

Zbigniew S. Wąsik, Barbara Dorożko
Mebelplast S.A.
Zbigniew A. Kotulski
IPPT PAN

POMIAR SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTWA

WSTĘP

Współczesne warunki konkurencji i oczekiwania klientów sprawiają, że stosowana musi być zasada: „duża skala produkcji, duża różnorodność wyrobów”, w dodatku wyrobów dostosowanych do indywidualnych wymagań konsumentów. Ta konieczność przeorientowania metod produkcyjnych na bardziej elastyczne sprawia, że niezbędne jest nie tylko stosowanie nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w systemie produkcji, lecz również stałe badanie oczekiwań klientów i ich reakcji na otrzymywany produkt, co nazywane jest zarządzaniem kontaktami z klientem (Customer Relationship Management). Metody kompleksowego badania satysfakcji klientów są stosowane w wielkich korporacjach zarówno w stosunku do odbiorców wyrobów powszechnego użytku [Eastwood, 1996], jak również odbiorców najbardziej zaawansowanych technologii (np. systemu satelitów telekomunikacyjnych Irydium [Swan, Zukowski, 1995]).

Tab. 1. Klienci przedsiębiorstwa oraz ich najpowszechniejsze potrzeby i oczekiwania.

strona	oczekiwanie
klient zewnętrzny i wewnętrzny	pożądana jakość wyrobów
dostawcy zewnętrzni	stabilność kontraktu
bank kredytujący	terminowa spłata kredytu wraz z odsetkami
właściciel	korzystna inwestycja, spełnianie wymogów prawnych
nadzorujący spełnienie obowiązków / wymagań	spełnianie wymogów prawnych
pracownicy	zadowolenie z pracy, korzyści materialne, bezpieczeństwo
społeczności lokalne	działalność charytatywna
społeczeństwo	minimalizacja negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN ISO 9000, PN-ISO 14004 i PN-N 18004.

Opisane wyżej, współczesne metody prowadzenia produkcji, oparte na realizacji indywidualnych oczekiwań klientów są w pełni realizowane w „Mebelplast” S.A., gdzie wprowadzona jest zasada produkcji mebla pod zamówienie konkretnego klienta. Z oferty przedsiębiorstwa klient wybiera: model mebla, jego konfigurację, rodzaj i kolor tkaniny obiciowej, kształt i kolor elementów ozdobnych z drewna litego, miękkość siedziska i oparcia oraz określa termin realizacji. Starając się w pełni usatysfakcjonować odbiorców produktu finalnego należy równocześnie pamiętać, że nie są oni jedynymi klientami przedsiębiorstwa. Klientów oraz ich najpowszechniejsze potrzeby i oczekiwania zidentyfikowano w tabeli 1. Pracownicy w przedsiębiorstwie występują jako jego klienci jako dwie strony: jako dostawcy pracy oraz jako klient wewnętrzny. Satysfakcja pracowników, w każdej z tych ról, ma wpływ na końcowy efekt (także ekonomiczny) funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości.

Skuteczne zarządzanie organizacją, jako zbiorem wzajemnie powiązanych procesów, skoncentrowane jest na osiągnięciu celów wywodzących się ze zrozumienia potrzeb i

oczekiwań klientów (nie tylko odbiorców produktu finalnego) i wyraża się zdolnością do osiągania zaplanowanych celów. Jedną z ośmiu zasad skutecznego zarządzania jakością jest orientacja na klienta, a więc nie tylko określanie obecnych potrzeb i oczekiwań aktualnego klienta, ale również identyfikowanie przyszłych potrzeb przyszłych klientów. Zastosowanie zasady „orientacja na klienta” zazwyczaj prowadzi między innymi do: badania i zrozumienia potrzeb i oczekiwań klienta oraz zapewnienia wyważonego podejścia między zadowoleniem klientów i innych stron zainteresowanych.

