

Anna Jalowska

Koło Ekonomiczne

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Satysfakcja pracowników źródłem przewagi konkurencyjnej¹

Employee satisfaction source of competitive advantage

Streszczenie: Utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku to niełatwe zadanie dla każdego przedsiębiorcy. Różnorodność ofert poszczególnych instytucji powoduje, że ulepszanie produktów czy usług jest podstawowym zadaniem przedsiębiorstw nastawionych na osiągnięcie przewagi w sektorze. Sukces organizacji jest efektem pracy wszystkich zatrudnionych w niej pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska, dlatego tak istotne jest tworzenie odpowiedniego klimatu, który sprzyja efektywnej pracy oraz wpływa na poziom satysfakcji pracowników. Dla wielu z nich zadowolenie z wykonywanej pracy jest priorytetem i czynnikiem zwiększającym zaangażowanie, które z kolei przekłada się na generowane zyski i pozycję na rynku.

Słowa kluczowe: satysfakcja pracowników, determinanty satysfakcji, przewaga konkurencyjna

Summary: Maintaining a competitive position on the market is not an easy task for any entrepreneur. The variety of offers individual institutions causes improvement of products and services is the main responsibility of companies focused on achieving superiority in the sector. The success of an organization is the result of the work of all its employees, regardless of their position, so it is important to create a climate that is conducive to efficient work and affects the level of employee satisfaction. For many, job satisfaction is a priority and a factor increasing engagement, which in turn translates into generated profits and market position.

Keywords: satisfaction of employees, determinants of satisfaction, competitive advantage

Wstęp

Kapitał ludzki to najistotniejszy czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Stosowanie nowoczesnych technologii jest jednym z elementów wspomagających uzyskanie przewagi na rynku, jednakże bez odpowiednio wykwalifikowanych pracowników nie będzie przynosiło maksymalnych korzyści. To oni są nadrzędnym ogniwem w całej organizacji, to im pracodawca powinien poświęcać najwięcej uwagi, gdyż ich zadowolenie przekłada się na efektywność całego przedsiębiorstwa. Konsekwencją takich działań może być osiągnięcie jakże ważnej w obecnych czasach przewagi na rynku.

¹ Artykuł napisany pod opieką naukową dr Agaty Marcysiak.

Pojęcie i klasyfikacja satysfakcji

Satysfakcja pracowników zaczęła odgrywać coraz większe znaczenie. W literaturze przedmiotu termin ten jest różnorodnie definiowany. Bardzo przystępnie pojęcie satysfakcji tłumaczy Wexley i Youkl, którzy traktują satysfakcję, jako pewien zestaw odczuć, a także podejście pracownika w stosunku do pracy². Zadowolenie z wykonywanej pracy to również pozytywne nastawienie pracownika do wytyczonych mu zadań, warunków w jakich wykonuje swoje obowiązki zawodowe, a także pozytywny stosunek do współpracowników i przełożonych³. Inna definicja mówi o tym, że satysfakcja z pracy jest emocjonalnym przedstawieniem radości i smutku, które wynikają z racji wykonywania ustalonych zadań⁴.

Jednym z rezultatów wykonywania obowiązków w pracy jest osiągnięty poziom zadowolenia. U każdego pracownika może on wystąpić w innym momencie, przejawiać się większym lub mniejszym poziomem satysfakcji z pracy⁵. Wyróżnia się trzy rodzaje satysfakcji z pracy.

Pierwszym rodzajem satysfakcji jest satysfakcja wewnętrzna. Występuje ona wtedy, gdy pracownik doskonale wie, jak ma wykonywać swoje obowiązki, praca jest dla niego przyjemnością. Dodatkowo, uzyskuje informację zwrotną, dzięki której wie, że jest ktoś, kto docenia jego wysiłek⁶.

Można także wyróżnić satysfakcję wznoszącą, która stwarza warunki do nauki oraz osobistego rozwoju. Są ludzie, którzy wiedzę poszerzają wyłącznie w swojej dziedzinie i na tym się koncentrują. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo powinno służyć pomocą pracownikowi i stworzyć możliwość poszerzania wiedzy w danej dziedzinie⁷.

