

## **WPLYW BADANIA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW NA STRATEGIĘ PRZEPROWADZENIA ZMIAN W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIOSTWA BRANŻY USŁUG TELEKOMUNIKACYJNYCH<sup>1</sup>**

**Grzegorz Cymbalak**

Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania  
pod auspicjami Polskiej Akademii Nauk, Newelska 6, 01-447 Warszawa

Streszczenie: Niniejszy artykuł przedstawia wpływ badania satysfakcji i zaangażowania pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jego celem jest próba dowiedzenia, że badanie to jest jednym z kluczowych narzędzi diagnozowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa, a jego regularne przeprowadzanie buduje atmosferę sprzyjającą uzyskaniu rzetelnej informacji zwrotnej o potrzebie zmian w organizacji.

Pierwsza część artykułu to informacje na temat pojęcia zmiany w organizacji oraz przedstawienie jakie impulsy powodują decyzje ich wprowadzenia. Opierając się na obszernej literaturze, pokazane zostaną etapy, jakie występują podczas wprowadzania zmian, jakie istnieją metody służące diagnozowaniu potrzeb oraz jaka jest rola pracowników wraz z ich wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Następna część, to wyjaśnienie pojęć satysfakcji z pracy oraz zaangażowanie w pracę na podstawie teorii różnych badaczy. Przedstawione zostaną różnice i podobieństwa pomiędzy wyróżnionymi czynnikami oraz istniejące metody przeprowadzania procesu badań i pomiaru stopnia satysfakcji pracowników oraz ich zaangażowania w wykonywanie codziennych służbowych obowiązków.

Artykuł zakończy część przedstawiająca opis takiego procesu na przykładzie dużego przedsiębiorstwa, działającego na polskim rynku telekomunikacyjnym. Zaprezentowane pokrótce najważniejsze fakty i wydarzenia z historii firmy wyjaśnią co skłoniło zarząd organizacji do przeprowadzenia pierwszego procesu badania, a następnie powtarzania

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej autora, o tym samym tytule, której promotorem była **dr Anna Bugalska**.

go w następnych latach. Całość jest zilustrowana przedstawieniem podstawowych wyników dotychczasowych edycji badań wraz z ich analizą.

Słowa kluczowe: badanie satysfakcji, badanie zaangażowania, zmiany w organizacji, ankietowanie pracowników, HPO, model ISMP, „twarzą w twarz”, rozwój przedsiębiorstwa

## 1. Wstęp

Pojęcia, satysfakcja i zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę jest obecne w nauce związanej z organizacją i zarządzaniem od bardzo długiego czasu, jednak dopiero od kilku lat ten obszar związany z czynnikiem ludzkim zaczyna nabierać coraz większego znaczenia i zaczyna stanowić jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Sięgając lata wstecz trudno jest doszukiwać się jakiś konkretnych przykładów powszechnego stosowania w praktyce przeróżnych narzędzi, służących do określenia czynników związanych z zadowoleniem pracownika, a i on sam wydaje się zbyt nie przykładał do tego większej uwagi. Głównym czynnikiem zadowolenia był sam fakt posiadania zatrudnienia oraz wysokość otrzymywanego wynagrodzenia. Na szczęście szybki i mocny rozwój w sektorze dużych przedsiębiorstw, gwałtownie zwiększająca się na rynku ilość firm wytworzyła sporą konkurencyjność co przełożyło się na wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanego i dobrego pracownika. Współczesny czas pokazał, że obecnie w przedsiębiorstwie nie tylko liczy się zarząd i najważniejsze osoby podejmujące kluczowe decyzje, ale każdy pracownik na jakim poziomie by nie był, jest bardzo cennym zasobem o ile jest odpowiednio usatysfakcjonowany oraz odpowiednio zaangażowany. Osoby zarządcze w organizacjach zaczęły wierzyć, że każdy pracownik może być źródłem niezbędnych informacji oceniających rzeczywistość i zachodzących zmian w przedsiębiorstwie, a także dostarczycielem wielu bardzo cennych uwag, które mogą być wykorzystywane przy planowaniu działań rozwojowych organizacji oraz określaniu zmian mających na celu polepszenie efektywności zarządzanej firmy. Dlatego też aby takie informacje od swoich pracowników uzyskać, w przedsiębiorstwach wprowadzono proces regularnego badania satysfakcji i zaangażowania pracownika.

Niniejszy artykuł, ma na celu przedstawienie wpływu takiego procesu badania kadry pracowniczej na budowanie strategii oraz wyznaczanie kierunków rozwoju firmy. Zaprezentowane zostaną podstawowe metody diagnozowania potrzeb, jak przebiega proces badania satysfakcji i zaangażowania wraz z metodami jego przeprowadzenia i narzędziami do tego wykorzystywanymi. Na przykładzie przedsiębiorstwa świadczącego usługi telekomunikacyjno-mediowe, pokazując wyniki przeprowadzonego cyklicznie procesu badania wspomnianych czynników, podjęta zostanie próba dowiedzenia, że badanie satysfakcji i zaangażowania pracownika jest jednym z kluczowych narzędzi diagnozowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa, a jego regularne przeprowadzanie, buduje atmosferę sprzyjającą uzyskaniu rzetelnej informacji zwrotnej o potrzebie zmian w organizacji.

## **2. Wprowadzenie do zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie**

### 2.1. Pojęcie zmiany w organizacji, impulsy powodują decyzje ich wprowadzenia, przegląd etapów wprowadzania zmian

Zmiana w organizacji to istotny temat, który jest kluczowy dla dalszy rozważań niniejszego artykułu. Odnosi się ona do pewnej modyfikacji wybranej części organizacji. Może obejmować wszystkie aspekty, jak i powodować konsekwencje znacznie szersze (por. Pujer i Danielak, 2017, str. 22). Jest to zjawisko złożone, wymagające logicznego podejścia, jak i systematyki.

Zmiana wpływa na trwanie, jak i rozwój organizacji (por. Mikołajczyk, 2003, str. 64). Jest kluczową częścią zarządzania, które poprzez realizowaną strategię wpływa na wielość kompetencji, stosowanych rozwiązań. Traktuje się to także jako proces kształtowania celów zmiany i późniejszego ich wdrażania (por. Łączek-Tarazewicz, 2012, str. 94).

W literaturze można znaleźć wiele definicji, proponowanych przez różnych autorów, wyjaśniających pojęcie zmiany. Zapoznając się z nimi, można zauważyć, iż zmiana organizacyjna jest w różny sposób interpretowana. Przykładowo, E. Masłyk-Musiał zwraca uwagę, iż jest ona synonimem innowacji i dynamiki organizacyjnej. Zmiana organizacyjna w podejściu innego autora, B. Nogalskiego, dotyczy przejścia ze stanu dotychczasowego do innego, a według A. Stabryły obejmuje to różnice pomiędzy dwoma lub więcej porównywanymi stanami. Natomiast K. Żurek odnosi się w tym kontekście do aspektu społecznego dostrzegając stopień współdziałania elementów (przytoczono za Walas-Trębacz, 2009, str. 32).

Również w literaturze możemy spotkać dwa rodzaje modeli zmiany organizacyjnej:

- tradycyjny - racjonalny model działania,
- zintegrowany - wynikający z podejścia OD (*Organizational development*), czyli strategii edukacyjnej, służącej zmianie postaw, struktur, wartości, chodzi tym samym o rozwój organizacyjny uwzględniający zmiany strukturalne i techniczne (por. Walas-Trębacz, 2009, str. 31).

Model tradycyjny zakłada, iż zmiana dotyczy przejścia od jednego stanu równowagi do innego. Model zintegrowany stanowi natomiast zarządzanie nierównowagą, co szczególnie przydaje się w organizacjach funkcjonujących w środowisku dynamicznym. Jest to skorelowane z:

- sytuacją rynkową,
- sposobem prosperowania organizacji,
- możliwościami finansowymi.

Zmiany organizacyjne w głównej mierze dotyczą: strategii, celów, interakcji z otoczeniem, form działania, struktury, projektu organizacji. Zmieniają one ogólne

funkcjonowanie przedsiębiorstwa, dokonując korzystnych modyfikacji, zapewniających dalszy rozwój. Liderzy, którzy potrafią je właściwie wykorzystać są w stanie zapewnić organizacji przewagę. To też jest związane z: kreowaniem polityki przyszłości, zapewnianiem polityki zrównoważenia, zastosowaniem metod szukania i przewidywania zmian oraz odpowiednią ich implementacją.

Dążąc do zmian w organizacji bardzo ważne jest ustanowienie właściwego momentu wprowadzania ich. Chodzi o takie przygotowanie do tego procesu, aby zapewnić pożądane rezultaty. Utrudnieniem w tym względzie są dynamiczne zmiany rynkowe (Griffin, 1999, str. 394).

Implementowanie zmian powinno być sekwencyjne. Chodzi o zachowanie logiki i właściwego porządku w systemie następstw. Początkowym etapem jest zrozumienie potrzeby wdrożenia. Niekiedy oznacza to dostrzeżenie niepokojącej sytuacji, wskazującej na konieczność przemian.

W dalszym etapie chodzi o ustalenie celów zmiany, jak i zapewnienie diagnozy kluczowych zmiennych. Znalezienie konkretnej przyczyny stanowi motywator do implementacji zmian, które opierają się o dopasowaną do tego technikę. W trakcie wdrażania nowych rozwiązań należy zwrócić uwagę na potencjalne problemy. Kolejny etap to już implementacja, co dotyczy dłuższego czasu wdrażania. Po wprowadzaniu zmiany dokonuje się jej oceny. Przy ewaluacji może okazać się, iż udało się zażegnać problem lub też nadal pozostaje on utrudnieniem dla organizacji.

Zakłada się, iż zmiany organizacyjne powinny być uprzednio zaplanowane. Przy próbach zmian strategii należy uwzględnić pozycję organizacji w otoczeniu (por. Pujer i Danielak, 2017, str. 24). Ważne jest przewidzenie przyszłego rozwoju i dążeń w środowisku organizacji. Z tego też powodu wyznaczając kierunek zmian należy skupić się na planowaniu. Chodzi o poprawę skuteczności działania, jak i kondycji organizacji.

Ogółem fazy wprowadzania zmian w organizacji są następujące:

- faza preparacji – zachodzą w tym wypadku decyzje mające przełożenie na planowanie zmian, tworzenie celów, oddziałując na zakres dostępnych informacji,
- faza wdrożenia – gwarancja szczegółowego projektu odnoszącego się do zmian, informowanie zespołu o przewidywanych zmianach,
- faza oceny - analiza efektów zmian (por. Zarządzane zmianą..., 2013, str.7).

Zdarza się w praktyce, iż potrzeba implementacji zmiany wynika z jej narzucenia przez organ zewnętrzny, nie pozostając w związku z motywami wewnętrznymi (Łączek-Tarazewicz, 2012, str. 94). Tabela 1 przedstawia fazy zmiany narzuconej.

Tabela 1. Zarządzanie zmianą narzuconą

Fazy	Zarządzanie zmianą	Zarządzanie zmianą narzuconą
Faza wstępna	Określenie potrzeby zmiany. Preparacja prac projektowych. Opracowanie projektu.	Przyjęcie zmiany do realizacji i planów. Analiza niezbędnych uwarunkowań. Opracowanie strategii wdrażania.
Faza podstawowa	Przygotowanie warunków. Rozruch.	Przygotowanie warunków. Rozruch.
Faza kontroli	Kontrola wdrażania i efektów. Monitoring.	Kontrola wdrożenia i efektów.

