Marta Fiech, Krzysztof Mudyń

Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Problemy Zarządzania 9/4 (1), 147-161

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34): 147–161
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW

Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkim

Marta Fiech, Krzysztof Mudyń

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia, jakie dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania organizacji ma uwzględnianie w procesie zarządzania kapitałem ludzkim poziomu zadowolenia pracowników. Omówione zostały korzyści płynące z podejmowania działań ukierunkowanych na podnoszenie satysfakcji z pracy pracowników oraz konsekwencje, jakie dla wyników pracy może mieć pomijanie tego aspektu. Lekceważenie tego elementu, mimo jasnych przesłanek mówiących o korzyściach, jakie niesie ze sobą zatrudnianie usatysfakcjonowanych pracowników, stanowi przejaw swego rodzaju dysfunkcji w procesie zarządzania.

W artykule przedstawione zostały poszczególne aspekty pracy, które wiążą się z poziomem doświadczanego przez pracowników zadowolenia zawodowego, a także czynniki, kształtujące w pewnym stopniu poziom satysfakcji z pracy. Autorzy prezentują również definicyjne ujęcie zadowolenia zawodowego oraz wyniki badań własnych nad relacją pomiędzy poziomem satysfakcji menedżerów oraz ich pracowników.

1. Satysfakcja z pracy w kontekście funkcjonowania organizacji

Jak wiadomo, zarządzanie zasobami ludzkimi to nie tylko wydawanie poleceń i kontrolowanie podległych pracowników. Współcześnie ujmuje się organizacje raczej w kategoriach organicznych niż mechanistycznych. Kapitał ludzki, podobnie jak kulturę organizacji i politykę firmy, uważa się za jeden z najważniejszych czynników sukcesu. Odchodzi się od klasycznego stylu zarządzania, coraz większą wagę przykładając do tego, by pracownicy doświadczali satysfakcji z wykonywanej pracy, a tym samym, by zwiększał się poziom ich zaangażowania w pracę i lojalność wobec firmy.

Już Konfucjusz w słowach „znajdź pracę, którą lubisz, a do końca życia nie będziesz musiał pracować" podkreślał, jak duże znaczenie ma dla ogólnego funkcjonowania człowieka, by praca była przynajmniej w pewnym

stopniu źródłem satysfakcji i przyjemności. Dzięki coraz liczniejszym badaniom, których wyniki potwierdzają korzyści, jakie przynosi organizacjom zatrudnianie zadowolonych pracowników, wzrasta świadomość kadry zarządzającej. Można dostrzec pojawiające się dążenie do tworzenia zespołów lojalnych, zadowolonych i efektywnych pracowników, którzy z uwagi na posiadaną wiedzę i kompetencje mają stanowić cenny kapitał intelektualny firmy, przyczyniając się tym samym do osiągnięcia jej przewagi na rynku.

Poziom satysfakcji zawodowej jest związany z wieloma elementami pracy. Jednym z takich elementów jest produktywność. W większości badań poświęconych zależności między stopniem zadowolenia a poziomem produktywności pracowników wykryta zależność jest dość słaba, w niektórych nawet nie występuje w ogóle (być może z uwagi na trudność w określeniu porównywalnych miar produktywności). Z punktu widzenia niniejszej pracy istotne jest to, że o ile zadowolenie z pracy może być słabo skorelowane z wydajnością, o tyle niezadowolenie stanowi potencjalne zagrożenie dla funkcjonowania organizacji, zwłaszcza podczas kryzysów. Może się wówczas okazać, że szczególnie cenni są usatysfakcjonowaniu pracownicy, z uwagi na wykazywaną przez nich inicjatywę, lojalność wobec pracodawcy, sprzyjający klimat pracy, który tworzą oraz zdecydowanie niższy poziom absencji (Bańka 2001).

Z poziomem satysfakcji z pracy wiąże się również stopień zaangażowania pracowników, rozumianego jako poziom psychologicznej identyfikacji z pracą. Związek ten przejawia się w tym, że zazwyczaj im bardziej pracownicy angażują się w swoją pracę, tym większą czerpią z tego satysfakcję. Czynnikami społecznymi stanowiącymi istotny element procesu zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą wpływać na poziom zaangażowania, są przede wszystkim możliwość uczestniczenia w procesach decyzyjnych, akceptacja i utożsamianie się pracowników z celami organizacji, a także możliwość pracy w zespole – okazuje się bowiem, że pracownicy pracujący w grupach są dużo bardziej zaangażowani w swoją pracę niż osoby pracujące samotnie (Schultz i Schultz 2008).

