

Zastosowanie psychologii pozytywnej w zarządzaniu

Część druga - rola satysfakcji z pracy w kreowaniu efektywności pracowników

W pierwszym odcinku mini-cyklu o psychologii pozytywnej przedstawiłam Państwu ten nowy nurt w psychologii i wspomniałam pobieżnie o tym, jak można ją zastosować w zarządzaniu. Dzisiaj pora na omówienie jednego z najbardziej podstawowych aspektów funkcjonowania człowieka w pracy, a także najistotniejszego z punktu widzenia psychologii pozytywnej, czyli problemu odczuwania subiektywnej satysfakcji (zadowolenia) ze swojej pracy.

*„Zadowolenie z pracy jest uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości,
doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról”*
(Bańka, 2002, s. 329)

Sytuacyjne i podmiotowe uwarunkowania satysfakcji z pracy

Jednym z ciekawszych psychologicznych fenomenów funkcjonowania zawodowego jest odczuwana (bądź nie) przez pracownika satysfakcja z pracy. Jakkolwiek poczucie to wydaje się mieć charakter zdecydowanie bardziej socjologiczny niż czysto psychologiczny, jednak jest nieodłącznym aspektem emocjonalnego stosunku do swojej pracy oraz do wykonywanego zawodu.

Socjologiczny wymiar tej zmiennej odzwierciedlony jest w kategoriach, które pracownik ocenia myśląc o swojej pracy. W zależności od teorii definicja satysfakcji z pracy obejmuje nieco odmienne kategorie, jednak niektóre z nich zawsze się powtarzają. Można je pogrupować w cztery obszary.

	Klasyczne obszary warunkujące satysfakcję z pracy			
	Ekonomiczne aspekty pracy	Warunki pracy	Relacje interpersonalne	Czynności i zadania
Przykładowe czynniki wchodzące do danego obszaru	<ul style="list-style-type: none">- płaca- nagrody finansowe- ubezpieczenia	<ul style="list-style-type: none">- bezpieczeństwo fizyczne- oświetlenie- hałas- temperatura- wyposażenie stanowiska pracy (np. komputer,	<ul style="list-style-type: none">- jakość stosunków z przełożonym- jakość stosunków z innymi pracownikami- atmosfera rywalizacji bądź współpracy	<ul style="list-style-type: none">- monotonia i powtarzalność- odpowiedzialność- samodzielność- subiektywna atrakcyjność

		samochód, telefon)	- informacje zwrotne od przełożonych (systemowa ocena pracownicza, pochwały, pomoc, itp.)	
--	--	-----------------------	---	--

Jak widać zazwyczaj nawiązuje się tu do klasycznych definicji satysfakcji z pracy opierających się wyłącznie na czynnikach środowiska pracy, jako źródłach zadowolenia z pracy. Bardziej nowoczesne ujęcie tej tematyki zaczęło natomiast proponować inny sposób poszukiwania czynników budujących satysfakcję z pracy. Od lat osiemdziesiątych XX wieku w badaniach coraz częściej wskazywano na wewnętrzne cechy pracownika, takie jak osobowości czy sądy poznawcze, jako czynniki odpowiedzialne za pojawienie się zadowolenia z pracy. Trzeba jednak podkreślić, że cechą charakterystyczną badań prowadzonych w tym nurcie jest całkowite skupienie się na wpływie różnic indywidualnych i procesów poznawczych podmiotu na zadowolenie z pracy, przy jednoczesnym całkowitym pominięciu wpływu czynników środowiska pracy. Wydaje się, że skupienie się jedynie na poznawczych i osobowościowych wymiarach funkcjonowania człowieka w pracy nie jest wystarczające. W badaniach, które prowadzimy aktualnie na Politechnice Wrocławskiej do puli indywidualnych cech dołożyliśmy także aspekty funkcjonowania emocjonalnego, szczególnie predyspozycje wyrażające się zainteresowaniami zawodowymi oraz wartości, które pracownik chciałby realizować poprzez swoją pracę. Dlatego cechy pracownika, czyli podmiotowe uwarunkowania funkcjonowania pracownika można wyrazić poprzez cztery grupy wewnętrznych czynników.