Źródło: E. Łączek-Tarazewicz (2012), str. 93

Zarządzanie zmianą narzuconą wymaga zwrócenia uwagi na trzy fazy: wstępną, podstawową oraz kontroli. Organizacja decydująca się na zmiany musi zwracać uwagę na mentalność pracowników, sposób odbioru modyfikacji. Chodzi tym samym o niwelowanie oporu pracowniczego, ale także apatii i sabotażu. Chodzi o zastosowanie właściwej metodyki i strategii w oparciu o cele, etapy wdrażania, dostosowane do ram czasowych. Organizacja decydująca się na zmiany powinna posiadać jasną misję i cele, które wpłyną na postawy pracowników (Walas-Trębacz, 2009, str. 34).

Tabela 2. Modele zmian organizacyjnych a etapy

Autor modelu	Etapy procesu			
Lewin (1947)	Pobudzenie	Transformacja		Konsolidacja
Beer (1980)	Niezadowolenie	Zmiana		Model docelowy
Kanter (1983)	Porzucenie tradycji i kryzys	Decyzje strategiczne i pierwsze działanie		Zmiany i instytucjonalizacja
R.J. Bullock, D. Batten (1985)	Badanie	Planowanie	Działanie	Integracja
Tichy & Devanna (1986)	Pobudzenie	Mobilizacja		Wzmacnianie
Nadler & Tushman (1989)	Wyzwolenie energii	Cele		Działania
W. Bridges (1991)	Zakończenie	Strefa neutralna		Nowy początek
P. Senge i inni (1993)	Wczesna faza procesu implementacji zmian: – tworzenie wizji; – planowanie; – poszukiwanie energii; – podejmowanie decyzji	Utrzymanie i kompletna odnowa		Ocena wyzwań inicjowania, utrzymanie, renowacja i przemyślenia
J.P. Kotter (1996)	1. Stworzyć poczucie konieczności. 2. Powołać zespół sterujący. 3. Zbudować przejrzystą wizję.	4. Podać do wiadomości wizję. 5. Stworzyć możliwości do poparcia zmian przez personel. 6. Osiągać krótkotrwałe zyski.		7. Skonsolidować usprawnienia i zyski, dokonać dalszych zmian. 9. Osadzić nową filozofię i metody zarządzania w kulturze przedsiębiorstwa.
D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan (1996)	Ocena	Planowanie	Implementacja	Odnowa

Źródło: J. Walas-Trębacz (2009), str.39

Tabela 2 przedstawia podejścia do modeli zmian organizacyjnych z uwzględnieniem etapów procesu. W zależności od autora modelu występują odmienne etapy procesu, według Lewina obejmuje to pobudzenie, transformację i konsolidację. D. K. Carr, K. J. Hard i W. J. Trahan wskazyują na: ocenę, planowanie, implementację, odnowę. Beer wyróżnia niezadowolenie, zmianę, model docelowy, R. J. Bullock i D. Baten: badanie, planowanie, działanie, integrację, Kanter: porzucenie tradycji i kryzys, decyzje strategiczne, zmiany i instytucjonalizację (przytoczono za Walas-Trębacz, 2009, str. 39).

Widać w związku z tym, iż występują różne podejścia do tego samego tematu – niektóre z nich są zbieżne, inne zaś zupełnie inne. Prezentują w tym samym różnym odniesieniu do zmian organizacyjnych i ich etapów.

## 2.2. Metody diagnozowania potrzeb oraz zakresu zmian w organizacji

Podejścia do zmian organizacyjnych są dość różne. Powołać się można na nurt systemowy, w którym w skład organizacji wchodzi powiązane ze sobą elementy. Przedsiębiorstwo należy postrzegać jako całość powiązanych ze sobą oddziaływań. Nurt behawioralny zakłada, iż doskonalenie organizacji to czynność długofalowa i dobrze zaplanowana, służąca podnoszeniu wydajności i ogólnej satysfakcji. Nurt zintegrowany zaczął pojawiać się w XXI wieku, nawiązując do orientacji statecznej z potencjałem pracowniczym i kierowniczym (Walas-Trębacz, 2009, str. 37). To też wymusiło nowe podejście do otoczenia, z tego też powodu dla współczesnych organizacji działających w zmieniającym się środowisku zewnętrznym liczą się szczególnie analizy otoczenia, mające na celu identyfikację:

- szans rozwojowych,
- zagrożeń,
- dostępnych nowych procesów,
- nowych trendów.

Wskazać można metody analizy otoczenia bliższego, obejmujące (Walas-Trębacz, 2009, str. 37):

- stakeholders – zwracająca uwagę na interesariuszy w organizacji,
- koncepcję gron – bliskość konkurencji, działanie w obrębie klastra
- mapę grup strategicznych – graficzna prezentacja kluczowych grup dla organizacji,
- koncepcję cyklu życia – uwzględnienie poszczególnych faz rozwoju organizacji,
- 5 sił Portera – wskazanie atrakcyjności sektora,
- krzywą doświadczeń – efekt doskonalenia organizacji,
- profil ekonomiczny sektora,

- analizę potencjału globalizacyjnego – skupienie uwagi na możliwościach wynikających z postępujących zmian,
- punktową ocenę atrakcyjności.

Metody analizy otoczenia bliższego i dalszego, jak zintegrowane przedstawia Tabela 3.

Metody analizy otoczenia dalszego uwzględniają:

- diament Portera – badanie konkurencyjności,
- analizę PEST, PRESTCOM, STEP, PESTLIED – planowanie z uwzględnieniem różnych czynników,
- analizę partnerów – analiza efektywności i korzyści wynikających z obecnych relacji,
- metodę foresight – metoda prognozowania,
- analizę ekstrapolacji trendów – przewidzenie potencjalnych uwarunkowań i trendów,
- metody scenariuszowe – przewidzenie różnych, alternatywnych sytuacji,
- analizę luki strategicznej – znalezienie luki znajdującej się w otoczeniu (por. Matejun i Nowicki, 2013, str. 164).

Tabela 3. Metody analizy otoczenia

Metody analizy otoczenia bliższego	Metody analizy otoczenia dalszego	Metody zintegrowane, w ramach których analizie podlega zarówno otoczenie bliższe, jak również dalsze
<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza interesariuszy (stakeholders),</li> <li>- mapa grup strategicznych,</li> <li>- analiza pięciu sił M.E. Portera,</li> <li>- profil ekonomiczny sektora,</li> <li>- punktowa ocena atrakcyjności sektora,</li> <li>- koncepcja gron,</li> <li>- krzywa doświadczeń,</li> <li>- analiza potencjału globalizacyjnego sektora,</li> <li>- koncepcja cyklu życia sektora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza PEST oraz jej odmiany akcentujące różną liczbę czynników: STEP, SLEPT, STEEPLE, PESTER, PRESTCOM, PESTLIED,</li> <li>- metoda foresight,</li> <li>- metody scenariuszowe oraz wielorakich możliwości,</li> <li>- analiza luki strategicznej,</li> <li>- analiza ekstrapolacji trendów,</li> <li>- analiza partnerów,</li> <li>- diament M.E. Portera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizy eksperckie (np. metoda delficka, metoda quest),</li> <li>- metody: SWOT, SPACE, HOSHIN, ASTRA,</li> <li>- metoda refleksji strategicznej,</li> <li>- metody portfelowe oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu: macierz BCG, ADL, macierz McKinsey'a, macierz Hoffera.</li> </ul>

Źródło: Matejun i Nowicki (2013), str. 164.

Wyróżnia się także metody zintegrowane, czyli:

- metody portfelowe oceny pozycji strategicznej,

- analizy eksperckie,
- metody: ASTRA, SPACE, SWOT, HOSHIN.

### 2.3. Rola pracowników i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Pracownicy to zasób ludzki danej organizacji, który jest z nią powiązany odpowiednim stosunkiem świadczenia pracy (por. Pujer i Danielak, 2017, str. 7). Są to tym samym osoby, które zapewniają usługi dla danej firmy w związku z wykonywaniem swoich obowiązków. Kapitał ludzki zawiera uzyskane w wyniku działalności pracowników zasoby: doświadczenia, wiedzy, motywacji (por. Szopik-Depczyńska i Korzeniewicz, 2011, str. 178). Jest to tym samym zwiększenie wartości organizacji poprzez uczestnictwo personelu. Człowiek uczestnicząc w życiu organizacji i wypełniając powierzone obowiązki zapewnia kompetencje i określone zachowania, gwarantujące wartości takie jak powiązanie z misją, efektywność, staranność, zaangażowanie, praca zespołowa, dyspozycyjność, mobilność czy też pozytywne nastawienie (por. Sajkiewicz, 2007, str. 15).

Sposób prosperowania organizacji jest w dużej mierze uzależniony od wykształcenia, umiejętności, kwalifikacji i aspiracji zatrudnionych jednostek. Pracownicy są istotną częścią organizacji, odpowiadając na poprawę efektywności, wydajności, niwelowanie zagrożeń, podnoszenie konkurencyjności (Nowicka-Mieszala, 2012, str. 90). Efektywność organizacji jest uzależniona od odpowiedniego zarządzania, ale i zachowań, pracy podwładnych. Przewaga konkurencyjna firmy wynika z relacji zawiązywanych pomiędzy pracownikami, jak i innowacyjności, wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności. Człowiek wraz ze swoją obecnością w przedsiębiorstwie zapewnia kreatywność i zdolności społeczne (por. Igielski, 2017, str. 142-152). To też umożliwia odpowiadanie na potrzeby nabywców i rozwiązywanie problemów.

Według pracowników, rola kapitału ludzkiego wiąże się przede wszystkim z identyfikacją nisz rynkowych, tworzeniem innowacyjnych produktów, nawiązywaniem strategicznych aliansów, prowadzeniem kluczowych procesów, implementacją innowacji, czy wreszcie kontaktami z klientami (Igielski, 2017, str. 142-152). Można zatem stwierdzić, że zdolność przedsiębiorstwa jest uzależniona od aktywności i kompetencji zatrudnionych pracowników, a odpowiednie wykorzystanie ich potencjału znacznie pomaga w sprostaniu aktualnym wyzwaniom, budowaniu odpowiedniej pozycji i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Zasoby ludzkie w organizacji stanowią bardzo ważny (o ile nie najważniejszy) jej czynnik. Wiedza i umiejętności pracowników przekładają się na wyniki finansowe firmy. Inwestycje w kapitał ludzki otwierają wielkie możliwości rozwoju w każdym przedsiębiorstwie, ale jednocześnie ich brak sprawia, że organizacja stoi w miejscu. Każde przedsiębiorstwo powinno składać się z kompetentnych osób, co procentuje we wszystkich aspektach działalności organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala zwiększyć możliwości jednostek. Poprzez narzędzia takie jak motywowanie i system wynagrodzeń pracodawcy zachęcają członków zespołu do wytężonej pracy i co za tym idzie zwiększają swój zysk. Aby zasoby ludzkie rozwijały się w szybkim tempie nie można zaprzestać na stosowaniu jedynie finansowych sposobów



motywacji pracowników (Ciekanowski, 2014, str. 146-147). Należy również zadbać o odpowiednią satysfakcję każdego pracownika z wykonywanych obowiązków. W dzisiejszych czasach należy pamiętać, że odpowiednia satysfakcja prowadzi do większego zaangażowania, a zaangażowanie do zwiększenia efektywności.

### **3. Satysfakcja i zaangażowanie pracownika – metody, badania i stosowane narzędzia**

#### 3.1. Satysfakcja z pracy i zaangażowanie w pracę – różnice i podobieństwa

W poprzednim rozdziale postawiono stwierdzenie, że pracownicy pozytywnie nastawieni do pracy oraz ich pozytywne emocje doświadczane w pracy powodują wyższą efektywność wykonywanych czynności. Powstaje zatem pytanie, jakie aspekty funkcjonowania zawodowego pracowników należy badać? Wśród popularnych tematów badań postaw i opinii pracowników od dawna najpopularniejsze są analizy satysfakcji i zaangażowania w pracę. We współczesnych przedsiębiorstwach badania te stosowane są zwykle zamiennie lub badany jest tylko jeden z tych czynników.