Ponadto zadowolenie z pracy ma znaczenie w przypadku poziomu fluktuacji kadr w organizacji oraz poziomu absencji pracowników. Badania Steel i Rentsh (1995) dowiodły, że im wyższa jest satysfakcja z pracy pracowników, tym mniejsza jest ilość ich nieobecności (Schultz i Schultz 2008). Zdaniem Augustyna Bańki (2001) kluczowym elementem w kwestii poziomu absencji jest zadowolenie cząstkowe, czyli zadowolenie z poszczególnych, ważnych dla pracowników aspektów pracy. Z kolei tacy badacze, jak Bretz, Boudreau i Judge (1994) oraz Lee, Mitchell i Firman (1996), wykryli związek pomiędzy niskim poziomem satysfakcji z pracy a wysoką fluktuacją kadr. Przeprowadzone z udziałem pielęgniarek oraz menedżerów badanie dowiodło, że zarówno zamierzone, jak i rzeczywiste odejście z pracy można było powiązać z doświadczanym przez badanych niezadowoleniem z różnych aspektów pracy. Naturalnie na podjęcie decyzji o zmianie pracy ma wpływ również

wiele innych czynników, związanych między innymi z sytuacją rodzinną czy sytuacją na rynku pracy, dlatego dowiedziony związek pomiędzy satysfakcją zawodową a zmianą pracy był dość słaby. Warto jednak nadmienić, że znacznie silniej zaznacza się negatywny związek pomiędzy zadowoleniem z pracy a chęcią czy zamiarem jej zmiany.

Szczególnie istotny z punktu widzenia funkcjonowania organizacji jest fakt, że wysoki poziom zadowolenia z pracy sprzyja występowaniu wśród pracowników zachowań prospołecznych, takich jak m.in. chęć udzielania wsparcia innym pracownikom czy klientom, co przekłada się z jednej strony na pozytywny klimat pracy, a z drugiej na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto niekorzystne zachowania pracowników mogą stanowić źródło obniżenia się ich wydajności bądź jakości świadczonych przez nich usług. Wykazano pozytywny związek między przejawem antyspołecznych zachowań a niezadowoleniem z pracy, zwłaszcza u pracowników powyżej 30. roku życia. Zdaniem McNeely i Melino (1994) nie oznacza to, że zachowania pracowników z tej grupy wiekowej są bardziej aspołeczne, tylko że aspołeczne zachowania w pracy osób po 30. roku życia są wynikiem w głównej mierze niskiego poziomu zadowolenia z pracy.

Patrząc na zachowanie pracowników w kategoriach psychoanalitycznych, można powiedzieć, że obecność konfliktów wewnętrznych i frustracji potrzeb uruchamia mechanizmy obronne osobowości, zmierzające do redukcji tegoż konfliktu, neutralizacji negatywnych uczuć i ochrony zagrożonej samooceny jednostki. Jednym z mechanizmów obronnych, który warto przypomnieć w tym kontekście, jest tzw. **aktywność regresyjna,** polegająca na tym, że człowiek zaczyna funkcjonować poniżej (wcześniej przejawianych) możliwości, cofając się niejako do wcześniejszego etapu rozwoju osobniczego. Może to manifestować się różnymi formami negatywizmu, biernego oporu, brakiem rozumienia intencji otrzymywanych poleceń, czyli kierowaniem się wyłącznie „literą" (a nie „duchem") odpowiednich przepisów czy zarządzeń (Motyka i Mudyń 1984). Generalnie, ilekroć ludzie zaczynają zachowywać się poniżej posiadanego poziomu inteligencji (wielokrotnie wcześniej przejawianego), można mówić o aktywności regresyjnej, u podstaw której kryje się konflikt motywacyjny lub frustracja określonej potrzeby.

Przedstawiony powyżej związek zadowolenia z pracy z różnymi aspektami funkcjonowania zawodowego człowieka dowodzi słuszności podejmowania w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi działań, które mają na celu podnoszenie satysfakcji z pracy poszczególnch pracowników. Nawet tam, gdzie zadowolenie z pracy nie ma znaczącego wpływu, okazuje się, że brak zadowolenia może przynosić skutki niekorzystne z punktu widzenia efektywnego działania firmy.

Oczywiście na poziom doświadczanego zadowolenia zawodowego wpływa wiele czynników i zmiennych, niekoniecznie związanych ze środowiskiem pracy i działaniami podejmowanymi w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Do czynników takich można zaliczyć m.in. wiek, poziom wykształce-

nia czy płeć, czego dowiodły badania De Gaus i MacAlister (1991), a także Schultz i Schultz (2008).

Podsumowując, na poziom satysfakcji mają wpływ różnorodne czynniki. Zgodnie z Arveyem i in. (1991), około 10–20% wariancji satysfakcji zawodowej wyjaśnianych jest przez czynniki osobowościowe, 40–60% wariancji wiąże się z czynnikami sytuacyjnymi, a interakcja zmiennych odpowiada za około 10–20% wariancji. Wyniki analizy pozwalają sądzić, że niezależnie od dyspozycji osobowościowych danego pracownika na poziom doświadczanej satysfakcji będzie miał wpływ także sposób traktowania danej osoby przez przełożonego oraz pozostałe aspekty pracy (Cooper, Cox i Makin 2000). Być może właśnie z uwagi na złożoność satysfakcji z pracy istnieje tak wiele podejść teoretycznych stosowanych przez badaczy.

2. Satysfakcja z pracy i jej uwarunkowania. Rola menedżera

Odmienne podejście wielu badaczy do rozumienia zjawiska satysfakcji z pracy utrudnia porównywanie wyników różnych badań koncentrujących się na tematyce zadowolenia zawodowego. W prezentowanym tekście przyjęto założenie prezentowane m.in. przez Berry'ego (1998), zgodnie z którym „zadowolenie z pracy jest postawą, która oznacza stan wewnętrzny, czyli ocenę wyrażaną w postaci reakcji afektywnych i sądów poznawczych dotyczących tego, w jakim stopniu wykonywana praca jest korzystna bądź niekorzystna dla osoby" (Rostowska 2008). Idąc dalej, zgodnie z hipotezą wpływu społecznego, zadowolenie z pracy jest uwarunkowane szerszym kontekstem społecznym – obecnością i wpływem innych ludzi. Oznacza to, że postawy i uczucia poszczególnych pracowników wobec różnych aspektów pracy mogą wpływać na postawy i uczucia ich współpracowników wobec tych elementów pracy.

