



Raport grupowy

Satysfakcja

dla Satysfakcja, 3 października 2018

Testy przeprowadzone za pośrednictwem serwisu

satysfakcjazpracy.pl

Wprowadzenie

Podstawowym celem naszego serwisu jest sprawdzenie poziomu satysfakcji z pracy oraz poprawa sytuacji psychofizycznej osób czynnych zawodowo poprzez stworzenie i wdrożenie do organizacji modelu Work-Life-Balance. Poprzez nasze innowacyjne narzędzie on-line wspieramy pracodawców i pracowników w redukowaniu niepotrzebnego stresu psychospołecznego (w pracy i w pewnej mierze w życiu osobistym). Stres, jako zjawisko *de facto* biologiczne, jest obecny w każdym aspekcie naszej aktywności, ale w kontekście pracy — z powodu jej istotności (ekonomicznej, społecznej a nawet tożsamościowej) — zazwyczaj osiąga poziomy porównywalne tylko z poważnymi problemami natury osobistej. Składa się na to kilka przyczyn, m.in.

- **chroniczność:** w odróżnieniu od krótkotrwałych sytuacji zagrożenia (w których stres nam służy), praca zawodowa w danym środowisku trwa zazwyczaj co najmniej kilka lat, a nierzadko dekady (dodatkowo w miarę rozwoju kariery trudność wyzwań raczej rośnie, niż spada),
- **ciągłość:** kariera stanowi pewne kontinuum, którego nie można przerwać i zaburzyć bez negatywnych konsekwencji, takich jak m.in. „wypadnięcie” z rynku pracy, obniżenie zarobków czy nawet niemożność znalezienia pracy,
- **istotność:** praca zawodowa jest właściwie jedynym powszechnym i społecznie akceptowanym sposobem pozyskiwania środków do życia (dla siebie i rodziny),
- **powiązanie z innymi obszarami życia:** napięcia doznawane w pracy, zajmującej istotną część dnia są przenoszone na inne obszary, a także dodatkowo intensyfikują problemy tam doznawane (np. słabe wyniki w pracy, przekładające się na niepewność zatrudnienia i niższe zarobki nasilają problemy osobiste, zwłaszcza u *żywcielei rodzin*),
- **nienaturalne środowisko:** praca współcześnie wykonywana w rosnącej mierze w biurach, w przedłużających się godzinach, nierzadko wbrew rytmowi aktywności regulowanemu m.in. światłem słonecznym), polegająca na wielogodzinnym siedzeniu i wpatrywaniu się w monitory w klimatyzowanych pomieszczeniach, bez kontaktu ze świeżym powietrzem, związana z niezdrowym żywieniem się i pośpiechem — obciąża nasz organizm daleko bardziej niż np. umiarkowana praca fizyczna.

Efektom tej sytuacji jest *epidemia* chorób cywilizacyjnych, obejmujących zarówno choroby układu krążenia, jak astmę, czy — będące w centrum naszego zainteresowania — zaburzenia afektywne, wypalenie zawodowe jak i prowadzący do niego pracoholizm.

Niniejszy raport podsumowuje wyniki badań grupy osób objętej projektem („Satysfakcja”) w obszarach, w których niska satysfakcja z pracy może objawiać się m.in. w niepokojących objawach, samopoczuciu fizycznym i psychicznym, predyspozycji i stosunku do pracy, poczuciu kontroli i satysfakcji z niej itd. Jego celem jest polepszenie funkcjonowania organizacji m.in. poprzez zmniejszenie absencji, zwiększenie zaangażowania, wydajności i lojalności pracowników oraz wskazanie organizacji kierunku zmian, które mogą jednocześnie usuwać źródła problemów i zredukować ich konsekwencje.

