

**Marta Dziechciarz**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **BADANIE SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ. PODEJŚCIE KLASYFIKACYJNE**

### **1. Wstęp**

Celem pracy jest zbadanie poziomu odczuwanej satysfakcji zawodowej pracowników, który determinuje jakość pracy, lojalność, zaangażowanie i stopień identyfikacji z celami firmy. Wszechstronną analizę motywacji, komunikacji oraz oceny warunków i atmosfery pracy przeprowadzono głównie za pomocą technik wielowymiarowej analizy statystycznej i metod klasyfikacji na podstawie danych pochodzących z różnych skal pomiarowych.

Pojęcie satysfakcji zawodowej definiuje się jako pozytywny stosunek zatrudnionych osób do firmy, wykonywanej pracy i współpracowników. Poziom odczuwanej przez pracownika satysfakcji jest powiązany z różnicą między oczekiwaniami a percepcją sytuacji jednostki. Odczucia te nie muszą mieć bezpośredniego związku z rzeczywistą sytuacją. Uważa się, że odczuwany poziom satysfakcji ma wpływ na jakość pracy osób zatrudnionych w firmie. Jest oczywiste, że zadowoleni pracownicy bardziej troszczą się o jakość swojej pracy, są bardziej kreatywni i zaangażowani w wypełnianie obowiązków. Niezadowolenie pracowników może skutkować negatywnym nastawieniem do organizacji i obniżeniem ich wydajności. Dlatego brak zadowolenia z pracy osób zatrudnionych w firmie negatywnie wpływa na efektywność całej organizacji gospodarczej. Stwierdzenie niskiego poziomu satysfakcji zawodowej powinno być sygnałem do przeprowadzenia zmian w organizacji. Najczęściej niezadowolenie z pracy odczuwane przez zatrudnionych świadczy o nieefektywnym zarządzaniu lub niesprawiedliwym systemie motywowania i wynagradzania pracowników. Innym, ważnym powodem braku satysfakcji może być nieefektywny system komunikacji wewnątrz firmy lub zła atmosfera pracy. Dlatego właśnie warto zainteresować się poziomem satysfakcji zawodowej pracowników organizacji gospodarczej. W celu identyfikacji poziomu satysfakcji zawodo-

wej przeprowadzane są wśród pracowników badania poziomu ich satysfakcji. Zwykle badanie przeprowadza się przez zastosowanie kwestionariusza ankiet, wywiadów pogłębianych oraz obserwacji. Analiza satysfakcji i nastrojów pracowników jest coraz popularniejszym źródłem informacji o organizacji. Dzięki wnioskom wypływającym z badania możliwe są: poprawa jakości zarządzania potencjałem ludzkim, lepsze wykorzystanie zasobów organizacji oraz identyfikacja jej słabych i mocnych stron. Ponadto właściwie sformułowane rekomendacje pozwalają wyeliminować istniejące problemy oraz przewidzieć wystąpienie potencjalnych zagrożeń.

Sumując, można stwierdzić, że dla kierownictwa firmy badanie satysfakcji pracowników jest bezcennym źródłem informacji o organizacji i umożliwia poznanie:

- stopnia zadowolenia pracowników (zarówno ich ogólnego zadowolenia, jak i zadowolenia z poszczególnych obszarów, tj.: komunikowania się, relacji z przełożonymi, możliwości rozwoju, świadczeń finansowych i pozafinansowych),
- czynników najsilniej wpływających na poziom zadowolenia i motywacji pracowników,
- czynników wpływających negatywnie na zadowolenie i motywację pracowników.

## **2. Badana organizacja gospodarcza**

Badaniu poddano pracowników firmy produkcyjnej działającej na terenie Dolnego Śląska, która należy do międzynarodowego koncernu. Zajmuje się ona produkcją układów hamulcowych oraz części do skrzyni biegów. Produkowane w zakładzie komponenty hamulcowe są dostarczane producentom samochodów w Polsce i Europie, m.in. takim koncernom, jak: Fiat, Peugeot, Ford i General Motors. Ze względu na wieloletnią tradycję i specyficzny profil produkcji firma kładzie ogromny nacisk na wysoką jakość wyrobów. Zakład ma certyfikaty jakości ISO/TS 16949 i ISO 14001.