Wśród badaczy dominuje pogląd, że zachowanie w miejscu pracy, podobnie jak zachowanie człowieka w ogóle, uwarunkowane jest w głównej mierze wpływami normatywnym i informacyjnym. Znaczy to, że podczas doboru odpowiedniej formy zachowań czy postaw poszczególni pracownicy „posługują się" innymi pracownikami firmy jako źródłem informacji. Można więc uznać, że postawa pracownika wobec firmy, w której pracuje, jej polityki i sposobu funkcjonowania jest w pewnym sensie odzwierciedleniem postaw innych pracowników, w tym zwierzchników, którzy pełnią rolę modeli – dlatego też ich sposób postępowania i zachowania ma szczególne znaczenie.

Biorąc pod uwagę znaczenie, jakie dla efektywności pracy ma poziom zadowolenia ludzi, którzy ją wykonują, oraz rolę, jaką w kształtowaniu poziomu zadowolenia mogą odgrywać menedżerowie, widoczne staje się, jak dużym błędem jest niepodejmowanie przez kadrę zarządzającą działań mających na celu podniesienie poziomu satysfakcji z pracy wśród podlegających im pracowników. Nie tylko brak podejmowania działań mających

zwiększyć stopień zadowolenia wśród pracowników, ale także akceptowanie działań, które obniżają poziom satysfakcji, wpływając pośrednio na efektywność pracowników, może świadczyć o swego rodzaju dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Nieodpowiedni styl zarządzania, niedostosowany do poszczególnych osób, nieznajomość potrzeb pracowników, brak odpowiednich kompetencji przełożonego, nieprawidłowa komunikacja czy nieodpowiedni dobór zadań i osób w zespole wskazują na nieprawidłowości w zarządzaniu zasobami ludzkimi i zdecydowanie obniżają poczucie zadowolenia pracowników z pracy.

W psychologii zarządzania można spotkać liczne koncepcje dotyczące skutecznego kierowania ludźmi, których zadaniem jest rozszerzenie wachlarza możliwych sposobów oddziaływań, mających zwiększyć efektywność pracy menedżerów. Przeważająca cześć pracy menedżera polega na pracy z ludźmi i osiąganiu przez nich celów firmy. Właśnie z tego powodu skuteczność menedżera będzie determinowana w pewnej mierze jego umiejętnościami przywódczymi, obejmującymi zdolność do motywowania pracowników i podnoszenia poziomu ich zadowolenia (Stoner i Wankel 1996).

Istnieje wiele teorii dotyczących sposobu zarządzania ludźmi. Od dawna rozróżnia się styl zarządzania skoncentrowany na relacjach vs. styl skoncentrowany na zadaniu.

Pierwszy z nich, określany jako bardziej demokratyczny, zakłada stosowanie dwustronnej komunikacji, partycypację w podejmowanych decyzjach oraz uwzględnianie potrzeb poszczególnych pracowników. Zdaniem Meyer i Allen (1997) uwzględnianie potrzeb obejmuje m.in. motywowanie czy dbanie o rozwój osobisty i zawodowy podwładnych.

W stylu zorientowanym na zadaniu jakość relacji międzyludzkich ma znaczenie drugorzędne. Duży nacisk kładzie się w nim na monitorowanie i kontrolowanie wykonywanej przez pracowników pracy. Z reguły cele i role poszczególnych osób są jasno określone, podobnie jak dokładnie sprecyzowane są standardy wykonania pracy. Zdaniem K. Mudynia (2010), menedżerowie zorientowani zadaniowo rozwiązują zaistniałe konflikty szybciej i w sposób bardziej zdecydowany, nierzadko korzystając z radykalnych rozwiązań. Nie oznacza to jednak, że lepiej sobie z tym radzą. Można się spodziewać, że w dłuższej perspektywie czasowej strategia ta może powodować pogorszenie klimatu organizacyjnego, obniżenie poziomu zaufania wobec zwierzchników i pozostałych pracowników, a pośrednio wpływać na spadek inicjatywy i zaangażowania w realizowanie zadań.

Niezależnie od preferowanego stylu zarządzania, najważniejsze jest to, by menedżer, chcąc osiągnąć jak najlepsze wyniki swojej pracy, był w stanie w sposób elastyczny stosować poszczególne style zarządzania, dostosowując je do sytuacji i aktualnych potrzeb pracowników. To bowiem od właściwości sytuacji oraz cech osób podwładnych zależy w głównej mierze efektywność stosowanego stylu przywództwa (Schultz i Schultz 2008). Brak elastyczności menedżerów i dostosowania działań do okoliczności oraz cech

pracowników powoduje, że u pracowników wzrasta poziom niezadowolenia i frustracji, co przekłada się na ich stosunek do wykonywanej pracy.

