

BADANIE ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT SUBSTRATEGII ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

Dominika Nieć

Grupa TAURON, Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.
ul. Czatkowice Dolne 78, 32-065 Krzeszowice
e-mail: d.niec@czatkowice.com.pl; d.niec@interia.pl

Streszczenie: Badanie zadowolenia pracowników stanowi jedną z form dialogu pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Umożliwia porozumiewanie się pracodawcy z pracownikami w ten sposób, że pracownicy mają przestrzeń do swobodnego wypowiedzenia się na najważniejsze tematy organizacji i pracy, z kolei pracodawca realizując badanie wraz z pochodnymi, opracowuje rozwiązania usprawniające konkretne działania i obszary organizacji. Wykorzystanie informacji pozyskanych z przeprowadzonego badania jest kwestią bardzo indywidualną, a uzyskane wyniki są jedynie punktem wyjścia do podejmowania dalszych decyzji i działań. To od oczekiwań pracowników i możliwości pracodawcy, ostatecznie zależeć będzie, jakie elementy pozyskane z badania, zostaną zaczerpnięte do budowy strategii zarządzania zasobami ludzkimi, jako strategii funkcjonalnej będącej elementem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Dlatego też wszystkie wskazane w artykule przykłady, stanowią jedynie ogólną propozycję kierunków działań.

Słowa kluczowe: *badanie zadowolenia pracowników, badanie satysfakcji pracowników, zarządzanie strategiczne, strategia ZZL, strategia funkcjonalna.*

1. Wstęp

Badanie zadowolenia pracowników stanowi obecnie jeden z instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala zarządzającym zgromadzić wiedzę, niemożliwą do uzyskania z innych źródeł oraz wartościową w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki badania dostarczają zarządzającym informacji o ewentualnych niepokojach społecznych, pozwalając odpowiednio szybko zareagować, wprowadzając konstruktywne rozwiązania (Kulikowski, 20016, s. 82–83). Celem niniejszego artykułu jest wskazanie znaczenia badania zadowolenia pracowników i jego roli w formułowaniu strategii funkcjonalnej będącej uzupełnieniem i uszczegółowieniem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Dodatkowo Autorce przyświecał cel propagowania tego instrumentu zarządzania, którego wartość dostrzegana jest nie tylko przez teoretyków ale i praktyków. Artykuł został podzielony na trzy części. W części

pierwszej wykazano zależność zachodzącą pomiędzy strategią zarządzania zasobami ludzkimi, jako strategią funkcjonalną a strategią podstawową organizacji i strategią biznesu. W części drugiej podjęto próbę zdefiniowania badania zadowolenia pracowników, wykazano kolejne etapy badania zadowolenia pracowników, wykazano korzyści wynikające z wdrożenia przedmiotowego badania w organizacji. Ostatnia część artykułu poświęcona została wykorzystaniu informacji z badania zadowolenia pracowników, jako elementów współtworzących strategię zarządzania zasobami ludzkimi, strategię podstawową organizacji i strategię biznesu.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia funkcjonalna a strategia ogólna

Literatura przedmiotu wskazuje różne typy strategii zarządzania, jednak dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto stanowisko reprezentowane przez A. Stabryłę (2000, s. 54), który za najbardziej ogólną typologię strategii zarządzania przyjmuje podział oparty na kryterium strukturalnym, któremu odpowiada poziom hierarchii organizacyjnej firmy. Stosownie do tego podziału wskazać można trzy typy strategii zarządzania:

- strategię podstawową,
- strategię dziedzin gospodarowania (inaczej biznesów lub domen) oraz
- strategię funkcjonalną.

Wskazane powyżej typy strategii ulegają kolejnemu podziałowi, przy użyciu rodzajowych kryteriów podziału, będących cechami odniesienia do produktu, rynku, fuzji, przedsiębiorstwa, specyfiki potencjału wytwórczego (cech zasobów) (Stabryła, 2000, s. 54). Zdaniem A. Stabryły, strategię funkcjonalną są programami dotyczącymi funkcji przedsiębiorstwa, które opracowuje się na poziomie oddziałów/departamentów korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych. Przeważnie są to programy długookresowe i dotyczą wyspecjalizowanych rodzajów organizacji lub zagadnień o szczególnym znaczeniu, mieszczących się w obrębie danej funkcji. Obszary, dla których są przygotowywane strategię funkcjonalne to m.in.: zasoby ludzkie, finanse, marketing, systemy jakości, B+R, IT. Strategię funkcjonalną mają na celu uzupełnienie i uszczegółowienie strategii podstawowych i strategii biznesów. Mogą ponadto nabierać charakteru analiz i projektów decyzji, np. dotyczących kształtowania wynagrodzeń, zmian w strukturze organizacyjnej firmy i innych. Strategię funkcjonalną są realizowane zarówno na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych jak również na poziomie centrali korporacyjnej. Jest to spowodowane faktem, że działy funkcjonalne wspierają kierowników obu szczebli zarządzania. Stąd też miejsce w jakim się znajdują funkcje przedsiębiorstwa wynika z przyjętego rozwiązania strukturalnego organizacji. Zatem strategię funkcjonalną mogą być realizowane na różnych szczeblach

zarządzania i w takim zakresie, w jakim oczekuje tego kierownictwo tych szczebli (Stabryła, 2000, s. 69).

