

**Joanna Bilińska**

Volkswagen Motor Polska w Polkowicach

## **BADANIA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA**

### **1. Satysfakcja pracowników i jej znaczenie dla zaangażowania w wykonywaną pracę**

W nowoczesnych organizacjach europejskich badania opinii pracowników wpisują się w już ogólnie przyjęty standard strategii zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Dość wspomnieć, że regularne i usystematyzowane mierzenie poziomu satysfakcji i motywacji pracowników stanowi jeden z kluczowych elementów modelu EFQM w kryteriach poświęconych pracownikom. Nacisk kładziony na satysfakcję, która traktowana jest jako jeden z aspektów dostosowania do wymagań klientów, wynika z przekonania, że wysoki poziom zadowolenia pracowników stanowi niezbędny warunek świadczenia przez nich usług wysokiej jakości.

Choć zadowoleniu pracowników przypisuje się obecnie kluczowe znaczenie, trudno wciąż o jednoznaczną definicję satysfakcji i jednoznaczne wyjaśnienie jej zależności z wysoką jakością wykonywania zadań. Mrówka [5, s. 2] przytacza definicję określającą satysfakcję jako pozytywny stosunek pracowników do obowiązków, otoczenia pracy oraz współpracowników, któremu towarzyszy uczucie zadowolenia. Zaznacza jednocześnie, że zadowolenie to związane jest z subiektywną oceną środowiska pracy, która jest uzależniona od odczuwanej przez pracownika różnicy między jego oczekiwaniami a jego odbiorem sytuacji (warunków pracy, relacji z przełożonym i współpracownikami itd.).

Ten aspekt subiektywności stał się przedmiotem wielu badań nad wpływem czynników osobowościowych na satysfakcję z pracy. Przytoczyć można tu chociażby raport z badań Agho, Muellera i Price'a [1, s. 1007-1027]. Wykazują oni, że poczucie satysfakcji jest kombinacją czynników związanych z wykonywaną pracą, czynników środowiskowych oraz czynników osobowościowych (pozytywnego afektu).

Oczywiście, pomimo wpływu indywidualnych cech pracowników na ich poczucie zadowolenia z pracy, niezaprzeczalny jest fakt, że przedsiębiorstwa różnią się od siebie przeciętnym poczuciem zadowolenia swoich pracowników i że ten przeciętny poziom satysfakcji w organizacji wpływa na jej wyniki biznesowe. Armstrong [2,

s. 72] przytacza badania przeprowadzone przez Instytut Psychologii Pracy na Uniwersytecie Sheffield, które wykazały, że odczuwana przez pracowników satysfakcja z pracy w 5% wyjaśnia różnicę między przedsiębiorstwami w rentowności i w 16% – różnicę w produktywności. Praktyczne znaczenie monitorowania i utrzymywania wysokiego poziomu satysfakcji pracowników wykazały także badania J.K. Hartera, F.L. Schmidta i T.L. Hayesa [4, s. 268-279]. Badacze przeprowadzili metaanalizę zależności pomiędzy satysfakcją pracowników, zaangażowaniem pracowników a wynikami biznesowymi organizacji osiąganymi przez poszczególne jednostki biznesowe, mierzonymi przez satysfakcję klientów, produktywność, generowane zyski, fluktuację pracowników oraz wypadkowość. Wyniki wykazały istotną pozytywną korelację pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Badanie sugeruje, że zmiany w zakresie praktyk zarządzania prowadzące do zwiększenia satysfakcji pracowników mogą jednocześnie zwiększyć efektywność jednostek biznesowych, włączając w to generowane zyski.

Podjęmowanych było wiele prób teoretycznego wyjaśnienia powiązań między poczuciem satysfakcji z pracy a wysokim poziomem motywacji do pracy. Do opisu tej zależności wykorzystywany jest często klasyczny model hierarchii potrzeb Masłowa. Według jego teorii ludzie dążą do zaspokojenia pięciu kategorii potrzeb: potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, szacunku oraz przynależności i samorealizacji, przy czym potrzeby wyższego rzędu nabierają siły motywującej dopiero wówczas, gdy zostaną zaspokojone potrzeby o bardziej podstawowym charakterze [3, s. 460-463]. Wynikałoby z tego, że pracownicy będą zaspokajając potrzeby wyższego rzędu wymagające większego zaangażowania, a przez to w większej mierze przyczyniające się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa dopiero wówczas, gdy zaspokojone zostaną ich podstawowe potrzeby, takie jak odpowiednia płaca i środowisko pracy, poczucie stabilności pracy czy nawet poczucie przynależności do zespołu. Teoria ta, choć zyskała dużą popularność, była często krytykowana, pojawiały się między innymi głosy, że różne typy potrzeb pojawiać się mogą równocześnie i że hierarchia potrzeb jest uwarunkowana kulturowo.