Nie bez znaczenia pozostaje jakość relacji z przełożonym. Już sama poprawa relacji menedżer–podwładny ma wpływ na wzrost satysfakcji zawodowej, produktywność oraz na spadek ilości błędów popełnianych podczas pracy. Ponadto na wzrost zadowolenia z pracy i produktywność wpływa także sympatia przełożonego do pracownika. Ponownie oznacza to, że brak dbałości ze strony kadry zarządzającej o poprawne relacje między menedżerami a ich zespołami może stanowić przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania w organizacji. Okazuje się, że znane z psychologii społecznej zjawiska dotyczące wpływu oczekiwań wobec pewnych zachowań na ich wystąpienie (efekt Pigmaliona i efekt Golema) odnoszą się również do menedżerów. Jeśli menedżer spodziewa się wyników wysokiej jakości, to przypuszczalnie takie wyniki otrzyma. Jeśli z kolei przełożony oczekuje wyników słabych, to z reguły z takimi będzie mieć do czynienia (Livingston 2009). Warto mieć na uwadze działanie tego samospełniającego się proroctwa podczas kształtowania nastawienia wobec efektów pracy swoich podwładnych, ponieważ może być ono narzędziem wykorzystywanym do zwiększania efektywności swojego działania jako menedżera (a tym samym w chwili osiągnięcia dobrych wyników zwiększania zadowolenia u pracowników). Przejawem wadliwego zarządzania może być tutaj przyjęcie z góry przez menedżera założenia, że praca zostanie wykonana na niskim poziomie. Może się okazać, że faktycznie wyniki okażą się niezadowalające, a dodatkowo motywacja do dalszego działania i satysfakcja pracowników może się znacznie obniżyć.

Analizując poprawność procesu zarządzania, należy dodać, iż każdy menedżer powinien posiadać odpowiednie, wyróżnione niegdyś przez Roberta L. Katza, kompetencje zarówno techniczne, jak i społeczne oraz koncepcyjne, których zazwyczaj stopień wykorzystania jest uzależniony od szczebla zarządzania. Niezależnie jednak od tego, czy mamy do czynienia z niskim, średnim czy wysokim szczeblem zarządzania, niezwykle istotne są kompetencje społeczne, obejmujące zdolność do współpracy z innymi osobami oraz zdolność do motywowania zarówno pojedynczych osób, jak i zespołów pracowników. Brak tych umiejętności lub posiadanie ich w niewystarczającym stopniu znajduje swoje odzwierciedlenie w stosowanym przez menedżera sposobie zarządzania, w którym zazwyczaj nie uwzględnia potrzeb swoich pracowników (Stoner i Wankel 1996).

Menedżer powinien więc posiadać odpowiednie kompetencje i umiejętności, które w połączeniu z wiedzą praktyczną i zdobytym doświadczeniem będą zmniejszały ryzyko popełniania błędów na różnych etapach zarządzania. Jednym z takich elementów, oprócz sprawnej komunikacji i stosowania feedbacku, jest umiejętność wyznaczania celów zarówno długo-, jak i krótkoterminowych oraz organizowanie czasu pracy. Badania dowodzą, że polscy menedżerowie wykorzystują nieefektywnie od 25 do 50% czasu pracy (podczas gdy w Europie Zachodniej produktywny czas pracy wynosi 62%),

co oznacza, że spośród 225 dni pracy w roku 110 nie przynosi żadnych efektów (Cybulski 2004). Jeżeli więc kadra menedżerska ma problemy ze skuteczną organizacją czasu pracy własnej, jak ma organizować odpowiednio czas pracy swoich pracowników? Brak określonych jasno celów i odpowiedniej organizacji pracy, które w jednoznaczny sposób wyznaczają kierunek działań lub poziom ich realizacji, powodują u pracowników brak wiedzy dotyczącej tego, co, w jaki sposób i na jakim poziome ma zostać wykonane. To z kolei przekłada się na stopień ich zadowolenia i zaangażowania w pracę, a przez to efekty działań.

Lesław Haber (1998) uważa, że podstawą oceny skuteczności menedżera, a co za tym idzie skuteczności sposobu zarządzania zasobami ludzkimi, są: zdolność do przewodzenia, umiejętność motywowania pracowników, stopień ich zdyscyplinowania oraz – rzecz jasna – ilość i jakość wykonywanej pracy oraz poziom zadowolenia odczuwany przez pracowników. Nieprawidłowe funkcjonowanie poszczególnych elementów organizacji może w dłuższej perspektywie obniżać pośrednio zadowolenie z pracy (brak jasnego podziału obowiązków powodujący powstawanie konfliktów funkcjonalnych, brak delegowania przez menedżera zadań, ograniczający rozwój pracowników, czy zakłócenia w komunikacji ograniczające przepływ podstawowych, niezbędnych informacji).

Co więcej, jak już wspomniano, na zadowolenie zawodowe pracowników duży wpływ ma jakość ich relacji z przełożonym. Dowód tego stanowią wyniki symulacji badania Herzberga, przeprowadzonej wśród 100 uczestników konferencji SPRZEDAŻ 2001[1]. Dążenie do zmian w relacjach, jakie występują pomiędzy pracownikami a menedżerami, powinny stanowić więc jedną z ważniejszych tendencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, by wyeliminować ewentualne elementy wpływające destrukcyjnie na proces zarządzania.

