu widzenia poprawności zarządzania zaskakujące jest, że w większości kategorii (oceny „2”, „1”, „0”, „-1” i „-2”) średnio co piąta osoba była oceniana wyłącznie na podstawie czasu przebywania na stanowisku pracy bez względu na osiągnięte wyniki. Wskazuje to na brak przywiązywania wagi przez przełożonych do motywowania podwładnych do efektywnej pracy, nie każdy zaś człowiek jest w stanie polegać jedynie na własnej umiejętności automotywacji.

Jednym z wyznaczników zadowolenia z pracy w danej firmie jest zdaniem autorki umiejętność i łatwość pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że aż 66,70% respondentów bardzo zadowolonych (ocena „3”) stwierdziło, iż nie mieli z tym nigdy problemów, żaden natomiast nie odpowiedział, iż było to dla niego kiedykolwiek trudne. Natomiast 20,00% badanych pracowników deklarujących skrajnie niezadowolone twierdziło, że kwestia ta stanowi dla nich codzienny problem. Można zatem powiedzieć, że z jednej strony na zadowolenie z pracy w firmie wpływa umiejętność organizowania czasu, pozwalająca na zharmonizowanie zawodowej i osobistej sfery życia, z drugiej zaś strony zadowoleni pracownicy z pewnością łatwiej radzą sobie z właściwym zarządzaniem własnym życiem. Jest to więc zależność dwukierunkowa.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że zdecydowana większość pracowników nie miała opracowanej ścieżki kariery (74,07% ogółu badanych). Natomiast wśród respondentów deklarujących, że ją posiadają, większość odpowiedziała, że została ona wyznaczona bez ich udziału. Można sądzić, że ścieżka kariery była w takich przypadkach tworzona raczej pod kątem określonego stanowiska pracy, a nie konkretnej osoby, co samo w sobie stanowi zaprzeczenie marketingowego podejścia do pracowników, potwierdzając nieuwzględnianie ich indywidualnych dążeń i aspiracji. Analiza za pomocą testu niezależności χ^2 wskazuje, że nie występowały żadne zależności pomiędzy zadowoleniem z pracy w konkretnej firmie a wyznaczaniem ścieżki kariery lub

jej brakiem, co według autorki można tłumaczyć faktem sporadycznego jej opracowywania.

Zaskakujące jest, że zarówno osoby bardzo zadowolone, jak i pracownicy bardzo niezadowoleni czekali na polecenie przełożonych, nie występując z inicjatywą dotyczącą chęci podniesienia własnych kwalifikacji. Mogło to wynikać z braku wiary w pozytywne rozpatrzenie prośby o skierowanie na szkolenie, braku dostrzegania konieczności doskonalenia swojej wiedzy i umiejętności, jak również pewnych cech kultury organizacyjnej związanych z faktem, iż bierność pracowników jest czymś oczywistym, czasami wręcz lepiej widzianym niż przejawy nadmiernej aktywności.

Zdecydowana większość respondentów, niezależnie od deklarowanego przez nich stopnia zadowolenia z pracy w danej firmie, w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie nie uczestniczyła w żadnym szkoleniu (85,29%), a 11,03% brało udział w 1-3 szkoleniach, uwzględniając szkolenia obligatoryjne i fakultatywne. Najczęściej były one związane z pogłębianiem wiedzy teoretycznej z zakresu problematyki dotyczącej stanowiska pracy zajmowanego przez respondenta (39,29%) oraz doskonaleniem umiejętności praktycznych niezbędnych na danym stanowisku (19,64%). Nikt z ankietowanych nie uczestniczył natomiast w szkoleniach np. o charakterze językowym.

Co piąty respondent deklarujący silne niezadowolenie z pracy twierdził, że wśród pracowników panuje otwarta rywalizacja i zawiść oraz dochodzi do częstych konfliktów. Zbliżona liczba badanych osób reprezentujących wspomnianą kategorię określiła wzajemne stosunki międzyludzkie mianem cichej rywalizacji toczącej się w klimacie braku zaufania. Natomiast połowa osób bardzo zadowolonych uważała, że w każdej sytuacji może liczyć na wsparcie współpracowników. Biorąc pod uwagę całość badanej populacji, trzeba jednak dodać, że najliczniejsza grupa (28,36%) określiła stopień integracji jako brak wzajemnego wspierania się przy jednoczesnym braku przeszkadzania sobie.