Z powyższych rozważań wynikają następujące wnioski, po pierwsze, strategie funkcjonalne opracowywane są w zakresie poszczególnych funkcji organizacji, po drugie, mogą występować na poziomie centrali oraz strategicznych jednostek gospodarczych, po trzecie, strategie funkcjonalne to strategie cząstkowe (jako programy szczegółowe) wspierają strategie podstawowe i strategie biznesów lub są ich integralną częścią (Stabryła, 2000, s. 70).

Istotne wydaje się sformalizowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w postaci dokumentu, będącego uzupełnieniem strategii podstawowej organizacji lub strategii biznesu. Współzależność pomiędzy strategią ZZL a strategią podstawową lub strategią biznesu jest kluczową kwestią, od której rozstrzygnięcia zależy sposób, w jaki strategia ZZL wnosi wkład w realizację celów biznesowych. Nie jest to bowiem jednoznaczne i zależy od sposobu rozumienia istoty strategii oraz rangi obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji. Przyjmując, że strategia podstawowa organizacji powoduje wyznaczenie jej kierunku działania w otoczeniu dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie, wiąże się to w długim okresie z alokacją zasobów na poziomie całej organizacji i strategicznych jednostek biznesu lub określonych obszarów funkcjonalnych. Celem strategicznym w obszarze ZZL jest kształtowanie jakościowe i ilościowe zasobu ludzkiego, dla efektywnego zapewnienia bieżących celów organizacji i osiągnięcia jej przewagi konkurencyjnej.

Wśród modeli kształtujących koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi należy wskazać model Michigan i model harwardzki. Pierwszy z nich jest koncepcją integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W omawianym modelu nadrzędna rola jest przyznana strategii organizacji, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi jako wynikające ze strategii. W modelu Michigan wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi:

- selekcję,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- rozwój.

Wszystkie wyżej wymienione funkcje oddziałują na siebie, tworząc proces systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Z kolei oddziaływanie wzajemnie połączone tworzą cykl/proces zasobów ludzkich. Zakładano przy tym, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu powoduje skuteczne wpływanie na zachowania pracowników, które prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, wyróżnione w omawianym modelu, są istotne na

wszystkich poziomach zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym (Pocztowski, 2018, s.23-24).

Autorzy modelu harwardzkiego wykazali, że postępujący rozwój gospodarczy wymaga wszechstronnego i perspektywicznego analizowania koncepcji ZZL. W modelu harwardzkim przyjęto, iż wymienione obszary ZZL stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji (akcjonariusze, kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe, rząd i samorząd) oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, takich jak struktury zatrudnienia, strategia organizacji, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo oraz systemy wartości. Zwrócono ponadto uwagę, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą w obszarze zasobów ludzkich zarówno skutki bezpośrednie (efektywność, zaangażowanie), jak i pośrednie (zadowolenie pracowników, efektywność organizacji, dobrobyt społeczny), powodujące efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji i czynników sytuacyjnych. W wyniku tego powstaje układ wzajemnych zależności, charakteryzujących harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.

Model harwardzki opiera się na założeniu, że ludzie mogą wpływać na wyniki przyjętej strategii poprzez włączenie ich w proces decyzyjny, właściwe motywowanie, tworzenie poczucia wspólnoty i wzajemnego zaufania (Pocztowski, 2018, s.24-25).

Zależność występująca pomiędzy strategią biznesową a strategią ZZL według A. Pocztowskiego (1996, s. 152) może przyjąć postać jednego z trzech modeli:

- 1) reaktywnego, ujęcie to traktuje strategię ZZL jako podrzędną w stosunku do strategii ogólnej organizacji. Oznacza to dostosowanie obszaru zasobu ludzkiego do wcześniej opracowanej strategii organizacji.
- 2) aktywnego, który zakłada, że zasób ludzki organizacji stanowi o jej przewadze konkurencyjnej, może tym samym wyznaczać kierunki ogólnych celów strategii organizacji. Ujęcie to wskazuje ponadto na zasób ludzki, jako składnik aktywów organizacji.
- 3) interaktywnego, który wskazuje na przenikanie kwestii biznesowych i personalnych oraz integracji strategii ZZL ze strategią ogólną organizacji. Wykazuje także, że strategia organizacji wyznacza cele strategii ZZL, kreując określone działania wobec obszarów zagadnień takich jak: kultura organizacyjna, kompetencje, produktywność czy koszty pracy. Uwzględnia ponadto mocne i słabe strony organizacji.