W opinii W. H. Maceya i B. Schneidera dosyć często narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy i zaangażowania w pracę różnią się jedynie nazwą tego co mierzą (Macey i Schneider, 2008, str. 3-30). Rodzi się zatem pytanie, czy zaangażowanie i satysfakcja to dwa różne wymiary funkcjonowania zawodowego, czy po prostu inne nazwy tego samego zjawiska? Jeśli jednak przyjmiemy, że satysfakcja i zaangażowanie to odrębne konstrukty, to trzeba się zastanowić co powinno być przedmiotem badania. Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie czy badać satysfakcję, czy zaangażowanie, dobrze by było w pierwszej kolejności wyjaśnić podobieństwa i różnice tych dwóch zagadnień. Niestety nie jest to proste zadanie, ponieważ nawet w kręgach naukowych, nie ma jednomyślności co możemy określić jako satysfakcję z pracy, a co możemy nazwać zaangażowaniem w pracę.

Powszechnie przyjęto, że zaangażowanie powiązane jest ze stanem motywacyjnym, nacechowanym wysokim poziomem aktywności, satysfakcja z pracy natomiast rozumiana jest jako postawa pracownika wynikająca z jego opinii i przekonań o pracy (Shuck i Reio, 2013). Według A. B. Bakker'a zaangażowanie wiąże się z aktywnością, natomiast satysfakcja to stan łączący się z pewnego rodzaju pasywnością (Bakker, 2011, str. 265-269). Ten sam naukowiec, wspólnie z W.B. Schaufeli, podkreślają, że zaangażowanie w pracę to przyjemny i pozytywny stan, nacechowany wysokim poziomem energii i wytrwałości, zaabsorbowaniem pracą i trudnością z oderwaniem się od niej. Natomiast satysfakcja z pracy to pozytywna jej ocena, która powstała poprzez odwołanie się do opinii pracownika o pracy, a nie do tego, jak czuje się podczas wykonywania swoich służbowych obowiązków (Schaufeli i Bakker, 2010, str. 10-24). Satysfakcja z pracy to ogólna ocena pracy, która wynikająca z opinii jaką pracownik ma o pracy oraz z tego, jakich emocji w tej pracy doświadcza (Westover, 2011, str. 63-76). W takim ujęciu pracownik może być zaangażowany w pracę, ale z niej niezadowolony. Z kolei wymienieni już wcześniej badacze W. H. Macey i B. Schneider zwracają uwagę, że

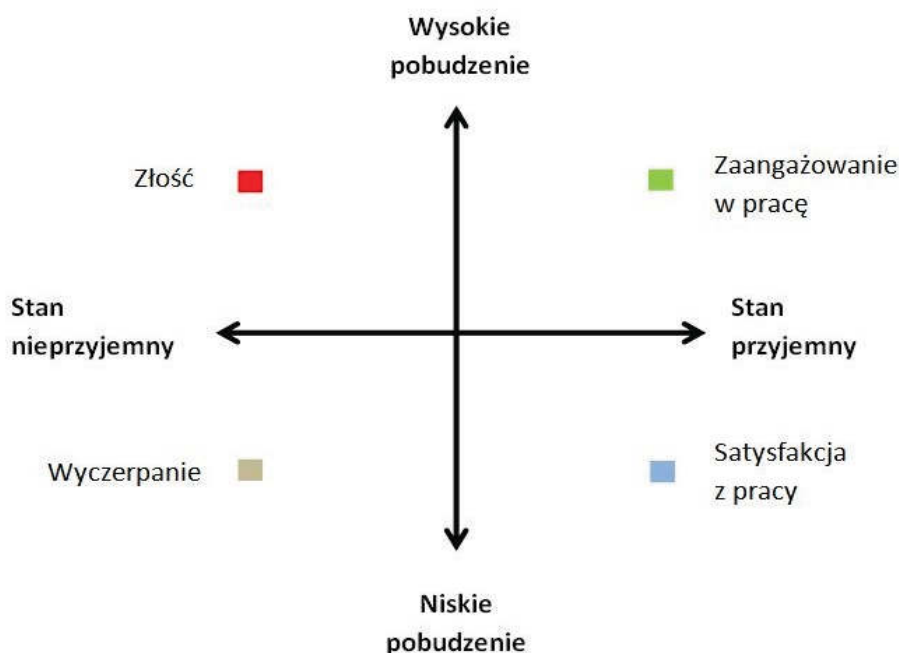
jeżeli analizujemy satysfakcję z pracy jako poziom zaspokojenia pewnych potrzeb, wówczas satysfakcja jest czymś odrębnym od zaangażowania. Gdy jednak mierzymy satysfakcję jako poziom energii, entuzjazmu, pozytywnych doznań i emocji, wówczas satysfakcja staje się niczym innym jak tylko pewnym aspektem zaangażowania w pracę (por. Macey i Schneider, 2008, str. 3-30).

Istnieje jednak również inne spojrzenie na ten temat. Niektórzy naukowcy, w tym, np. J. K. Harter, F. L. Schmidt oraz T. L. Hayes nie dokonują rozróżnień między satysfakcją i zaangażowaniem. Prowadząc badania pracowników, łączą te dwa zagadnienia w jedność co przekładając na język polski można nazwać zaangażowanym zadowoleniem (ang. *Employee satisfaction - engagement*), por. Harter, Schmidt i Hayes (2002), str. 268-279.

Badania oraz dyskusje na temat tych dwóch zagadnień cały czas trwają, a jedyną rzeczą, w której badacze wydają się być zgodni, to twierdzenie, że wciąż potrzeba większej ilości badań, które pozwoliłyby wskazać różnice między zaangażowaniem i satysfakcją z pracy (por. Rigg, 2013, str. 31-36).

Jak zatem powyższe informacje, głoszone przez naukowców można wykorzystać w praktyce, do zastosowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Przydatny może być podejście przedstawione przez A. B. Bakker'a, S. L. Albrecht'a i M.P. Leiter'a. Na poniższym rysunku zaprezentowane zostało hipotetyczne umiejscowienie zaangażowania w pracę i satysfakcji z pracy w przestrzeni dwóch wymiarów ludzkiego dobrostanu.

Rysunek 1. Umiejscowienie zaangażowania w pracę i satysfakcji z pracy w przestrzeni dwóch wymiarów ludzkiego dobrostanu



Źródło: opracowanie Konrad Kulikowski na podstawie: Bakker, Albrecht i Leiter (2011), str. 74–88, <https://rynekpracy.pl/artykuly/co-warto-badac-satysfakcje-z-pracy-czy-zaangazowanie-w-prace>

Naukowcy ci, powołując się na J. A. Rusella pokazują, że nasze doświadczenia można scharakteryzować za pomocą dwuwymiarowego modelu, gdzie na jednej osi mamy wysokie oraz niskie pobudzenie, a na drugiej stany przyjemny i nieprzyjemny (por. Russell, 1980, str. 1161-1178). Korzystając z takiego modelu badacze określają zaangażowanie jako stan przyjemny, któremu towarzyszy wysokie pobudzenie. Analogicznie, satysfakcję z pracy również umieścić można w obrębie stanu przyjemnego, ale w odróżnieniu od zaangażowania o niskim pobudzeniu.

Podsumowując, satysfakcję od zaangażowania odróżnia poziom energetycznego pobudzenia. Zaangażowanego pracownika cechuje zadowolenie i wysoki poziom energii, natomiast pracownik usatysfakcjonowany jest zadowolony, ale jego poziom energii może być niższy. Przy takim rozumowaniu możemy założyć, że satysfakcja z pracy, jest punktem wyjścia dla zwiększenia zaangażowania w wykonywaną pracę. Zadowolony pracownik, dobrze oceniający swoją pracę, może inwestować w nią energię. Satysfakcja z pracy nie jest czynnikiem koniecznym do rozwoju zaangażowania, ale z pewnością znacznie ułatwia jego pojawienie się (można przecież wyobrazić sobie przypadki pracowników, którzy są niezadowoleni, jednak są zaangażowani).

Przekładając powyższe na rzeczywistość w przedsiębiorstwach, w opinii badaczy większość menedżerów uważa, że satysfakcja prowadzi do zaangażowania w pracę, a nie odwrotnie. Potwierdzają to między innymi wyniki badań badaczy Y. Z. Yalabik, P. Popaitoon, J. A. Chowne oraz B. A. Rayton'a, którzy to właśnie wykazali, że to satysfakcja z pracy oddziałuje na poziom zaangażowania, a następnie to zaangażowanie wpływa na efektywność (Yalabik i in., 2013, str. 2799-2823). Zależność ta przedstawiona jest na Rys. 2.

Rysunek 2 Związek pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem w pracę i efektywnością zawodową



Źródło: opracowanie Konrad Kulikowski na podstawie: Yalabik i in. (2013), str. 2799–2823, <https://rynekpracy.pl/artykuly/co-warto-badac-satysfakcje-z-pracy-czy-zaangazowanie-w-prace>

Jak widać, zaangażowanie w pracę i satysfakcja z pracy silnie ze sobą korelują. Znając zależności między tymi czynnikami możemy stwierdzić, że w przedsiębiorstwie warto systematycznie badać zarówno jedno jak i drugie. Badania naukowe wskazują, że zadowolenie prowadzi do zaangażowania, a pracownicy doświadczający pozytywnych emocji pracują w jakościowo inny sposób (por. Fisher, 2000, str. 185-202). Z praktycznego punktu widzenia istotne jest to, by zdobyć wiedzę

o tym, jak pracownicy oceniają swoją pracę oraz jakie czynniki wiążą się z ich postawami i przekonaniem wobec niej. Wyniki badań satysfakcji traktować można jako wskaźniki tego, jak pracownicy oceniają różne aspekty swojej pracy, natomiast badania zaangażowania mogą służyć jako źródło wiedzy o poziomie energii wśród pracowników. Prowadząc badania postaw i opinii pracowników większość organizacji ma na celu zwiększenie efektywności pracy. Dzięki badaniu obu czynników można działać skuteczniej. Poznanie aktualnego poziomu zadowolenia i poznanie składowych wiążących się z zadowoleniem pozwolą nam na traktowanie wyników badań jako kluczowych wskaźników działania firmy.

### **3.2. Badanie satysfakcji jako jedna z kluczowych metod diagnozowania potrzeby zmian oraz pozyskiwania informacji zwrotnych na temat ich wprowadzenia**

Badania satysfakcji są istotne, aby móc wpływać na personel, jak i jego zachowania, jednocześnie sprawując kontrolę i motywując (por. Mrówka, 2010, str. 9). Służą poznawaniu motywów działań pracowników. Jest to szczególnie istotne, gdyż niezadowolenie może prowadzić do destabilizacji stosunków w miejscu pracy przekładając się także na efektywność. Dzięki badaniu satysfakcji uzyskuje się informacje o potrzebach personelu, co też pozwala w przyszłości je zaspokajać. Dzięki zdobytej wiedzy można także wpływać na systemy i politykę zarządzania zasobami ludzkimi.

Przeprowadzając w firmie badanie satysfakcji poznaje się silne i słabe strony organizacyjne tworząc adekwatnie do tego plany strategiczne. Wiedza ma wpływ na decyzje zarządcze i jest informacją o efektywności działań. Z tego też powodu badania te uznaje się za sygnał ostrzegawczy, który pozwala wprowadzić działania korygujące. Badania satysfakcji mają swoje przełożenie na kulturę organizacyjną. Znajomość potrzeb pozwala oddziaływać na wewnętrzne uwarunkowania, jak i zaangażowanie pracowników. Rozwiązania te są przydatne także przy zarządzaniu przez cele - uzyskuje się informacje zwrotne na temat zachodzących procesów, co pozwala je udoskonalać. Badania satysfakcji przydają się również przy zarządzaniu jakością, pozwala to obrazować postawy personelu, który ma wpływ na całą organizację.