Kolejnym rodzajem jest satysfakcja zewnętrzna. Aby pracownicy mogli osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo powinno im zapewnić do tego warunki. Przełożony powinien ustalać zadania dla pracownika, które będą stopniowo trudniejsze. Wykonanie tych czynności sprawi, że pracownik będzie się rozwijał a także budował pewność siebie. Werbalne pochwały umocnią pracownika w przekonaniu, że jest ważny dla organizacji i że ktoś w niego wierzy, dlatego też pracodawca powinien mówić swoim pracownikom, że wierzy w ich sukces. W innym przypadku pracownicy mogą poczuć się bezradni oraz niechętni do adaptacji w środowisku pracy⁸.

Satysfakcję można rozpatrywać także w innych kategoriach. Kiedy patrzemy na satysfakcję z pracy w perspektywie nastawienia pracownika w stosunku do pracy w danym przedsiębiorstwie, mówimy o satysfakcji ogólnej. Kiedy

² D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2010, s. 52.

³ M. Juchnowicz, *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, [w:] M. Juchnowicz (red.) *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009, s. 122.

⁴ B. Bajcar i inni, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011, s. 30.

⁵ M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005, s. 57.

⁶ <http://www.aheadteam.com/refleksje/104-3-rodzaje-satysfakcji-z-pracy> (2013.01.31).

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Ibidem*.

obiektem zainteresowania jest zakres, a także rodzaj wykonywanych obowiązków mamy do czynienia z satysfakcją zadaniową. Z ostatnim rodzajem satysfakcji, a mianowicie satysfakcją z atmosfery, spotykamy się wtedy, gdy bierzemy pod uwagę atmosferę oraz stosunki, jakie panują między pracownikami⁹.

Czynniki wpływające na poziom satysfakcji z pracy

Po przedstawieniu klasyfikacji uwzględniającej różne rodzaje satysfakcji z pracy, warto zastanowić się nad tym, jakie czynniki mają wpływ na osiągnięty przez pracownika poziom zadowolenia. Determinanty satysfakcji z pracy można podzielić na trzy grupy, a mianowicie: determinanty organizacyjne, społeczne i indywidualne. Do pierwszej grupy zalicza się pracę rozumianą, jako wykonywanie czynności stanowiskowych, warunki pracy, wynagrodzenie oraz możliwość awansu. Do czynników społecznych zalicza się atmosferę panującą w przedsiębiorstwie, przestrzeganie określonych wartości, powiązania ze współpracownikami i bezpośrednimi przełożonymi, a także stosunki z klientami. Natomiast w grupie czynników indywidualnych znajduje się płeć oraz wiek pracownika, jego potrzeby oraz doświadczenie zawodowe¹⁰.

Determinanty organizacyjne można podzielić na te, które dotyczą pracy oraz pozazawodowe czynniki satysfakcji (niedotyczące pracy zawodowej). Według przeprowadzanych badań wpływ na osiągnięty poziom satysfakcji uzależniony jest najczęściej od następujących czynników:

- wynagrodzenie,
- możliwość awansu,
- perspektywa rozwoju zawodowego,
- wartość jaką niosą ze sobą wykonywane zadania,
- bezpieczeństwo pracy,
- stres,
- normy pracy,
- sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników pod względem wynagrodzenia,
- relacje interpersonalne¹¹.

Jednym z czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy jest wynagrodzenie. Pracownicy pragną sprawiedliwego i godnego wynagrodzenia za pracę. Wiedząc, że współpracownicy z podobnymi kwalifikacjami mają wyższe zarobki, odczuwają niezadowolenie. Uważają, że nie są docenieni, a przede wszystkim obiektywnie ocenieni i nagrodzeni. Zadowolenie z wynagrodzenia, biorąc pod uwagę satysfakcję, można podzielić na satysfakcję z wysokości wynagrodzenia, dotyczącą podwyżek oraz dodatkowych świadczeń pomocniczych. Pracownik może wykazywać ogólne zadowolenie, a po rozpatrzeniu go pod względem poszczególnych kategorii, może okazać się, że satysfakcja w jednej

⁹ G. Gruszczyńska Malec, M. Rutkowska, *Od satysfakcji do motywacji*, „Personel” 2005, nr 10, s. 59.

¹⁰ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 115-116.

¹¹ G. Gruszczyńska Malec, M. Rutkowska, *Od satysfakcji...*, op. cit., s. 62.

kategorii jest wysoka, natomiast w drugiej bardzo niska a nawet jej brak¹².