Siedziba firmy początkowo mieściła się w innym mieście, dopiero w 2003 r. przeniesiono ją w obecne miejsce. Zakład kilkakrotnie zmieniał właściciela. Z jego długą historią wiąże się specyfika zatrudnienia. Większość pracowników przejęto, a następnie przeniesiono do działającego w obecnym miejscu zakładu. Znaczna część załogi (ok. 90%) pochodzi z małej miejscowości – Twardogóry, co wpływa na dość wysoką średnią wieku zatrudnionych osób. Drugim odczuwalnym skutkiem częstych zmian kapitałowych jest destabilizacja wewnętrznej kultury organizacyjnej. Każdy właściciel próbował wprowadzić nowe zasady obowiązujące w koncernie i zmienić najistotniejsze elementy jego struktury organizacyjnej. W sumie miało to destrukcyjny wpływ na morale i motywację załogi oraz na wyraźne obniżenie poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy zawodowej wśród załogi.

Po zaobserwowaniu negatywnych sygnałów kierownictwo firmy zaczęło poszukiwać informacji o tym, który obszar zarządzania jest najmniej efektywny. Z powodu malejącej motywacji pracowników i wyczuwalnie pogarszającej się atmosfery pracy przeprowadzono badanie satysfakcji pracowników. Wśród postawionych w ankiecie pytań najważniejsza jest kwestia identyfikacji tych czynników, które najsilniej wpływają na brak satysfakcji z pracy. Ponadto, aby sformułować wnioski i podjąć akcję korygującą, koniecz-

ne jest rozpoznanie czynników najsilniej motywujących pracowników do wzmożonego wysiłku. Zastanawiano się również nad problemem, czy są grupy pracownicze, które charakteryzują się tymi samym cechami i mają wspólne oczekiwania wobec firmy. Takie informacje dają podstawę do opracowania sprawniejszego systemu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji oraz pozwalają wyeliminować istniejące problemy.

### 3. Kwestionariusz ankiety

Ankieta wykorzystana w badaniu zawierała 95 pytań zamkniętych oraz 3 pytania otwarte. Badanie było anonimowe. Pytania w ankiecie miały na celu zbadanie czterech obszarów, szczególnie istotnie wpływających na poziom satysfakcji zawodowej:

- systemu motywacyjnego,
- systemu komunikacji wewnętrznej w firmie i relacji z przełożonym,
- atmosfery i klimatu pracy,
- postawy pracowników wobec firmy i ich obowiązków.

Tabela 1. Charakterystyki pracowników

| Kategoria zatrudnienia   | Stan zatrudnienia |               | Osoby biorące udział w badaniu |               |
|--------------------------|-------------------|---------------|--------------------------------|---------------|
|                          | liczba osób       | odsetek (w %) | liczba osób                    | odsetek (w %) |
| – bezpośrednia produkcja | 392               | 69            | 123                            | 57            |
| – pośrednia produkcja    | 86                | 15            | 64                             | 30            |
| – administracja          | 90                | 16            | 29                             | 13            |
| Staż w firmie            |                   |               |                                |               |
| – do 1 roku              | 132               | 23            | 41                             | 19            |
| – od 2-5 lat             | 73                | 13            | 62                             | 29            |
| – od 6-10 lat            | 12                | 2             | 6                              | 3             |
| – od 11-15 lat           | 26                | 5             | 6                              | 3             |
| – od 16-20 lat           | 77                | 14            | 21                             | 10            |
| – ponad 21 lat           | 248               | 44            | 80                             | 37            |
| Płeć                     |                   |               |                                |               |
| – kobieta                | 103               | 18            | 46                             | 21            |
| – mężczyzna              | 465               | 82            | 170                            | 79            |
| Wiek                     |                   |               |                                |               |
| – do 25 lat              | 90                | 16            | 43                             | 20            |
| – od 26-32 lat           | 108               | 19            | 59                             | 27            |
| – od 33-39 lat           | 60                | 11            | 23                             | 11            |
| – od 40-46 lat           | 130               | 23            | 45                             | 21            |
| – od 47-53 lat           | 147               | 26            | 41                             | 19            |
| – ponad 54 lat           | 33                | 6             | 5                              | 2             |
| Zajmowane stanowisko     |                   |               |                                |               |
| – kierownicze            | 40                | 7             | 17                             | 8             |
| – niekierownicze         | 528               | 93            | 199                            | 92            |
| Forma zatrudnienia       |                   |               |                                |               |
| – pracownik stały        | 478               | 84            | 178                            | 82            |
| – pracownik tymczasowy   | 90                | 16            | 38                             | 18            |
| Razem                    | 568               |               | 216                            |               |