Indywidualne cechy pracownika			
Wyznawane wartości	Sposób przetwarzania informacji	Styl funkcjonowania emocjonalnego	Szczególne predyspozycje
<ul style="list-style-type: none"> - samorealizacja - niezależność - prospołeczność - odpowiedzialność - uznanie - bezpieczeństwo w pracy - sprawiedliwe traktowanie w pracy - uczciwość - dążenie do dobrobytu 	<ul style="list-style-type: none"> - style poznawcze - myślenie analityczne - mylenie syntetyczne - kreatywność - skłonność do planowania 	<ul style="list-style-type: none"> - dominujące emocje (pozytywne vs negatywne) - inteligencja emocjonalna - samokontrola emocjonalna - optymizm - obawy i lęki (np. przed podejmowaniem ryzyka) 	<ul style="list-style-type: none"> - uzdolnienia (np. artystyczne) - cechy temperamentu (np. odporność na monotonię) - cechy osobowości (np. towarzyskość) - zainteresowania zawodowe (np. badawcze, mechaniczne, opiekuńcze)

Jednak skupianie się jedynie na podmiotowych czynnikach, jako determinantach satysfakcji wydaje się zbyt indywidualistycznym podejściem. Ponadto myślę, że jest to także myślenie nazbyt fatalistyczne – bo przecież większość z tych cech jest w dużej mierze zdeterminowana genetycznie lub procesami rozwoju i socjalizacji, które miały miejsce w dzieciństwie i wczesnej młodości. Gdyby poprzestać na takim założeniu to oznaczałoby, że dorosły, dojrzały pracownik jest „skazany” na pewien poziom satysfakcji i niewiele można tutaj poradzić.

Natomiast satysfakcja z pracy najwyraźniej ma swoje źródła w dwóch grupach czynników. Z jednej strony można opierać się na czynnikach środowiska pracy, jako źródłach tzw. partykularnego (częstkowego) zadowolenia z pracy. Coraz częściej jednak osoby zajmujące się pomiarami satysfakcji z pracy dochodzą do wniosku, że nie może to być jedyne źródło zadowolenia pracowników ze swojej pracy. Za jakimś dodatkowym źródłem satysfakcji przemawiają dane zebrane w pomiarach satysfakcji z pracy. Okazuje się bowiem, że średnie zadowolenie z poszczególnych czynników pracy nigdy nie jest takie samo jak średni poziom satysfakcji mierzony pojedynczym pytaniem o całkowitą satysfakcję z pracy. Ta regularnie uzyskiwana różnica sugeruje, że musi istnieć jeszcze jakiś czynnik lub grupa czynników wpływających na poziom satysfakcji pracy. Zakłada się więc, że zadowolenie z pracy jest zależne także od cech pracownika. Wskazuje na to wiele współcześnie prowadzonych badań. Konieczne jest więc łączne potraktowanie czynników sytuacyjnych i podmiotowych jako warunkujących poziom odczuwanej satysfakcji z pracy.

Czy można w tym miejscu uznać temat determinant satysfakcji z pracy za wyczerpany? Wydaje mi się, że jednak nie.

Kontekst zawodu i kultury organizacyjnej w powstawaniu satysfakcji z pracy

Nasza praca, jako pewnego rodzaju proces odbywa się w dwóch ważnych kontekstach, które też wydają się w jakiś sposób związane z odczuwaną satysfakcją pracownika. Jest to ogólny kontekst zawodu (jego typu, specyfiki) oraz specyficzny kontekst samej organizacji – miejsca gdzie pracujemy. Te dwa konteksty wydają się ponadto pełnić różne funkcje w kształtowaniu zadowolenia z pracy.

<p style="text-align: center;">Typ zawodu działa jak pewnego rodzaju filtr, przez który przepuszczane są obydwa główne czynniki determinujące satysfakcję.</p>

Dzieje się tak, ponieważ zawód często wybieramy (a przynajmniej tak to się powinno odbywać!) w oparciu o nasze indywidualne cechy, czyli uzdolnienia, wartości, styl poznawczy, temperament, itp. Ważne jest więc dopasowanie naszych cech do wymogów stawianych przez sam zawód. Mówiąc wprost, oznacza to, że taka sama cecha pracownika w jednym zawodzie będzie powodować wzrost satysfakcji z pracy, natomiast w innym zawodzie może wręcz przeszkadzać. Wyobraźmy sobie człowieka o wysokiej potrzebie realizowania takiej wartości jak użyteczność społeczna czy pomaganie innym. Jeśli podejmie pracę w zawodzie nauczyciela to ta jego cecha będzie sprzyjać satysfakcjonującemu wykonywaniu zawodu. Natomiast gdyby ten człowiek podjął pracę sprzedawcy to mogłoby się okazać, że ta wyznawana wartość będzie mu przeszkadzać w osiągnięciu zarówno wymiernych efektów pracy, jak i zadowolenia z jej wykonywania.