Jakość to stopień w jakim zbiór przynależnych cech wyróżniających wyrób spełnia oczekiwania lub potrzeby organizacji i jej klientów, Jest więc istotne, aby dokonywać pomiarów zadowolenia klienta (nie tylko odbiorcy produktu finalnego) oraz podejmować stosowne działania na podstawie uzyskanych wyników [Komentarz ..., 2001].

Satysfakcja jest stanem odczuwalnym przez jednostkę i związanym z porównywaniem postrzeganych cech wyrobu oraz oczekiwań jednostki dotyczących tych cech. Poziomy satysfakcji doświadczane przez klienta oraz odpowiadające im kryteria jakości przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Poziomy satysfakcji klienta i odpowiadające im kryteria jakości.

poziom satysfakcji	wymagania - potrzeby	
niezadowolenie – jeżeli cechy wyrobu nie odpowiadają wcześniejszym oczekiwaniom	podstawowe (treshold)	rzadko artykułowane bezpośrednio przez klienta wymagania, które z punktu widzenia klienta <u>muszą być spełnione zawsze</u> klient nie zdaje sobie sprawy z ich istnienia
zadowolenie - jeśli oczekiwania zostają spełnione	wymagane (performance)	<u>potrzeby, których klient jest świadomy i je wyraża;</u> można je rozumieć jako osiągi / parametry, które klient chciałby mieć; w miarę wzrostu wymagań i upływu czasu, niektóre z parametrów rozumianych dziś jako wymagane - stają się parametrami podstawowymi
wysokie zadowolenie – jeżeli cechy wyrobu przekraczają oczekiwania	wywołujące zachwyty (exciting)	<u>potrzeby, których klient nie może sobie zwykle wyobrazić, gdyż są poza jego oczekiwaniami, jego wiedzą i wyobraźnią;</u> jest to spowodowane faktem, że życzenia klientów są warunkowane postrzeganiem wyrobów dostępnych na rynku; spełnienie oczekiwań, z których klient w danej chwili nie zdaje sobie sprawy, może wywołać jego zachwyty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kotler, 1999] i [Niemić, 2000].

Kształtowanie oczekiwań klientów realizowane jest na podstawie wcześniejszych doświadczeń, związanych z nabywaniem danego wyrobu, na podstawie opinii przyjaciół i krewnych oraz informacji i obietnic składanych przez organizację i jej konkurencję. Wiadomym jest również, iż klienci, którzy są jedynie „zadowoleni” łatwo mogą jeszcze zmienić dostawcę, kiedy pojawi się lepsza oferta. Wysokie zadowolenie klienta sprzyja powstawaniu silnych emocjonalnych związków z organizacją wykraczających poza racjonalne preferencje.

CEL I ZAKRES BADAŃ

Celem niniejszej pracy jest prezentacja metod badania satysfakcji pracowników, stosowanych w praktyce wybranego przedsiębiorstwa oraz próba oceny skuteczności tych metod.

Przedsiębiorstwo zatrudnia 573 osoby, w tym 186 kobiet i 387 mężczyzn. Przedmiotem jej działalności jest produkcja mebli tapicerowanych, w tym około 94% na eksport. W skład Spółki wchodzi trzy zakłady produkcyjne o niejednorodnej produkcji.

Badania satysfakcji pracowników w Spółce dokonywane są przy użyciu następujących metod:

- ankietyzacji,
- analizy absencji (metoda pośrednia),

Ankieta zaproponowana do badania satysfakcji pracowników składała się z 24 pytań obejmujących: identyfikację źródeł zadowolenia, komunikację wewnętrzną, wynagrodzenie, relacje z przełożonymi i stosunki koleżeńskie. W pierwszej serii badań uczestniczyło 277 pracowników spółki, a w drugiej serii 246 respondentów. Osoba wypełniająca ankietę mogła udzielać więcej niż jednej odpowiedzi.