Możliwość rozwoju stają się coraz większym priorytetem dla osób zatrudnionych. W związku ze zmianami techniki i rozwojem nauki pracownicy stoją przed koniecznością podnoszenia swoich kompetencji, coraz chętniej mówią o swoich potrzebach, pragną podnosić swoje kwalifikacje, poszerzać zakres swojej wiedzy. Są w pełni usatysfakcjonowani, jeśli wiedzą, że biorą udział w przedsięwzięciach ciekawych i ważnych dla przedsiębiorstwa, kiedy mogą wykazać się swoją inteligencją i kreatywnością¹³.

Bardzo ważnym czynnikiem jest również stres. Może on wynikać z konfliktów między pracownikami, dwuznacznymi sytuacjami, napięciami występującymi w przedsiębiorstwie, źle wykonanymi obowiązkami stanowiskowymi, zbyt dużą ilością zadań w krótkim czasie, a nawet obawą przed utratą pracy. Stres objawiający się w miejscu pracy wiąże się z różnymi negatywnymi skutkami. Takimi konsekwencjami może być niższa efektywność pracowników, zwiększony wskaźnik absencji oraz fluktuacji. W niektórych przypadkach może wiązać się także z dolegliwościami zdrowotnymi. Nadmiar obowiązków w pracy może być przyczyną wypalenia zawodowego. Pracownicy, kiedy odczuwają, że ich życie osobiste nie jest idealne, twierdzą, że dzięki zwiększonemu zakresowi obowiązków zapomną o problemach życia codziennego. Swoim zachowaniem doprowadzają do wypalenia zawodowego, a tym samym nie osiągają satysfakcji z pracy¹⁴.

Na poziom zadowolenia z pracy ma także wpływ taki czynnik, jak relacje interpersonalne. Pracownik jest zadowolony z pracy, jeśli jego kontakty ze współpracownikami są dla niego satysfakcjonujące. Przyjazne relacje między pracownikami w przedsiębiorstwie przyczyniają się do tego, że panuje bardzo korzystna atmosfera, która w bardzo dużym stopniu wpływa na zadowolenie pracowników. Ważne jest, aby pracownicy realizując osobiste cele, nie byli przeszkodą dla innych współpracowników. Takie zachowania powodują zmniejszenie ilości konfliktów w całym przedsiębiorstwie. Kiedy pracownik nie ma zaufania do kolegów z pracy poziom jego satysfakcji obniża się, nie może on czuć się swobodnie, gdyż odczuwa presję współpracowników. Z czego wynika, że pracownik jest bardziej zadowolony z pracy i efektywniej wykonuje swoje zadania, jeśli otaczają go życzliwi współpracownicy¹⁵.

Obok zewnętrznych determinantów wpływających na poziom satysfakcji z pracy można wyodrębnić także wewnętrzne czynniki, które związane są bezpośrednio z pracownikiem. To od nich w dużym stopniu zależy atmosfera panująca w przedsiębiorstwie. Do tej grupy można zaliczyć m.in.: wiek, płeć, doświadczenie zawodowe oraz cechy osobowości.

Wraz z wiekiem rośnie satysfakcja z pracy. Wynika z tego fakt, iż ludzie młodzi odczuwają najmniejszą satysfakcję. Przyczyną takiej zależności może być to, że młodzi pracownicy na swoim pierwszym stanowisku pracy, nie do-

¹² D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 312-314.

¹³ G. Gruszczyńska Malec, M. Rutkowska, *Od satysfakcji...*, op. cit., s. 62.

¹⁴ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s. 457-458.

¹⁵ M. Siekańska, *Zadowolenie z pracy...*, op. cit., s. 93-95.

strzegają trudności, a także odpowiedzialności powierzanych im zadań. Niezadowolone zawodowo przyczynia się do tego, że młodzi ludzie często porzucają pracę, gdyż pragną robić to, w czym czują się dobrze i co sprawia, że są usatysfakcjonowani. W przeciwieństwie do pracowników młodych, starsi ludzie posiadają większą potrzebę samorealizacji, czy też spełnienia. Połączenie wieku z doświadczeniem zawodowym może przejawiać się wzrostem zaufania, umiejętnościami, poczuciem własnej wartości. Wszystkie te czynniki mogą przyczynić się do lepszych wyników¹⁶.