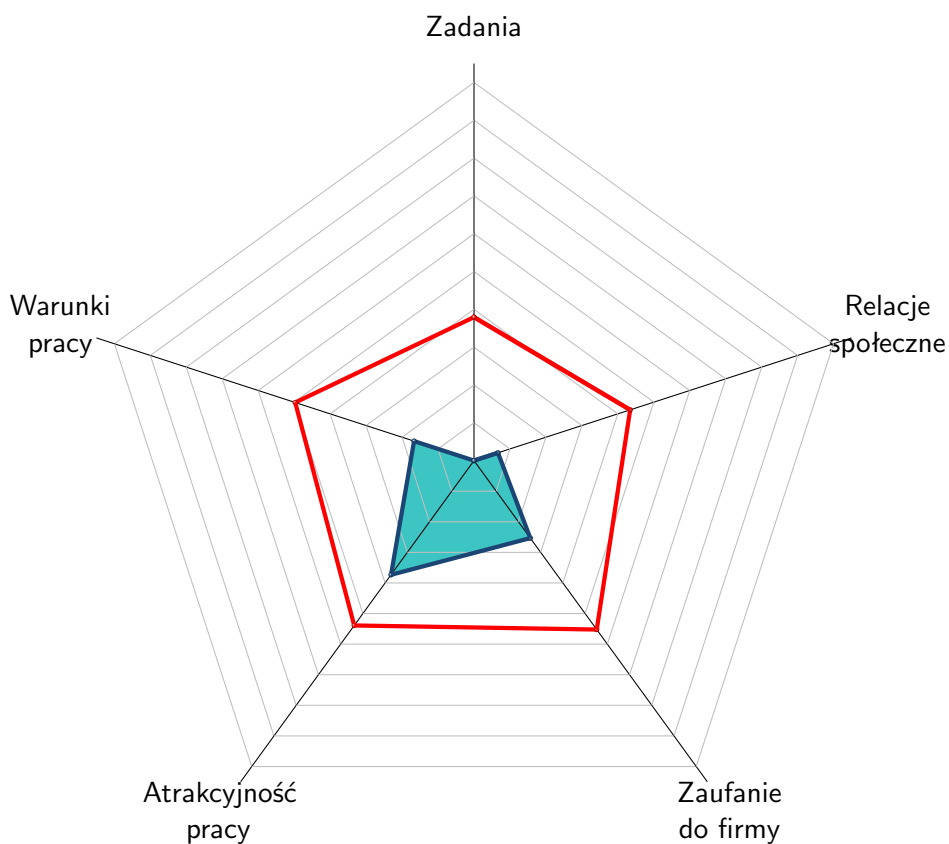
Satysfakcja pracowników

Wyniki badania należy interpretować przede wszystkim na poziomie satysfakcji pracowniczej, czyli poziomu zadowolenia osób badanych z różnych aspektów pracy w organizacji, obejmujących zarówno rozwiązania systemowe (np. wynagrodzenia), jak samą specyfikę zadań i sposobu ich wykonywania, czy relacje interpersonalne.

Obok wyników analizowanej grupy, w celach porównawczych prezentowane są także analogiczne wyniki uzyskane w innych organizacjach za pomocą tej samej metody badawczej (jako wyszarzone liczby, o ile nie zaznaczono inaczej).

Ogólny poziom satysfakcji badanej grupy wyniósł: **17%** pole
 na tle wszystkich badanych: **48%** linia






W rozbiciu na pięć głównych obszarów (omówionych w kolejnych rozdziałach):



Poziom satysfakcji jest obliczany za pomocą specjalnej formuły (dającej wyniki na skali od 0 do 100 %), obrazującej *udział ocen zdecydowanie i umiarkowanie pozytywnych w odpowiedziach*. Wynik równy 0% oznacza, że żadna z odpowiedzi nie była pozytywna (a nie, że wszystkie były skrajnie negatywne), a wynik 100%, że wszystkie były pozytywne (ale niekoniecznie skrajnie).