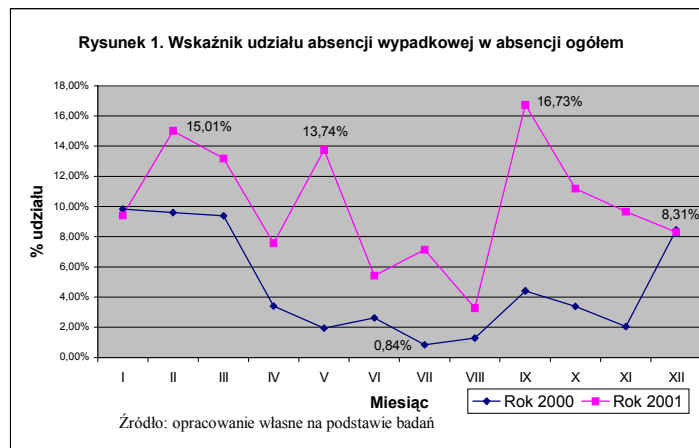
Równolegle przeprowadzono drugą ankietę, wśród 38 osób zajmujących w przedsiębiorstwie stanowiska kierownicze różnego szczebla, której celem było ustalenie paritetu wysokości wynagrodzeń dla stanowisk pracy występujących w przedsiębiorstwie. Jako wynagrodzenie bazowe przyjęto wynagrodzenie tapicera (przedsiębiorstwo produkuje meble tapicerowane).

Dwie serie badań przeprowadzono w latach 2000 – 2001.

Analiza absencji personelu bazuje na fakcie, że jednym ze sposobów reagowania na narastające niezadowolenie jest wycofanie się (ucieczka). Możliwym do zrealizowania, w przypadku pracownika, sposobem emigracji jest ucieczka w chorobę, czyli absencja chorobowa. W praktyce przedsiębiorstwa absencję wyraża się wskaźnikiem absencji, czyli liczbą dni nieobecności w pracy spowodowanej chorobą przypadających na jednego pracownika w okresie umownym.

Przyjmując, że zatrudniony personel stanowi względnie stałą populację, to stan zdrowotny takiej grupy osób również jest względnie stały w umownym okresie.

Równocześnie, na wielkość absencji chorobowej znaczący wpływ ma niezdolność do pracy spowodowana wypadkami przy pracy. Wypadki te są w przedsiębiorstwie uważane jako szczególnie rodzaj reklamacji zgłaszanej przez pracownika – klienta. Wielkość tę można wyrazić za pomocą wskaźnika absencji wypadkowej, wyrażonego dziesiątą krotnością liczby dni niezdolności do pracy, spowodowanej wypadkami przy pracy, przypadających na jednego zatrudnionego w okresie umownym. Zwiększenie wartości licznika we wskaźniku absencji wypadkowej, będące efektem zastosowania dziesiątej krotności, pozwala na bezpośrednie porównywanie wartości ze wskaźnikiem absencji. Udział absencji wypadkowej w absencji ogółem przedstawia rysunek 1.

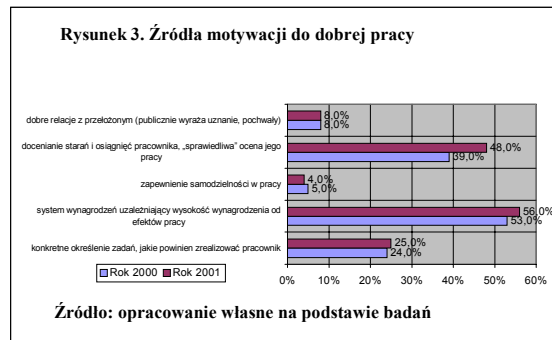
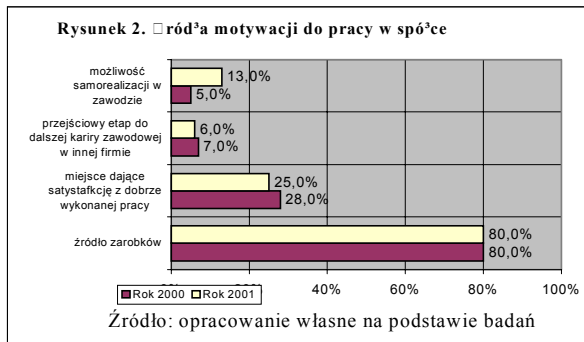