W literaturze przedmiotu za słuszne uznaje się wzajemność związków pomiędzy strategią ogólną organizacji a strategią ZZL (Lipka, 2000, s. 36), przy szczególnym znaczeniu strategii ZZL w układzie strategii funkcjonalnej. Istotne aby strategia ZZL została zintegrowana z pozostałymi składowymi strategii

organizacji m.in. finansową, marketingową, IT. Powoduje to przenikanie się kolejnych strategii funkcjonalnych (tab. 1).

Tabela 1. Strategia firmy a strategia ZZL

Strategia firmy	Strategia ZZL
Jaką prowadzimy działalność?	Jakich pracowników potrzebujemy?
Dokąd zmierzamy i w jaki sposób chcemy dojść do celu?	W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze mocne i słabe strony?	W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze szanse i zagrożenia?	Jakie to stwarza możliwości rozwoju i motywowania pracowników? Jakie zagrożenia wynikają z deficytów kompetencji?
Jakie są główne problemy strategiczne?	W jakim stopniu są one związane z organizacją i personelem? Czy menedżerowie widzą implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi?
Jakie są kluczowe czynniki sukcesu, determinujące sposób realizacji misji?	W jakim stopniu sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu? W jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy?

Źródło: (Pocztowski, 2008, s. 57).

Proces implementacji strategii zasobów ludzkich do strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu powinien następować etapami. Powinien on wykorzystać metody oparte na zasobach, nawiązywać do kluczowych kompetencji organizacji, uzyskać spójność działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, szczególnie w obszarze pozyskiwania pracowników, rozwoju, wynagradzania, motywowania, oceniania pracowników (Tyrańska, 2009, s. 360). W tym kontekście kluczowe jest gromadzenie informacji od pracowników poprzez realizację badania ich zadowolenia jako wskaźnika skuteczności podejmowanych działań. Tym samym nadanie takim badaniom rangi strategicznej oraz pozyskiwania informacji poprzez realizację badania zadowolenia pracowników w organizacji. Należy podkreślić obecną rangę obszarów ZZL, dyrektorzy HR są partnerem dla biznesu, zajmują najwyższe stanowiska w organizacji i strukturze, a co za tym idzie plany dotyczące zasobów ludzkich są integralną częścią pozostałych działań w ramach planowania strategicznego (Lado, 1994, s. 699–727).

Przyjmując takie stanowisko, należy wyróżnić:

- ocenę opłacalności, polegającą na wykazaniu czy w odpowiednim horyzoncie czasowym przy poniesieniu odpowiednich środków obszar ZZL

pozyska niezbędnych dla realizacji strategii ogólnej organizacji pracowników kluczowych,

- wyznaczenie celowości to analiza skutków strategii ZZL najbardziej priorytetowych,
- ustalenie celów, które stanowią najważniejsze problemy i wymagają dłuższych analiz, dla realizacji strategii firmy,
- podjęcie decyzji dotyczącej sposobów osiągania celów, biorąc pod uwagę sytuację zewnętrzną i wewnętrzną funkcjonowania organizacji. Dopasowanie zewnętrzne polega na określenie stopnia spójności pomiędzy celami zasobów ludzkich a wymaganiami wynikającymi ze strategii organizacji. Dostosowanie wewnętrzne określa stopień, w jakim metody zarządzania zasobami ludzkimi wynikają z celów zarządzania zasobami ludzkimi a ponadto ze stopnia spójności wynikającej z różnych metod zarządzania zasobami ludzkimi (Tyrańska, 2009, s. 360).

Przyjąć należy, że koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, z uwagi na szczególny zasób jakim są pracownicy organizacji, jest ważna i stanowi jeden ze strategicznych zasobów organizacji, decydujący o przewadze konkurencyjnej. Analizując koncepcję A. Stabryły oraz wskazując na powyższe przemyślenia, uwiadcza się fakt, że strategia ZZL jako strategia funkcjonalna ma wkład zarówno w strategię podstawową organizacji, jak również w strategię biznesów, a tym samym stanowi ich integralną część.