Satysfakcja w poszczególnych obszarach

Satysfakcję badanej grupy na szczegółowym poziomie zawierają tabele przedstawione w kolejnych rozdziałach. Obok informacji liczbowych (tj. poziomu wskaźnika satysfakcji i średniej oceny na oryginalnej 5-punktowej skali odpowiedzi; w grupie badanej i referencyjnej), zawierają one także *oznaczenie stanu* satysfakcji, który należy interpretować w następujący sposób:


Stan	Znaczenie	Interpretacja
	doskonale	oceny grupy pracowników są nie tylko zdecydowanie pozytywne, ale także na wyższym poziomie niż u innych badanych
	dobrze	oceny grupy pracowników są w zdecydowanej większości pozytywne, na poziomie porównywalnym (bądź wyższym) niż u innych badanych
	różnie	oceny pracowników są zróżnicowane (część pozytywna, część negatywna), co sugeruje ich różną sytuację lub jej percepcję, albo problem w organizacji
	słabo	odpowiedzi pracowników są raczej negatywne, neutralne i wstrzymujące się (co częściej wiąże się z oceną negatywną, niż brakiem wiedzy na dany temat)
	źle	oceny pracowników są w tym aspekcie w zdecydowanej większości negatywne

Analizując tabele pamiętaj, że:

- liczby *wyszarzone* odnoszą się do innych badanych i zostały zamieszczone dla porównania,
- wartości wskaźników satysfakcji opisują *przewagę* ocen pozytywnych lub negatywnych (a nie ich średnią).

Obszar 1: *Relacje społeczne*

Obszar obejmujący szeroko rozumiane relacje interpersonalne z przełożonymi i współpracownikami, w tym sposób odnoszenia się do siebie (np. grzeczność, szacunek), skłonność do pomocy, atmosferę w pracy, poziom rywalizacji i sposób rozwiązywanie konfliktów.

Stan	Oceniany aspekt	Satysfakcja	wartość	ocena
	relacje z przełożonymi		17% 69%	2.40 3.64
	relacje z koleżankami i kolegami		17% 60%	2.40 3.36
	atmosfera w pracy		0% 48%	2.00 3.09
	poziom rywalizacji między współpracownikami		0% 18%	2.20 2.64
	rozwiązywanie konfliktów w organizacji		0% 22%	2.20 2.45

Obszar 2: Zadania

Obszar obejmujący ocenę charakteru zadań na zajmowanym stanowisku (w szczególności ich atrakcyjności i adekwatności wobec kompetencji osoby), oraz uwarunkowań ich wykonywania (zakresu kontroli nad nimi, wpływu na efekty ostateczne, czy wyboru metod pracy).

Stan	Oceniany aspekt	Satysfakcja	wartość	ocena
●●	poziom trudności zadań	<input type="range"/>	0% 32%	2.20 2.73
●●	ilość zadań	<input type="range"/>	0% 20%	2.20 2.73
●●	harmonijność rozłożenia zadań w czasie (np. brak „skoków”)	<input type="range"/>	0% 17%	2.20 2.45
●●	zróżnicowanie zadań	<input type="range"/>	0% 50%	2.00 3.09
●●	atrakcyjność zadań	<input type="range"/>	0% 60%	2.00 3.36
●●	możliwość zaplanowania pracy	<input type="range"/>	0% 43%	2.20 3.00
●●	przewidywalność efektów pracy	<input type="range"/>	0% 33%	2.20 2.82
●●	wpływ na sposób wykonywania pracy	<input type="range"/>	0% 48%	2.20 3.09






Obszar 3: Warunki pracy

Obszar obejmujący ocenę obiektywnych uwarunkowań wiążących się z wykonywaniem pracy, mających często kluczowy wpływ na efektywność i samopoczucie pracowników, mogących radykalnie podwyższać niepożądany stres i niezadowolenie z pracy.

Stan	Oceniany aspekt	Satysfakcja	wartość	ocena
●	miejsce pracy ze względu na hałas, zapachy i oświetlenie	<input type="range"/>	33% 56%	2.80 3.30
●	organizacja miejsca pracy (m.in. biurka, boksów)	<input type="range"/>	33% 64%	2.80 3.45
●●	uciążliwość dojazdów do pracy	<input type="range"/>	0% 29%	2.20 2.55
●●	dostęp do niezbędnych środków pracy (np. samochodu, ksero, telefonu)	<input type="range"/>	0% 50%	2.20 3.09






Obszar 4: *Atrakcyjność pracy*

Obszar obejmujący czynniki wpływające na całościową ocenę swojej pracy z punktu widzenia własnych aspiracji i planów życiowych, co bezpośrednio przekłada się na lojalność wobec pracodawcy i zaangażowanie w obowiązki.