WYNIKI BADAŃ ORAZ ICH OMÓWIENIE

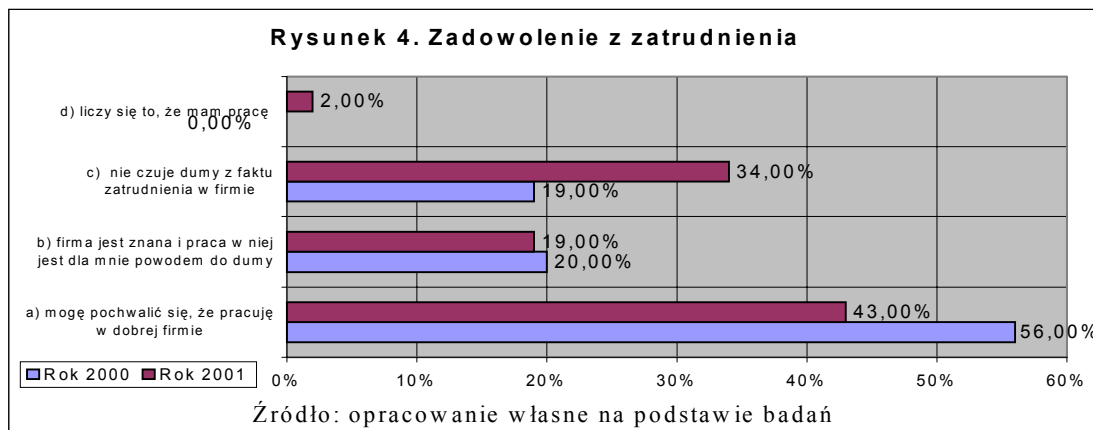
ANKIETYZACJA ZADOWOLENIA

Pracownicy (80% ankietowanych) postrzegają spółkę przede wszystkim jako źródło zarobków, na dalszym planie stawiając: miejsce dające satysfakcję z dobrze wykonanej pracy (25% - 28% ankietowanych), możliwość samorealizacji w zawodzie (5% - 13%) oraz etap przejściowy do dalszej kariery. Wyniki te przedstawiono na rysunku 2.

Natomiast jako źródło motywacji do dobrej pracy (por. Rysunek 3) ankietowani wskazali: system wynagrodzeń (53% - 56% respondentów) oraz docenienie starań i osiągnięć pracownika (39% - 48% odpowiedzi).



Równocześnie (por. rysunek 4) około 50% ankietowanych (od 43% do 56%) wyraziło zadowolenie z pracy w przedsiębiorstwie przy wyraźnym wzroście niezadowolenia (z 19% do 34%).