3. Ranga strategii zarządzania zasobami ludzkimi

Badanie zadowolenia pracowników cieszy się od kilkunastu lat niesłabnącym zainteresowaniem, tak w teorii, jak i w praktyce, z racji wartości informacyjnej wyników tego badania. Dlatego też w wielu organizacjach badanie stało się stałym elementem substrategii ZZL, jako uzupełnienie strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji badania zadowolenia pracowników, jednak na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystano ujęcie H. Januszka. Zdaniem tego autora, „badanie zadowolenia pracowników jest instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem umożliwiającym, przy pomocy skierowanych do pracowników pytań (zarówno w formie kwestionariuszy ankiet, jak i wywiadów pogłębionych), anonimowo, dobrowolnie, przy uwzględnieniu metodycznych, organizacyjnych i prawnych zasad, pozyskać wiedzę o poziomie zadowolenia i niezadowolenia pracowników, ich zaangażowaniu w pracę, współpracę, oczekiwaniach odnośnie określonych obszarów środowiska pracy lub otoczenia zewnętrznego, wskazując na ich podstawie na mocne i słabe strony organizacji, dla wypracowania konstruktywnych rozwiązań” (Januszek, 2003, podano za: Radosławska, 2005, s. 78). W uzupełnieniu należy dodać, że badanie zadowolenia pracowników jest procesem składającym się z etapów, o których

poniżej w proponowanym cyklu procesu badania, wraz ze wskazaniem osób, odpowiedzialnych za ich realizację. Wydaje się również zasadne, aby wskazać, że badanie zadowolenia pracowników może stanowić kolejną formę dialogu toczącego się pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Pozwala on skonfrontować pracowników z pracodawcą, w ten sposób, że pracownicy mają przestrzeń do swobodnego wypowiedzenia się na najważniejsze tematy organizacji i pracy, z kolei pracodawca realizując badanie wraz z pochodnymi, opracowuje rozwiązania usprawniające konkretne działania i obszary organizacji, co docelowo może wpłynąć wzrost zadowolenia z pracy. Odpowiednio przygotowane badanie powinno każdorazowo być poprzedzone dokładnym zdefiniowaniem celów i zakresu badania. A. Poczowski (2018) za cel badania zadowolenia pracowników wskazuje poznanie zdania i oceny pracowników na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, ze środowiskiem pracy oraz przedsiębiorstwem jako takim. W literaturze przedmiotu ukazane zostały następujące rodzaje przedmiotowego badania:

- badania regularne, przeprowadzone okresowo jako instrument monitorowania w ramach np. audytu personalnego,
- badanie sporadyczne, przeprowadzone w związku z ważnym wydarzeniem, np. po wdrożeniu nowego systemu wynagradzania, po zakończeniu procesu redukcji zatrudnienia, po fuzji przedsiębiorstw lub przejściu jednego przez drugie,
- badania kompleksowe, obejmujące szeroki zakres problemów natury personalnej, i badanie wycinkowe, koncentrując się na węższej problematyce,
- badania wstępne, ukierunkowane głównie na identyfikację określonych problemów, i badania pogłębione, zmierzające do ustalenia przyczyn badanych zjawisk (Poczowski, 2018, s. 449, 497).

Metod pozwalających przeprowadzić badanie zadowolenia pracowników jest wiele, zaprezentowany przeze mnie przebieg postępowania jest jedną z możliwych propozycji. Jako korzyści wynikające z propozycji można wskazać: możliwość porównania wyników badania pomiędzy poszczególnymi organizacjami biorącymi udział w badaniu (benchmark), możliwość dostosowania badania indywidualnie do potrzeb każdej organizacji, oraz dzięki zawartej w końcowej części kwestionariusza, metryczce ankiet, możliwość obserwacji organizacji z różnych perspektyw, indywidualnego pracownika, zespołu i całej organizacji. Podstawą zaprezentowanej poniżej metody jest przeprowadzenie badania jakościowego w postaci wywiadów pogłębionych, poprzedzającego badanie ilościowe. Walorem metody jakościowej jest zebranie informacji na temat specyfiki organizacji, określenie jej potrzeb oraz stopnia ich zaspokajania. Metoda jakościowa jest także wyjściową do opracowania

kwestionariusza ankiet – badania ilościowego. Dlatego też obie metody, jakościowa i ilościowa badania zadowolenia pracowników mogą mieć zastosowanie w zaproponowanym poniżej cyklu procesu badania.