Alternatywną koncepcję zaproponował Herzberg. Na podstawie prowadzonych badań przedstawił dwuczynnikową teorię motywacji, zgodnie z którą za zadowolenie i niezadowolenie pracowników odpowiedzialne są dwie odrębne grupy czynników [3, s. 465-467]. Zgodnie z poglądami Herzberga czynniki związane ze środowiskiem pracy, które nazywał on czynnikami higieny psychicznej, mogą zostać zapewnione przez pracodawcę jedynie wówczas, gdy zatrudnieni nie będą odczuwać niezadowolenia z pracy. Aby jednak czuli oni satysfakcję z wykonywanej pracy, konieczne jest zaspokojenie potrzeb związanych z samą treścią pracy. Tę drugą kategorię potrzeb Herzberg nazwał czynnikami motywacji. Efektywna strategia zarządzania wymagałaby w tym ujęciu przywiązywania wagi zarówno do warunków pracy, jak i spo-

sobów wyrażania pracownikom uznania, odpowiedniego sposobu delegowania zadań czy wzbogacania treści zadań.

Teoria Herzberga również znalazła swoich przeciwników, a motywacja i jej powiązania z satysfakcją tłumaczone były w literaturze na wiele innych sposobów. Jedną z ciekawych koncepcji przedstawili Porter i Lawler [6, s. 191-198]. Zgodnie z ich poglądami zarówno motywację, jak i poczucie zadowolenia pracowników w największym stopniu warunkują osiągnięcia. Dobrze wykonane zadanie z jednej strony samo w sobie wywołuje zadowolenie pracowników, a z drugiej strony jest dla nich źródłem nagród zewnętrznych. Jeżeli pracownik odbiera otrzymywane nagrody jako sprawiedliwe i atrakcyjne, jest zmotywowany do ponownego angażowania się w wysoką jakość wykonywania zadań.

Przedsiębiorstwa decydujące się na prowadzenie badań opinii stają przed wieloma dylematami. Mnogość teorii wyjaśniających mechanizmy motywacji i satysfakcji pracowników oraz związków między tymi dwoma zjawiskami przywołuje pytanie, o co i w jaki sposób pytać w badaniach opinii, aby uzyskane informacje i wprowadzone na ich podstawie działania miały realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przekrojowe badania mogą jednocześnie zidentyfikować poziom zaspokojenia wszystkich pięciu kategorii potrzeb z piramidy Masłowa, określić poziom równowagi między czynnikami higieny a czynnikami motywacji i odpowiedzieć na pytanie, czy sposób nagradzania pracowników organizacji ma dla nich charakter motywujący. Organizacja może jednak zadecydować się również na przeprowadzenie badania, którego zakres ogranicza się do ogólnego barometru nastrojów panujących wśród pracowników. Podobnie jak cel i sposób prowadzenia badania podlegają dyskusjom w przedsiębiorstwach, tak i dyskusyjne są zarówno możliwości do zaakceptowania poziom otwartości przy udzielaniu informacji zwrotnych, jak również wizje działań zaradczych, które zostaną podjęte w odpowiedzi na zidentyfikowane słabe strony funkcjonowania organizacji. Problemy związane ze sposobem przeprowadzania procesu w przedsiębiorstwie pokazują, że tylko nie sam wynik, ale i właściwa polityka informacyjna oraz zaangażowanie w dalsze eksplorowanie uzyskanych wyników w trakcie spotkań z pracownikami, a także realne wykorzystywanie wyników do planowania działań usprawniających funkcjonowanie zakładu są czynnikami określającymi sukces bądź porażkę projektów badania satysfakcji w przedsiębiorstwie.

## **2. Badania satysfakcji i zaangażowania pracowników w Volkswagen Motor Polska**

### **2.1. Opis metody**

Volkswagen Motor Polska (VW MP) traktuje systematyczne badania opinii pracowników jako strategiczny element swojej polityki personalnej. Projekty każdora-

zowo uzgadniane są z zarządem firmy oraz z wyprzedzeniem są komunikowane pracownikom. Badania opinii prowadzone są bezpośrednio przez dział personalny, a uzyskane wyniki omawiane zarówno z kadrą kierowniczą, jak i z pracownikami. Na podstawie wyników w trakcie warsztatów tematycznych opracowywane są plany działań zaradczych, które wdrażane są w kolejnym roku, a ich odbiór przez pracowników monitorowany jest przez odpowiednie ankiety.

W 2007 r., po kilkuletnich doświadczeniach przeprowadzania wśród załogi mniejszych ankiet opinii stanowiących barometry nastroju pracowników, Volkswagen Motor Polska wprowadziło nowe narzędzie mierzenia satysfakcji i zaangażowania zatrudnionych. Głównym celem projektu było uzyskanie wyczerpujących opinii pracowników na temat funkcjonowania zakładu oraz zbadanie specyficznych obszarów problematycznych w VW MP w celu zwiększenia poziomu zadowolenia i motywacji pracowników. Bardziej szczegółowe cele obejmowały uzyskanie informacji o silnych i słabych stronach zakładu z punktu widzenia pracowników, analizę poziomu identyfikacji pracowników z celami i filozofią przedsiębiorstwa, weryfikację poziomu motywacji pracowników, uzyskanie informacji na temat zadowolenia pracowników z relacji z przełożonymi, ocenę potrzeby wdrażania zmian oraz stopnia akceptacji dotychczas wprowadzanych zmian oraz poprawę istniejących warunków pracy. Projekt stawiał sobie również za cel wytworzenie atmosfery zaufania, w której pracownicy będą mogli swobodnie wyrażać swoje zdanie, oraz miał stanowić narzędzie motywujące pracowników i zwiększające ich poczucie wpływu na funkcjonowanie zakładu.