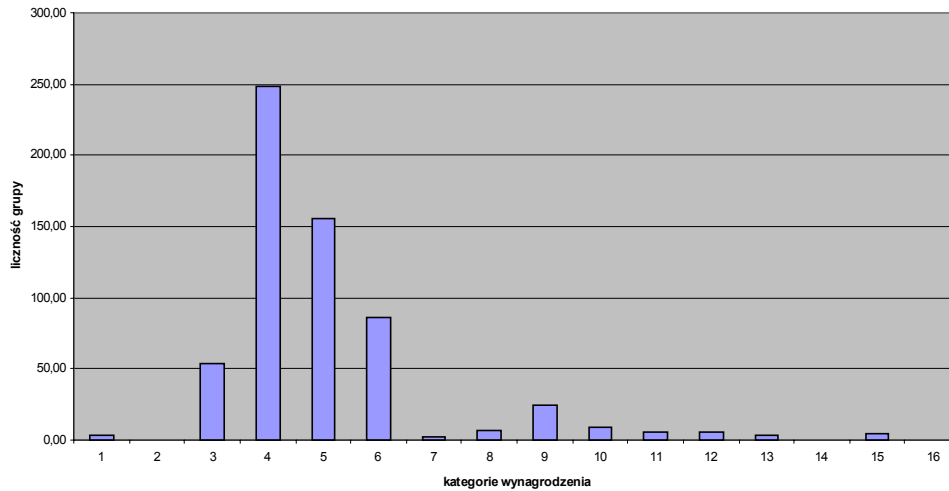


ANKIETYZACJA PARYTETU WYNAGRODZEŃ

W wyniku przeprowadzonych, w odstępie roku, dwóch serii badań ankietowych parytetu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie oraz uwzględniając liczby pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach pracy otrzymano rozkład proponowanych zarobków dla wszystkich stanowisk w zakładzie (por. Rysunek 5). Histogram przedstawia licznosc grupy w poszczególnych zakresach proponowanego wynagrodzenia. Grupa pierwsza obejmuje wynagrodzenia od 0,5 do 0,59, grupa druga – od 0,6 do 0,69, itd., aż do grupy 13, obejmującej wynagrodzenia od 1,90 do 1,99.

Według przeprowadzonej ankiety, średnie wartości parytetów wynagrodzenia mieściły się w przedziale od 0,5 do 1,98 płacy odniesienia. Uzyskano zatem bardzo spłaszczoną siatkę płac (stosunek płacy minimalnej i maksymalnej jak 1 do 4) w stosunku do płac realnie występujących w zakładzie (jak 1 do 8,7). Średnia płaca w spółce jest wyższa od średniej płacy w województwie i niższa od średniej płacy w kraju.

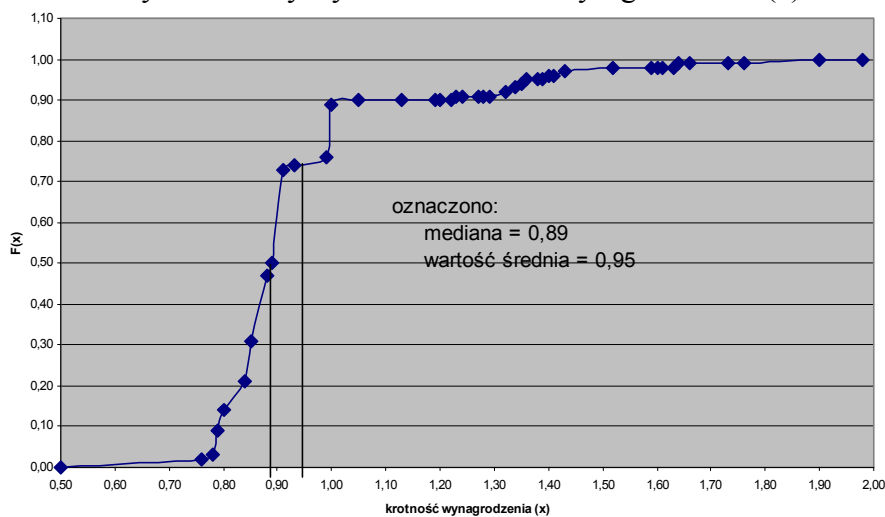
Rysunek 5. Histogram krotności wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeanalizujmy teraz możliwe postrzeganie przez załogę tak uzyskanych wyników. Po uwzględnieniu liczby zatrudnionych na wszystkich stanowiskach (łącznie około 600 osób) otrzymano, że w zaplanowanej, przez osoby ankietowane, siatce płac średnia płaca wynosi 0,945 płacy na stanowisku wzorcowym. Uwzględniając licznosc zatrudnienia na wszystkich stanowiskach i wykonując odpowiednie obliczenia otrzymujemy, że według wzorcowej siatki płac, poniżej średniej zarabia 451 osób, co stanowi 74% populacji, powyżej zaledwie 159 osób. Zaznaczmy, że podobny jakościowo wynik otrzymujemy analizując płace realnie występujące w przedsiębiorstwie.