Pojawiająca się konieczność zmodyfikowania relacji między menedżerami a ich pracownikami oraz proponowany kierunek zmian przedstawia rysunek 1.

Jak już wspomniano, menedżerowie, jako bezpośredni zwierzchnicy, mają bardzo duży wpływ na motywację, zadowolenie i efektywność podległych pracowników. Wpływają na nich między innymi poprzez własny przykład (uosabiając wartości i kulturę organizacji, stanowią wzór dla pracowników), poprzez szkolenia oraz stosowane nagrody i kary (od pochwał, premii i awansu po upomnienia, degradację i zwolnienia). Nawet najlepsze zmiany organizacyjne nie zagwarantują wzrostu efektywności pracowników, jeśli nie będą oni mieli wsparcia ze strony przełożonych, zarówno informacyjnego, jak i instrumentalnego czy, w niektórych sytuacjach, także emocjonalnego. Istotnym rezultatem skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi (a co za tym idzie firmą) oraz skutecznego oddziaływania menedżerów na pracowników jest odczuwana przez nich satysfakcja z pracy. Czynnik ten ma duży wpływ na osiągane przez podwładnych wyniki oraz ilość wysiłku wkładanego w realizowane zadania. Wynika to z tego, że pracowników

Rys. 1. Proponowane kierunki zmian relacji pomiędzy menedżerami a ich pracownikami. Źródło: opracowanie na podstawie K. Cybulski 2004. Zarządzanie działem sprzedaży firmy, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 44.

usatysfakcjonowanych cechuje wysoki stopień lojalności wobec organizacji, a ich zachowanie sprzyja pracy zespołowej i utrzymywaniu korzystnych, długofalowych stosunków z innymi osobami w firmie i poza nią. W przypadku handlowców sprawa wygląda następująco – zgodnie ze sformułowaniem Jamesa G. Barnesa – „usatysfakcjonowani pracownicy wytwarzają zadowolonych klientów, to zaś bezpośrednio przekłada się na wzrost sprzedaży i poprawę jej rentowności" (Barnes 2001: 41–43).

Powyżej przedstawiono korzyści płynące z zatrudnienia zadowolonych pracowników. Jakie natomiast mogą być skutki zatrudniania niezadowolonych pracowników dla funkcjonowania organizacji?

Otóż krótkoterminowo – niska satysfakcja z pracy pracowników może powodować obniżenie zainteresowania wykonywanymi obowiązkami, tym samym rzutować na osiągane przez nich wyniki. Źle traktowani pracownicy, tracąc zaufanie zarówno do firmy, jak i oferowanych przez nią usług, bezpośrednio przyczyniają się do kształtowania negatywnych opinii o firmie, oddziałując tym samym zarówno na klientów, jak i potencjalnych pracowników. W dłuższej perspektywie czasu brak zadowolenia z pracy może skutkować m.in. wysokim wskaźnikiem fluktuacji kadr, co oznacza dodatkowe koszty ponoszone w związku z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników. Ponadto nowym pracownikom więcej czasu zajmuje osiągnięcie poziomu pracy ich poprzedników, co odbija się na osiąganych przez nich wynikach.

Analizując korzyści płynące z zatrudniania zadowolonych pracowników oraz koszty związane z niskim poziomem ich zadowolenia, można stwierdzić, że dużo korzystniejsze dla firmy jest dbanie o satysfakcję obecnych pracow-

ników niż zatrudnianie nowych. Znajomość wpływu relacji z menedżerem na poziom zadowolenia, a także świadomość zalet wynikających z pracy osób usatysfakcjonowanych powinny spowodować większe zainteresowanie ze strony kadry zarządzającej podległymi pracownikami oraz większą koncentrację na budowaniu wysokiej jakości współpracy. Pominięcie tego czynnika z jednej strony świadczyć może o zakłóceniu w skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, z drugiej strony zaś może negatywnie odbić się na funkcjonowaniu organizacji.

3. Związek pomiędzy zadowoleniem zawodowym kadry menedżerskiej a satysfakcją pracowników

Beż wątpienia dbanie o satysfakcję zawodową pracowników przynosi wymierne korzyści dla organizacji. Oprócz świadomych i celowych działań podejmowanych przez menedżerów, mających zwiększyć poziom odczuwanej satysfakcji, istnieje jeszcze jedna forma wpływania na poziom zadowolenia u pracowników. Mianowicie okazuje się, że na satysfakcję zawodową podległych pracowników ma wpływ poziom zadowolenia z pracy ich przełożonego. Dlatego też zarząd firmy powinien koncentrować się na prowadzeniu polityki nie tylko uwzględniającej czynniki podnoszące poziom zadowolenia szeregowych pracowników, ale również zapewniającej odpowiednio wysoki poziom zadowolenia menedżerów.

Istnienia wspominanej zależności dowiodły badania własne jednego z autorów (Fiech 2010), przeprowadzone w grupie 260 osób, w skład której wchodziło 65 menedżerów zespołów handlowych oraz po trzech podległych im pracowników. Celem badania było sprawdzenie, czy istnieje związek pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy u menedżerów a poziomem satysfakcji z pracy podległych im pracowników. Znając pozytywny wpływ doświadczanej przez pracowników satysfakcji zawodowej na jakość pracy, można by próbować zwiększyć jej poziom przez podnoszenie satysfakcji u przełożonych.