Kwestionariusz konstruowany był za pomocą rozmów z pracownikami, analizy głównych elementów polityki personalnej zakładu oraz przy użyciu literatury fachowej. Sformułowane pytania ujęte zostały w ośmiu głównych kategoriach tematycznych. Były to:

1. **Identyfikacja z przedsiębiorstwem** – ocena przedsiębiorstwa jako dobrego, rzetelnego pracodawcy, pytania dotyczyły wizerunku zakładu w oczach pracowników oraz opinii pracowników na temat zewnętrznego (społecznego) odbioru VW MP.

2. **Komunikacja** – ocena zadowolenia pracowników z ilości i jakości otrzymanych informacji oraz poczucia, że mogą swobodnie komunikować swoje uwagi przełożonym; ocena przepływu informacji w kanałach „góra-dół” i „dół-góra”.

3. **Postrzeżenie przełożonych** – zadowolenie pracowników z ich relacji z bezpośrednimi przełożonymi, ocena kompetencji kierowniczych menedżerów.

4. **Motywacja** – dwie kategorie pytań: ocena systemu motywacyjnego (rozumiałości, dostosowania do indywidualnych potrzeb pracowników) oraz dokonana przez pracowników subiektywna ocena własnego poziomu motywacji.

5. **Rozwój pracowników** – ocena możliwości rozwoju zawodowego w przedsiębiorstwie oraz satysfakcji z otrzymywanych szkoleń.

6. **Relacje interpersonalne** – ocena postrzegania jakości komunikacji i współpracy między pracownikami oraz atmosfery panującej w poszczególnych działach.

7. **Warunki pracy** – ocena poczucia pewności zatrudnienia, zadowolenia z systemu wynagrodzeń, organizacji pracy, klimatu organizacyjnego oraz otrzymywanych dodatkowych świadczeń.

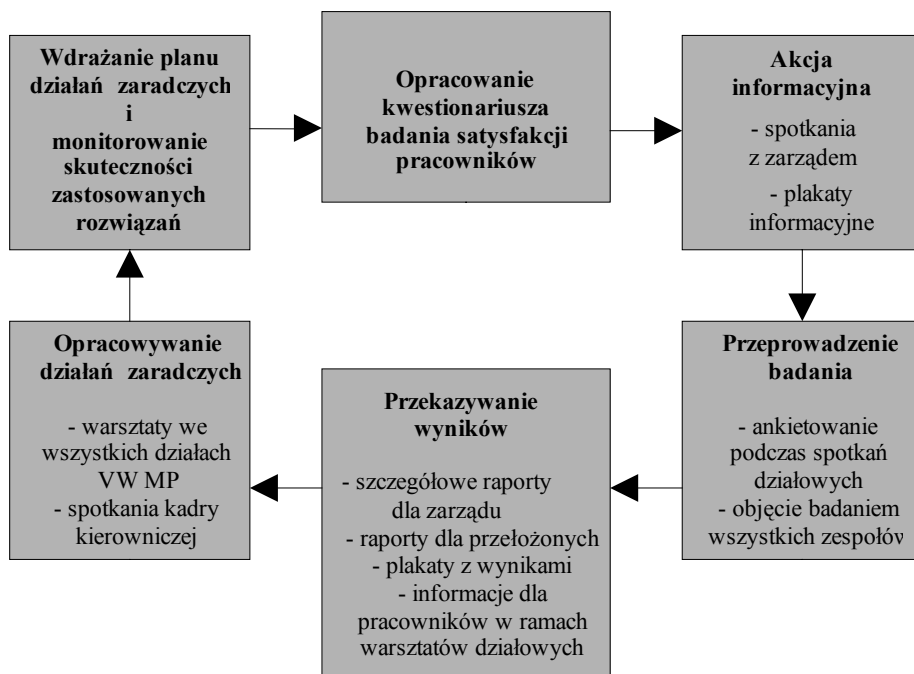
8. **Ogólne poczucie satysfakcji** – badanie ogólnego emocjonalnego stosunku pracowników do firmy oraz ich chęci związania z zakładem swojej przyszłości zawodowej.

Ankieta składała się z 54 pytań. 51 z nich miało charakter zamknięty i zastosowano do nich sześciostopniową skalę (zdecydowanie się zgadzam, zgadzam się, raczej się zgadzam, raczej się nie zgadzam, nie zgadzam się i zdecydowanie się nie zgadzam). Pozostałe trzy pytania miały charakter otwarty. Wszystkie kwestionariusze wypełniane były w formie papier-olówek, a pracownicy proszeni byli o udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania.