Rysunek 6. Dystrybuanta krotności wynagrodzenia $F(x)$



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z podanego przykładu wynika, że podawanie, jako informacji o płacach w przedsiębiorstwie, średniego wynagrodzenia sprawia, że znaczna większość załogi będzie czuła niezadowolenie, jako zarabiająca poniżej średniej, ze wszystkimi wynikającymi stąd konsekwencjami (m.in. naciski na wzrost płac do poziomu wartości średniej, niska satysfakcja zawodowa, itd.).

Taki wynik jest prostą konsekwencją rozkładu wysokości płac. Rozkład płac jest silnie niesymetryczny, ponieważ jest ograniczony z dołu (przez płacę minimalną) i nieograniczony (przynajmniej teoretycznie) z góry. Ma zatem długi ogon z prawej strony, co skutkuje przesunięciem wartości średniej w prawo w stosunku do środka rozkładu (jego mediany). Jedynym remedium jest tu wykorzystywanie innych wskaźników do przedstawienia płac w zakładzie.

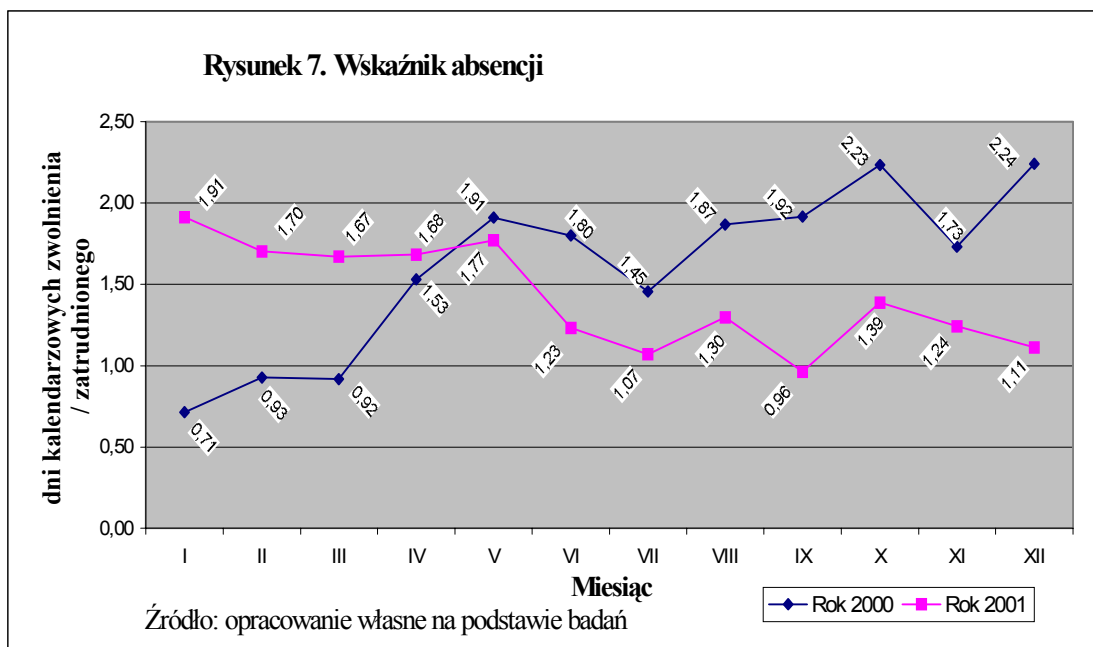
Takim naturalnym, obiektywnym kandydatem jako informacja o poziomie płac jest ich mediana¹. Wówczas połowa pracowników będzie miała płacę poniżej tej wartości (lub równo tyle), połowa powyżej (lub równo tyle). W naszym przykładzie mediana rozkładu wartości płacy wynosi 0,89 wysokości płacy na stanowisku wzorcowym.