Stan	Oceniany aspekt	Satysfakcja	wartość	ocena
-	pewność utrzymania zatrudnienia		40% 75%	3.00 3.64
-	pensja na tle innych lub branży		40% 38%	3.00 2.82
-	dodatkowe świadczenia (np. ubezpieczenia, karnety sportowe itp.)		40% 54%	3.00 3.18
-	możliwość rozwoju zawodowego		33% 52%	2.80 3.18
-	zgodność treści pracy z własnymi aspiracjami		33% 50%	2.80 3.09

Obszar 5: *Zaufanie do firmy*

Obszar obejmujący ocenę czynników wpływających na postrzeganie firmy jako partnera grającego *fair* (wspierającego w realizacji zadań, posługującego się czytelnymi i sprawiedliwymi kryteriami i regułami), co – obok pozytywnego wpływu na lojalność wobec niej – obniża poziom stresu psychospołecznego i zwiększa poczucie własnej odpowiedzialności za zadania i relacje.

Stan	Oceniany aspekt	Satysfakcja	wartość	ocena
+ -	sprawiedliwość decyzji przełożonych		60% 85%	3.40 3.91
-	rzetelność w rozliczaniu nadgodzin, delegacji itp.		33% 73%	2.80 3.73
-	wsparcie w problemach ze strony firmy/przełożonych		33% 62%	2.80 3.36
- -	sposób oceny zadań		0% 18%	2.20 2.55
- -	przejrzystość w określaniu grafików zadań, urlopów itp.		0% 38%	2.20 2.82

Ryzyka problemów

Podstawowym celem badania dla konkretnej osoby (pracownika) było określenie poziomu zadowolenia z pracy oraz identyfikacji potencjalnego ryzyka występowania obniżonego samopoczucia i zasugerowanie dalszego postępowania.

Świadomość występowania tych problemów u pracowników może być cenną informacją, ale ze względu na jej charakter (szczególną wrażliwość i konieczność profesjonalnej diagnozy), podlega ona wyjątkowej ochronie i nie może być zaprezentowana w postaci liczb (np. ilości osób z wysokim ryzykiem danego problemu).

W związku z tym, poniższa tabela zawiera jedynie ogólne oszacowanie częstości występowania ryzyka problemu (w całej grupie), oraz najwyższego z zanotowanych jego poziomów). Pełne informacje są zaś w sposób niejawni uwzględnione w rozdziale poświęconym wnioskom.

