

Iwona MARKOWICZ

Poziom satysfakcji pracowników w zależności od stażu pracy

W polskiej wersji podręcznika *Zarządzania satysfakcją klienta* czytamy¹: *rządy powinny w większym stopniu reagować na potrzeby i żądania społeczeństwa. Instytucje sektora publicznego są reformowane w celu zapewnienia lepszego i szybszego świadczenia większej ilości usług. W reformach tych obywatel/klient zajmuje istotne miejsce. Takie właśnie reformowanie ma wspierać realizowany w woj. zachodniopomorskim projekt Wdrażanie usprawnień zarządczych w jednostkach samorządu terytorialnego na obszarze województwa zachodniopomorskiego*². Autorka jest członkiem zespołu zajmującego się badaniami w ramach zadania piątego — *wdrożenie usprawnień z zakresu mierzenia satysfakcji klien-*

¹ *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka. Jakość w administracji* (2008), (tytuł oryginału: *European Primer on Customer Satisfaction Management*), Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.

² Projekt realizowany przez Uniwersytet Szczeciński i Global Erisson Consulting w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: Priorytet V — Dobre rządzenie; Działanie 5.2 — Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej; Poddziałanie 5.2.1 — Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Okres realizacji od 1 marca 2009 r. do 28 lutego 2011 r.

tów i pracowników urzędu. Badaniami satysfakcji objęto 16 jednostek samorządu terytorialnego (JST), które wyraziły chęć wzięcia udziału w projekcie. Pierwszy etap badań to badanie satysfakcji pracowników tych jednostek.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania tzw. „map satysfakcji pracowników” (graficzne zobrazowanie zjawiska) w badaniu zadowolenia pracowników ogółem i w zależności od stażu pracy w urzędzie.

WAŻNOŚĆ ELEMENTÓW JAKOŚCI ŚWIADCZONYCH USŁUG

W artykule przedstawiono wyniki analizy dla 405 pracowników 10 JST, w których przeprowadzono badania ankietowe. W analizie wzięto pod uwagę zarówno poziom satysfakcji wszystkich pracowników, jak też grup według stażu pracy. Strukturę badanych pracowników przedstawiono w tabl. 1. Najliczniejszą grupę stanowili pracownicy pracujący w urzędzie od 1 roku do 5 lat, a najmniejszą — praktykanci/stażysty i pracownicy interwencyjni.

TABL. 1. STRUKTURA BADANYCH PRACOWNIKÓW JST WEDŁUG STAŻU PRACY

Staż pracy	Liczba	W %
O g ó ł e m	405	100,00
Poniżej 1 roku	34	8,40
Od 1 roku do 5 lat	132	32,59
Od 6 do 10	108	26,67
Powyżej 10 lat	111	27,41
Praktykant/stażysta, pracownik interwencyjny	15	3,70
Brak odpowiedzi	5	1,23

Ź r ó ł o: opracowanie własne.

Satysfakcja pracowników jest rezultatem zaspokojenia ich potrzeb w zakresie technicznym, a także w zakresie relacji między pracownikami oraz pracownikami i klientami.

Można wyróżnić pięć elementów istotnych dla zapewnienia dobrej obsługi klienta przez urząd. Są to: niezawodność, odpowiedzialność, pewność, empatia i tzw. „namacalność”, czyli warunki pracy i system motywacji pracowników. Ważność tych wymiarów oceniali badani pracownicy w pierwszej części ankiety. Ocena dokonana była na skali procentowej o stałej sumie 100%. Wyniki zaprezentowano na wyk. 1.

Otrzymane wyniki wskazują, że dla badanych pracowników ogółem najważniejszymi aspektami są: niezawodność, pewność i odpowiedzialność (ważność powyżej 20%).

Zbadano również, jaką wagę przywiązują do wyodrębnionych wymiarów jakości pracownicy poszczególnych grup według stażu pracy w urzędach. Z analizy wyk. 2 wynika, że „niezawodność” jest atrybutem najważniejszym dla

pracowników o stażu powyżej 10 lat (26,35%) oraz dla praktykantów/stażystów i pracowników interwencyjnych (24,00%). Zatem terminowe i niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie jest priorytetowe dla zapewnienia dobrej obsługi dla pracowników najdłużej w nim pracujących oraz tych, którzy nie są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. Według pracowników z niskim stażem istotnym wymiarem jest „odpowiedzialność”, czyli chęć pomocy i współpraca między pracownikami w załatwianiu spraw klientów. Kategoria „odpowiedzialność” ma najwyższą ocenę wśród pracowników o stażu poniżej 1 roku (23,38%) i o stażu od 1 roku do 5 lat (22,75%). Natomiast urzędnicy pracujący od 6 do 10 lat za najważniejszą uznali „pewność”, czyli kompetencję, uprzejmość pracowników, a także poczucie pewności zatrudnienia (22,69%).