Można zatem powiedzieć, że w badanych firmach kultura organizacyjna była daleka od spełniania założeń elastycznej i silnej kultury marketingowej, na co wskazywały także wcześniejsze rozważania. Jest to tym bardziej niepokojące, że wzajemne stosunki międzyludzkie współdecydują o zadowoleniu z pracy w określonej firmie lub jego braku, a to z kolei bezpośrednio rzutuje na wizerunek przedsiębiorstwa wśród nabywców wewnętrznych współkreujących ten obraz na zewnątrz.

Chociaż 40,00% respondentów bardzo niezadowolonych z pracy w danej firmie oceniło, iż posiada niewielki zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji, jednak dość liczna grupa pracowników stwierdziła, że ma całkowitą lub bardzo dużą samodzielność (obie kategorie reprezentował mniej więcej co piąty badany). Charakterystyczne jest, że udział respondentów uważających, że mają całkowitą samodzielność wśród osób wyjątkowo niezadowolonych był większy niż w grupie pracowników deklarujących największe zadowolenie, wśród których wynosił tylko 16,67%. Nie można zatem mówić o ściślejszej zależności pomiędzy zadowoleniem z pracy w konkretnym przedsiębiorstwie a zakresem samodzielności posiadanej przez pracowników, czego potwierdzeniem

jest także wartość poziomu istotności uzyskana dzięki zastosowaniu testu niezależności χ^2 .

W większości kategorii wyodrębnionych ze względu na stopień zadowolenia z pracy respondenci, którzy je reprezentowali określali styl zarządzania jako częściowo demokratyczny. Jedynie wśród pracowników najbardziej niezadowolonych prawie połowa z nich oceniła, iż styl ten jest w pełni demokratyczny, co pozwala na wysunięcie wniosku, że zadowolenie z pracy nie zależy bezpośrednio od stosowanego stylu zarządzania. Wskazuje na to również analiza za pomocą testu niezależności χ^2 .

Można jednocześnie przypuszczać, że nadmierny zakres swobody i brak ingerencji przełożonych jest w niektórych sytuacjach odbierany przez pracowników jako brak zainteresowania nimi, co wywoływało czasem wręcz ich niezadowolenie. Warto także zwrócić uwagę, że najczęściej styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny określały osoby, które oceniły stopień swojego niezadowolenia jako „-1”.

Satysfakcja z pracy i jej determinanty – wyniki badań pierwotnych

Ciekawych wniosków dostarcza również analiza zależności pomiędzy innymi, oprócz zadowolenia z pracy w danej firmie, czynnikami charakteryzującymi postawy pracowników oraz warunki ich przynależności do danej organizacji. Chociaż zastosowanie testu niezależności χ^2 nie pozwoliło na stwierdzenie występowania zależności między oceną przez pracowników wykonywanej przez nich pracy jako twórczej, stresującej, rutynowej itp., czyli stopniem satysfakcji z pracy a faktem opracowania dla nich ścieżek karier, można jednak zauważyć, że wszyscy respondenci, w przypadku których nie wyznaczono ścieżki kariery, oceniali pracę jako hamującą zawodowy i osobisty rozwój.

Można zatem powiedzieć, że określanie ścieżek karier dla pracowników lub jego brak nie wpływał na odczuwaną przez nich satysfakcję i jej stopień, podobnie, jak nie decydował o odczuwaniu ogólnego zadowolenia z pracy w danym przedsiębiorstwie. Zdaniem autorki wyjaśnieniem tego zjawiska może być fakt, że wspomniany instrument działań personalnych był w badanych firmach stosowany sporadycznie, w związku z czym pracujące w nich osoby nie miały możliwości doświadczyć jego pozytywnego znaczenia w życiu zawodowym.