## 2.2. Przebieg badania

Badanie satysfakcji w VW MP było złożonym, wieloetapowym procesem (zob. rys. 1). Poprzedzały je spotkania z zarządkiem firmy oraz akcja plakatowa informująca pracowników o głównych założeniach oraz planowanym przebiegu projektu. Badanie kwestionariuszowe zrealizowane zostało w VW MP między styczniem a lutym 2007 r. i obejmowało pracowników wszystkich działów przedsiębiorstwa, włącznie z kadrą kierowniczą. Pracownicy działu HR rozdawali, a następnie zbierali od pracowników wypełnione ankiety w trakcie zebrań działowych. Dystrybucja kwestionariuszy poprzedzona była krótkim wprowadzeniem w główne cele i założenia badania. Ankiety wypełniane były anonimowo. W badaniu wyodrębniono jednak poszczególne działy (a w przypadku pracowników produkcyjnych – zmiany w obrębie działów) oraz dokonano segmentacji ze względu na staż pracy w Volkswagen Motor Polska, wykształcenie oraz charakter pracy. Podział pracowników ze względu na przynależność do działu umożliwił wykonanie 63 odrębnych analiz wyników. Wyniki ankiety zostały przeanalizowane również odrębnie dla pracowników administracyjnych oraz dla pracowników z obszaru produkcji.

Ogólne wyniki ankiety w skali zakładu zakomunikowane zostały pracownikom przez plakaty oraz artykuł w gazecie zakładowej. Każdy przełożony otrzymał raport zawierający analizę wyników swojego działu w zestawieniu ze zbiorczymi wynikami obszaru produkcji bądź administracji. Wyniki przedstawiono najpierw zarządowi VW MP, następnie zaś, w trakcie specjalnie przygotowanego warsztatu, kadrze kierowniczej firmy. Przełożeni poszczególnych działów przedstawiali z kolei wyniki swoim grupom pracowników i moderowali dyskusje, które miały doprowadzić do wypracowania działań zaradczych w odpowiedzi na zidentyfikowane obszary niskiego



Rys. 1. Przebieg procesu badania satysfakcji pracowniczej w VW MP

Źródło: opracowanie własne.

zadowolenia pracowników. Taka procedura komunikowania wyników miała z jednej strony zapewnić rzetelną, łatwo dostępną informację całej załodze przedsiębiorstwa, a z drugiej strony umożliwić dostęp do bardziej szczegółowych informacji tylko osobom, których te informacje bezpośrednio dotyczyły (pracownicy i przełożeni poszczególnych działów otrzymywali wyczerpujące raporty jedynie z analizą własnych wyników). Dzięki temu możliwe było zwiększenie poczucia bezpieczeństwa, szczególnie wśród menedżerów, którzy mogli się obawiać, że ewentualne oznaki niezadowolenia wśród ich pracowników mogą wpływać negatywnie na ich wizerunek. Do całokształtu informacji dostęp otrzymała kadra zarządzająca przedsiębiorstwem oraz kierownictwo działu personalnego. Zwieńczeniem prac na poziomie działów był wspólny warsztat kadry kierowniczej z zarządem firmy, na którym wypracowano działania zaradcze do wdrożenia w skali całego przedsiębiorstwa.

### 2.3. Wyniki i ich interpretacja

W przeprowadzonym badaniu kwestionariuszowym wzięło udział 825 pracowników, czyli 76% załogi przedsiębiorstwa. 74% osób badanych to pracownicy pro-

dukcyjni, a 26% – pracownicy administracyjni. Uzyskano 99% ankiet zwrotnych ze wszystkich rozdanych kwestionariuszy, a 91% pracowników udzieliło odpowiedzi na pytania otwarte. Taka postawa pracowników została uznana za oznakę wysokiego poziomu zaangażowania, choć brano również pod uwagę to, że na wysoki poziom zwrotów miał wpływ fakt, że ankiety rozdawane były każdemu pracownikowi osobiście, a następnie zbierano je w trakcie tego samego spotkania.

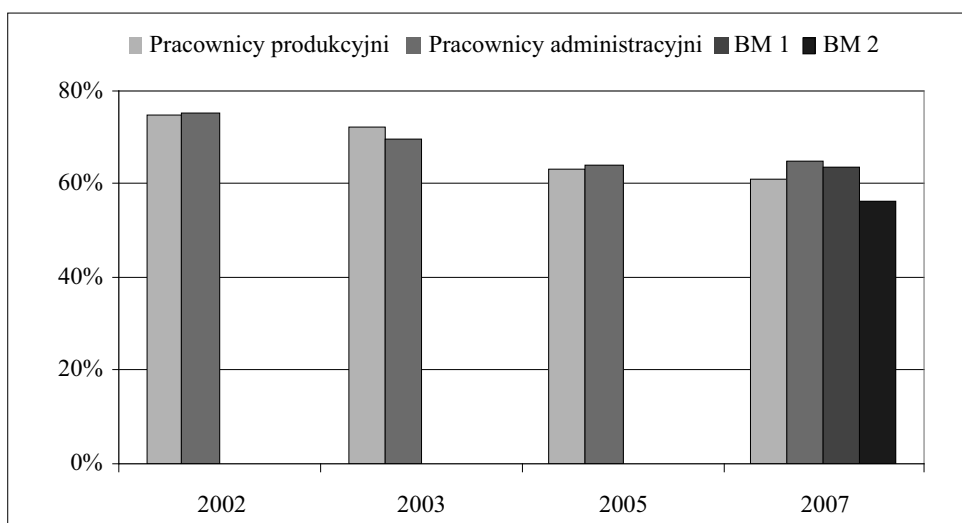
We wszystkich uwzględnionych kategoriach pracownicy administracyjni byli bardziej zadowoleni ze swojej pracy niż pracownicy produkcyjni (zob. tab. 1). Różnice w poziomie satysfakcji między tymi grupami były jednakże niewielkie i wahały się od 1 do 4%. Zarówno pracownicy produkcji, jak i administracji okazali się najbardziej zadowoleni z relacji ze współpracownikami, a za największy obszar do rozwoju uznali stosowany w zakładzie system motywacyjny. Pracownicy produkcyjni krytycznie odnieśli się także do możliwości rozwoju zawodowego. Wyniki ankiety były analizowane w odniesieniu do celów zakładowych ustalonych w oparciu na benchmarkingu z organizacjami europejskimi, które podobnie jak VW MP znalazły się w gronie finalistów Europejskiej Nagrody Jakości. Wyniki w odniesieniu do celów zakładowych przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Wyniki badania satysfakcji pracowniczej w VW MP w odniesieniu do celów zakładowych