Zgodnie z hipotezą wpływu społecznego, w istotny sposób determinuje on poziom zadowolenia z pracy. Zgodnie z założeniem teorii, przy wyborze postaw i zachowań, jako źródło postaw i informacji pracownicy traktują przede wszystkich innych ludzi, pełniących tym samym rolę modeli. Wynikiem tego prezentowane przez pracowników postawy, przynajmniej w pewnym stopniu, są odzwierciedleniem postaw innych osób zatrudnionych w organizacji. Rostowska (2008) podkreśla, że szczególnie istotne jest w tym względzie zachowanie przełożonych – menedżerów.

W badaniu zastosowano *Minnesocki Kwestionariusz Satysfakcji* z pracy, składający się z 20 stwierdzeń, do których należy ustosunkować się, wykorzystując pięciostopniową skalę. Wykorzystany w badaniu *Kwestionariusz Satysfakcji Minnesota* stanowi obok JDI (*Job Description Index*) jedno z popularnych narzędzi wykorzystywanych do badania zadowolenia z pracy, które cechuje wysoka trafność teoretyczna (Schultz i Schultz 1998). Ogólny

wskaźnik zadowolenia stanowi sumę liczby punktów we wszystkich 20 stwierdzeniach. Ponadto w kwestionariuszu wyróżniono dwie podskale – satysfakcję wewnętrzną oraz zewnętrzną. W kontekście metody satysfakcja wewnętrzna rozumiana jest jako łączna ocena takich elementów pracy, jak aktywność, niezależność, status społeczny pracownika, uznawane wartości moralne, zmienność zadań, pewność zatrudnienia, służba społeczna, autorytet, stopień odpowiedzialności na danym stanowisku, twórczość, możliwość wykorzystywania posiadanych umiejętności oraz osiągnięcia i dokonania danej osoby. Z kolei satysfakcja zewnętrzna obejmuje takie elementy, jak jakość relacji z przełożonym, ocena jego wiedzy merytorycznej, uznanie, wynagrodzenie oraz polityka i praktyka przedsiębiorstwa.

W celu weryfikacji postawionych w badaniu hipotez autor zastosował trzy metody wnioskowania statystycznego – analizę korelacyjno-regresyjną, jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA oraz test t-Studenta dla grup niezależnych. Korelowane były ze sobą poszczególne wymiary satysfakcji z pracy menedżerów oraz uśrednione wyniki uzyskiwane przez pracowników w poszczególnych wymiarach satysfakcji. Decyzja uśrednienia poziomów satysfakcji ogólnej, zewnętrznej i wewnętrznej u badanych pracowników służyła podniesieniu poziomu ogólności uzyskanych danych dotyczących satysfakcji pracowników i wyeliminowaniu zmiennych zakłócających w postaci osobistego stosunku pracownika do przełożonego.

Zastosowana analiza korelacyjno-regresyjna potwierdziła główną hipotezę – wykryta została dodatnia korelacja (r=0,35) pomiędzy ogólnym wskaźnikiem satysfakcji u menedżerów a średnim poziomem ogólnej satysfakcji u ich pracowników. Zmienne łączy około 12% wspólnie wyjaśnionej wariancji, co oznacza, że średni poziom satysfakcji pracowników w około 12% zależny jest od ogólnego poziomu satysfakcji menadżera Wyniki te przedstawia tabela 1.

Wskaźniki satysfakcji	**Średnia**	**Odchylenie standardowe**	***r*(X, Y)**	r^2	***t***	***p***
Menedżerowie – ogólny poziom satysfakcji	79,65	7,82	–	–	–	–
Satysfakcja ogólna wszystkich trzech pracowników	225,77	24,43	0,35	0,12	2,92	0,01

Tab. 1. Korelacja pomiędzy wskaźnikiem ogólnej satysfakcji z pracy menedżerów a wskaźnikiem ogólnej satysfakcji z pracy ich pracowników. Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacyjno-regresyjna wykazała również na przyjętym poziomie istotności istnienie istotnych statystycznie współzależności pomiędzy wynikami skali *zewnętrznej satysfakcji* u menedżerów a wynikami uzyskiwanymi przez pracowników w zakresie *zewnętrznej satysfakcji*. Co więcej, wykryta

współzależność była dosyć silna. Zmienne łączy około 21% wspólnie wyjaśnionej wariancji, co znaczy, że średni poziom satysfakcji zewnętrznej pracowników wyjaśniany jest w około 21% przez poziom zewnętrznej satysfakcji ich menedżerów (tabela 2).

Wskaźniki satysfakcji	**Średnia**	**Odchylenie standardowe**	***r*(X, Y)**	r^2	***t***	***p***
Menedżerowie – wyniki w skali Extrinsic	21,94	3,52	–	–	–	–
Poziom satysfakcji zewnętrznej dla wszystkich trzech pracowników	62,77	9,34	0,46	0,21	4,07	0,0001

Tab. 2. Współzależność między zewnętrzną satysfakcją z pracy menedżerów a zewnętrzną satysfakcją z pracy podległych im pracowników. Źródło: opracowanie własne.