Źródło: opracowanie własne.

Jak już wspomniano, poziom satysfakcji zawodowej jest silnie związany z systemem motywowania i wynagradzania pracowników oraz z efektywnością systemu komunikacji wewnątrz firmy, dlatego tym obszarom poświęcono wiele uwagi. Aż 70 pytań dotyczyło motywacji oraz komunikacji i relacji pracowników z przełożonym. Pozostałe pytania badały atmosferę pracy, postawę zatrudnionych wobec wykonywanych zadań oraz ich stosunek do pracodawcy.

W pytaniach metryczkowych pracownicy zostali scharakteryzowani sześcioma cechami. Tabela 1 przedstawia szczegóły tych pytań.

W badaniu wzięło udział 38% zatrudnionych w firmie osób. Wystąpiła nadreprezentacja pracowników pośredniej produkcji w stosunku do stanu zatrudnienia, a pracownicy bezpośredniej produkcji wykazali najmniej aktywności w badaniu. Ankiety wypełniło wielu pracowników mających więcej niż 47 lat i staż większy niż 16 lat. Pracownicy młodzi – pomiędzy 26 a 32 rokiem życia – zatrudnieni w firmie od 2 do 5 lat są reprezentowani w badaniu w mniejszym stopniu niż wynika to ze struktury zatrudnionych.