Kategoria	Pracownicy produkcyjni	Pracownicy administracyjni
Identyfikacja z firmą	cel osiągnięty	+1%
Komunikacja	-7%	-5%
Postrzeganie przełożonych	-9%	-5%
Motywacja	- 10%	-8%
Rozwój zawodowy	- 10%	-6,00%
Relacje interpersonalne	+1%	+ 4%
Warunki pracy	- 2%	cel osiągnięty
Ogólne poczucie satysfakcji	-1,00%	1,00%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z benchmarkingu połączona z analizą trendów, czyli porównawczą analizą wyników satysfakcji pracowników z kolejnych lat, stanowi jeden z najistotniejszych filarów analizowania sytuacji przedsiębiorstwa oraz identyfikowania koniecznych obszarów zmian. Przykład analizy wyników z wykorzystaniem benchmarkingu i analizy trendów przedstawia rys. 2. Porównywane były odpowiedzi pracowników na tezę: „Ogólnie jestem zadowolony ze swojej pracy w Volkswagen Motor Polska”.



Rys. 2. Ogólne poczucie satysfakcji – zestawienie wyników na przestrzeni lat, benchmarking

Źródło: opracowanie własne.

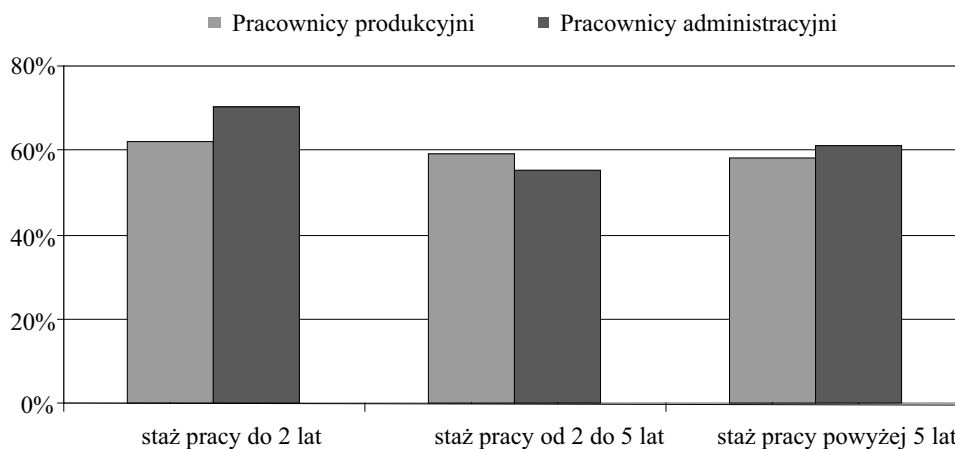
Rysunek 1 dowodzi, że w porównaniu z wykorzystanymi benchmarkami poziom zadowolenia pracowników VW MP jest wyższy. Jednocześnie można jednak zaobserwować pewien spadek poziomu zadowolenia w analizowanych latach. Trend taki tłumaczony był większą trudnością utrzymywania równie wysokiego poziomu zadowolenia wraz z rozwojem firmy – pracownicy wraz z upływem czasu przyzwyczajają się do dobrych warunków pracy i aby osiągnąć wyjściowy poziom zadowolenia, potrzebne jest wprowadzanie coraz nowszych działań zwiększających zadowolenie załogi. Ankieta z roku 2007 sprowokowała również pytanie o to, jaki wpływ na uzyskiwane wyniki ma sposób prowadzenia badania. W poprzednich latach pracownicy mogli wypełniać ankiety w dogodnej dla siebie chwili, a następnie wrzucali je do specjalnie w tym celu przygotowanej skrzynki. W ten sposób uzyskano niższy procent zwrotów, a w ankiecie uczestniczyli tylko ci pracownicy, którzy faktycznie chcieli podzielić się swoim opiniami na temat funkcjonowania zakładu. W roku 2007 przedstawiciele działu personalnego osobiście zbierali wypełnione ankiety, które wcześniej rozdali wszystkim obecnym w zakładzie pracownikom. Uzyskany w ten sposób wysoki procent zwrotów mógł wiązać się z większym odsetkiem ankiet wypełnionych przez osoby, które nie były zmotywowane do udziału w badaniu (czy wręcz takie, które odebrały nową metodę prowadzenia ankiet jako formę nacisku). W obliczu tych problemów VW MP postawił sobie za cel zwiększenie poczucia zadowolenia w kolejnych edycjach badania przy zachowaniu sposobu ankietowania zapewniającego udział maksymalnie wysokiego odsetka pracowników.