Cele badań głównie obejmują (por. Mrówka, 2010):

- analiza i rodzaj potrzeb personelu,
- zaspokojenie potrzeb,
- wzrost efektywności poprzez zaspokojenie potrzeb,
- usprawnienie zarządzania,
- analiza i ocena przywództwa,
- identyfikacja sytuacji konfliktowych.

Nowoczesne programy badań pracowniczych uwzględniają (Insightinlink Communication, 2020):

- krótkie ankiety – wypełnienie luk pomiędzy wszechstronnymi badaniami,
- równoczesne badanie pracowników i klientów i analizowanie punktów zbieżności,
- oceny korporacyjnych procedur,
- analiza dostosowania pracowników do rebrandingu, wysiłków na rzecz rozwoju produktów,
- analiza sposobu radzenia sobie ze zmianami – fuzje, przejęcia,
- wewnętrzne oceny międzywydziałowe obsługi klienta, które sprawdzają indywidualność grupy, czy zaspokajają potrzeby działów
- oceny komunikacji wewnętrznej,
- ocena i wkład pracowników w projektowanie różnych programów świadczeń.

Badania satysfakcji uznaje się za istotne narzędzie diagnostyczne, które wymaga przy jego zastosowaniu dużej obiektywności jak i szczegółowości. Mogą mieć one charakter całościowy, ale również skupiać się wyłącznie na wycinku danego tematu. Przeprowadza się je także sporadycznie lub regularnie. Zakłada się, iż wymagana jest standaryzacja w wyniku czego można używać benchmarków dla porównywania opinii i zachowań. Chodzi o przygotowanie kryteriów, jakie mają przełożenie na satysfakcję personelu. Aby tego dokonać prowadzi się rozmowy z pracownikami, jak i dokonuje się zogniskowanych badań grupowych. Na tej podstawie tworzy się kwestionariusze. Badając satysfakcję należy odnosić się do oczekiwań i postrzegania aktualnej sytuacji, to też zapewnia wyższą wiarygodność.

### **3.3. Metody badań satysfakcji, narzędzia do tego wykorzystywane oraz jakie czynniki podlegają badaniu**

*Employee surveys* (badania pracowników) to metoda badania satysfakcji, która jest omawiana także w literaturze zagranicznej (de Waal, 2014, str. 227-232). Uznaje się to za narzędzie doskonalenia organizacji. Dąży się do pozyskania poprzez nie informacji, które pozwolą wpływać na zachowania pracownicze, chęć do pracy i przewagę konkurencyjną (Insightinlink Communications, 2020). Początkowym etapem i wstępem jest stworzenie celów badania. Wymagana jest ich adekwatność do organizacji, jak i zarządzania kapitałem ludzkim.

Cele mogą być następujące:

- spójność zarządzania ludźmi, zapewnienie podstawowych wartości,
- analiza poziomu zaangażowania i satysfakcji,
- zrozumienie pracowników, ich podejścia do misji, wizji,

- analiza wartości i celów.

Jest to technika zarządzania sprawdzająca się od co najmniej 20 lat polegając na wykorzystaniu corocznej ankiety, zdarzają się jednak przypadki, iż częstotliwość ta jest inna – dostosowana do potrzeb organizacji. Pozwala to poznać opinie pracowników, również te, które są krytyczne. W praktyce biznesowej określa się to mianem corocznego rytuału ankiet pracowniczych i wiąże się z użyciem kwestionariusza, ale także diagnozy organizacji – High Performance Organization (HPO). Jest to tym samym powiązaniem dwóch kluczowych technik, jakie sprawdzają się w środowisku pracowniczym pozwalając na badanie pracowników i wydajności działań.

HPO dokonuje się przy zastosowaniu kwestionariusza i wywiadów analizując działalność organizacji, jak i możliwości jej ulepszenia dla uzyskania jak najwyższego poziomu. *Employee survey* i HPO uznaje się za dwie odmienne, jednak uzupełniające się techniki, które można stosować razem.

Próba analizy satysfakcji i zaangażowania odbywa się poprzez ankiety – to też stanowi ocenę zadowolenia. Uzyskiwane w ten sposób wyniki są uśredniane i analizowane najczęściej przez dział zasobów ludzkich lub zewnętrzną specjalistą firmę konsultingową, przeprowadzającą kompleksowe badanie wraz z prezentacją wyników, analiz, wniosków i często wstępnych rekomendacji. Pozwala to zidentyfikować działania korygujące, czyniąc to rozwiązaniem kluczową metodą w zakresie usprawniania zarządzania. Istnieją jednak pewne problemy wynikające ze stosowania tej metody:

- brak wpływu kierownictwa na wyniki, poświęcony jest czas, wysiłek, jak i koszty, co nie zawsze prowadzi do wiedzy na temat działań usprawniających, jest to spowodowane niewystarczającą wiedzą, bagatelizacją problemu,
- nie wszystkie aspekty życia pracownika można zmierzyć za pomocą ankiety, może ona również wskazywać niezadowolenie z tego, co nie jest możliwe do zmiany w organizacji – np. poziom wynagrodzenia,
- zbyt skrócone podejście do problemu, skupienie wyłącznie na wybranych wątkach tematycznych,
- skupienie ankiety na wewnętrznych sprawach pracowników pomija inne, potencjalnie istotne problemy.

Rozważając powyższe kwestie można dostrzec dużą potrzebę doskonalenia współczesnych ankiet (por. de Waal, 2014, str. 227-232). Należy uwzględnić następująco:

- przeprowadzanie badania w postaci ankiet jest obietnicą dla pracownika, iż jego starania zostaną docenione, a problemy naprawione, to też wymaga dużej dyscypliny i zorientowania na potrzeby personelu, stanowi to element kultury ciągłego doskonalenia,

- stworzenie takiej ankiety, która będzie odnosiła się do czynników, które organizacja może zmienić,
- połączenie rozwiązań ankietowych z HPO dla osiągnięcia mierzalnych efektów.

Diagnozie HPO służy ankieta, którą wypełniają zarówno pracownicy, jak i kierownicy (de Waal, 2014). Na podstawie wyników można dokładniej przeanalizować program działań oraz opracować plan naprawczy. Diagnoza HPO sprawia, że menedżerowie i pracownicy koncentrują się na tych organizacyjnych obszarach, które jednoznacznie wymagają poprawy. Ankieta pracownicza jest uwzględniana, gdy czynniki HPO, które dotyczą interakcji międzyludzkich - takie jak jakość zarządzania, pracowników, otwartość i orientacja na działanie - wymagają pogłębienia i wzmacniania (por. de Waal, 2014).

Przechodząc do kolejnego narzędzia warto przedstawić model ścieżkowego (przedstawionego za pomocą wykresów) pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników określa się jako ISMP (*Index of Employee Satisfaction and Motivation* - Indeks Satysfakcji i Motywacji Pracowników), por. Skowron (2011), str. 90-98. Rozwiązanie to służy pozyskaniu danych przyczynowo-skutkowych.

Niesie to ze sobą wiele korzyści, które nie zawsze byłyby osiągalne metodą tradycyjną, dotyczy to:

- dokładnego poznania procesów,
- analizy zależności jakie zachodzą pomiędzy zmiennymi,
- wskazania podstawowych czynników oddziałujących na dane zjawisko,
- pomiaru stopnia dostosowania modelu do rzeczywistości.

Model ISMP traktuje satysfakcję, jak i motywację jako zjawisko złożone, obejmujące kluczowe obszary w przedsiębiorstwie tak jak: kadra menadżerska, kultura organizacji, wizerunek firmy, codzienne obowiązki, wynagrodzenia oraz rozwój osobisty.

Metoda ta prowadzi do (por. Skowron, 2011):

- analizy ogólnego poziomu satysfakcji i motywacji,
- wskazania kluczowych czynników satysfakcji,
- analizy opinii o sposobie działania organizacji,
- poznania oczekiwań,
- analizy poziomu efektywności,
- rozpoznawania problemów,
- wzrostu przychodów poprzez poprawę satysfakcji i obsługi klienta.

Badanie satysfakcji może odbywać się także „twarzą w twarz”<sup>2</sup>. W tym jednak przypadku następuje ograniczenie zasięgu badania co niekoniecznie może być uznawane za wadę tej metody. Dzięki bezpośredniej rozmowie można uzyskać znacznie więcej informacji o konkretnych obszarach funkcjonowania firmy, które należy powiązać z czynnikami zadowolenia i niezadowolenia pracowników oraz tymi, które negatywnie wpływają na satysfakcję pracowników. W przypadku dużej organizacji wyzwaniem będzie z pewnością dobór osób do badania tak aby było ono miarodajne. Chodzi o zapewnienie reprezentatywności, ale jednocześnie ograniczenie frustracji tych osób, które do badania zaproszone nie zostały. Dlatego też metoda raczej dedykowana jest przedsiębiorstwom z niewielką liczbą pracowników lub jako narzędzie do zastosowania w mniejszych zespołach (działach) jako uzupełnienie kompleksowych badań. W mojej ocenie oraz z doświadczenia nabytego pracując w korporacjach, narzędzie to jest bardzo dobre dla regularnego stosowania dla menedżerów (np. raz na kwartał lub pół roku) do przeprowadzania takich rozmów ze swoimi bezpośrednimi podwładnymi.

Podsumowując powyższe, istnieje wiele rozwiązań pod kątem badania satysfakcji wśród pracowników. Należy dobrać najlepsze, zastanawiając się czy nie skorzystać z kilku naraz. Wszystko to prowadzi do zwiększania wiedzy o personelu, jego potrzebach i stosowaniu działań organizacji do tego. Zapewnienie dużej satysfakcji i zadowolenia wpływa na całokształt pracy, obsługę przekładając się na efektywność i wydajność.

#### **4. Badanie satysfakcji i zaangażowania na przykładzie przedsiębiorstwa. Przebieg badań i omówienie wyników**

##### 4.1. Opis przedsiębiorstwa, sytuacja, misja, strategia

Przykładem przedsiębiorstwa, dla którego przedstawiony zostanie proces badania satysfakcji i zaangażowania, jest jedna z największych w Polsce firm branży telekomunikacyjnej oferująca usługi telewizji cyfrowej, szerokopasmowego dostępu do internetu oraz usług telefonii stacjonarnej i mobilnej. Firma znajduje się na rynku od ponad 30 lat i obecnie zatrudnia około 1,5 tysiąca pracowników w kilku największych miastach w Polsce. Jest liderem cyfrowych usług: telewizji, światłowodowego internetu oraz telefonii dla klientów indywidualnych i biznesowych a z jej usług korzysta niemal 1,5 mln klientów. W zasięgu sieci przedsiębiorstwa znajduje się prawie 3,3 mln gospodarstw domowych, w ponad 150 miejscowościach w Polsce.

Strategia rozwoju firmy opiera się na stałym wzbogacaniu oferty, inwestycjach w innowacje oraz unowocześnianiu infrastruktury, dzięki czemu wyznacza rynkowe trendy w zakresie wdrażania nowych rozwiązań. Dzięki temu firma cały czas poszerza

---

<sup>2</sup><https://hrlityczny.pl/badanie-satysfakcji-pracownikow-jak-sie-zabrac-za-badanie-satysfakcji-z-pracy/> (22.10.2020)



bazę swoich klientów oraz pozyskuje kolejne obszary, na których może oferować szeroki zakres swoich usług.