Organizacja, w której przyjdzie ludziom pracować to swoiste środowisko z własnym klimatem.

**Klimat, nazywany też kulturą organizacyjną,
przenika wszystkie aspekty funkcjonowania człowieka w pracy.**

Typ kultury (opresyjna lub przyjazna; sekciarska lub otwarta; autorytarna lub partnerska; mechanistyczna lub sieciowa), który charakteryzuje organizację jest przyczyną wielu zjawisk w środowisku pracy. Zjawiska te mogą sprzyjać podnoszeniu poziomu satysfakcji z pracy bądź hamować jej wzrost. Jest to jednak na tyle skomplikowany proces, że trudno opisać go w kilku zdaniach. Z drugiej strony jest to także tak ważny element całej układanki, że nie sposób go pominąć. Problem budowania pozytywnej organizacji, sprzyjającej satysfakcjonującemu funkcjonowaniu, pozostawię więc na kolejny odcinek tego cyklu.

Tak kompleksowe ujęcie determinant satysfakcji z pracy powoduje pojawienie się możliwości realnego wpływu na poczucie zadowolenia pracowników. Mamy tu bowiem kilka elementów nad którymi pracodawca może sprawować kontrolę. Są to:

- niektóre sytuacyjne aspekty pracy (np. finansowy system motywacyjny, wyposażenie stanowiska pracy, procedury oceny pracowniczej, zakres samodzielności wykonywanych zadań)

- niektóre cechy pracownika (można je kontrolować poprzez odpowiednie procedury rekrutacji, ale także procesy wewnątrz organizacji – np. kreatywność, optymizm, niektóre wartości)
- kultura organizacyjna (w przeważającej mierze zależna od pracodawcy)

Podsumowując rozważania o determinantach satysfakcji z pracy można powiedzieć, że pracodawca może zadbać zarówno o stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, jak i o posiadanie w organizacji właściwych ludzi o odpowiednich cechach dopasowanych do wykonywanego zawodu.

Wpływ poziomu satysfakcji na efekty pracy

Do tej pory wyjaśniłam skąd u pracownika bierze się poczucie zadowolenia z wykonywanej pracy. Trzeba się jednak zastanowić także nad tym dlaczego warto o tę satysfakcję u pracowników zadbać. Jakie korzyści może odnieść pracodawca ze stymulowania satysfakcji z pracy u swoich pracowników?

To, co najbardziej interesuje pracodawcę to oczywiście problem jakości wykonywanych zadań. Zarówno badania prowadzone eksperymentalnie, jak i w warunkach naturalnych, czyli w organizacjach pokazują, że istnieją dwa obszary, w których wysoki poziom satysfakcji wyraźnie poprawia jakość pracy. Pierwszym z nich jest sfera myślenia i podejmowania decyzji. Okazuje się, że zadowoleni pracownicy myślą bardziej twórczo. W symulowanych negocjacjach to oni generowali więcej i bardziej zróżnicowanych rozwiązań problemu. Ich rozwiązania były też bardziej nietypowe w porównaniu do osób o niskiej satysfakcji z pracy. Obserwacje prowadzone podczas wykonywania zadań pozwoliły na stwierdzenie, że podejmowane decyzje były szybsze i bardziej trafne pod względem oceny ich ryzykowności (badania prowadzono na grupie lekarzy). Okazało się, że to raczej osoby niezadowolone z pracy podejmowały nadmierne ryzyko, posuwając się czasem nawet do ryzykanckich zachowań.

Drugim obszarem bardzo wrażliwym na poziom satysfakcji jest sfera kontaktów z innymi. Badania i obserwacje wykazują, że osoby zadowolone ze swojej pracy budują bardziej pozytywne relacje ze współpracownikami oraz z klientami. Przejawia się to poprzez tworzenie relacji opartych na współpracy, efektywnej pracy grupowej, zwiększeniu aktywności komunikacyjnej, a także większej dbałości o poprawną komunikację oraz skuteczne łagodzenie konfliktów. Biorąc pod uwagę w jak wielu zawodach nawiązywanie relacji interpersonalnych stanowi główną aktywność zawodową (np. nauczyciele, pracownicy

obsługi klienta – na których prowadzono omówione badania) to wydaje się niezwykle ważne aby zadbać o poziom satysfakcji tych pracowników.