Nieco słabszą, jednak wciąż istotną statystycznie dodatnią współzależność wykryto pomiędzy ogólnym poziomem satysfakcji u menedżerów a średnim poziomem satysfakcji wewnętrznej u podległych im pracowników. Na podstawie analizy można stwierdzić, iż w około 7% im wyższy jest poziom ogólnego zadowolenia menedżerów, tym wyższy jest poziom wewnętrznej satysfakcji ich pracowników (tabela 3).

Wskaźniki satysfakcji	**Średnia**	**Odchylenie standardowe**	***r*(X, Y)**	r^2	***t***	***p***
Menedżerowie – ogólny poziom satysfakcji	79,65	7,82	–	–	–	–
Poziom satysfakcji wewnętrznej dla wszystkich trzech pracowników	140,35	14,67	0,27	0,07	2,25	0,0279

Tab. 3. Korelacja pomiędzy wskaźnikiem ogólnej satysfakcji z pracy menedżerów a wskaźnikiem podskali Intrinsic u pracowników. Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, analiza wyników dowiodła istnienia zakładanej zależności między zadowoleniem menedżera a stopniem zadowolenia z pracy jego pracowników. Okazuje się, że im wyższy jest poziom ogólnego zadowolenia z pracy menedżera, tym wyższy jest też poziom ogólnego zadowolenia podlegających mu pracowników. Wyniki kształtują się podobnie w przypadku związku pomiędzy zewnętrznym wymiarem satysfakcji menedżera a satysfakcją pracowników, przy czym w obydwu przypadkach zależność ta jest najsilniejsza w odniesieniu do zewnętrznej satysfakcji pracowników. Może to oznaczać, że dbając o wysoki poziom zadowolenia z pracy menedżera,

można pośrednio wpływać na zadowolenie szeregowych pracowników. Fakt, iż najsilniejsza zależność wykryta została akurat pomiędzy satysfakcją zewnętrzną menedżera a satysfakcją pracowników, a nie jego zadowoleniem wewnętrznym, jest istotny z punktu widzenia zarządzania firmą. Otóż zarząd firmy w dużo większym stopniu niż na zadowolenie wewnętrzne menedżerów ma wpływ na ich satysfakcję zewnętrzną. Jeśli będzie dbać o menedżerów pod względem ich zewnętrznego zadowolenia, to będzie się to pośrednio przekładało na zadowolenie poszczególnych pracowników i, co się z tym wiąże, na stabilną pozycję firmy w otoczeniu gospodarczym.

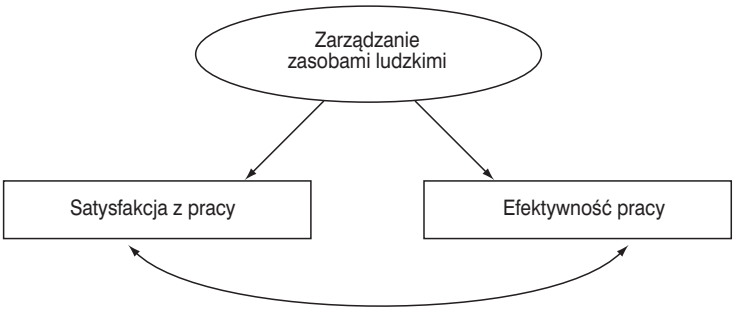
4. Podsumowanie i wnioski końcowe

W niniejszej pracy zostały zaprezentowane uwarunkowania satysfakcji zawodowej oraz znaczenie doświadczanego poziomu zadowolenia dla funkcjonowania zawodowego pracowników. Przedstawiono, w jaki sposób wysoki poziom zadowolenia z pracy wpływa na stopień zaangażowania pracowników w realizowane zadania, niski poziom absencji i fluktuacji kadr, przejawiane zachowania prospołeczne zwiększające poczucie bycia członkiem zespołu i lojalności wobec firmy. Przytoczono również przykłady tego, w jaki sposób brak satysfakcji czy niezadowolenie wpływać może niekorzystnie na pracę, a co za tym idzie na funkcjonowanie firmy.

Mimo świadomości tego, jakie korzyści niesie ze sobą zatrudnianie zadowolonych pracowników, wiele firm bagatelizuje ten aspekt, koncentrując się jedynie na końcowym efekcie pracy – wynikach. Pomijane są tym samym kluczowe dla skutecznego zarządzania kwestie (które zwiększają również poziom zadowolenia zawodowego), takie jak efektywna komunikacja między pracownikami a przełożonymi, jasno określone cele i wymagania, stosowanie feedbacku, podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia oraz coaching i skuteczne motywowanie.

Zaprezentowane w pracy rozważania można by ująć w postaci schematu, zgodnie z którym umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie wpływa z jednej strony bezpośrednio na efektywność pracy, z drugiej zaś strony pośrednio – poprzez zwiększanie zadowolenia. I tak na przykład, skuteczne zarządzanie zespołem powoduje, że pracownicy pracują w sposób produktywny i wzrasta ich efektywność, a dzięki dbałości o ich wysoki poziom zadowolenia wykazują większą inicjatywę i dużo mniejszą gotowość do zmiany pracy czy mniejszą absencję, co również determinuje poziom ich efektywności.

Jednocześnie, jeśli nawet jakiś element zarządzania zasobami ludzkimi nie wpływa bezpośrednio w sposób niekorzystny na efektywność pracy, to poprzez obniżenie satysfakcji może negatywnie rzutować na osiągane wyniki – tak jak rzecz ma się w przypadku absencji.