Charakterystyczne jest, że wśród osób, które poświęcały przeciętnie do 8 godzin dziennie na wykonywanie obowiązków zawodowych, co czwarty respondent (25,76%) spędzał w firmie 8-10 godzin. Może to odzwierciedlać fakt chętnego przebywania w miejscu pracy, dobrego zorganizowania czasu pracy lub świadczyć o tym, że pracownicy nie mieli zbyt wielu obowiązków. Natomiast praktycznie wszyscy pracownicy, którzy spędzali w przedsiębiorstwie średnio 10-12 godzin dziennie oraz ponad 12 godzin, w pełni przeznaczali ten czas na realizację zadań zawodowych. Im zatem dłużej przebywano w miejscu pracy, tym więcej poświęcano go na wypełnianie obowiązków służbowych, co zdaniem autorki można zinterpretować jako samodzielne stawianie sobie in-

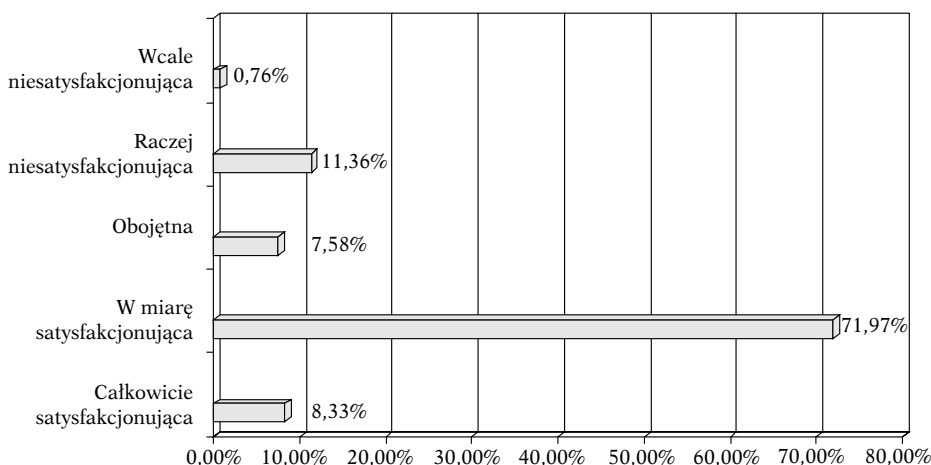
dywidualnych celów zawodowych, służących realizacji potrzeby rozwoju zawodowego.

Ocena stopnia satysfakcji z wykonywanej pracy nie była związana ze stażem pracy na określonym stanowisku, łącznym stażem pracy w danej firmie, dochodem i wiekiem respondentów. Wyniki przeprowadzonych badań nie wykazały również występowania zależności między stopniem satysfakcji a specyfiką działów, w których pracowali respondenci, ich wykształceniem, płcią i miejscem zamieszkania.

Trzeba jednak podkreślić, że najwięcej osób, dla których praca była źródłem pełnej satysfakcji pracowało w działach handlu lub księgowości, co świadczy, że satysfakcja często utożsamiana była wyłącznie z możliwością realizacji wyzwań czysto zawodowych, nie wiązano jej natomiast z podmiotowym traktowaniem. Ciekawe wydaje się, że wszyscy respondenci z podstawowym wykształceniem twierdzili, iż praca jest dla nich w miarę satysfakcjonująca, natomiast wszyscy posiadacze wykształcenia zawodowego odczuwali całkowity brak satysfakcji.

Wszystkie osoby deklarujące, iż praca jest dla nich całkowicie niesatysfakcjonująca były kobietami mieszkającymi w miastach. Natomiast prawie co piąty mężczyzna (17,86%) wskazywał, że praca ze względu na stopień satysfakcji jest dla niego obojętna, wobec zaledwie 4,67% respondentów podzielających taką opinię wśród kobiet. Choć wszystkie osoby nie odczuwające żadnej satysfakcji z pracy mieszkały w miastach, mieszkańcy miast trzykrotnie częściej twierdzili, że są w pełni usatysfakcjonowani dzięki pracy w porównaniu z osobami ze wsi (odpowiednio 75,00% i 25,00%).