Ryzyko problemu	Krótki opis problemu
Pracoholizm ryzyko w grupie: nie stwierdzono najwyższy poziom: wysoki	Pracoholizm polega na przywiązywaniu nadmiernej wagi do pracy zawodowej i zazwyczaj prowadzi do poważnych problemów życia osobistym (zwłaszcza w związkach wychowujących wspólnie dzieci). Pracoholik odczuwa silny, wewnętrzny przymus pracy nie przestając jej cenić i lubić. Leczenie polega na psychoterapii, w trakcie której dochodzi o ponownego „poustawiania” sobie właściwych, pożądanych priorytetów.
Wypalenie zawodowe ryzyko w grupie: bardzo częste najwyższy poziom: przeciętny	Wypalenie zawodowe polega na głębokim wyczerpaniu emocjonalnym, zazwyczaj wynikającym z długiego okresu bardzo silnego zaangażowania w pracę i to zwłaszcza taką, która budzi emocje (np. w medycynie i edukacji). Jest to naturalny mechanizm obronny, chroniący nas przed poważniejszymi skutkami, ale mimo wszystko prowadzi do problemów w życiu zawodowym. Pomoc polega na psychoterapii i zmianach w stylu życia oraz sposobie pracy.
Depresja ryzyko w grupie: bardzo częste najwyższy poziom: bardzo wysoki	Depresja jest częstym (dotykającą ok. 10% ludzi) zaburzeniem afektywnym (wpływającym na nastrój i emocje). Zazwyczaj obserwujemy w jej przebiegu m.in. wyraźne obniżenie aktywności (zwłaszcza społecznej), problemy ze snem, łaknieniem i zachowywaniem higieny, oraz bardzo obniżony nastrój i samoocenę.
Zaburzenia lękowe ryzyko w grupie: sporadyczne najwyższy poziom: bardzo wysoki	Zaburzenia lękowe charakteryzują się przeżywaniem intensywnego lęku, pojawiającego się bez wyraźnej przyczyny, czasami w formie ataków paniki. Zazwyczaj wiążą się z objawami cielesnymi, takimi jak m.in. uczucie suchości w ustach, zawroty głowy, palpacja serca itp. Często występują w połączeniu z depresją, fobiami, obsesyjnymi myślami i kompulsjami. Nieleczone zazwyczaj prowadzą do poważnych konsekwencji społecznych, upośledzając funkcjonowanie zawodowe i prywatne.

Propozycje działań

Pozostała część raportu zawiera propozycje działań oparte o złożoną analizę wyników przedstawionych wcześniej i zawartych w raportach indywidualnych uczestników. Została ona opracowana z myślą o obopólnych korzyściach: dotyczy takich działań, które mogą pozytywnie wpłynąć zarówno na sytuację pracowników, jak i funkcjonowanie firmy (w krótszej i dłuższej perspektywie)

Ze względu na to, że nasza wiedza o Państwa organizacji jest ograniczona propozycje mają charakter ogólny. Prosimy o odczytanie ich przez pryzmat nadrzędnej idei (którą staraliśmy się przekazać w dość opisowy sposób), a nie dosłownie (gdyż wówczas często mogą nie mieć zastosowania).

Optymalizacja działań rozwojowych

Sprawdzić co należy zweryfikować, sugestie:

- + organizacja musi posiadać atrakcyjną politykę rozwoju pracowników, niezależnie od wielkości, branży i sytuacji rynkowej; jej aktualizacja musi polegać na zasadzie maksymalizowania obustronnych korzyści (tj. harmonizacji potrzeb organizacji i pracowników).
- + oferta szkoleń i innych działań rozwojowych powinna być nieustannie aktualizowana w oparciu wiarygodne informacje różnego typu: badania potrzeb szkoleniowych, propozycje samych pracowników, symulacje rozwoju wzbogacone o prognozę deficytów kompetencyjnych itd.
- + firma powinna zawsze wspierać rozwój pracowników (szczególnie w trudniejszej sytuacji rynkowej): mając świadomość, że uzyskają od niej możliwą pomoc i wsparcie, będą nie tylko bardziej lojalni, ale też skłonni do samodoskonalenia na własną rękę i w wolnym czasie.
- warto poważnie rozważyć zasadność współfinansowania szkoleń przez pracowników i/lub zobowiązania ich do pozostania w firmie po odbyciu szkolenia. Tym, co zazwyczaj angażuje pracownika i wiąże go z firmą, nie jest *to konkretne szkolenie*, ale wizja następnych (tj. przestrzeganie firmy jako miejsca, w którym cały czas są otwarte i atrakcyjne opcje rozwoju).
- + informacje o oferowanych możliwościach rozwoju powinny być jawne i łatwo dostępne, a przyczyny decyzji (np. o zakwalifikowaniu grupy pracowników na szkolenia) komunikowane z merytorycznym uzasadnieniem (zwłaszcza odmowy).
- patologiczne sytuacji, takie jak np. potajemne skierowanie na szkolenie bliskich znajomych czy protegowanych kierownika (albo osobę z organizującego je działu) prędzej czy później wyjdą na jaw, bardzo negatywnie wpływając na atmosferę i zaangażowanie kadry.
- + warto rozważyć awanse poziome: jest to dobry sposób zapewnienia pracownikowi rozwoju bez ponoszenia dodatkowych kosztów (a wręcz redukując je w większej perspektywie); zwiększenie jego zakresu obowiązków o zadania społecznie prestiżowe, takie jak m.in. nieformalne kierowanie zespołem osób o mniejszym stażu, wstępne rozliczanie ich pracy, czy przekazywanie niezbędnej wiedzy; stanowi to zresztą doskonałe przygotowanie ich do pełnienia funkcji kierowniczych, zwiększa ich samodzielność, poczucie odpowiedzialności oraz poczucie bycia docenianym przez organizację.
- należy przyjrzeć się bliżej pracy tych przełożonych, którzy (dużo rzadziej niż inni) przedstawiają swoich podwładnych do awansu, podwyżki, nagrody lub wyrażają z zasady negatywne sądy o ich możliwościach — nawet jeśli nie jest to wyrazem ich uprzedzeń lub nierealistycznych standardów, świadczy to negatywnie o ich kompetencjach w zakresie rekrutacji i dbania o rozwój zespołu.