Rys. 2. Bezpośredni oraz pośredni wpływ polityki zarządzania zasobami ludzkimi na efektywność pracowników. Źródło: opracowanie własne.

Skoro wzrasta świadomość kadry zarządzającej odnośnie znaczenia zadowolenia pracowników oraz świadomość dotycząca sposobu, w jaki zwiększać poziom ich satysfakcji, niepodejmowanie odpowiednich działań mających zmienić dotychczasowy stan rzeczy staje się formą zaniedbania, prowadzącą do niekorzystnych efektów z punktu widzenia działania firmy. Istnieje bowiem prawdopodobieństwo, że nie tylko zamierzone cele nie zostaną w pełni osiągnięte, ale także zostaną „wygenerowani" niezadowoleni pracownicy, którzy nie czując się związani z firmą, gdy tylko pojawi się okazja, odejdą – razem ze swoją wiedzą i umiejętnościami, dzięki którym firma mogłaby powalczyć o uzyskanie przewagi na rynku.

Informacje o autorach
Mgr Marta Fiech – Strata Products Poland Sp. z o.o.
E-mail: marta.fiech@vp.pl.
Dr hab. Krzysztof Mudyń – Instytut Psychologii Stosowanej, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.
E-mail: krzysztof.mudyn@uj.edu.pl.

Przypisy

1 Każda z osób proszona była o opisanie dwóch wydarzeń z życia zawodowego – jednego, które najbardziej obniżyło zaangażowanie w pracę i stanowiło źródło niezadowolenia z pracy, oraz jednego, które w największym stopniu przyczyniło się do zwiększenia zaangażowania oraz było przyczyną wzrostu zadowolenia zawodowego. Odpisane przez uczestników wydarzenia zostały przyporządkowane do jednej z 12 kategorii. Zgodnie z wynikami, relacje z przełożonym stanowiły najsilniejszy demotywator, podczas gdy w badaniu Herzberga relacje te były na trzecim miejscu (Kucharska-Białobrzeska 2004).

Bibliografia

Argyle, M. 2001. *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Argyle, M. 2004. *Psychologia szczęścia*, Wrocław: Astrum.

Arvey, R.D., Carter, G.W. i D.K. Buerkley 1991. Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences, w: L.C. Cooper i I.T. Roberston (red.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: Wiley.

Banaszak, S. 2006. *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.

Bańka, A. 2001. *Psychopatologia pracy*, Poznań: Gemini.

Bańka, A. 2007. Psychologia organizacji, w: J. Strelau (red.) *Psychologia. Podręcznik Akademicki*, t. 3, s. 321–350. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Barnes, J.G. 2000. *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*, New York: McGraw-Hill.

Berry, L. 1998. *Psychology of Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Boston: McGraw-Hill.

Bretz, R.D., Boudreau, J.W. i T.A. Judge 1994. Job Search Behavior of Employed Managers. *Personnel Psychology*, nr 47.

Cox, C., Cooper, C. i P. Makin 2000. *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Cybulski, K. 2004. *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Fiech, M. 2010. *Satysfakcja z pracy menedżera zespołu handlowego w relacji do satysfakcji z pracy podległych mu pracowników*, niepublikowana praca magisterska, Kraków: Instytut Psychologii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Foster, J.J. 2000. Motywacja w miejscu pracy, w: N. Chmiel (red.) *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Furnham, A. 1995. *Psychology of Work*, London: Routledge.

Haber, L.H. 1998. *Managment. Zarys Zarządzania Małą Firmą*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Herzberg, F. 1974. Motivator-hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organizations. *Organizational Dynamics*, nr 2 (3), s. 18–29.

House, R.J. i T. Mitchell 1974. Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, nr 3, s. 81–97.

Kuc, B.R. i M. Żemigała 2010. *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Gliwice: Helion.

Kucharska-Białobrzeska, M. 2004. Motywacja w dziale handlowym – jak utrzymać ją na wysokim poziomie i opóźnić proces wypalania się handlowców, w: *Zarządzanie Działem Sprzedaży*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka.

Livingston, J.S. 2009. Efekt Pigmaliona w zarządzaniu. *Harvard Business Review Polska*, nr 76, s. 314–142.

Lubrańska, A. 2008. *Psychologia Pracy*, Warszawa: Difin.

Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.

Motyka, M. i K. Mudyń 1984. Kompleks zagrożonego autorytetu a wyuczona nieudolność aktywność regresyjna. *Prakseologia*, nr 3–4, s. 149–163.

Mudyń, K. 2010. Styl zorientowany na relacje vs. zorientowany na zadanie a orientacja społeczna i orientacja ekonomiczna, w: T. Wawak (red.) *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, s. 153–161. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Rostowska, T. 2008. *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.

Schultz, D.P. i S.E. Schultz 2008. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej* pracy, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Smither, R.D. 1998. *Psychology of Work and Human Performance*, New York: Addison Wesley Longman.

Stankiewicz, J. 1999. *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław: Astrum.

Stoner, J.A.F. i Ch. Wankel 1996. *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Terelak, J.F. 1999. *Psychologia menedżera: wybrane zagadnienia psychologii organizacji i* zarządzania, Warszawa: Difin.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. i L. Lofquist 1967. *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire*, http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf, odczyt: 4.09.2010.