GRAFICZNY OBRAZ SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW

Na podstawie wyników średnich ważności i zadowolenia pracowników z pięciu wymiarów jakości można zbudować tzw. „mapę satysfakcji pracowników”. Jej podstawą jest skala ważności—realizacji.

Na wykr. 3 mapa została podzielona na kwadraty poprzez przecięcie obu osi w punktach wartości średniej zadowolenia pracowników i znaczenia badanych czynników. Wyodrębnione kwadraty mogą służyć do podjęcia decyzji dotyczących działań na rzecz poprawy satysfakcji pracowników. Wymiary satysfakcji mają prawidłowe położenie, jeśli mieszczą się w kwadratach:

- „wysokie—wysokie” — wysokie wartości zadowolenia i znaczenia (wymia-ry, które należy utrzymywać na wysokim poziomie);
- „niskie—niskie” — niskie wartości zadowolenia i znaczenia (wymia-ry wymagające poprawy w ostatniej kolejności).

Pozostałe dwa kwadraty są bardziej problematyczne:

- „niskie—wysokie” — niskie zadowolenie i wysokie znaczenie (wymia-ry wymagające poprawy w pierwszej kolejności). Są to wymia-ry znacząco wpływające na poziom satysfakcji, ze względu na wysoką ocenę ważności;
- „wysokie—niskie” — wysokie zadowolenie i niskie znaczenie (wymia-ry oceniane wysoko, ale o małym znaczeniu). Są to wymia-ry mające mały wpływ na poziom satysfakcji, ze względu na niską ocenę ważności.

Z przedstawionego wykresu satysfakcji pracowników ogółem wynika, że w badanych jednostkach samorządu terytorialnego elementem, który wymaga poprawy w pierwszej kolejności jest „pewność” (kwadrat „niskie—wysokie”). Wymiar ten obejmuje: poufność spraw klientów, dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska, wzajemny szacunek i życzliwość w pracy, a także poczucie pewności zatrudnienia. Są to więc kwestie dotyczące relacji między pracownikami.

Podobne wykresy można utworzyć dla grup pracowników według stażu pracy w urzędzie (wykr. 4—8).

Okazuje się, że „pewność” znajduje się w kwadracie niskiego zadowolenia i wysokiego znaczenia na wszystkich wykresach dotyczących pracowników (poza pracującymi poniżej 1 roku, dla których kwadrat ten jest pusty). Według pozostałych grup jest to wymiar wymagający szybkiej poprawy. Poprawy takiej wymaga także „odpowiedzialność” (wykr. 6 — staż od 6 do 10 lat, wykr. 7 — staż powyżej 10 lat) oraz „niezawodność” (wykr. 6 — staż od 6 do 10 lat, wykr. 8 — praktykanci/stażysty i pracownicy interwencyjni).

Innym sposobem budowy wykresu satysfakcji pracowników jest wykorzystanie w jego konstrukcji wartości średniej i odchylenia standardowego zadowolenia³ (wykres 9).

Zaznaczono na nim określenia powstałych kwadratów. Jeśli zadowolenie lub niezadowolenie jest jednorodne, to znaczy, że pracownicy dany wymiar oceniają podobnie. Jeśli jest to ocena rozproszona (niejednorodna), to może ona być uzależniona od cech pracowników (np. od stażu pracy).

Najbardziej rozproszonym wymiarem jakości jest tzw. „namacalność”, jak już wspomniano, są to warunki pracy oraz system motywacji (wystrój wnętrz, funkcjonalność miejsca pracy, dostępność urządzeń biurowych, motywacje finansowe i niefinansowe, szkolenia i możliwość rozwoju zawodowego). Te właśnie elementy zostały ocenione niejednorodnie, a równocześnie nisko.

Różnorodność ocen, jak wynika z wykr. 10, nie jest jednakowa dla wszystkich grup według stażu pracy. Najbardziej rozproszone oceny „namacalności” dotyczą osób pracujących w urzędzie od 6 do 10 lat oraz praktykantów/stażystów i pracowników interwencyjnych. Najmniej rozproszone (choć również niskie) są oceny pracowników o najmniejszym stażu.

Pole określone jako „jednorodne zadowolenie” wskazuje wymiary, których oceny są wysokie i mało zróżnicowane, a więc świadczą o wysokiej satysfakcji. Na wykr. 9 w polu tym znajdują się dwa wymiary — „niezawodność” (terminowe i niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie) i „empatia” (rozumienie potrzeb klienta, sprawne przekazywanie informacji między pracownikami).