#### 4. Klasyfikacja pracowników

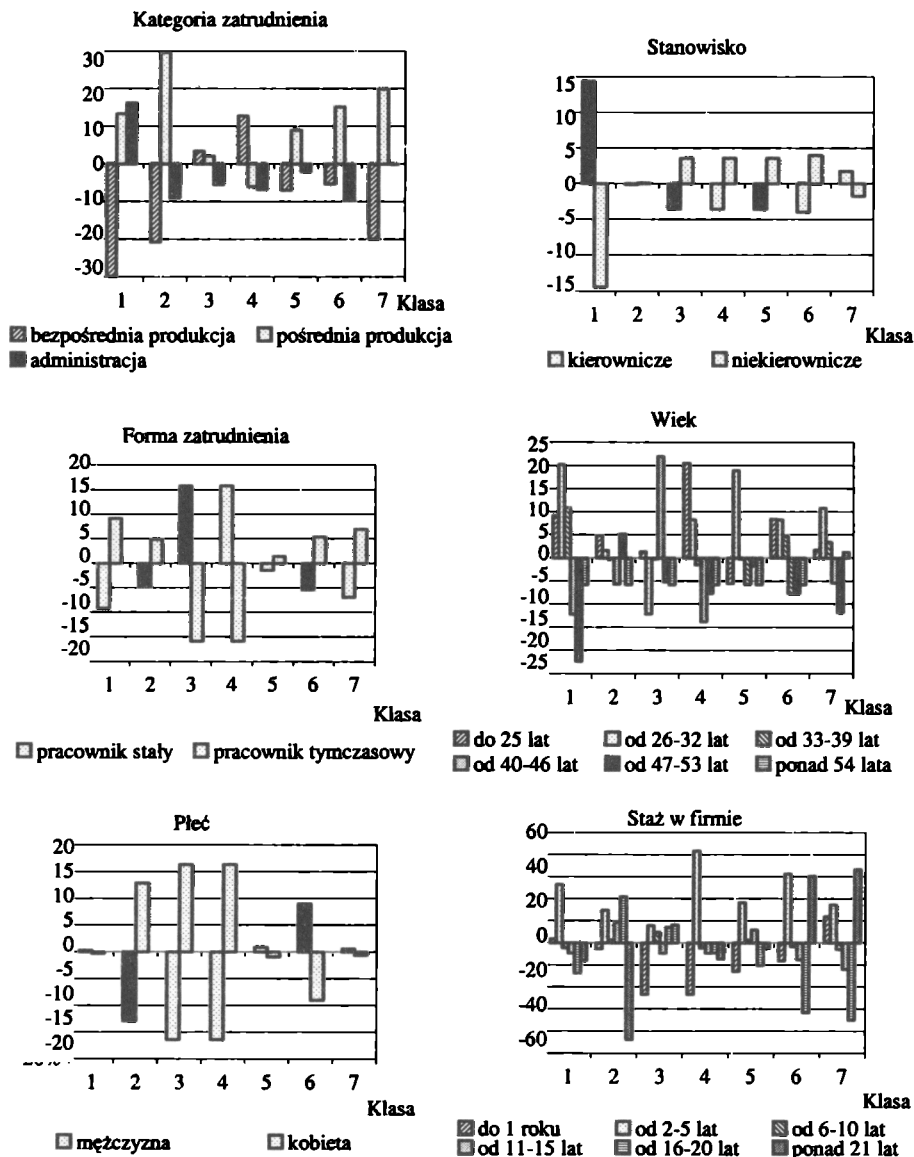
W analizie wyników badania satysfakcji ważne było wyłonienie tych grup pracowniczych, które charakteryzują się podobnym stopniem odczuwanej satysfakcji. Kryteriami klasyfikacji były zmienne wyrażające postawy pracowników wobec stwierdzeń dotyczących istotnych obszarów dla sprawnego funkcjonowania firmy.

W celu wyodrębnienia klas pracowników o zbliżonych poglądach na temat sytuacji w firmie poddano badaniu 568 zatrudnionych osób uzyskując 38% wypełnionych ankiet. Podstawą klasyfikacji pracowników było 40 stwierdzeń (wybranych spośród pierwotnej listy 79 pytań) dotyczących systemu motywacyjnego i komunikacji wewnętrznej oraz atmosfery i klimatu pracy. Respondentów poproszono o zaznaczenie na pięciostopniowej skali Likerta tej kategorii, która w największym stopniu odpowiada ich postawie wobec stwierdzeń:

1. Nie zgadzam się.
2. Raczej się nie zgadzam.
3. Nie mam zdania.
4. Raczej się zgadzam.
5. Zgadzam się.

Klasyfikacji dokonano z zastosowaniem metody  $k$ -średnich, w której punktem wyjścia był podział zbioru obiektów na siedem klas. Liczba klas została zdeterminowana z użyciem pseudostatystyki F, zwanej indeksem Calińskiego i Harabasa (zob. [Gatnar, Walesiak 2004, s. 338]). Obliczenia wykonano za pomocą pakietu statystycznego *SPSS for Windows*. W celu ułatwienia interpretacji otrzymanych wyników grupowania, czyli analizy charakterystyk dotyczących siedmiu klas

otrzymanych w rezultacie zastosowania metody *k*-średnich, wyznaczono ich średni ciężkości.