Czynnikiem, który wpływa na zadowolenie z pracy, jest niewątpliwie płeć. Z badań dotyczących zależności płci i wieku nie wynika jednoznacznie, która strona jest bardziej usatysfakcjonowana, kobiety czy mężczyźni. Na wysoką satysfakcję wśród kobiet mogą mieć wpływ różne czynniki. Częściej zdarza się, że to kobiety mają niższe oczekiwania, jeśli chodzi o pracę, a i tak poziom zadowolenia jest u nich wyższy. Z wysokim zadowoleniem u kobiet może być także związany proces socjalizacji. Wiąże się on z umiejętnością niewyrażania niezadowolenia oraz poszanowania innych wartości, odmiennych dla mężczyzn. Podczas tego procesu akcentowana jest wrażliwość, opiekuńczość, a także przyjaźń. Kolejnym czynnikiem, który ma wpływ na poziom satysfakcji u kobiet, może być odległość do miejsca pracy i wiążące się z tym czasy dojazdów¹⁷. Kobiety także zazwyczaj otrzymują niższe pensje w przeciwieństwie do mężczyzn, mimo że wykonują tę samą pracę. Mają też większe trudności w otrzymaniu awansu. Wśród kobiet panuje przekonanie, że muszą one włożyć więcej wysiłku w swoją pracę, w porównaniu do mężczyzn, posiadać na swoim koncie większe osiągnięcia, żeby otrzymać podobne nagrody czy też wyróżnienia. Nie zaspokojenie tych potrzeb przejawia się właśnie w niskim zadowoleniu¹⁸.

Ogromne znaczenie ma także zdobyte doświadczenie zawodowe. Pracownicy nowo zatrudnieni zazwyczaj odczuwają wysoką satysfakcję. Dzieje się tak, ponieważ nowe otoczenie i inny zakres obowiązków działa mobilizująco. Jednakże z czasem powtarzanie tych samych schematów nudzi, a pracownicy nie dostrzegają możliwości rozwoju zawodowego. Z biegiem czasu niedostatek nowych umiejętności powoduje zniechęcenie i obniżenie efektywności pracy¹⁹.

Poziom satysfakcji może także zależeć od cech interpersonalnych. Osoby, które są nerwowe, skłonne do konfliktów, mają trudności w nawiązywaniu kontaktów międzyludzkich wykazują niższy poziom zadowolenia z pracy. Pracownicy, których atutem jest cierpliwość, komunikatywność, ambitność, są otwarci na zmianę i nowe wyzwania, w przeciwieństwie do innych częściej spełniają się w pracy. Dzieje się tak, ponieważ profil osobowościowy człowieka wpływa na satysfakcję z pracy²⁰.

¹⁶ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s. 300-301.

¹⁷ G. Gruszczyńska Malec, M. Rutkowska, *Od satysfakcji...*, op. cit., s. 60.

¹⁸ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s. 301.

¹⁹ *Ibidem*, s.302.

²⁰ G. Gruszczyńska Malec, M. Rutkowska, *Od satysfakcji...*, op. cit., s. 61.

Zależność między satysfakcją a zachowaniem pracowników

Po zapoznaniu się z determinantami wpływającymi na satysfakcję pracowników, warto rozważyć następstwa niskiego, a także wysokiego poziomu ich zadowolenia. Zachowania osób zatrudnionych często bowiem odzwierciedlają ich satysfakcję.

Zadowolenie z pracy związane jest z zachowaniami prospołecznymi i nieproduktywnymi. Im więcej w przedsiębiorstwie zachodzi pozytywnych działań, tj. pracownicy służą pomocą klientom, udzielają porad swoim kolegom, a nawet zwierzchnikom, tym występuje większe prawdopodobieństwo, że odczuwają oni wyższą satysfakcję z pracy. Niesprzyjające działania pracowników mogą przyczynić się do zachwiania pozytywnych relacji w przedsiębiorstwie. Skutkiem tego może być obniżona jakość wykonywanych zadań, zwiększona liczba konfliktów i napięć między współpracownikami, czyli w rezultacie niska efektywność pracy. Najpoważniejszą konsekwencją może być celowe działanie na szkodę przedsiębiorstwa, w którym pracuje niezadowolony pracownik. Może on uważać, że w ten sposób zadośćuczyni sobie krzywdy, które zostały mu wyrządzone²¹.