1. Przygotowanie badania jakościowego i jego przeprowadzenie na wybranej grupie pracowników:
 - zebranie opinii wśród kadry zarządzającej na temat specyficznych celów badania,
 - zebranie informacji o organizacji, niezbędnych do przygotowania badania uwzględniającego specyfikę organizacji,
 - przeprowadzenie badania jakościowego i analiza wywiadów pogłębionych z wybranymi pracownikami organizacji na różnych jej szczeblach dla wskazania specyficznych dla badanych grup potrzeb.
2. Na podstawie wyników badania jakościowego, przygotowanie unikatowego kwestionariusza ankiet do badania ilościowego, który powinien odpowiadać autentycznym potrzebom organizacji. Kwestionariusz może zawierać od kilkunastu do kilkudziesięciu pytań, które powinny zostać pogrupowane tematycznie.
3. Przeprowadzenie badania ilościowego.
4. Analiza wyników.
5. Przygotowanie raportu z opisem wyników i zalecanymi rekomendacjami.
6. Przedstawienie wyników zarządowi, kadrze zarządzającej, przedstawicielom organizacji związkowych oraz pracownikom.
7. Ewentualna inwentaryzacja założeń obowiązującej strategii, możliwe modyfikacje.
8. Przygotowanie programu naprawczego.
9. Wdrożenie programu naprawczego w organizacji.
10. Rozpoczęcie kolejnego cyklu badania.

Horyzont czasowy, jaki należy przewidzieć na przygotowanie i wdrożenie całego cyklu badania zadowolenia pracowników wraz z pochodnymi, uzależniony jest od wielkości organizacji oraz obszaru, jakim ma być objęte badanie. Średnio, jeden cykl badania trwa od kilku miesięcy do 3 lat.

Wśród korzyści wynikających z wdrożenia w organizacji badania zadowolenia pracowników, można wskazać:

- określenie grupy potrzeb występujących u pracowników organizacji,
- ocenę efektywności przywództwa na różnych szczeblach organizacji,
- identyfikację zespołów (na podstawie metryczki badania), których opinia wyróżnia się spośród pozostałych zespołów organizacji. Wysoka ocena zespołu może świadczyć o realizacji w tym zespole dobrych praktyk, które warto wdrożyć w pozostałej części organizacji, niska z kolei informuje, że obszar wymaga usprawnień,

- partycypację pracowniczą, co w efekcie przyczynia się do łatwiejszej akceptacji wprowadzania w zmian w organizacji,
- szansę na wypowiedzenie się, w jaki sposób pracownicy postrzegają swoją organizację, jakie mają zdanie o zarządzających, jakie o bezpośrednich przełożonych, oraz co ich zdaniem w organizacji i zespołach wymaga zmiany,
- stwarza szansę tzw. burzy mózgów w organizacji, najlepsze pomysły mogą zostać wykorzystane w organizacji,
- dostarczenie pracownikom informacji, (na podstawie benchmarków), że w każdej organizacji są obszary lepiej i gorzej funkcjonujące, i że każda organizacja wymaga usprawnień,
- skutecznie przygotowany proces badania wraz z pochodnymi, może również stanowić skuteczne narzędzie zarządcze,
- wdrożenie przedmiotowego badania może stanowić skuteczne narzędzie ostrzegawcze, dzięki któremu zarządzający mogą odpowiednio wcześniej zareagować i podjąć działania usprawniające niektóre aspekty funkcjonowania organizacji (Mrówka, 2000, s. 10-11),
- wyniki badania pozwalają organizacji porównać się z innymi organizacjami, które także wdrażały u siebie tego typu rozwiązania (benchmark),
- określa bieżący poziom zadowolenia, aby móc śledzić jego dynamikę (badanie powinno być procesem powtarzającym cyklicznie co 1-3 lat).

R. Mrówka, wskazuje za zasadne, by badanie przygotować w ten sposób, aby można było określić poziom bieżącego zadowolenia, móc porównać badane składowe w czasie, oraz móc monitorować dynamikę zmian, na każdym poziomie funkcjonowania organizacji (Mrówka, 2000, s. 3).

4. Metodyczne aspekty badania zadowolenia pracowników

Wykorzystanie informacji pozyskanych z przeprowadzonego badania jest kwestią bardzo indywidualną, a uzyskane wyniki są jedynie punktem wyjścia do podejmowania dalszych decyzji i działań (Pauli, 2010, s. 104). To od oczekiwań pracowników i możliwości organizacji ostatecznie zależeć będzie, jakie elementy pozyskane z badania zostaną zaczerpnięte do budowy strategii ZZL, jako strategii funkcjonalnej, będącej elementem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Dlatego też wszystkie wskazane poniżej przykłady, stanowią jedynie ogólną propozycję kierunków działań. Dla transparentności, opisane kierunki działań zostały podzielone na trzy obszary, mianowicie: działania inwentaryzacyjne, działania usprawniające, działania w ramach dobrych praktyk.