Rys. 1. Odchylenia od struktury zatrudnienia w poszczególnych klasach, według cech pracowników (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wybrane charakterystyki dwóch spośród siedmiu wyodrębnionych klas

| Wyszczególnienie                                                                                               | Klasa            |     |      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|------|-----|
|                                                                                                                | VI               |     | VII  |     |
| Liczba pracowników w klasie                                                                                    | 33               |     | 57   |     |
| Stwierdzenia:                                                                                                  | środki ciężkości |     |      |     |
| Nie obawiam się podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności                                            | 3,85             | –   | 3,63 | –   |
| Nie byłem świadkiem nieetycznego zachowania pracowników, nadużywania stanowiska lub protekcji przez znajomości | 2,09             | –   | 3,95 | MAX |
| Mogę głośno powiedzieć, kiedy nie zgadzam się z jakąś decyzją                                                  | 1,42             | MIN | 3,74 | –   |
| W naszej firmie nic nie zależy od istniejących „układów” i znajomości                                          | 1,70             | MIN | 2,93 | MAX |
| W naszym dziale nie ma niezdrowej rywalizacji między pracownikami                                              | 2,76             | –   | 4,05 | –   |
| Niewiele osób w naszej firmie wyznaje zasadę „jak przełożony nie patrzy, nie trzeba się przemęczać”            | 4,30             | –   | 3,86 | –   |
| Szukanie winnych nie jest częstym zjawiskiem w naszej firmie                                                   | 2,55             | –   | 2,93 | MAX |
| Komunikacja między działami w firmie działa prawidłowo                                                         | 4,12             | –   | 2,35 | MIN |
| Wiem, dokąd firma zmierza i w jakiej jest kondycji                                                             | 2,21             | –   | 3,63 | MAX |
| Znam cele i zadania mojego działu zaplanowane na ten rok                                                       | 1,97             | MIN | 3,84 | –   |
| Nigdy nie brakuje mi informacji potrzebnych do dobrego wykonywania mojej pracy                                 | 1,82             | MIN | 3,93 | MAX |
| Jeśli potrzebuję jakiś informacji do mojej pracy, wiem, gdzie mogę je znaleźć                                  | 2,73             | MIN | 4,53 | MAX |
| Firma stwarza mi perspektywę rozwoju                                                                           | 1,24             | MIN | 4,28 | MAX |
| Firma zapewnia mi poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia                                           | 1,64             | MIN | 4,05 | MAX |
| Gdyby zaproponowano mi pracę na podobnych warunkach w innej firmie, nie odeszłbym/ nie odeszłabym z firmy      | 1,27             | MIN | 3,95 | MAX |
| W naszej firmie dba się o pracowników                                                                          | 1,58             | MIN | 3,89 | MAX |
| Jak ktoś się chce dokształcać w zakresie umiejętności zawodowych, może liczyć na wsparcie firmy                | 1,70             | MIN | 3,67 | –   |
| Praca w firmie pozwala mi osiągać moje własne cele                                                             | 1,76             | MIN | 3,84 | MAX |
| Niechętnie zmienić(a)bym miejsce pracy, nawet gdyby to było możliwe                                            | 1,64             | –   | 3,70 | MAX |
| Moja praca daje mi dużo satysfakcji                                                                            | 2,12             | MIN | 4,11 | MAX |
| Jestem sprawiedliwie wynagradzany za pracę, którą wykonuję                                                     | 1,36             | MIN | 3,28 | MAX |
| System premiowania jest dla mnie jasny i zrozumiały                                                            | 1,70             | –   | 3,61 | MAX |
| Obecny system wynagradzania ma pozytywny wpływ na wydajność pracownika                                         | 1,45             | –   | 3,12 | MAX |
| Poziom wynagrodzenia zasadniczego motywuje mnie do lepszej pracy                                               | 2,48             | –   | 3,49 | –   |
| Bezpłatna opieka medyczna, dofinansowanie kolonii, obiadów itp.                                                | 2,67             | –   | 3,35 | –   |
| Otrzymywanie dodatku funkcyjnego motywuje mnie do lepszej pracy                                                | 2,61             | –   | 3,25 | –   |
| Fakt, że pracuję w międzynarodowym koncernie motywuje mnie do lepszej pracy                                    | 1,97             | MIN | 4,05 | –   |
| Doskonale wiem, czego się ode mnie wymaga                                                                      | 2,67             | MIN | 4,16 | MAX |
| Lenistwo i złe wykonywanie pracy jest karane                                                                   | 3,09             | MIN | 3,95 | –   |
| Mogę brać udział w podejmowaniu decyzji dotyczących mojej pracy                                                | 2,12             | MIN | 3,86 | –   |
| Mogę samodzielnie podejmować decyzję                                                                           | 2,39             | –   | 3,67 | –   |
| Mój przełożony chętnie dzieli się ze swoimi pracownikami swoją wiedzą i informacjami                           | 1,48             | MIN | 4,40 | –   |
| Mój przełożony chwali mnie, kiedy dobrze wykonuję moją pracę                                                   | 1,52             | MIN | 3,91 | MAX |
| W naszej firmie promuje się ludzi kreatywnych i energicznych                                                   | 1,67             | –   | 4,07 | MAX |
| Mój przełożony traktuje mnie jak równorzędnego partnera                                                        | 1,45             | MIN | 4,12 | MAX |
| Mój przełożony wnosi dużo dobrych inicjatyw do mojej pracy                                                     | 1,73             | –   | 3,88 | MAX |
| Czuję się zachęcany do kreowania nowych i lepszych rozwiązań                                                   | 2,21             | –   | 3,89 | MAX |
| Kiedy mam jakieś wątpliwości związane z pracą, mogę porozmawiać z moim przełożonym                             | 2,18             | MIN | 4,56 | MAX |
| Rozumiem kryteria, których używa mój przełożony oceniając moją pracę                                           | 2,55             | –   | 4,28 | –   |
| W ciągu ostatnich 12 miesięcy mój przełożony rozmawiał ze mną o moich postępach                                | 1,58             | MIN | 3,60 | –   |