- w szczególności nie dopuszczać do faworyzowania wybranych osób, nierzadko protegowanych przełożonych, nawet – a wręcz zwłaszcza — gdy są uzdolnieni i/lub odnoszą wyraźne sukcesy (rozwój jest bardziej potrzebny reszcie).
- + urealnienie uposażeń pracowników nie da się na dłuższą metę uniknąć: w polskich warunkach ekonomicznych i społecznych wysokość pensji jest jednym z podstawowych czynników oceny atrakcyjności pracodawcy (a sama pensja jest traktowana jako wyznacznik poziomu rozwoju zawodowego); niespełnianie tej potrzeby niemal gwarantuje utratę pracowników (a szczególnie tych cennych).
- + należy komunikować plany i przyczyny decyzji kadrowych: niska ocena możliwości rozwoju zawodowego (obniżająca lojalność i zaangażowanie) często wynika niepewności utrzymania zatrudnienia, nieznamomości reguł i przyczyn stojących za takimi decyzjami.
- *nie wolno ignorować plotek tego typu*: komunikacja nieformalna w sytuacji niepewności potrafi wynieść do złowieszczej rangi nawet błahe informacje i uruchomić lawinę niepożądanych zdarzeń (takich jak odejścia czy załamanie się atmosfery w zespołach).
- nie dopuszczać do sytuacji w której pracownicy wykonują przez długi czas dokładnie te same zadania - obniża to motywację i jakość, sprzyja wypaleniu zawodowemu oraz zaburza satysfakcję.
- negatywna ocena trudności wykonywanych zadań jest niemal zawsze złym, sygnałem: jeśli są postrzegane jako zbyt proste firma traci potencjał kadry, jeśli jako zbyt trudne popełnia błędy na etapie rekrutacji, alokacji, wdrożenia lub rozwoju pracowników.
- + system ocen pracowniczych i bieżący *feedback* zawsze powinny mieć wymiar konstruktywny: zamiast ograniczać się do wskazania błędów, należy zawsze włączać weń elementy konstruktywne, takie jak np. zidentyfikowanie mocnych stron, wskazanie lepszych metod czy sposobów zwiększenia efektów — jednym słowem: przekazywać pracownikowi informacje wspierające rozwój.
- + negatywna ocena atrakcyjności zadań może być czasem traktowana jako sygnał pozytywny, świadczący o tym, że pracownicy dysponują niewykorzystanym potencjałem.
- + planując karierę pracowników, należy zawsze robić to w porozumieniu z nimi, uwzględniając ich aspiracje zawodowe, cele i sytuację życiową.
- + warto informować pracowników o planowanych kierunkach rozwoju organizacji: często nie mają oni takiej świadomości, choć chętnie uczestniczyliby w tych planach.
- nie wolno dopuszczać do notorycznego obarczania trudnymi zadaniami szczególnie sprawnych merytorycznie i społecznie pracowników: wypalenie zawodowe nie wynika z rutyny czy braku motywacji; ale właśnie z przedłużającego i nadmiernego emocjonalnego zaangażowania się w treść pracy — nie uwzględniają tego faktu, postępując w taki sposób dla doraźnych korzyści, traci się najlepszych pracowników.
- + warto dbać o rozwój starszych pracowników (50+): ze względu na swój staż pracy i doświadczenie życiowe, często doskonale sprawdzają się w roli mentorów i osób ułatwiających adaptację nowym pracownikom.