Działania inwentaryzacyjne mogą wynikać z przeprowadzonego w organizacji badania zadowolenia pracowników, jak również z aktualnych potrzeb organizacji. Inwentaryzacja działań może powodować aktualizację

procesów już istniejących, dopisanie brakujących elementów do procesów już istniejących, oraz wdrożenie nowego procesu w organizacji lub jej części.

Przykładem działań inwentaryzacyjnych wynikających zarówno z badania zadowolenia pracowników jak również pandemii może być aktualizacja działań związanych z rekrutacją i onboardingiem w ramach procesu employer branding. W czasie pandemii SARS-CoV-2, alternatywą rekrutacji w wielu organizacjach stały się spotkania z potencjalnymi pracownikami w formie zdalnej przy pomocy mobilnych aplikacji na telefon i komputer. W podobny sposób można również potraktować proces onboardingu, stąd wielu zarządzających decyduje się na elastyczne formy wdrażania pracownika (m.in. poprzez funkcjonalność firmowego intranetu, platform HR, służbowej skrzynki mailowej oraz aplikacji na telefon).

Kolejnym przykładem działań inwentaryzacyjnych, tym razem w ramach wdrażania w organizacji nowego procesu może być powołanie zespołu ds. SARS-CoV-2, mającego na celu bieżące monitorowanie i wdrażanie w organizacji stosownych do sytuacji rozwiązań. Przykładem prac takiego zespołu mogą być np. opracowane plany kryzysowe, transparentne zasady szybkiej komunikacji, regulacje zapobiegające stygmatyzacji osób, które wracają do pracy po izolacji domowej lub kwarantannie, wsparcie dla pracowników świadczących długotrwale pracę w formie zdalnej poprzez bezpłatne infolinie ze wsparciem psychologa i inne wynikające z aktualnie obowiązujących przepisów prawa tzw. tarczy antykryzysowej.

Działania polegające na zidentyfikowaniu podczas przeprowadzonego badania obszarów, które wymagają natychmiastowych **działań naprawczych**. Identyfikacja takich obszarów jest najczęściej wykazana w raporcie końcowym po przeprowadzonym badaniu. Charakterystyczna dla tych obszarów jest rażąco niska ich ocena przez pracowników, często także niemieszcząca się w podanej normie benchmarku rynkowego. Przykładem takiego obszaru może być potrzeba usprawnienia procesu komunikacji wewnętrznej organizacji. Wymaga on szczególnej uwagi zwłaszcza w firmach produkcyjnych, w których dominują pracownicy na stanowiskach robotniczych, nieposiadający dostępu do służbowej poczty elektronicznej. Przekazywanie tym pracownikom informacji o założeniach i celach organizacji ze szczególnym uwzględnieniem ich roli (dla bieżącej i przyszłej realizacji celów organizacji), odgrywa bardzo ważną rolę. Takie działania nie tylko wpływają na morale, ale również podnoszą poziom utożsamiania się pracownika z organizacją, wzrasta także świadomość pracowników o realizacji zamierzeń strategicznych organizacji. Sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna ma wpływ na poziom funkcjonowania pracowników w organizacji oraz postrzeganie przez nich czynników bezpośrednio wpływających na motywację takich jak: wynagrodzenia, motywatory pozafinansowe, kondycja organizacji, wpływ pracowników na realizację strategii, a także możliwości rozwoju i szkoleń. Na

sprawnie funkcjonującą komunikację wewnętrzną oddziałuje kilka czynników, mianowicie, transparentność działań w organizacji, otwartość na nowe działania i wyzwania, prawdziwa i aktualna informacja, kompletna i zrozumiała, szybkość działania. Zadaniem obszarów odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną jest zatem zapewnienie pracownikom bieżących informacji na temat organizacji. Należy unikać sytuacji, aby o sprawach ważnych dla organizacji pracownik dowiadywał się z innych źródeł, niż z przyjętych w organizacji, komunikatorów firmowych.

W procesie komunikacji wewnętrznej istotną rolę odgrywa dialog, który pozwala skonfrontować pracowników z pracodawcą, w ten sposób, że pracownicy mają przestrzeń do swobodnego wypowiedzenia się na najważniejsze tematy organizacji i pracy. Pracodawca wsłuchując się w głos załogi, buduje wśród pracowników przekonanie, że ich głos jest ważny, co poprawia jego wizerunek, stanowi o przewadze konkurencyjnej, pozwala mu zostać „pracodawcą z wyboru”.