Jedną z istotniejszych dla przedsiębiorstwa informacji uzyskanych na podstawie badania satysfakcji w 2007 r. okazało się wewnętrzne zróżnicowanie wyników.



Różnice w poziomie zadowolenia pojawiające się między poszczególnymi działami w kolejnych kategoriach satysfakcji (odniesienie wyników działu do średniej zakładowej) były głównym czynnikiem pozwalającym na wyłonienie potencjałów do poprawy. Różnice w poziomie zadowolenia w danej kategorii między pracownikami poszczególnych działów przekraczały w niektórych przypadkach 30%. Zaistniałe rozbieżności tłumaczone były wieloczynnikowo: wpływ na tak odmienną percepcję pracy miał odmienny charakter wykonywanych zadań, odmiennie kwalifikacje i staż pracy pracowników w obu działach, relacje z przełożonym (i związane z nimi różne możliwości rozwoju). Wyniki omawiane były odrębnie dla każdego działu, indywidualnie opracowywane były również w tych przypadkach plany działań zaradczych.

Bardzo istotne różnice w wynikach pojawiały się jednak czasami także między pracownikami z różnych zmian tego samego działu. Na przykład zmiana A jednego z działów produkcyjnych wykazała ogólny poziom satysfakcji z pracy na poziomie 46%, a zmiana B – 69%. Zważywszy na takie same warunki pracy i zakres obowiązków dotyczący każdej ze zmian w obrębie działów, zróżnicowanie wyników przypisane zostało w głównej mierze wpływowi bezpośrednich przełożonych.

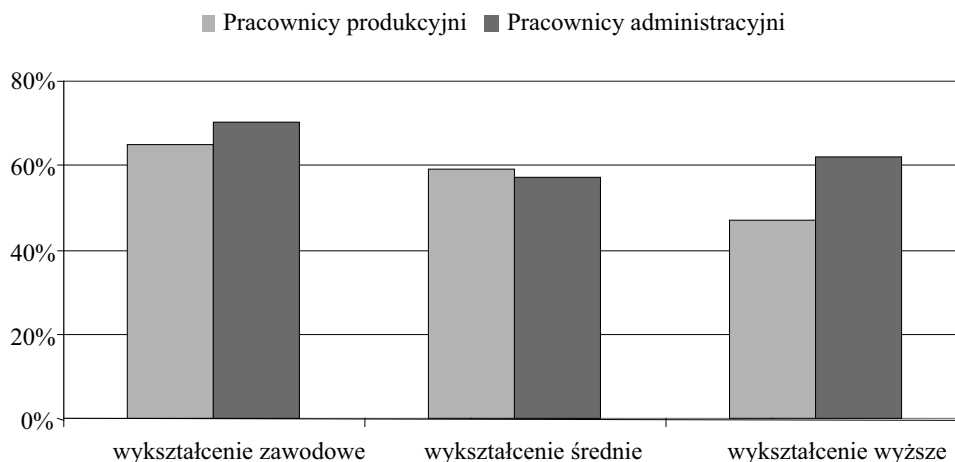


Rys. 3. Zależność między stażem pracy a ogólnym poczuciem satysfakcji z pracy

Źródło: opracowanie własne.

Poddano analizie także zależności między poszczególnymi kryteriami satysfakcji i motywacji a wykształceniem i stażem pracy pracowników biorących udział w badaniu. Szczególną uwagę przywiązywano do zależności pojawiających się w obszarze ogólnego poczucia satysfakcji (zob. rys. 3 i 4). Wśród pracowników produkcyjnych zidentyfikowano liniową zależność między wykształceniem a poczuciem satysfakcji (korelacja na poziomie  $r = 0,22$ ). Wyższe wykształcenie współwystępuje z niższym zadowoleniem, a najwyższy poziom zadowolenia wykazują pracownicy z wykształceniem zawodowym. Wynik ten sugeruje, że na poczucie zadowolenia wpływa

dostosowanie wykonywanych zadań do posiadanych kwalifikacji. Zrozumiałe jest więc, że osoby z wyższym wykształceniem pracujące na stanowiskach produkcyjnych odczuwają niezadowolenie spowodowane niedostosowaniem pracy do swoich umiejętności. W tej grupie wystąpiła również istotna statystycznie zależność ogólnego poziomu zadowolenia od stażu pracy (korelacja na poziomie  $r = 0,19$ ). Wyższemu poczuciu satysfakcji sprzyja krótki staż pracy w firmie.



Rys. 4. Zależność między wykształceniem a ogólnym poczuciem satysfakcji z pracy

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei analiza wyników pracowników administracyjnych nie wykazała zależności liniowych. Najwyższe globalne poczucie satysfakcji wykazały w tej grupie osoby z krótkim stażem pracy oraz pracownicy z wykształceniem zawodowym. Z najniższym poziomem zadowolenia współwystępował natomiast średni staż pracy (od dwóch do pięciu lat) i średnie wykształcenie.