Weryfikacja procedur organizacji

sprawdzenie co należy zweryfikować, sugestie:

- + formalnego awansowania w strukturze firmy i innych form zmiany zakresu obowiązków lub odpowiedzialności (zarówno ich zwiększenia w ramach rozwoju zawodowego, jak i zmniejszenia w wyniku np. specyficznej sytuacji życiowej).
- + aktualizacji widełek płacy na odpowiednich stanowiskach, lub zakresu w jakim mogą one być negocjowane w momencie zatrudnienia lub awansu; regularnie zbierać dane na ten temat w celu uniknięcia rażącej dysproporcji między pracownikami na podobnych stanowiskach, oraz odstawania od standardów na rynku pracy.
- + przyznawania dodatkowych świadczeń (takich jak ubezpieczenia zdrowotne, dofinansowania aktywności itd.): czy zasady są sformułowane w ścisły sposób, czy pracownicy są o nich informowani, czy dane pozwalające monitorować ich wykorzystanie (np. czy trafiają do wszystkich osób nimi objętych i zainteresowanych/potrzebujących) są łatwo dostępne.
- + zapewnienie ścieżki odwoławczej od decyzji na różnym szczeblu umożliwia nie tylko uniknięcie błędów decyzyjnych, ale także daje pracownikowi możliwość podjęcia samodzielnej decyzji, co do dalszego postępowania (i są one zazwyczaj racjonalne, bowiem niewielka liczba osób jest skłonna eskalować konflikt ponad miarę).
- + ocen okresowych i innych form oceny pracy: czy dla konkretnych stanowisk i zadań zostały określone kryteria, metody i harmonogramy oceny (nigdy nie powinny być całkowicie uznaniowe), czy informacje na ten temat są zbierane, analizowane i wykorzystywane (np. do optymalizacji pracy, ukierunkowania działań rozwojowych lub alokacji pracowników).
- + ewidencji i rozliczania nadgodzin oraz kosztów ponoszonych przez pracowników; zapewnić zgodność z wymogami prawa i monitorować rzetelność realizacji.
- + monitorowania warunków na stanowiskach pracy i weryfikowania ich zgodności z normami i innymi przepisami prawa: czy są rejestrowane doniesienia o niekorzystnych czynnikach (np. nadmierny hałas, za wysoka lub za niska temperatura lub wilgotność, wady wentylacji lub instalacji elektrycznej), czy są przeprowadzane okresowe kontrole BHP.

Propozycje szkolenia kompetencji miękkich

Podane niżej sugestie szkoleń kompetencji miękkich odwołują się do prawdopodobnych przyczyn zaobserwowanych w badaniu problemów, deficytów i obszarów obniżonej satysfakcji. Jednak ze względu na brak informacji o potrzebach (osób i organizacji) oraz warunkach funkcjonowania (m.in. zajmowanych stanowisk czy specyfiki działalności firmy) nie mogą one zastąpić profesjonalnej diagnozy potrzeb szkoleniowych i mają charakter *orientacyjny*. Nasze sugestie w zakresie szkoleń w zakresie:

1. asertywności i negocjacji
2. treningu interpersonalnego
3. team-building (budowanie relacji w zespole)
4. mediacji (dla przełożonych)
5. przywództwa (dla przełożonych i liderów)

6. planowania i organizacji pracy (własnej i/lub cudzej)
7. rozwiązywania problemów
8. koncentracji uwagi
9. relaksacji i zarządzania stresem