Organizacji w swojej działalności przyświeca myśl, że cyfrowy świat powinien być dostępny dla wszystkich, bez względu na stopień wiedzy o technologii, wiek czy zainteresowania. Wykluczenie technologiczne nie ogranicza się jedynie do dostępu do technologii cyfrowych, ale przede wszystkim obejmuje umiejętność korzystania z nich w sposób bezpieczny i efektywny. Zgodnie z misją firmy i hasłem „Dla wszystkich. To Proste” przedsiębiorstwo aktywnie rozwija działalność na polu odpowiedzialności społecznej poprzez programy społeczne, których celem jest zwiększanie umiejętności cyfrowych i tworzenie nowych możliwości dla społeczności lokalnych.

#### 4.2. Badanie satysfakcji i zaangażowania pracownika – źródłem informacji na temat przeprowadzanych zmian oraz jeden z wyznaczników rozwojowych przedsiębiorstwa

Tak jak zostało wcześniej wspomniane, przedsiębiorstwo powstało ok 30 lat temu, czyli w czasach, w których trudno było doszukiwać się wyjątkowych i specjalistycznych metod zarządzania przedsiębiorstwem. Strategia firmy opierała się przede wszystkim na pozyskiwaniu nowych klientów i w sposób w miarę przyzwoity dostarczaniu oferowanych usług. Firmie brakowało odpowiednio wykształconych managerów, inżynierów oraz ogólnie kadry pracowniczej, a przedsiębiorstwo rozwijało się siłą rozpędu oferując na ten czas nowatorskie usługi co wystarczyło do tego, aby zapewnić rozwój.

Wraz z upływem lat, aby w dalszym ciągu zapewnić odpowiedni poziom rozwoju, w przedsiębiorstwie wprowadzano szereg mniejszych lub większych zmian reagując tym samym na pojawiające się na rynku nowe trendy, zarówno technologiczne jak i te jakie zachodziły w sposobie zarządzania organizacjami. Odbywało się to poprzez odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb oraz ustalenie zakresu jakie powinny obejmować zmiany w całym przedsiębiorstwie. Postawiono np. na wprowadzenie odpowiednich wg kadry menadżerskiej nowych koncepcji zarządzania w postaci reengineeringu oraz outsourcingu.

Czas pokazał, że niestety nie każde wprowadzone zmiany okazały się trafione. Z jednej strony firma osiągnęła cel, ponieważ utrzymała odpowiedni poziom rozwoju oraz zredukowała koszty, z drugiej jednak skomplikowała sobie działania w innych ważnych obszarach, co na przestrzeni późniejszego czasu przełożyło się negatywnie na poszczególne wyniki i wskaźniki. Nie był to jeszcze czas, gdzie przeprowadzane zmiany w funkcjonowaniu firmy podlegały procesowi weryfikacji ani ocenie ze strony kadry pracowniczej. Opierano się głównie na osiąganiu zakładanych wskaźników i targetów związanych ze sprzedażą oraz świadczeniu usług na odpowiednim poziomie. Pojęcie badania satysfakcji i zaangażowania pracowników, wciąż było procesem rzadko spotykanym w przedsiębiorstwach w Polsce.

Przełom w tej kwestii nastąpił kilka lat później, co w przypadku przedstawianego przedsiębiorstwa zbiegło się z kolejnymi bardzo istotnymi zmianami

wprowadzonymi w obszarze zarządzania organizacją. W firmie bardzo znacząco przebudowano struktury i wprowadzono całkowicie nowy model zarządzania.

Przeprowadzenie tak rewolucyjnych zmian w tak krótkim czasie miało niestety negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dotknęło to głównie pracowników, którzy potrzebowali dużo czasu na przygotowanie się do działań w nowym ładzie. Przełożyło się to też na pewnego rodzaju negatywne skutki związane z rozwojem organizacji. Wiele projektów zwolniło swój bieg, a wiele z nich zostało znacznie opóźnionych. Również atmosfera pozostawiała wiele do życzenia, ponieważ przez kilka następnych tygodni od wdrożenia nowych porządków, utrzymywał się chaos, brak dostatecznie dobrej organizacji oraz niepewność dalszych działań. Zarząd wydaje się, że miał świadomość tego jak ogromne to były zmiany i że nie wszystko poszło zgodnie z planem. Na szczęście wyciągając wnioski z wcześniejszych lat, chcąc poznać zdanie pracowników na temat przeprowadzonych modyfikacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa postanowił z pomocą wykwalifikowanej w tym temacie firmy zewnętrznej przeprowadzić pierwszy raz w historii całej organizacji badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników.

Zdecydowano się na formę badania w postaci „*Employee survey*”, a cały proces został przygotowany i przeprowadzony przez specjalistyczną zewnętrzną firmę konsultingową. Firma ta po zakończeniu badania, przeprowadziła kompletną analizę i przedstawiła ją do wglądu zarządowi spółki.

Zmiany oraz sposób ich przeprowadzenia poskutkowały oczywiście tym, że wyniki badania wyszły na dosyć niskim poziomie w skali całego przedsiębiorstwa. Poczynając od samej frekwencji, która co prawda nie była niska, wynosiła niespełna 65% (co można uznać za nienajgorszy wynik, ponieważ 2/3 pracowników zechciało wziąć udział w badaniu) to satysfakcja osiągnęła bardzo niski poziom u pracowników. Główny wniosek był jeden, stało się tak ze względu na błędy w przygotowaniu i przeprowadzeniu reorganizacji, która nastąpiła kilka miesięcy wcześniej. Głównym zarzutem wysuwany przez pracowników w stronę zarządu było nieodpowiednie przygotowanie wdrożonych zmian, przeprowadzenie ich zbyt szybko i w zbyt dużym wymiarze w tak, krótkim czasie co spowodowało duże zamieszanie, brak organizacji i bardzo dużą niepewność.

Co ciekawe, wskaźnik mówiący o zaangażowaniu, osiągnął wyraźnie lepszy wynik. Pomimo ogólnego niezadowolenia z niedawnych zmian, zaangażowanie wyniosło ponad 40 procent. To świadczyło o tym, że pracownicy w dalszym ciągu po części ufają firmie i pomimo bieżącej sytuacji wierzyli, że można wspólnie poprawić błędy przeprowadzonych zmian, aby znacznie usprawnić i ulepszyć je w przyszłości. Dało się zauważyć zaangażowanie pracowników w przekazywanie informacji zwrotnej podczas procesu badania. Pracownicy bardzo szeroko i konkretnie opisali nie tylko swoje niezadowolenie, ale w sposób dość rzetelny przekazali informacje o niedociągnięciach i błędach. Pojawiło się również dużo propozycji i pomysłów naprawienia istniejących problemów. Potwierdziło to tym samym teorię kilku naukowców (opisana w poprzednim rozdziale), opisującą zależności między satysfakcją, a zaangażowaniem. Analiza wyników wykazała, że przy wysokim pobudzeniu może pojawić się jakiś stopień zaangażowania w pracę (informacja

zwrotna, przedstawione propozycje naprawcze) przy jednoczesnym braku lub niskim poziomie satysfakcji z niej. Podsumowując pierwszy proces badań, można stwierdzić z całą stanowczością, satysfakcja znacznie zmalała, ale przy wciąż odpowiednim pobudzeniu, zaangażowanie pozostało. Zaangażowanie do tego, że wspólnymi siłami można naprawić popełnione błędy.

Z perspektywy późniejszego czasu, można stwierdzić, że przeprowadzone badanie satysfakcji i zaangażowania osiągnęło swój cel. Zarząd i menadżerowie uzyskali doskonały materiał oceniający przeprowadzone przez nich działania na przestrzeni kilkunastu wcześniejszych miesięcy. W znacznym stopniu pomogło to w planowaniu przyszłego postępowania. Można ocenić, że menadżerowie w większości przypadków wyciągnęli wnioski i następne kilkanaście miesięcy, poza operacyjną pracą w realizowaniu projektów przedsiębiorstwa, mieli również okazję do poprawiania niedoskonałości i błędów przeszłości. Podjęto dużo działań, aby wyeliminować powstały wcześniej chaos, brak organizacji i zamieszanie. Wprowadzono dodatkowe narzędzia usprawniające działanie firmy oraz zrealizowano wiele pomysłów jakie pojawiły się w wyniku procesu przeprowadzonego badania. Jednym z najważniejszych konkluzji było również to, że takie badania powinny odbywać się cyklicznie, ponieważ uznano, że badanie to jest bardzo cennym źródłem informacji na temat przeprowadzanych zmian.

Kolejna edycja badań została przeprowadzona ok. półtora roku później, co miało być weryfikacją działań podjętych w wyniku analizy pierwszej edycji. Badanie miało bardzo zbliżoną formę co w pierwszym przypadku i przyjęto tę samą metodę jego przeprowadzenia.

Tym razem osiągnięte wyniki były na dużo lepszym poziomie. Po pierwsze frekwencja wyniosła 88% co w porównaniu z pierwszą edycją badania było imponującym wynikiem. Również dużo lepiej wypadły wskaźniki satysfakcji i zaangażowania, oba na zbliżonym poziomie ok 70%. Pracownicy wskazali znaczącą poprawę sytuacji w przedsiębiorstwie w czasie pomiędzy przeprowadzonymi badaniami. Jako zdecydowanie pozytywne czynniki, pracownicy wskazali elastyczność w firmie, poprawione przez ostatni okres więzi w ramach pracy zespołowej oraz wyjątkowo mocno polepszona kultura organizacyjna. Oczywiście było kilka obszarów, które zostały lepiej ocenione, ale w dalszym ciągu wymagały dalszej pracy.

Osiągnięte wyniki utwierdziły zarząd w przekonaniu, że podjęte po pierwszej edycji działania były słuszne, że informacja zwrotna uzyskana przez pracowników jest niezwykle cenna i w podsumowaniu badania, zobowiązał się przeprowadzić dogłębną analizę tych właśnie wyników, aby opracować kompleksowy plan działania na przyszłość, który miał na celu dalsze wprowadzanie zmian mających na celu podnoszenie wskaźników badanych przestrzeni działania przedsiębiorstwa.

Wszystko to oczywiście przełożyło się na wyniki osiągnięte w trzeciej edycji badania satysfakcji i zaangażowania, które odbyło się podobnie jak w przeszłości po okresie ok półtora rocznym. Należy zauważyć, a nawet podkreślić, że był to (i nadal jest) dosyć specyficzny i wyjątkowy czas, ponieważ większość przedsiębiorstw

stało przed wielkim wyzwaniem jakim było przystosowanie funkcjonowania organizacji w czasach pandemii. Wyniki osiągnięte w trzeciej edycji były naprawdę imponujące. Frekwencja osiągnęła w nim rekordową wartość 92%, a wskaźnik satysfakcji i zaangażowania osiągnął jeszcze większy poziom, o 11% więcej w porównaniu z poprzednim badaniem i wyniósł ok 82%.