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem pakietu SPSS.

Pierwsza klasa obejmuje 28 osób, głównie młodych pracowników administracji, ze stażem nie dłuższym niż pięć lat. W tej klasie jest najwięcej pracowników tymczasowych. W drugiej klasie znalazło się 29 pracowników, wśród których dominują pracownicy pośredniej produkcji ze stażem w od 11 do 20 lat i w wieku od 47 do 53 lat. W kolejnej, trzeciej klasie obejmującej 29 pracowników, znalazły się osoby zatrudnione w zakładzie dłużej niż 16 lat, mające więcej niż 40 lat. Wszyscy są pracownikami zatrudnionymi na stałe. Klasa czwarta jest najmniej liczną grupą; obejmuje tylko 11 pracowników. Są nimi młode osoby pracujące w bezpośredniej produkcji, ze stażem w firmie nie dłuższym niż 5 lat. W tej klasie największy odsetek stanowią kobiety. Klasa piąta jest bardzo zbliżona do struktury całego zakładu. W pierwszych pięciu klasach pracownicy w swoich ocenach unikają skrajnych stwierdzeń; ich oceny są raczej umiarkowane.

Szczególnie ciekawe są klasy szósta i siódma. Pracownicy zaliczeni do tych klas mają różne poglądy, mimo to, że nie można stwierdzić wyraźnych różnic w strukturze grupy, do której ich zaklasyfikowano. W klasach tych aż 15 razy pojawiają się skrajne wartości dotyczące jednego stwierdzenia – minimalna w jednej klasie i maksymalna w drugiej. Ponadto 18 razy pojawia się sytuacja, w której w jednej z klas występuje minimalna lub maksymalna wartość.

Klasa szósta obejmuje 33 pracowników głównie bezpośredniej produkcji. W tej grupie znalazł się największy odsetek mężczyzn. Klasa siódma jest najliczniejsza – znalazło się w niej 57 pracowników. Można powiedzieć, że przeważają w niej osoby zatrudnione w produkcji pośredniej oraz w administracji, z bardzo małym stażem (do jednego roku), głównie w wieku od 26 do 39 lat.