Rysunek 5. Struktura procentowa ogółu respondentów ze względu na odczuwaną przez nich satysfakcję z wykonywanej pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Na rysunku 5 przedstawiona została struktura procentowa respondentów ze względu na kryterium satysfakcji z pracy. Należy podkreślić, że mimo przedstawionych wyżej nieprawidłowości, niewątpliwie budzi optymizm fakt, że zdecydowana mniejszość respondentów nie odczuwała satysfakcji, przy wręcz znikomym odsetku osób, dla których praca była zupełnie niesatysfakcjonująca.

Według wszystkich respondentów oceniających swoją pracę jako zupełnie niesatysfakcjonującą, styl zarządzania panujący w ich firmie był częściowo autokratyczny. Tak samo oceniła go większość osób, dla których praca była raczej niesatysfakcjonująca. Natomiast respondenci deklarujący swoją satysfakcję z pracy w większości uważali styl zarządzania za częściowo demokratyczny, co potwierdza, że pełna demokracja nie stanowi o satysfakcji pracowników i ich zadowoleniu. Chociaż zastosowanie testu niezależności χ^2 nie wykazało zależności pomiędzy stopniem ogólnego zadowolenia z pracy a stylem zarządzania, ma on wyraźny wpływ na składową tego zadowolenia, jaką jest satysfakcja z pracy.

Respondenci odczuwający pełną satysfakcję z pracy w większości (41,67%) uważali, że posiadają bardzo duży zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji lub mają całkowitą samodzielność (33,33%). Ponad połowa badanych osób oceniających wykonywaną pracę jako satysfakcjonującą (niezależnie od stopnia tej satysfakcji – łącznie 51,05%) uważała, że ma co najmniej duży zakres samodzielności. Świadczy to, iż samodzielność jest czynnikiem wpływającym na czerpanie satysfakcji z pracy, chociaż relacji takiej nie stwierdzono w przypadku zadowolenia z pracy w danej firmie.

Jak wykazały wyniki przeprowadzonych badań o satysfakcji pracowników nie decydował sposób ich oceniania. Do pewnego stopnia potwierdza to, iż pracownicy badanych firm często rozumowali według stereotypów funkcjonujących w minionym okresie, kiedy liczył się czas przebywania w miejscu pracy, a nieosiąganie konkretnych wyników. Jest to tym bardziej niepokojące, że kierownictwu firm powinno zależeć na mobilizowaniu pracowników do efektywnej pracy, co można osiągnąć poprzez ściśle powiązanie ocen pracowniczych, a w konsekwencji form wynagrodzenia z rezultatami osiąganymi przez członków organizacji. Jednak wyniki badań uzupełniających przeprowadzonych w formie wywiadów bezpośrednich potwierdziły, że nadal w wielu polskich firmach reprezentujących kategorię MSP, do której należą również badane podmioty, nie stosuje się takiego systemu, a osiągnięcie ewentualnych ponadprzeciętnych rezultatów przez niektórych pracowników jest często wynikiem ich indywidualnych dążeń do sprawdzenia własnych możliwości zawodowych.

Odczuwanie satysfakcji z pracy było natomiast determinowane przez jej charakter. Wszyscy respondenci, którzy ocenili wykonywaną przez siebie pracę jako hamującą rozwój deklarowali brak satysfakcji z pracy, wskazując jednocześnie na jej rutynowy charakter, co wbrew pozorom było przez nich postrzegane jako czynnik stresogenny. Brak wyzwań i zmienności wyzwalał w nich stres przekraczający poziom stresu pobudzającego do działania, osiągając rozmiary wywołujące negatywne skutki, jeżeli chodzi o zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.

Analiza wariancji nie wykazała istotnych różnic związanych z odczuciami pracowników odnośnie ich traktowania przez przełożonych w zależności od stażu pracy na zajmowanym w trakcie badania stanowisku, całkowitego stażu pracy w danym przedsiębiorstwie, dochodu i wieku.

Nie stwierdzono również występowania zależności pomiędzy wspomnianą cechą a specyfiką działów, w których pracowali respondenci, ich wykształceniem, płcią, miejscem zamieszkania.