Innym dobrym wskaźnikiem dla rozkładów jednomodalnych jest wartość mody². W rozpatrywanym przykładzie moda znajduje się w grupie wynagrodzeń 0,8-0,89, a więc kryterium to daje wynik nieco mniejszy niż mediana i znacznie mniejszy niż wartość średnia. Wokół mody koncentruje się większość wynagrodzeń w firmie.

Powszechne informowanie o wartościach średnich zarobków nie ma innego uzasadnienia jak łatwość obliczenia tego parametru rozkładu (także na podstawie średnich cząstkowych), a w przypadku badań statystycznych – łatwość jego estymacji. Obliczenie mediany, w przypadku znajomości całej populacji, jest trudniejsze niż obliczenie wartości średniej, a przypadku posiadania jedynie informacji statystycznych o rozkładzie wynagrodzeń, estymacja wartości mediany jest trudna i mało dokładna (por. [Kendall, 1951]).

ANALIZA ABSENCJI

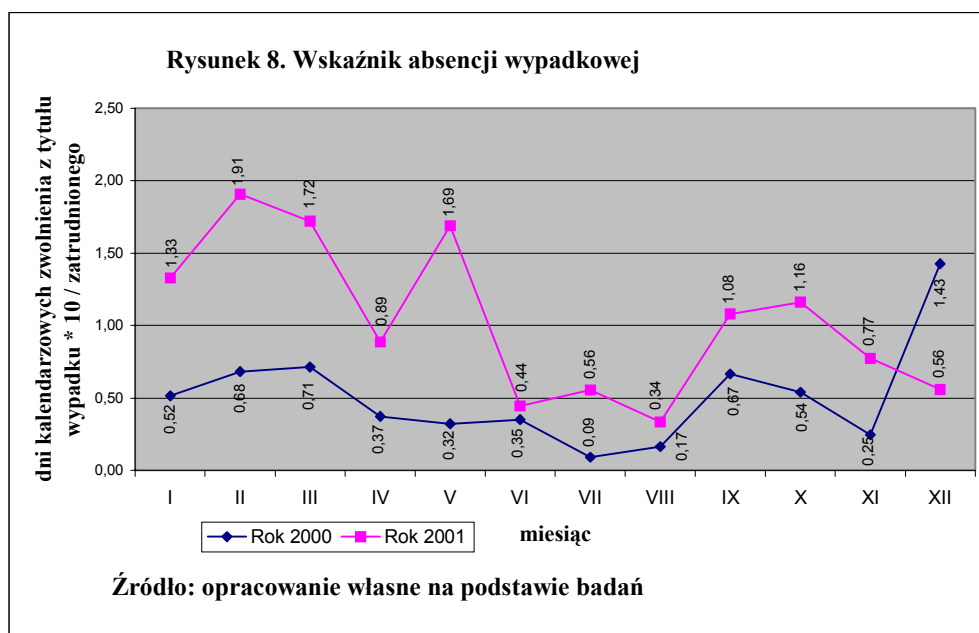
W okresie od kwietnia 2000 roku do lutego 2001 roku w przedsiębiorstwie realizowano szereg następujących po sobie zmian organizacyjnych i obserwowany w tym czasie wzrost wartości wskaźnika absencji może więc być wyrazem obniżania się zadowolenia pracowników z warunków pracy. Jako odniesienie należy wziąć pod uwagę wieloletnie obserwacje cyklu absencji (Rysunek 7 pokazuje wykresy wskaźnika absencji w cyklu rocznym).



¹ Mediana rozkładu zmiennej losowej jest to taka liczba m , że z prawdopodobieństwem 0,5 zmienna losowa przyjmuje wartości większe lub równe m i mniejsze lub równe m .