Podsumowując pokrótce opisany okres funkcjonowania firmy oraz zachodzących w niej zmian, można wyodrębnić dwa różne etapy. Pierwszy to czas, w którym planowane i wdrażane były zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa bez jakiegokolwiek porozumienia i konsultacji z pracownikami firmy. Drugi etap to ostatnie lata, w którym głównie poprzez wprowadzenie procesu badania satysfakcji i zaangażowania powstał pewnego rodzaju kanał komunikacyjny pomiędzy zarządem, a kadrą pracowniczą, dzięki któremu można było z jednej strony poznać opinię i zdanie na temat już poczynionych zmian, a dzięki analizie otrzymać bardzo cenne informacje na temat obszarów niezbędnych do poprawy w przyszłości. Można zauważyć, że oba te etapy miały również bardzo odmienny wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Czas, kiedy wprowadzano zmiany, które z logicznego czy też biznesowego punktu widzenia miały jak najbardziej sens, ale w ich przygotowaniu i realizacji zabrakło elementu jakim jest konsultacja, badanie opinii rzeszy pracowników, może skutkować negatywnymi następstwami. Doświadczenia opisywanego przedsiębiorstwa pokazuje, że jednak zdecydowanie korzystniej działać tak jak to zostało zmienione i funkcjonowało w następnym etapie. Odpowiednia komunikacja z pracownikami, regularne przeprowadzanie procesu badań oraz inne działania pro-pracownicze w znacznym stopniu zwiększają satysfakcję z pracy, co w następstwie prowadzi do zwiększania zaangażowania w wykonywanie swoich obowiązków. Suma tych czynników to poprawa efektywności pracy, a to najlepsza droga do odpowiedniego rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

### **4.3. Opis metodologii i przygotowania do przeprowadzenia procesu badania**

Do przeprowadzenia procesu badania satysfakcji i zaangażowania pracowników została wybrana metodologia w oparciu o Employee survey czyli badanie przy użyciu tzw. ankiet pracowniczych. Do jego wykonania zakontraktowana została jedna z wielu działających na polskim i światowym rynku firm konsultingowych. Oczywiście zanim doszło do rozpoczęcia pierwszej edycji badań, nastąpiła faza mająca na celu odpowiednie przygotowanie całego procesu. Wykorzystując elementy i narzędzia związane z HPO (metoda opisana w rozdziale drugim), firma konsultingowa przy współpracy z kadrą menedżerską przeprowadziła diagnozę przedsiębiorstwa i określiła jakie obszary organizacji powinny podlegać badaniu. Było to najistotniejszym punktem wyjściowym całego procesu, ponieważ najważniejszym elementem fazy przygotowań jest właściwe określenie miary zaangażowania i satysfakcji pod kątem kluczowych czynników takich jak np. poczucie przynależności, relacje z przełożonymi, relacji ze współpracownikami,

komunikacja czy rozwój zawodowy.<sup>3</sup> Następnym procesem diagnozy było opracowanie odpowiednich pytań do kwestionariusza w oparciu o określone obszary i czynniki. Każdy z nich miał przypisaną odpowiednią ilość takich pytań i zagadnień, aby w pełni uzyskać odpowiednie informacje do mierzalności wskaźników dla każdego obszaru i czynnika. Pytania miały głównie formułę zamkniętą, z zastosowaniem stopniowego wyrażenia oceny o charakterze pozytywnym, negatywnym lub neutralnym. Przykłady takich pytań wraz z możliwymi do wyboru odpowiedziami zaprezentowane zostały na Rys. 3.

Rysunek 3. Przykłady pytań wraz z możliwymi odpowiedziami zawartymi w kwestionariuszu do procesu badania satysfakcji i zaangażowania

The figure displays three distinct questionnaire items, each with its own set of response options:

- Question 1:** "Kierownictwo wyższego szczebla otwarcie i uczciwie komunikuje się z pracownikami".  
**Answers:** Zdecydowanie się zgadzam, Zgadzam się, Nie mam zdania, Nie zgadzam się, Zdecydowanie się nie zgadzam.
- Question 2:** "W jakim stopniu Twoja ostatnia rozmowa na temat rezultatów Twojej pracy pomogła Ci poprawić wyniki?".  
**Answers:** Bardzo dobrze, Dobrze, Przeciętnie, Źle, Bardzo źle, Nie wiem.
- Question 3:** "Kierownictwo wyższego szczebla otwarcie i uczciwie komunikuje się z pracownikami".  
**Answers:** Tak, Nie, Nie wiem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmowej (02.2021)

Jak można zauważyć na rysunku, odpowiedzi jakie mogli zaznaczać ankietowani, nie były ujednolicone dla wszystkich pytań. Były dobrane w taki sposób, aby jak najlepiej wybrać właściwą odpowiedź, do tego w odpowiedni sposób nacechowaną, aby była jak najbardziej miarodajną do wyliczenia konkretnego wskaźnika. Dla każdej możliwej odpowiedzi nadany został parametr, dzięki czemu za pomocą specjalnego algorytmu można było wyliczyć wspomniany wskaźnik dla poszczególnych grup pytań danego obszaru. Poza przedstawionymi powyżej przykładami, obecne były

<sup>3</sup> <https://www.willistowerswatson.com/pl-PL/News/2020/09/willis-towers-watson-prezentuje-aplikacje-employee-engagement-software-do-badania> (01.02.2021)



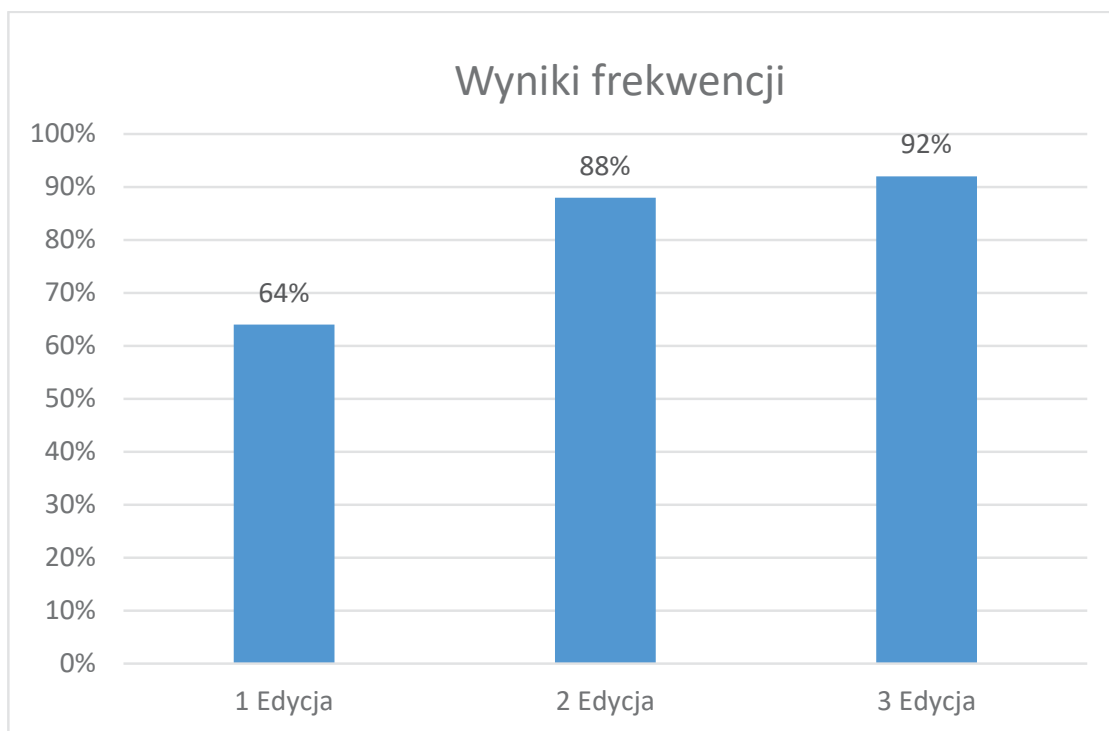
liczbie pracowników, również tym, którzy znajdowali się na zwolnieniach lekarskich, bądź urlopach wypoczynkowych. W okresie trwania całego procesu, cały czas prowadzona była akcja informacyjna, przypominająca o trwających badaniach i zachęcająca do wzięcia w niej udziału.

#### 4.4. Prezentacja i analiza wyników procesu badania satysfakcji i zaangażowania pracowników na przykładzie trzech przeprowadzonych edycji

W dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa przeprowadzono do tej pory trzy edycje opisywanego procesu badania satysfakcji i zaangażowania. Jak już zostało to opisane w poprzednim rozdziale, badania odbywały się mniej więcej w podobnym odstępie czasowym wynoszącym około półtora roku. Należy tu zaznaczyć, że czas zaplanowania badania również jest bardzo istotny. Jednym z kluczowych wskaźników badań jest frekwencja, dlatego też przy planowaniu daty przeprowadzenia całego procesu należy wybierać okres, w którym w przedsiębiorstwie obecnych jest jak najwięcej pracowników, czyli unikać okresów wakacyjnych oraz okolic dłuższych świąt.

Pozostając przy temacie frekwencji, właśnie od tego parametru zostanie rozpoczęte przedstawienie wyników oraz ich analiza porównawcza dla wszystkich trzech przeprowadzonych do tej pory edycji badań. Na poniższym wykresie (wykres 1) przedstawiono zestawienie wyników frekwencji dla przeprowadzonych badań.

Wykres 1. Zestawienie wyników frekwencji trzech edycji badania satysfakcji i zaangażowania przeprowadzonego w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmowej (02.2021)

Analizując powyższe dane, należy mieć na uwadze dokonane zmiany w przedsiębiorstwie na przestrzeni kilku lat, czyli procesy jakie nastąpiły przed pierwszym badaniem oraz podjęte działania pomiędzy kolejnymi edycjami badań. W teorii różnych firm konsultingowych można znaleźć informacje określające odpowiedni próg uzyskanej frekwencji dla przeprowadzonego badania. W większości opinii przyjęło się jednak, że wartość 80% osiągniętej frekwencji to wynik zadowalający, a każdy przekraczający 90% to wynik uznany za bardzo dobry. Jak widać pierwsze badanie można uznać za frekwencyjne niepowodzenie. Oczywiście wpływ na to miały poprzedzające pierwsze badania działania w firmie, wprowadzone nie do końca dobrze zaplanowane zmiany, być może zbyt rewolucyjne. Można uznać, że niezadowolony pracownik jest mniej zaangażowany i posiada mniejszy zapał, nie ma chęci i nie widzi większego sensu do wzięcia udziału w czymś co jest dla niego nowe i nie do końca wytłumaczone. Być może na ten wynik miała również za słaba akcja informacyjna przeprowadzona przez zarząd wraz z zespołem przygotowującym badanie, co na drodze późniejszej analizy okazało się dla nich dobrym materiałem do wyciągnięcia wniosków przed przystąpieniem do kolejnych edycji. Co pokazują wykresy, wyniki frekwencji za następne edycje wyraźnie wzrosły, co dowodzi temu, że dla tego obszaru działania zostały podjęte w odpowiedni sposób.

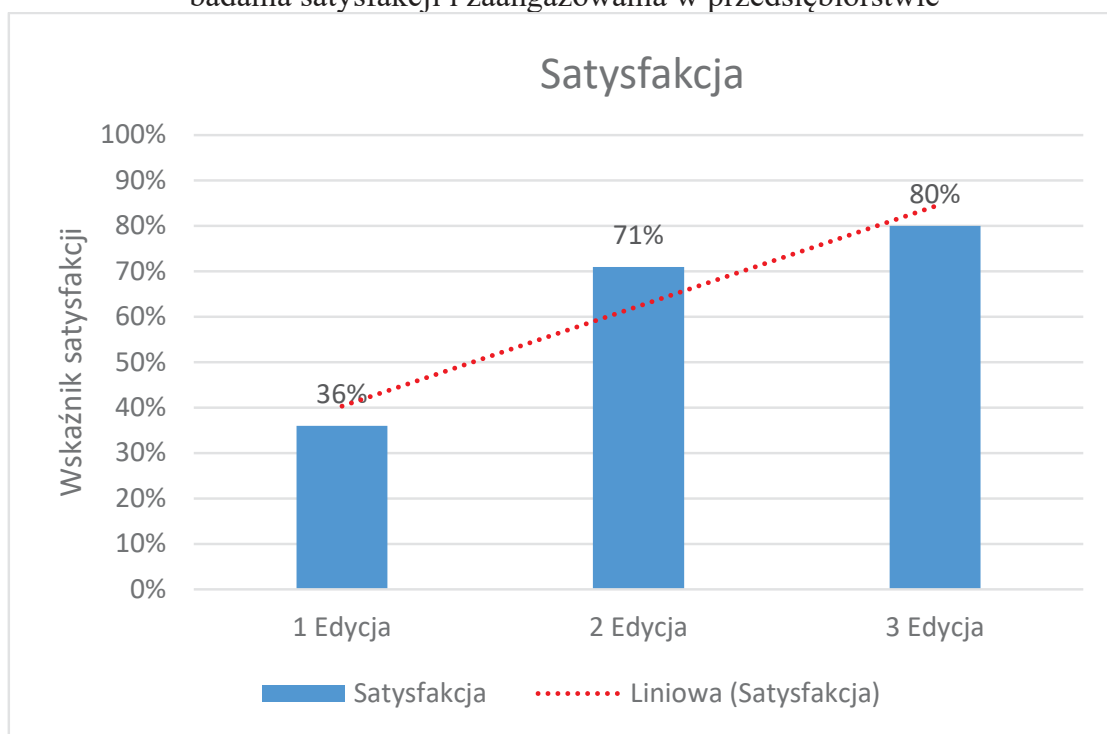
Potwierdzeniem trendów opisanych powyżej na podstawie wyników frekwencji, stanowią też inne wskaźniki. Są to przede wszystkim te wskaźniki, które są tematem przeprowadzanych badań, czyli te najważniejsze, satysfakcja pracowników oraz ich poziom zaangażowania. Na poniższych wykresach przedstawione zostało zestawienie wyników wskaźników dla tych dwóch głównych czynników.