Jak już wspomniano, jednym z celów przeprowadzonego badania było usprawnienie systemu motywacyjnego i płacowego w przedsiębiorstwie. Obecnie w firmie obowiązuje jednolity system motywacyjny dotyczący wszystkich pracowników. W tej formie system motywacyjny nie spełnia funkcji motywacyjnej w organizacji. Na przykład poziom i struktura płac nie są ukształtowane poprawnie, czyli tak, aby poziom, składniki i formy płac były zróżnicowane w zależności od wykonywanej pracy, zajmowanego stanowiska, miejsca w strukturze organizacyjnej i osiąganych wyników.

Z tego względu ważnym celem klasyfikacji było wyłonienie grup pracowników, których motywują podobne bodźce. Podstawą klasyfikacji pracowników było 15 zmiennych, wyrażających postawy pracowników wobec stwierdzeń o systemie motywacyjnym i płacowym w przedsiębiorstwie. Ponownie zastosowano metodę *k*-średnich, w której punktem wyjścia był podział zbioru obiektów na siedem klas, otrzymanej z użyciem pseudostatystyki F. Obliczenia wykonano za pomocą pakietu statystycznego *SPSS for Windows*.

Okazało się, że najwięcej zadowolonych pracowników jest w klasie o przewadze pracowników pośredniej produkcji, ze stażem od 2 do 6 lat oraz ponad 21 lat. Natomiast niezadowoleni są pracownicy administracji, którzy stwierdzają, że są niesprawiedliwie wynagradzani, praca nie daje im satysfakcji z pracy. Deklarują

oni chęć i gotowość odejścia z firmy. Pracownicy pośredniej produkcji, ze średnim stażem (11 do 20 lat pracy) uskarżają się na brak poczucia stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia, brak dbałości o pracowników i brak możliwości doksztalcania się.

## 5. Wnioski

Celem pracy było zbadanie poziomu odczuwanej satysfakcji zawodowej pracowników wpływającej na stopień identyfikacji zatrudnionych z celami firmy. Wszechstronna analiza przeprowadzona za pomocą technik wielowymiarowej analizy statystycznej, na podstawie danych z różnych skal pomiarowych, pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. Techniki WAP i metody klasyfikacji są przydatnym narzędziem w badaniu postaw i odczuć pracowników.
2. Jakość zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie wymaga doskonalenia.
3. Klasyfikacja wyraźnie wskazuje, że nie można stosować jednakowych technik motywacji, komunikacji oraz kształtowania warunków i atmosfery pracy w odniesieniu do wszystkich pracowników.
4. Najpilniejsza jest potrzeba doskonalenia (przede wszystkim różnicowania) narzędzi motywacyjnych i płacowych.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków 1996.
- Czarnecki A., *Jak tworzyć kwestionariusz ankiety? (1 i 2)*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 6-5.
- Gatnar E., Walesiak M., *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, AE, Wrocław 2004.
- Gordon A.D., *Classification*, Chapman & Hall, London 1999.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Koźmiński A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, AE, Wrocław 1999.
- Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 2001.
- Mrzygłód J., *ABC ZZL – badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 8 (11), Infor.
- Satysfakcja czy satysficycja*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11 (152), Infor.
- Walesiak M., *Metody analizy danych marketingowych*, PWN, Warszawa 1996.
- [www.employee-survey.net](http://www.employee-survey.net).

# **EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY IN THE BUSINESS ORGANIZATION. CLASSIFICATION APPROACH**

## **Summary**

Paper shows the application of the cluster analysis framework for the employee classification in the organization. Over 38 percent of employees took part in the job related satisfaction survey, which was conducted in a branch of the multinational company. The surveyed firm employs almost 600 people. According to the procedure proposed by Calinski and Harabasz – the classification into seven clusters was chosen. The  $k$ -means method has been used for classification. In the first step, 40 variables were used as a base for classification. In the second step, each employee was described by 15 variables corresponding with motivation issues in the company.