Ważnym elementem w ramach komunikacji wewnętrznej, zwłaszcza z punktu widzenia skuteczności i zrozumienia przekazu, jest odpowiednie dostosowanie przekazu do odbiorcy (konkretny, kompletny i prosty przekaz). W trakcie prac usprawniających proces komunikacji wewnętrznej w organizacji, ważną rolę odgrywa wskazanie obszaru, odpowiedzialnego za jego realizację. Coraz częściej, zwłaszcza w dużych organizacjach, za proces komunikacji wewnętrznej odpowiedzialne są specjalnie powołane centra kompetencji komunikacji wewnętrznej. Są to osobno wydzielone obszary, wykazane w schemacie organizacyjnym, często podległe bezpośrednio najwyższemu zarządzającym osobom w organizacji. Takie umiejscowienie obszaru komunikacji wewnętrznej rozwiązuje problem niezbyt trafnego przypisania tego typu działań do obszaru ZZZ, marketingu lub public relations. Wzrasta tym samym ranga działań obszarów komunikacji wewnętrznej, umożliwia to także wystandaryzowanie procesów i narzędzi komunikacji wewnętrznej w organizacji. Wszystkie te działania predysponują komunikację wewnętrzną do aktywności w ramach strategii funkcjonalnej organizacji, będącej uzupełnieniem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Takie umiejscowienie komunikacji wewnętrznej, ułatwia zarządzającym bieżące monitorowanie i wspieranie obszaru komunikacji wewnętrznej organizacji.

Dobre praktyki są efektywnymi działaniami, które niejednokrotnie mogą być nieskodyfikowane, jednak w poszczególnych obszarach są przepracowane, przemyślane i dostosowane do potrzeb konkretnej organizacji. Stanowią często gotowy materiał do wykorzystania w pozostałej części organizacji. Dobre praktyki w organizacji świadczą o dojrzałości organizacji w danym działaniu, ponadto przynoszą wymierne korzyści biznesowe, a w konsekwencji przewagę konkurencyjną organizacji. Według M. Juchnowicz, to „odpowiednio dobrany i wykorzystywany zespół działań (...), dotyczących zintegrowanego systemu

zarządzania zasobami ludzkim lub konkretnego elementu tego systemu, pozwalający na osiągnięcie najlepszych wyników i przewagi biznesowej” (Juchnowicz, 2011, s. 15, podano za: Gołaszewska-Kaczan, 2012, s. 358). W myśl powyższych rozważań można przytoczyć kilka przykładów, w ramach dobrych praktyk, które nie tylko wpisują się w stanowisko reprezentowane przez M. Juchnowicz, mają ponadto istotny wpływ na lojalność pracowników oraz poziom ich motywacji, np.:

- finansowanie w ramach szeroko rozumianej edukacji (studia MBA, studia I i II stopnia, studia podyplomowe, kursy językowe, udział w szkoleniach, konferencjach, seminariach i sympozjach). Edukacja odgrywa ważną rolę zwłaszcza u młodych pracowników, którzy są na początku budowania własnej ścieżki kariery zawodowej. Ich celem jest nie tylko podnoszenie kompetencji, ale również wzmacnianie konkurencyjności organizacji,
- karnety rekreacyjno-sportowe, umożliwiające pracownikom nieograniczony dostęp do placówek rekreacyjno-sportowych na terenie całego kraju,
- miesięczne karnety do placówek medycznych, umożliwiające pracownikowi dostęp do lekarzy 24/dobę, 7 dni w tygodniu. Jest to inicjatywa doceniana przez pracowników w każdym wieku, która niewątpliwie wpisuje się w ideę ochrony zdrowia, przez co w pracowniku wzrasta poziom zaufania do pracodawcy. Korzyścią dla pracodawcy jest działanie prewencyjne, polegające na zapobieganiu i minimalizacji absencji chorobowej w organizacji.
- Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS). Warto przypomnieć, że ZFŚS stanowi nieco odmienną formę od tych wskazanych powyżej, z uwagi na jego umocowanie ustawowe. Jednak z uwagi, na fakt, że środki z funduszu są przyznawane w sposób cykliczny (bony na święta, dofinansowanie do wypoczynku dzieci i młodzieży, dofinansowanie do żłobków i przedszkoli, niskoprocentowane pożyczki na cele mieszkaniowe), pracownicy cenią sobie tę formę działań organizacji.