Przedstawione poniżej wyniki pokazują, że osiągnięte wartości wskaźników dla dwóch kluczowych czynników są analogiczne do tych, uzyskanych dla frekwencji, a ich trendy są praktycznie takie same. Pierwsza edycja miała niską frekwencję oraz bardzo słabe poziomy satysfakcji i zaangażowania, a następne dwie edycje to bardzo duży wzrost w osiągniętych wynikach. Dodatkowo można zauważyć potwierdzenie informacji zawartych w części teoretycznej, a mianowicie, że satysfakcja i zaangażowanie są bardzo ściśle ze sobą związane (stąd bardzo zbliżone poziomy wyników dla obu czynników), ale przykład powyższych wyników dowodzi też, że można nie mieć odpowiedniej satysfakcji, ale mimo wszystko pozostać w jakimś stopniu zaangażowanym w wykonywane obowiązki. To właśnie pokazuje ta niewielka różnica na korzyść zaangażowania nad satysfakcją w powyższych wynikach.

Kontynuując analizę, należy wrócić do spostrzeżenia, że w porównaniu do pierwszej edycji, kolejne dwa badania to bardzo znaczący wzrost w osiągniętych wynikach. Przyczynę takiego stanu rzeczy należy oczywiście doszukiwać się w podjętych działaniach przez zarząd oraz zespół, który miał za zadanie wdrożenie rekomendacji dostarczonych po etapie analizy przez firmę konsultingową.

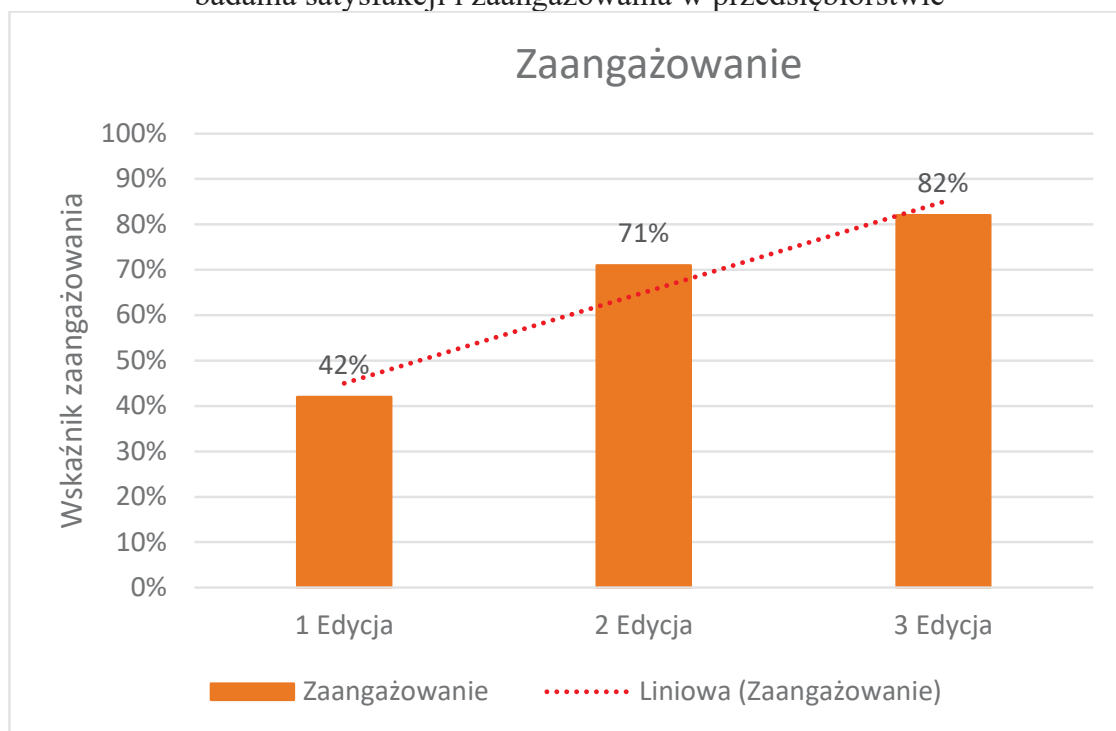


Wykres 2 Zestawienie wyników wskaźnika satysfakcji dla trzech edycji procesu badania satysfakcji i zaangażowania w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmowej (02.2021)

Wykres 3 Zestawienie wyników wskaźnika zaangażowania dla trzech edycji procesu badania satysfakcji i zaangażowania w przedsiębiorstwie



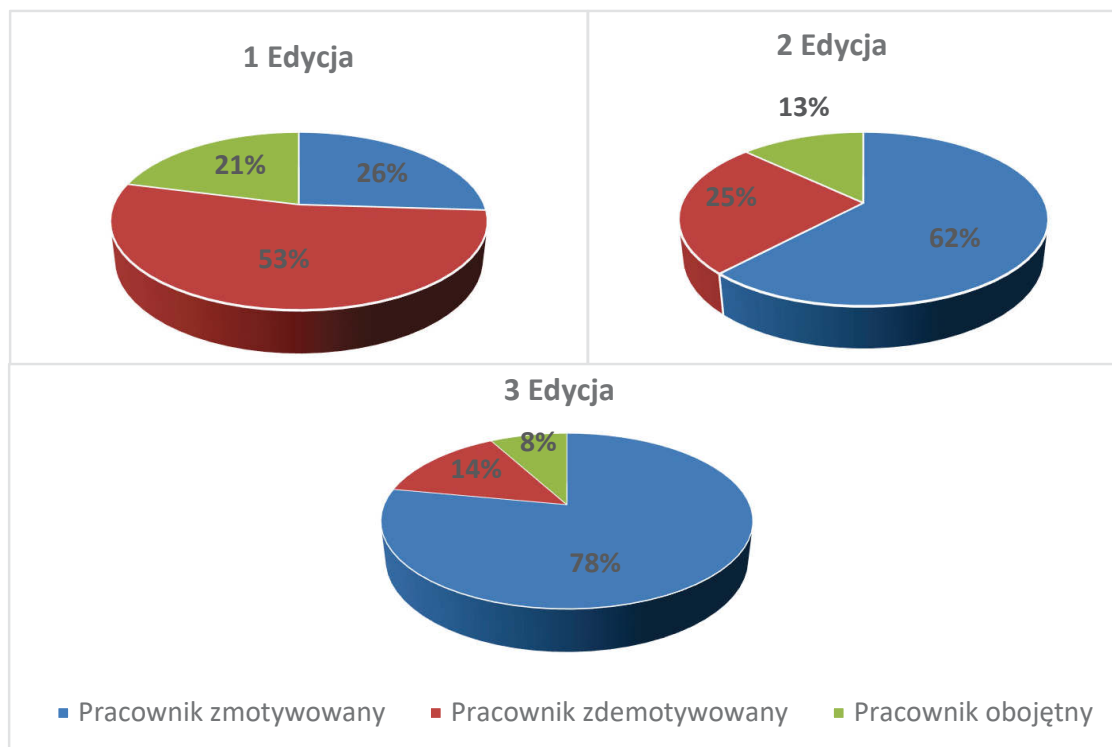
Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmowej (02.2021)

Wyniki drugiej edycji dowiodły, że zostały wyciągnięte odpowiednie wnioski, analiza została wykonana prawidłowo, a podjęte działania naprawcze pozytywnie wpłynęły na pracowników. Tak jak w przypadku frekwencji, gdzie w ramach założeń dokonano ustalenia odpowiedniego progu wynikowego, którego osiągnięcie świadczy o dobrym rezultacie, taki próg został również określony dla opisywanych głównych czynników. Przyjęto, że wynik wskaźnika satysfakcji i zaangażowania od 75% będzie wynikiem satysfakcjonującym, a każdy wynik przekraczający 80% będzie wynikiem dobrym. Osiągnięte wyniki w drugiej edycji były wyraźnie lepsze, ale nie osiągnęły jeszcze zakładanego progu. Cały czas była potrzeba kontynuacji wnikliwej analizy i dalsze badanie obszarów wskazanych do poprawy.

Rezultat osiągnięty dla kolejnego, trzeciego procesu badania, nie osiągnął, aż tak efektywnego wzrostu, ale i tak należy stwierdzić, że osiągnięcie ponad 80% satysfakcji i zaangażowania to wynik naprawdę bardzo dobry. Bardzo istotną rzeczą jest to, że firma nie stanęła w miejscu po poprzednich badaniach, ale kontynuowała bardzo dobrą praktykę skupienia się na obszarach, które wciąż wymagały poprawy, nie zaniedbując przy okazji pozostałych ważnych czynników.

Na koniec przedstawiania i analizy osiągniętych w dotychczasowych badaniach wyników, warto jeszcze zaprezentować uzyskany wskaźnik określający motywację pracowników pokazując, jak się on zmieniał na przestrzeni przeprowadzanych edycji. Prezentuje to wykres 4.

Wykres 4. Zestawienie wskaźników przedstawiających poziom motywacji pracowników dla trzech edycji procesu badania satysfakcji i zaangażowania w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmowej (02.2021)

Z danych przedstawionych na wykresie 4 można wywnioskować, że motywacja jest również blisko związana z satysfakcją i zaangażowaniem. Można to podsumować stwierdzeniem, że pracownik posiadający niski poziom satysfakcji, jest przy tym słabo zaangażowany i dodatkowo zaczyna brakować mu motywacji do dalszych działań. Te wszystkie czynniki są bardzo od siebie zależne i w sumie każdy z nich wpływa na wzajemnie na pozostałe. Kiedy poprawia się satysfakcja, rośnie zaangażowanie, to zaś prowadzi do zwiększenia motywacji pracownika do lepszej pracy, a wszystko to razem pozytywnie wpływa na działalność i rozwój przedsiębiorstwa.

Zeprezentowane wyniki w przeprowadzonych w przedsiębiorstwie trzech edycji procesu badania satysfakcji i zaangażowania pracowników prowadzi do bardzo ważnego wniosku. Widać, że biorąc pod uwagę sytuację pracowników firmy, oraz to jakie zachodziły w niej zmiany na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, możemy ten czas podzielić na dwa główne okresy, czyli to jaki był stan zanim rozpoczęto badać satysfakcję i zaangażowanie pracowników oraz stan jaki udało się uzyskać w wyniku kolejnych, przeprowadzanych badań.