² Moda rozkładu jest to taka liczba, w której gęstość prawdopodobieństwa rozkładu (histogram) przyjmuje maksimum.

Podobnie można odnieść się do wskaźnika absencji wypadkowej. W tym przypadku należy również uwzględniać wszelkie wprowadzane zmiany sposobu wynagradzania związane z nieobecnością w pracy z powodu choroby, np. wysokość zasiłku chorobowego, wysokość premii naliczanej za okres nieobecności w pracy, itp.



WNIOSKI

Ankieta dotycząca badania satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy stanowi podstawową metodę badawczą. W celu dokładniejszej analizy występujących problemów (różniących się dla różnych grup zawodowych) powinna zawierać więcej informacji o respondencie (np.: wiek, wykształcenie), ale takich które nie umożliwią identyfikacji. Jest to trudne do zrealizowania w stosunkowo małej populacji pracowników jednego zakładu pracy.

Ankieta, w celu umożliwienia porównywania wyników z kolejnych rocznych edycji, powinna być przeprowadzana w tym samym miesiącu roku, z uwagi na potrzebę ograniczania wpływu zmieniającej się sytuacji zewnętrznej (roczny cykl koniunktury), na udzielane odpowiedzi.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych stwierdzono, że satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy zależy nie tylko od wysokości uzyskiwanej płacy, lecz również od poczucia sprawiedliwości systemu wynagrodzenia. W tej sytuacji podawanie, jako informacji o płacach w zakładzie, ich wartości średniej, może oddziaływać niekorzystnie na załogę. Porównanie własnej płacy z płacą średnią w zakładzie powoduje niezaspokajalny pęd do osiągnięcia tej wartości średniej (syndrom Czerwonej Królowej). Bardziej obiektywnym parametrem statystycznym o poziomie płac jest wartość mediany, a przy bardziej dokładnym opisie – również innych kwantyli.

Wskaźniki absencji są narzędziami prostymi i umożliwiającymi systematyczne monitorowanie poziomu zadowolenia. Jednak z uwagi na zależność absencji również od innych czynników, wzrost wskaźników absencji może, przy aktualnie posiadanej bazie danych, stanowić w przedsiębiorstwie jedynie sygnał o możliwym wystąpieniu spadku zadowolenia załogi; z pewnością nie informuje o przyczynach tego zjawiska.

Przebiegi wskaźników absencji powinny być uzupełnione o kronikę zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, pozwalającą na zidentyfikowanie czynników, istotnie wpływających na zmianę wskaźników absencji, nie związanych z poziomem satysfakcji.

Określenie poziomu odniesienia dla wskaźników absencji wymaga posiadania większej bazy danych, obejmującej kilka lat.

BIBLIOGRAFIA

- Eastwood M.A. 1996.** Implementing mass customization, *Computers in Industry*, 30 (3): 171-174 OCT 15.
- Kendall M. C. 1951.** The advanced theory of statistics, wydanie I, Charles Griffin, Londyn.
- Kotler Ph. 1999.** Marketing. Felberg SJA. Warszawa.
- Niemiec A. 2000.** Obsługa klienta w świetle norm ISO 9000. Warszawa. Referat na seminarium KADRY 2000. http://www.prim.com.pl/szk_stat.htm.
- PN-EN ISO 9000:2001.** Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
- PN-EN ISO 9004:2001.** Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania. Komentarz do norm ISO 9000:2000. 2001. PKN. Warszawa.
- PN-EN ISO 14004:1998.** Systemy zarządzania środowiskowego. Ogólne wytyczne dotyczące zasad i technik wspomagających.
- PN-N 18004:2001.** Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne.
- Swan P.A., Zukowski J.A. 1995.** Manufacturing technologies, the "key" to a 66 small satellite system, *Space Technology-Industrial and Commercial Applications*, 15 (4): 181-185 JUL.