#### **2.4. Działania usprawniające podjęte po analizie poziomu satysfakcji pracowników**

Jednym z najistotniejszych, ale i najtrudniejszych etapów badań opinii pracowników jest opracowywanie i konsekwentne wdrażanie działań zaradczych. Volkswagen Motor Polska rozpoczął ten proces, odnosząc się do zestawiania otrzymanych wyników analizy satysfakcji z przyjętymi celami. Ponieważ w części analizowanych kategorii przyjęte cele nie zostały osiągnięte, a różnice sięgały nawet 10%, następnym analiz wyników ankiet było opracowanie działań ukierunkowanych przede wszystkim na usprawnienie komunikacji, systemu motywacyjnego, poprawę relacji pracownik–przełożony, zwiększenie możliwości rozwoju zawodowego oraz poprawę

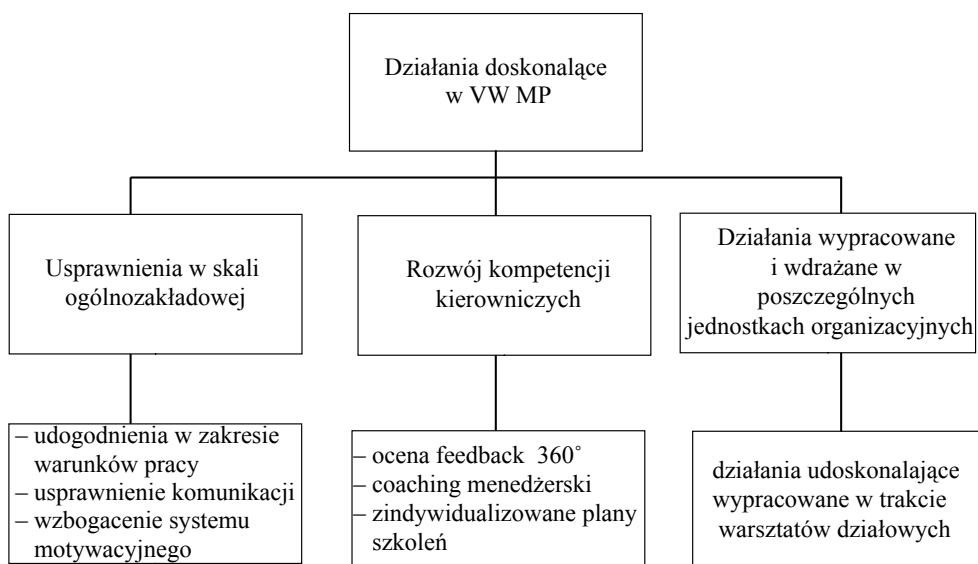
warunków pracy. Zakładano, że działania w tych obszarach wpłyną także na zwiększenie ogólnego poziomu zadowolenia z pracy.

W skali przedsiębiorstwa wprowadzono udogodnienia, które odpowiadały życzeniom pracowników pojawiającym się najczęściej w odpowiedziach na pytania otwarte (między innymi wydłużono przerwę obiadową dla pracowników produkcyjnych i zainstalowano nawiew na halach produkcyjnych). Jako nowe narzędzie motywujące wprowadzono bonus zakładowy gwarantujący pracownikom roczną premię powiązaną z wynikami przedsiębiorstwa. Dział personalny opublikował i wręczył wszystkim pracownikom dokument pn. *Polityka personalna* komunikujący w wyczerpujący sposób stosowane w VW MP praktyki personalne. Rozszerzony został prowadzony w zakładzie program „Talent”, który ma stanowić możliwość rozwoju, głównie dla utalentowanych pracowników produkcyjnych.

Wymienione działania są tylko wybranymi przykładami metod zastosowanych w celu zwiększenia zadowolenia w obszarach zidentyfikowanych jako wymagające poprawy. Zgodnie jednak z przyjętą interpretacją wyników, która odnosiła się do dużych rozbieżności w poziomie zadowolenia pomiędzy poszczególnymi zespołami pracowników, kluczowe znaczenie dla satysfakcji pracowników poszczególnych działów czy zmian produkcyjnych miały relacje z bezpośrednimi przełożonymi. W związku z tym istotną rolę w procesie wprowadzania zmian odegrało opracowanie strategii analizy i rozwoju umiejętności kierowniczych wśród kadry menedżerskiej (ocena przełożonego *feedback 360°*, *coaching* menedżerski, odpowiednie szkolenia). Zakładano, że rozwój kompetencji menedżerów VW MP (sprawniejsze komunikowanie się, wyrażanie uznania, delegowanie zadań) przyczyni się do tego, że pracownicy będą bardziej pozytywnie postrzegać zarówno swoją osobistą relację z szefem, jak i system motywacyjny stosowany w przedsiębiorstwie czy też osobiste możliwości rozwoju zawodowego.

Kolejny rodzaj działań ukierunkowanych na zwiększenie zadowolenia i zaangażowania pracowników był opracowywany i wdrażany w obrębie poszczególnych działów w zakładzie na podstawie ustaleń z warsztatów prowadzonych po zakomunikowaniu pracownikom wyników ankiety. Przykładowe działania podjęte na tej płaszczyźnie to zwiększenie częstotliwości zebrań działowych, zorganizowanie szkolenia usprawniającego współpracę w obrębie zespołu czy wprowadzenie dodatkowej oceny pracownika na kilka miesięcy przed oceną roczną warunkującą wysokość premii.