Pole „jednorodne zadowolenie” na wykresach pokazujących pracowników według stażu pracy zawiera trzy wymiary dla pracujących w urzędzie poniżej 1 roku (niezawodność, pewność, empatia), dwa wymiary dla pracujących od 1 roku do 5 lat (niezawodność, empatia), tylko jeden wymiar dla pracujących od 6 do 10 lat (empatia), dwa wymiary dla pracujących ponad 10 lat (niezawodność, empatia) i żadnego wymiaru dla praktykantów/stażystów i pracowników interwencyjnych. Ta ostatnia grupa pracowników nisko ocenia wszystkie wymiary jakości świadczonych przez urząd usług, co wskazuje na niską satysfakcję.

³ Taki sposób konstruowania mapy proponuje np. A. Sagan (2003).

Skala ważności—realizacji jest skalą typu Likerta⁴, która umożliwia określenie stopnia satysfakcji pracowników jako funkcji ważonych ocen wymiarów jakości świadczonych usług. Wskaźnik satysfakcji pracowników (*ESI* — Employee Satisfaction Index) wyrażony jest wzorem:

$$ESI = \sum_{i=1}^k w_{wi} \cdot c_i$$

gdzie:

w_{wi} — względna ważność wymiaru jakości i , dla $i = 1, \dots, k$ (skala o stałej sumie równej 1),

c_i — średnia ocena wymiaru jakości i .

Zadowolenie pracownicy oceniali na skali od 1 (bardzo niskie) do 5 (bardzo wysokie). Satysfakcję wyrażoną w procentach wyznacza się tu jako iloraz wartości wskaźnika *ESI* i wartości maksymalnej oceny, czyli wartości 5. Wyznaczoną satysfakcję pracowników ogółem i w poszczególnych grupach stażu pracy w urzędzie przedstawiono w tabl. 2.

TABL. 2. WARTOŚĆ WSKAŹNIKA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW (*ESI*) ORAZ SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW OGÓŁEM I WEDŁUG STAŻU PRACY W URZĘDZIE

Staż pracy	<i>ESI</i>	Satysfakcja w %
O g ó ł e m	3,3043	66,09
Poniżej 1 roku	3,3806	67,61
Od 1 roku do 5 lat	3,3248	66,50
Od 6 do 10	3,2385	64,77
Powyżej 10 lat	3,2981	65,96
Praktykanci/stażyscy i pracownicy interwencyjni	3,1858	63,72

Ź r ó d ł o: obliczenia własne.

Jak się okazuje, najwyższą satysfakcję wyrażają pracownicy o najkrótszym stażu pracy, natomiast najniższą pracownicy niezwiązani z urzędem poprzez umowę o pracę.

Zakończenie

Satysfakcja pracowników JST ma wpływ na wizerunek urzędu, jako jednostki organizacyjnej świadczącej usługi. Istnieje powiązanie między satysfakcją pracowników i zadowoleniem klientów. Ich poziom zależy od jakości świadczo-

⁴ Por. M. Walesiak (1996), s. 32.

nych usług. Jakość można rozpatrywać ogółem lub według wyodrębnionych wymiarów. Celem artykułu było przedstawienie możliwości zastosowania skali ważności—realizacji w badaniu satysfakcji pracowników. Analiza przeprowadzona była na podstawie ankiety, składającej się z części dotyczącej oceny ważności pięciu wymiarów jakości (skala o stałej sumie 100%) oraz oceny percepcji (skala 1—5). Ocena satysfakcji pracowników możliwa była jako zestawienie ważności i postrzegania (skala ważności—realizacji).

dr Iwona Markowicz — Uniwersytet Szczeciński

LITERATURA

- Sagan A. (2003), *Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności*, StatSoft Polska
- Walesiak M. (1996), *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

SUMMARY

A project „Implementation of the management improvement in Local Government Units on the area of The Zachodniopomorskie voivodship” was realised. A quality improvement of services provided by Local Government Units was the aim of this project. The aim of this article is to present a possibility of application maps concerning the employee satisfaction generally and depending on period of service.

РЕЗЮМЕ

В западнопоморском воеводстве реализуется проект Внедрение управленческих усовершенствований в Единицах территориального самоуправления в районе западнопоморского воеводства. Он должен способствовать повышению качества услуг оказываемых этими единицами.

Целью статьи является представление возможностей использования так называемых «карт удовлетворения работников», то есть графическое изображение результатов обследования уровня удовлетворения в целом и в зависимости от стажа работы в управлении. Анализ проводился на основе анкетного опроса.