Zdaniem autorki należy jednak zwrócić uwagę, że najczęściej twierdziły, iż zawsze były traktowane z szacunkiem, osoby zatrudnione w laboratoriach (27,03%) i działach skupu (24,32%). Charakterystycznym zjawiskiem jest także fakt, że wszyscy respondenci deklarujący, iż nigdy nie traktowano ich z szacunkiem i w sposób podmiotowy mieli wyższe wykształcenie i pracowali w księgowości. Według autorki związane jest to z ich większą świadomością własnych potrzeb i przysługujących im praw. Wydaje się istotne, że podobnie, jak w przypadku odczuwania braku satysfakcji z pracy, całą wspomnianą grupę respondentów stanowiły kobiety, które mieszkały w miastach. Dlatego na odbiór sposobu traktowania przez przełożonych mogła wpływać ich większa wrażliwość i ekstrawertyzm w porównaniu z mężczyznami.

Zakończenie

Wydaje się, że stopień zadowolenia oraz satysfakcji pracowników można wyjaśnić postrzeganiem przez naczelną kadrę kierowniczą badanych przedsiębiorstw roli systemu osobowego w działalności firmy, która najczęściej była co najmniej niedoceniana. Wyniki badań wskazują także na niedoceniecie znaczenia wielu działań stanowiących integralną część kompleksowego procesu kadrowego.

Wśród działań najmniej istotnych prezesi badanych firm wskazywali:

- określanie ścieżki kariery,
- zaspokajanie potrzeb niematerialnych pracowników,
- komunikowanie się z zewnętrznym rynkiem pracy,
- utrzymywanie kontaktów w zewnętrznymi instytucjami,
- działania na rzecz społeczności lokalnej.

Natomiast największe znaczenie przypisywano następującym działaniom:

- rekrutacji,
- selekcji,
- wynagradzaniu materialnemu,
- szkoleniom obowiązkowym.

Nie oznacza to jednak, iż przynajmniej działania wskazywane jako najważniejsze, w praktyce były rzeczywiście w sposób kompleksowy realizowane. Okazuje się bowiem, iż często ich realizacja obarczona była wieloma dysfunkcjami, co wynikało zdaniem autorki z trzech kluczowych przyczyn:

- 1) braku dostrzegania przez naczelną kadrę kierowniczą bezpośredniej zależności pomiędzy stosowaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania priory-

tetowo traktujących pracowników oraz sprawnością i skutecznością działania przedsiębiorstwa,

- 2) braku wystarczających zasobów przede wszystkim finansowych, ale także osobowych, informacyjnych i rzeczowych,
- 3) sytuacją panującą obecnie na rynku pracy w Polsce, która sprzyja postrzeganiu pracowników jako zasobów łatwo zastępowalnych.

Zdaniem autorki przedstawione na podstawie wyników badań pierwotnych rozważania można uogólnić na inne przedsiębiorstwa. Należy przy tym podkreślić, że badania dotyczące zadowolenia i satysfakcji pracowników nie były dotychczas prowadzone w grupie polskich średnich firm, zwłaszcza branży spożywczej, co wynikało między innymi z niedoceniaenia roli czynnika ludzkiego w tej grupie przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Goliszevska D., [2002], *Raport Specjalny: dobre miejsca pracy*, „Profit. Gospodarka bez tajemnic”, nr 1.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., [1994], *Putting the service – profit chain to work*, „Harvard Business Review”, nr March-April.
- Penc J., [1997], *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- WorkUSA@2002 – Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions, www.watsonwyatt.com/research.
- Zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod red. A. Hermana, A. Szablewskiego, Poltext, Warszawa 1999.

EMPLOYEES IN POLISH ENTERPRISES AS TARGETS OF PERSONNEL-ORIENTED ACTIVITIES

Summary

The article probes the issue of employee contentment and job satisfaction, which have been shown to significantly influence the effectiveness of personnel-oriented activities in enterprises and the perception of employers in the eyes of employees. The article discusses the results of empirical research into employee satisfaction in medium-sized Polish enterprises in the food sector, including satisfaction derived from work in a specific company. The author presents the influence of work conditions on employee satisfaction, paying special attention to interpersonal relations and possibilities for professional and personal growth. The article describes how top-level managerial personnel in the analyzed companies perceives the role of various personnel-oriented activities, which in many cases have proven completely underestimated and are thus co-responsible for insufficient employee satisfaction.