Historia przedsiębiorstwa, a także wyniki pierwszego badania, pokazują, że wprowadzane zmiany, które zapewne pod względem biznesowym były jak najbardziej uzasadnione, nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty w innych obszarach organizacji. Na szczęście dla opisywanego przedsiębiorstwa, chyba w dobrym momencie dostrzeżono zapalenie się tzw. lampki ostrzegawczej i w odpowiedni sposób podjęto reakcję. Bardzo dobrze do tamtej sytuacji odnoszą się słowa Stephena Younga, zajmującego stanowisko eksperckie jako Global Practice Leader w firmie konsultingowej przeprowadzającej badania, które brzmią: „Podstawowym powodem, dla którego większości firm nie udaje się dokonać pożądanej transformacji, jest to, że ich liderzy często wpadają w pułapkę utwierdzania się we własnych przekonaniach. Tymczasem pracownicy niższego szczebla są często w pełni świadomi problemów, które nękają firmę lub powodów, dla których dana strategia nie będzie skuteczna, ale zwykle milczą na ten temat, obawiając się, że zabranie głosu może zagrozić ich karierze”<sup>4</sup>. To bardzo istotna myśl, którą zapewne podziela rzesza badaczy i naukowców zajmujący się tą tematyką. W dużo wcześniejszych latach było zupełnie inne podejście do pracownika, ponieważ bardzo rzadko zdarzało się, aby zarządzający dużymi firmami pytali szeregowych pracowników o zdanie dotyczące sposobu zarządzania i planach rozwojowych, nie mówiąc już o tym, że w firmie wprowadzano badania pokazujące poziom zadowolenia pracownika. Było to też poniekąd spowodowane sytuacją jaka była w Polsce oraz wszelkimi późniejszymi transformacjami. Na szczęście z czasem i do naszego kraju dotarły te dobre i sprawdzone praktyki pochodzące z silnie rozwijających się krajów. W końcu dostrzeżono bardzo istotną rzecz, że każdy pracownik, nawet ten niższego szczebla to bardzo istotny trybik w całym mechanizmie całego przedsiębiorstwa. Zapewnienie takiemu pracownikowi

---

<sup>4</sup> <https://www.willistowerswatson.com/pl-PL/News/2020/09/willis-towers-watson-prezentuje-aplikacje-employee-engagement-software-do-badania> (13.02.2021)

odpowiednich warunków pracy, zadbanie o jego satysfakcję, zadowolenie, to klucz do odpowiedniego jego zaangażowania oraz motywacji, a to oczywiście tylko pozytywnie może przełożyć się na to co dzieje się w firmie.

## 5. Zakończenie

Celem niniejszego artykułu było określenie wpływu procesu badania satysfakcji i zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa na budowanie strategii oraz wyznaczanie kierunków rozwoju firmy, a także dowiedzenie stwierdzenia, że proces ten jest niezwykle ważny we współczesnych organizacjach. Przykład opisanego przedsiębiorstwa jednoznacznie pokazał, że przeprowadzenie chociażby jednego, dobrze przygotowanego badania, daje bardzo duże możliwości pozyskania cennych informacji oceniających firmową rzeczywistość. Trzykrotne przeprowadzenie badań w prezentowanej organizacji oraz to, że w planach zarządu proces ten ma być na stałe wprowadzony do kalendarza jako cykliczne wydarzenie dowodzi, że akurat w przypadku tego przedsiębiorstwa proces ten stał się kluczowym narzędziem, z jednej strony do pozyskiwania informacji zwrotnych na temat oceny wykonanych już przeszłych działań, a z drugiej do diagnozowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa. Wszystkie przeprowadzone badania pokazują również, że samo przeprowadzenie badania satysfakcji i zaangażowania to jedynie połowa sukcesu. Druga połowa, o której w tym przypadku można nawet stwierdzić, że jest dużo ważniejsza, to odpowiednia analiza uzyskanych wyników i informacji zwrotnych, a następnie odpowiednie określenie strategii wdrożenie zmian, co prowadzi do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Badania przeprowadzone w firmie wykazały, że wpływ procesu badania na strategię rozwojową jest bardzo istotny, ale pod warunkiem zastosowania się do wytycznych wskazanych powyżej. Zatem akurat na przykładzie tego przedsiębiorstwa przyjęte założenia zweryfikowały się pozytywnie, a zamierzony cel został osiągnięty. Pamiętać jednak trzeba, że nie oznacza to, że jest to regułą i analogiczne badania w innym przedsiębiorstwie wykażą takie same lub podobne konkluzje. Źle podjęte działania lub ich brak, może przynieść odmienny skutek niż w opisanym przykładzie. Każde przedsiębiorstwo tworzą ludzie, zarówno na wysokim, średnim, jak i najniższym szczeblu. W przypadku procesu badania satysfakcji i zaangażowania, czynnik ludzki w postaci pracowników na niższych pozycjach dokonuje oceny działań, przedstawia swoje wnioski i pomysły również ludziom, ale tym decyzyjnym, którzy w głównej mierze kształtują strategię rozwojową i to właśnie od nich zależy jak właściwie wykorzystają te bardzo cenne informacje.

## Bibliografia

- Bakker A.B.: An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* **20**(4), 2011.
- Bakker A.B., Albrecht S. L. & Leiter M. P.: Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology* **20** (1), 2011, 74–88.

- Ciekankowski Z.: Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego*, Siedlce, 2014.
- De Waal A.: The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization. *Strategic HR Review* **13**(6), 2014.
- Fisher C.D.: Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior* **21**, 2000.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa, 1999.
- Harter J.K., Schmidt F.L. & Hayes T.L.: Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* **87**(2), 2002, 268–279.
- <https://hrlityczny.pl/badanie-satysfakcji-pracownikow-jak-sie-zabrac-za-badanie-satysfakcji-z-pracy/> (22.10.2020)
- <https://www.willistowerswatson.com/pl-PL/Solutions/wellbeing> (19.12.2020)
- Igielski M.: Rola kluczowych pracowników we współczesnym przedsiębiorstwie. *Handel Wewnętrzny*, **3**(368), 2017.
- Insightlink Communications: A guide to successful employee survey research, <http://insightlink.com> (22.10.2020)
- Łączek-Tarazewicz E.: Wdrażanie Systemu Bolońskiego jako przykład zarządzania zmianą narzuconą. *Zarządzanie i Finanse* **2**, 2012.
- Macey W.H. & Schneider B.: The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* **1**(1), 2008.
- Matejun M. & Nowicki M.: Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji. W: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.). Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, 2013.
- Mikołajczyk Z.: *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, 2003.
- Mrówka R.: Badania satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej. W: *Nowoczesne przedsiębiorstwo-strategie działania, rozwoju i konkurencji* **1**, 2000.
- Mrówka R.: Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: M. Aluchna, red., *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2010.
- Nowicka-Mieszala J.: Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie* **1**, 2012.
- Pujer K. & Danielak W.: *Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu*. Exante, Wrocław, 2017.

- Rigg J.: Worthwhile concept or old wine? A review of employee engagement and related constructs. *American Journal of Business and Management* **2**, 2013.
- Russell J.A.: A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology* **39**, 1980.
- Sajkiewicz A.: Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji. W: A. Lipka i S. Waszczak, red., *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*. Katowice, 2007.
- Schaufeli W.B. & Bakker A. B.: Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. W: A. B. Bakker & M. P. Leiter, eds., *Work engagement a handbook of essential theory and research*. Psychology Press, NY, 2010.
- Shuck B. & Reio T.: Employee engagement and wellbeing: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2013. Advanced online publication, doi:10. 1177/1548051813494240
- Skowron Ł.: Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników. W: M. Gableta i A. Pieroń-Pyszczyk, *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 223. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011.
- Szopik-Depczyńska K. & Korzeniewicz W.: Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* **24**, 2011.
- Walas-Trębacz J.: Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* **2**(13), 2009.
- Westover J.H.: The Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes. *The International Journal of Science in Society* **2**, 2011.
- Yalabik Y.Z., Popaitoon P., Chowne J. A. & Rayton B.A.: Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management* **24**, 2799–2823, 2013.
- Zarządzanie zmianą – ujęcie teoretyczne. Projekt „Partnerski System Zarządzania Zmianą Gospodarczą na Obszarach Natura 2000” nr POKL.08.01.02-20-027/11, Białystok, 2013.

## **THE INFLUENCE OF THE EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY ON THE STRATEGY OF PERFORMING CHANGES IN AN ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF AN ENTERPRISE FROM THE TELECOMMUNICATION SERVICES INDUSTRY**

Abstract: This article presents the impact of employee satisfaction and commitment surveys on the functioning of the company. Its purpose is to try to prove that it is one of the key tools for diagnosing the development needs of an enterprise, and carrying it out on a regular basis builds an atmosphere conducive to obtaining reliable feedback on the need for changes in the organization.

The first part of the article provides information on the concept of change in the organization and presents the impulses that trigger the decisions to implement them. Based on the literature, authored by many scientists, it will be shown what stages occur when introducing changes, what methods exist to diagnose the needs and what is the role of employees along with their impact on the functioning of the company.

The next part explains the concepts of job satisfaction and involvement in work on the basis of theories of various scholars. The differences and similarities between the factors distinguished will be presented, as well as the existing methods of conducting the research process, measuring the degree of employee satisfaction and their involvement in the performance of daily duties.

The article ends with a description of such a process on the example of a large company operating on the Polish telecommunications market. Briefly presented are the most important facts and events from the company's history, which explain what prompted the management of the organization to carry out the first audit process and then to repeat it in the following years. The whole will be illustrated by presenting the basic results of the all editions of the inquiry, together with their analysis.

Keywords: satisfaction survey, engagement survey, changes in the organization, employee surveys, HPO, ISMP model, "face to face", company development.

## **WPLYW BADANIA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW NA STRATEGIĘ PRZEPROWADZENIA ZMIAN W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIOSTWA BRANŻY USŁUG TELEKOMUNIKACYJNYCH**

Streszczenie: Niniejszy artykuł przedstawia wpływ badania satysfakcji i zaangażowania pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jego celem jest próba dowiedzenia, że badanie to jest jednym z kluczowych narzędzi diagnozowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa, a jego regularne przeprowadzanie buduje atmosferę sprzyjającą uzyskaniu rzetelnej informacji zwrotnej o potrzebie zmian w organizacji.

Pierwsza część artykułu to informacje na temat pojęcia zmiany w organizacji oraz przedstawienie jakie impulsy powodują decyzje ich wprowadzenia. Opierając się na obszernej literaturze, pokazane zostaną etapy, jakie występują podczas wprowadzania zmian, jakie istnieją metody służące diagnozowaniu potrzeb oraz jaka jest rola pracowników wraz z ich wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Następna część, to wyjaśnienie pojęć satysfakcji z pracy oraz zaangażowanie w pracę na podstawie teorii różnych badaczy. Przedstawione zostaną różnice i podobieństwa pomiędzy wyróżnionymi czynnikami oraz istniejące metody przeprowadzania procesu badań i pomiaru stopnia satysfakcji pracowników oraz ich zaangażowania w wykonywanie codziennych służbowych obowiązków.

Artykuł zakończy część przedstawiająca opis takiego procesu na przykładzie dużego przedsiębiorstwa, działającego na polskim rynku telekomunikacyjnym. Zaprezentowane pokrótce najważniejsze fakty i wydarzenia z historii firmy wyjaśnią co skłoniło zarząd organizacji do przeprowadzenia pierwszego procesu badania, a następnie powtarzania go w następnych latach. Całość jest zilustrowana przedstawieniem podstawowych wyników dotychczasowych edycji badań wraz z ich analizą.

Słowa kluczowe: badanie satysfakcji, badanie zaangażowania, zmiany w organizacji, ankietowanie pracowników, HPO, model ISMP, „twarzą w twarz”, rozwój przedsiębiorstwa