Wszystkie powyższe działania, wpisują się w obszar dobrych praktyk organizacji. Konsekwentnie realizowane budują zaufanie do zarządzających, wpływają na morale załogi, a dodatkowo wpływają na poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia. Pełnią także szczególne funkcje w organizacji, takie jak, funkcja edukacyjna, funkcja rekreacyjno-sportowa, funkcja prozdrowotna, funkcja społeczna. Zasadne wydaje się spisanie wymienionych działań, w jeden spójny dokument. Taka regulacja może stanowić podstawę do stworzenia regulaminu motywatorów pozapłacowych w organizacji. Zmotywowany, pełen zaangażowania i nowych pomysłów pracownik stanowi klucz do sukcesu każdej organizacji. Dlatego podjęcie działań zmierzających do stworzenia stosownej regulacji może odegrać istotną rolę, ponieważ określi transparentne zasady, obejmujących bez wyjątku wszystkich pracowników organizacji, będzie również odpowiedzią na wskazane podczas badania zadowolenia pracowników

potrzeby. Zagadnienie motywowania pracowników w organizacji wpisują się także strategię ZZL, jako kluczowy i integralny jej element. Wybór motywatorów pozapłacowych w organizacji jest szeroki, ich dobór to kwestia indywidualna każdej organizacji. Wynika z potrzeb i oczekiwań pracowników oraz możliwości pracodawcy. Profity pozapłacowe uatrakcyjniają pakiet wynagrodzeń, wzmacniają indywidualizację stosunków pracy, są atrybutem powodującym zatrzymanie pracownika na dłużej w organizacji oraz jego lojalność wobec firmy. Organizacja posiadająca atrakcyjny pakiet motywatorów pozapłacowych, staje się pożądanym miejscem pracy, skutecznie integrującym pracownika z zarządzającym. Regulamin motywatorów pozapłacowych wpisuje się trwale w substrategię ZZL, jako w strategię funkcjonalną, stanowiącą uzupełnienie strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu.

5. Zakończenie

Dynamika zmian otaczającej nas rzeczywistości obliguje zarządzających do permanentnego podejmowania decyzji i działań mających na celu budowanie organizacji, z uwzględnieniem pracownika, jako zasobu niematerialnego, twórczego i kreatywnego, decydującego o przewadze konkurencyjnej organizacji. Celem niniejszego artykułu było przedstawienie znaczenia badania zadowolenia pracowników jako narzędzia umożliwiającego pozyskanie informacji istotnych dla organizacji, mających wpływ na budowę substrategii zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawę do napisania niniejszego artykułu stanowiły studia literaturowe, jednak wskazane, w ostatniej części artykułu kierunki rozwoju, stanowią autorską koncepcję, która poprzez działania inwentaryzacyjne, usprawniające oraz stosowane, dobre praktyki, może posłużyć do realizacji działań usprawniających funkcjonowanie danego obszaru (dodatkowe formy rekrutacji, rekrutacja on-line), dopisanie brakujących elementów działań (w ramach employer branding), oraz utworzenie obszarów odpowiedzialnych za dany proces (centra kompetencji komunikacji wewnętrznej), w ramach poprawy komunikacji wewnętrznej, która ma istotny wpływ na motywację pracowników. Tym samym wszystkie opisane działania płynnie wpisują się w substrategię zarządzania zasobami ludzkimi, będącą integralnym elementem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesowej.

Bibliografia

- Gołaszewska-Kaczan. (2012). Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF. *Zarządzanie i Finanse*, 1, 357-367.
- Januszek, H. (2003). *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Juchowicz M. (2011), *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, w: Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzania kapitałem ludzkim, Metodyka badania, opisy przypadków*, OW SGH w Warszawie, Warszawa.
- Kulikowski, K. (2016). Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi – zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego. *Organizacja i Kierowanie*, 1 (171), 82-83.
- Lado A., Wilson M.(1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A. Competency – Based Perspective, *Academy of Management Review*, 4.
- Lipka, A. (2000). *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo PSB.
- Mrówka. (2000). Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej.
Pobrane z:
http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie_satysfakcji_i_pracownikow_w_organizacji_gospodarczej.pdf (01.02.2020).
- Pauli, U. (2010). Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 828, 85-110.
- Pocztowski, A. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław–Warszawa–Kraków: Ossolineum.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Koncepcje–Praktyki–Wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Radosławska, J. (2005). Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 78-90.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tyrańska, M. (2009). Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (13), 351–362.

EMPLOYEES SATISFACTION SURVEY AS A PART OF HUMER RESOURCE MANAGEMENT’S SUBSTRATEGY

Summary: An employee satisfaction survey is one of the forms of dialogue between an employer and its employees. It enables the employer to communicate with employees in such a way that employees have a space to freely express themselves on the most important topics of organization, and work. Thus, the employer, by carrying out said research together with derivatives, develops solutions to improve specific activities, and areas within the organization. The use of information obtained from the conducted research is a very individual matter, and the obtained results are only a starting point for making further decisions and actions. It is the expectations of employees, and the employer's capabilities that will ultimately determine which elements, obtained from the study, will be taken into account to build the HRM strategy as a functional strategy,

within the basic organization and business strategies. Therefore, the indicated examples herein constitute only a general proposal of directions of activities.

Keywords: *employee satisfaction survey, employee opinion survey, strategic management, HRM strategy, functional strategy.*