Oprócz tych wyrazistych „zysków” dla organizacji w postaci lepszej jakości wykonywanych zadań, pojawiają się jeszcze dodatkowe korzyści z posiadania usatysfakcjonowanych pracowników. Są to: niska absencja, wysoki poziom zaangażowania, lojalność i trwałość zatrudnienia.

Wysoki poziom zadowolenia z pracy powoduje po pierwsze rzeczywistą poprawę zdrowia, co rzecz jasna dla wszystkich jest ogromną korzyścią. Co więcej zadowolony pracownik nie ma powodów, aby unikać pracy nie symuluje więc złego samopoczucia i nie szuka pretekstów do nieobecności.

Po drugie wysoki poziom satysfakcji z pracy pozwala na pełne zaangażowanie w pracę bez większych subiektywnych kosztów (np. wypalenia zawodowego). Możliwa jest więc większa akceptacja konieczności dłuższej pracy. Taki pracownik nie widzi sensu symulacji pracy oraz w większym stopniu jest gotów ponieść współodpowiedzialności za efekty organizacji.

Badania pokazują też, że im większe jest zaangażowanie tym większa staje się także lojalność wobec pracodawcy. Wiąże się to z poczuciem wspólnoty z innymi pracownikami, podkreśleniem współodpowiedzialności za organizację, a także akceptacją niepopularnych decyzji (np. oszczędności). Co więcej, zadowolony pracownik wykazuje się też bardziej uczciwym stosunkiem do swojej pracy i pracodawcy. Zaobserwowano, że to niezadowoleni pracownicy w większym stopniu akceptują i bagatelizują proceder wynoszenia z pracy materiałów biurowych czy innych „drobnych” zachowań nieetycznych.

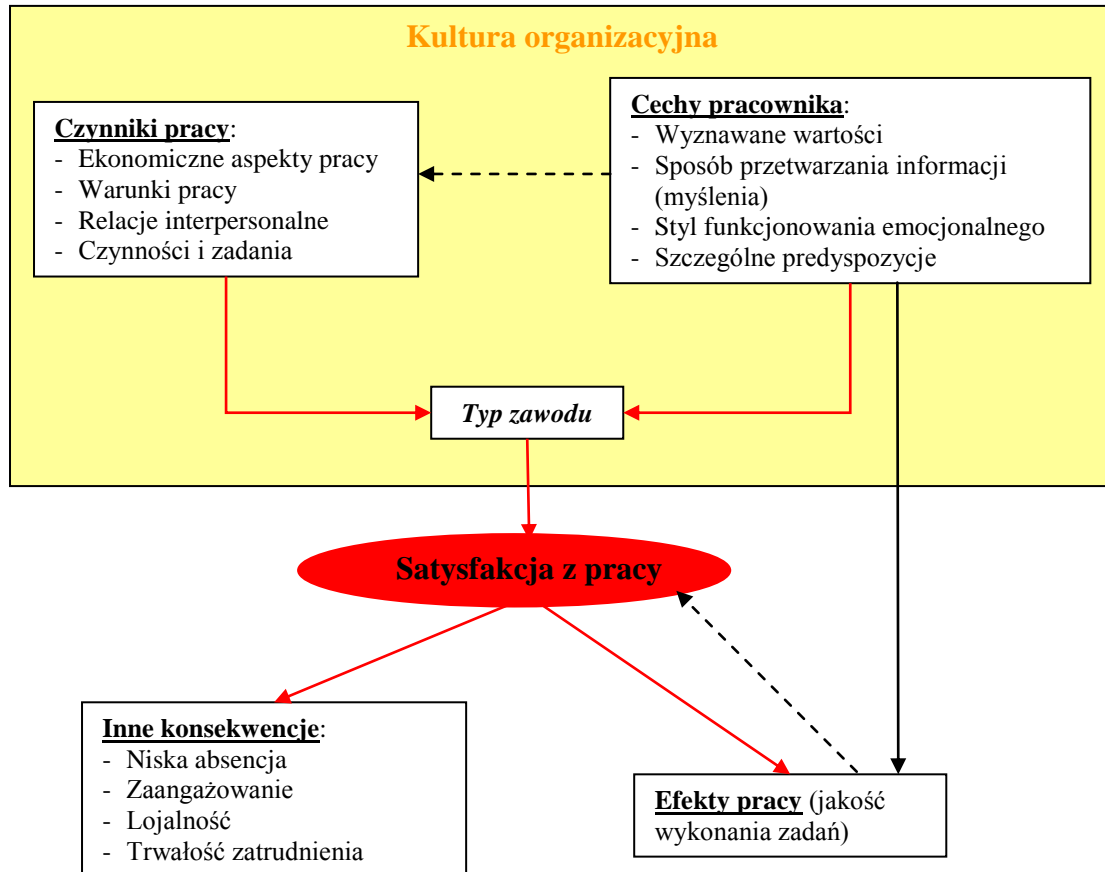
Z lojalnością wiąże się też większa chęć pozostania w organizacji nawet wtedy, gdy warunki nie są zbyt sprzyjające. Aby namówić zadowolonego pracownika do przejścia do konkurencji potrzebne są naprawdę znaczące zachęty (np. finansowe). Usatysfakcjonowany pracownik, nie ważne szeregowe czy z wyższego szczebla zarządzania, widzi więcej korzyści związanych z pozostaniem w organizacji niż z jej opuszczeniem.