Satysfakcja z pracy wiąże się także z absencją. Jest to sytuacja, w której pracownik nie wykonuje swoich obowiązków, ponieważ nie przebywa w miejscu pracy²². Absencja jest spotykana coraz częściej i wiąże się z ogromnymi kosztami dla przedsiębiorstwa. Najczęstszą, podawaną przez pracowników, przyczyną nieobecności jest choroba. Nie zawsze jednak jest to zgodne z prawdą, gdyż w ankietach pracownicy zaniżają liczbę swoich nieobecności. Jeśli przedsiębiorstwo bardzo tolerancyjnie podchodzi do nieobecności pracowników, nie wymaga od nich udokumentowania choroby, zjawisko absencji będzie występować coraz częściej. Wśród pracowników coraz częściej występuje przekonanie, że jeśli osoba otrzymuje wysokie wynagrodzenie, może pozwolić sobie na więcej dni urlopu. W sytuacji, kiedy pracownik codziennie wykonuje takie same czynności, będzie występował wyższy wskaźnik absencji, niż w przypadku wykonywania interesujących, zmiennych zadań. Do wysokiego poziomu absencji przyczyniają się także działania kadry kierowniczej, która tworzy taki klimat organizacyjny w taki sposób, że sprzyja on absencji. Pracownicy wykorzystują okoliczność, kiedy widzą, że przełożeni nie zwracają uwagi na ich nieobecność w pracy. Sytuacja ekonomiczna także może wpływać na poziom absencji. W sytuacji wysokiego bezrobocia oraz redukcji miejsc pracy poziom wskaźnika absencji maleje. Pracownicy, którzy mają pracę boją się, że z powodu nieobecności mogą ją stracić²³.

Kolejnym zjawiskiem związanym z satysfakcją z pracy jest fluktuacja. Definiowana jest, „jako każde odejście pracownika poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa”²⁴. Jednym z powodów odchodzenia pracowników z przedsiębiorstwa jest niski poziom zadowolenia z pracy przy jednoczesnym wysokim poziomem zadowolenia z życia. Fluktuacja związana jest także z zaangażowaniem i występuje między nimi pewna zależność. Im zaangażowanie w pracę jest wyższe, tym odnotowuje się niższy poziom fluktuacji. Zmianę wskaźnika fluktuacji

²¹ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s. 308.

²² L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, Wyd. ANTYKWA, Kraków 2000, s. 65.

²³ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s. 308-310.

²⁴ W.F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 37.

można także zaobserwować w obliczu spadku bezrobocia, ponieważ wtedy na rynku jest więcej ofert pracy. W takiej sytuacji bardzo dużo osób rozważa możliwość zmiany miejsca zatrudnienia na takie, które będzie przynosiło satysfakcję. Poziom fluktuacji zależy także od tego, czy osoba, która szukała pracy, rzeczywiście chciała ją znaleźć i rozważała każdą możliwą ofertę, czy sprawdzała wyłącznie oferty ciekawe z punktu widzenia obecnie zajmowanego stanowiska²⁵.

Posumowanie

W obliczu dynamicznie rozwijającego się rynku, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest ogromnym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa. Można ją osiągnąć wykorzystując różnorodne metody, jednakże najistotniejszym elementem warunkującym powodzenie całej organizacji jest posiadanie kompetentnych pracowników, którzy swój sukces utożsamiają z sukcesem firmy.

Zadowolenie pracowników nierozzerwalnie wiąże się z efektywnością pracy, większym zaangażowaniem, a co za tymi idzie lepszym wynikiem finansowym przedsiębiorstwa, dlatego też bardzo ważne jest, aby pracodawcy dbali o swoich podwładnych, inwestowali w ich rozwój, gdyż poprzez te działania zmniejszają prawdopodobieństwo absencji oraz fluktuacji pracowników. Poziom satysfakcji może także wpływać na różne zachowania pracowników, zarówno te pozytywne, jak i negatywne. Pracownik, który jest odpowiednio zmotywowany będzie generował zyski dla pracodawcy, ale także rozwijał własną ścieżkę kariery. Ważne jest, aby minimalizować niekorzystne postępowania, które znacząco mogą zaszkodzić interesom przedsiębiorstwa, a w konsekwencji przyczynić się do zmniejszenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Reasumując, odpowiednio usatysfakcjonowana kadra pracownicza może być cennym źródłem osiągnięcia sukcesu na rynku.

Bibliografia

- Bajcar B. i inni, *Satysfakcja z pracy w zawodach z misją społeczną*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Od satysfakcji do motywacji*, „Personel” 2005, nr 10.
- Juchnowicz M. (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009.
- Kozioł L., *Zarządzanie czasem pracy*, Wyd. ANTYKWA, Kraków 2000
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2010.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.

²⁵ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s.310.

Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*,
Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2005.

<http://www.aheadteam.com/refleksje/104-3-rodzaje-satysfkcji-z-pracy>