Rysunek 5 obrazuje główne płaszczyzny działań usprawniających zastosowanych w przedsiębiorstwie po analizie poziomu satysfakcji.



Rys. 5. Płaszczyzny działań usprawniających po badaniu satysfakcji w VW MP

Źródło: opracowanie własne.

Dziesięć miesięcy po implementacji kwestionariusza satysfakcji pracowniczej przeprowadzona została ankieta monitorująca efekty wdrażanych działań udoskonalających. W ankiecie wzięło udział 125 losowo wybranych pracowników VW MP. Ankieta sprawdzała skuteczność komunikowania oraz percepcję nowych projektów personalnych, ale badała również ogólny poziom satysfakcji z pracy. Otrzymane wyniki wykazały, że średni ogólny poziom satysfakcji wzrósł wśród pracowników produkcyjnych z 59 do 67%, a w grupie pracowników administracyjnych – z 61 do 71%. Oczywiście trend ten wymaga potwierdzenia w kolejnym wyczerpującym badaniu satysfakcji pracowniczej.

### 3. Wnioski

Wyniki przeprowadzonych w VW MP badań pokazują, jak złożone i wieloczynnikowe są zagadnienia związane z prowadzeniem badań opinii. Aby projekt mógł się powieść, organizacje od początku muszą mieć świadomość, jakim dokładnie celom przedsiębiorstwa ma on służyć. Następnie trzeba podjąć ważne decyzje dotyczące samej konstrukcji kwestionariusza – bardziej rozbudowany, uwzględniający przekrojowe i wnikliwie pytania daje pracownikom większe pole do krytyki. Pojawiają się pytania odnoszące się do sposobu przeprowadzania badania – objęcie nim dużej próby (jak 76% załogi w VW MP) czy też procedura umożliwiająca naprawdę losowy dobór uczestników badania to rozwiązania bardziej rzetelne, a także zwiększające

szające prawdopodobieństwo dotarcia również do tych najbardziej niezadowolonych (czy najmniej zmotywowanych do angażowania się w życie organizacji, w tym i w wypełnianie ankiet) pracowników. Na uzyskany efekt duży wpływ ma odpowiednia, szczegółowa segmentacja pozwalająca na zidentyfikowanie ważnych obszarów problemowych. Wreszcie absolutnie koniecznym elementem projektów badania opinii jest przemyślana i konsekwentnie wdrażana polityka komunikowania wyników i wypracowywania działań zaradczych.

Przedsiębiorstwo Volkswagen Motor Polska, decydując się na bardzo rozbudowaną formę ankiety satysfakcji, zaangażowanie w badanie dużej liczby pracowników oraz na szczegółową analizę uzyskanych wyników, otrzymało wiele pozytywnych sygnałów potwierdzających właściwy kierunek polityki personalnej przedsiębiorstwa, ale jednocześnie skonfrontowało się z obszarami, w których zidentyfikowany poziom zadowolenia nie odpowiadał przyjętym celom zakładowym. Jednak otwartość na przyjęcie opinii pracowników dotyczących właściwie wszystkich obszarów funkcjonowania zakładu w połączeniu z gotowością do wyczerpującego komunikowania wyników, z zaangażowaniem zarządu firmy i motywacją do wprowadzania zmian skutkowały intensywnym rozwojem przedsiębiorstwa. Liczba zainicjowanych działań rozwojowych, warsztaty działowe, poprawa warunków pracy okazały się istotnym wsparciem na drodze Volkswagen Motor Polska ku doskonałości. Doświadczenia te pokazują, że odwaga w pytaniu załogi o opinię tworzy uniikalną przestrzeń do ciągłego rozwoju organizacji i budowania w niej atmosfery zaufania.

## Literatura

- [1] Agho A.O., Mueller Ch.W., Price J.L., *Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a casual model*, „Human Relations” 1993, t. 46, no 8.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
- [4] 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” 2002, t. 87, no 2.
- [5] Mrówka R., *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji*, t. 1, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2000.
- [6] Schwab D.P., Cummings L.L., *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. D.P. Schwab, L.L. Cummings, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.

## **EMPLOYEE SATISFACTION SURVEYS ON THE EXAMPLE OF VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA**

### **Summary**

In the modern European organizations, the employee satisfaction surveys belong already to the conventional standards of Human Resources Management. It is enough to mention that regular, systematized analyzing of employees' satisfaction and motivation level constitutes one of the key factors of the EFQM Excellence Model in criteria devoted to the employees. However, despite the commonly shared view, that it is valuable to know opinions of the workers about the company, enterprises that decide to implement opinion surveys tend to face many difficulties. Answers given to the questions of questionnaires can serve as a barometer to measure the general mood of the employees, validity of the implemented personnel policy, information flow in the enterprise or competence of the managerial staff. Like the main purpose of the survey, also the acceptable level of openness by giving feedback to the employees, and views of improvement measures to be taken in response to the identified weaknesses of the organization, are disputable.

This paper is supposed to present the approach to the process of employee satisfaction surveys based on solutions elaborated in Volkswagen Motor Polska.