Warto też pamiętać, że zasada związku zadowolenia z szerzeniem opinii dotyczy nie tylko klientów, ale także pracowników. Niezadowolony pracownik częściej będzie publicznie narzekał na swoją organizację. Natomiast pracownik zadowolony będzie raczej propagował „dobre imię” firmy.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że satysfakcja jest ważnym, może nawet centralnym, subiektywnym odczuciem pracownika, które prowadzi do

wielu pozytywnych efektów w funkcjonowaniu człowieka w pracy. Co niezmiernie ważne te pozytywne efekty dają się bezpośrednio przełożyć także na efekty organizacji.

Zbierając te wszystkie przedstawione w tekście dane można spróbować stworzyć model funkcji jaką pełni satysfakcja z pracy z uwzględnieniem czynników, które ją modelują.



Rysunek 1. Satysfakcja z pracy, jako centralne pojęcie funkcjonowania pracowników

Analizując powyższy rysunek można zauważyć także takie kierunki oddziaływań, które dotąd nie zostały poruszone w tym tekście. Nie stanowią one co prawda głównego wątku rozważań, ale nie można o nich, choćby pobieżnie, nie wspomnieć.

Wpływ cech pracownika na efekty jego pracy (niezależnie od poziomu osiągniętej satysfakcji) jest dosyć oczywisty. Człowiek skrupulatny i sumienny będzie skuteczniejszy np. w pracy związanej z księgowością niż ktoś, kto sumienny nie jest.

Pozostałe dwie zależności (linie przerywane) obrazują wewnętrzne relacje między czynnikami determinującymi satysfakcję lub dodatkowo na nią wpływającymi. Po pierwsze poprzez pryzmat własnych cech oceniamy sytuacyjne aspekty wykonywanej pracy. Nasza niska odporność na nudę może spowodować ocenę zadań jako niezwykle monotonna, podczas gdy inny pracownik, bardziej odporny na brak stymulacji oceni te same zadania jako

mniej monotonne. System wyznawanych wartości może zdecydować o tym, że pewne zadania są mniej lub bardziej atrakcyjne. Przykładów można by tutaj mnożyć wiele.

Po drugie efekty naszej pracy są także powodem pojawienia się satysfakcji. Postrzegane przez pracownika sukcesy odnoszone w pracy zawsze będą powodować wzrost satysfakcji, a porażki jej spadek. Jednak niezwykle ważne jest aby te sukcesy były dla pracownika wyraźnie widoczne, a porażki czegoś go uczyły. Linia obrazująca ten wpływ jest przerywana ponieważ wiele zależy od prawidłowej informacji zwrotnej o uzyskanych wynikach. Wszyscy wiemy, że sukcesy nie zawsze są wyraziste i łatwe do zauważenia, a porażki często przerysowane. W tym miejscu widać znowu możliwość modulowania poczucia satysfakcji przez przełożonych.

Zakończę ten odcinek optymistycznym z punktu widzenia pracowników stwierdzeniem dotyczącym współczesnych tendencji w zarządzaniu:

Dla współczesnych organizacji problem satysfakcji z pracy powoli staje się zarówno celem, jak i miernikiem efektywności organizacyjnej.

Korzystałam z:

- Argyle, M. (2004). *Psychologia szczęścia*. Wyd. Astrum, Wrocław
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Bańka, A. (2002). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red), *Psychologia podręcznik akademicki*, t.3, (321-350), GWP, Gdańsk
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. (2010). *Zainteresowania zawodowe i strategie funkcjonowania w zawodach z misją społeczną*. Raport dla Ministerstwa Nauki z wykonania projektu badawczego N N106 046434
- Sikorski, C. (2009). *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź