

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Poczowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurczyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski , Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień , The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska , Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Łukasz Skowron

Politechnika Lubelska

INDEKS ISMP JAKO NOWOCZESNA METODA POMIARU POZIOMU SATYSFAKCJI I MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Liczne badania prowadzone w ostatnich latach zarówno w Polsce, jak i za granicą dowodzą, iż motywacja oraz satysfakcja pracowników stanowi jeden z głównych czynników budowania satysfakcji i lojalności klientów firmy. W związku z faktem pierwotnego charakteru omawianego zjawiska problematyka motywacji pracowników powinna być traktowana jako jeden z kluczowych elementów kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. W niniejszym artykule autor poddaje szczegółowej analizie model ścieżkowy pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników metodą opracowaną przez agencję badawczą Total Effect (ISMP) oraz prezentuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem omawianej metodologii.

Słowa kluczowe: motywacja pracowników, satysfakcja pracowników, modele ścieżkowe.

1. Wstęp

Na przestrzeni ostatnich kilkadziesiąt lat można zauważyć wzrost znaczenia obszarów niematerialnych zarządzania przedsiębiorstwem (tj. satysfakcja klientów, siła marki, motywacja pracowników, kultura organizacyjna itp.) w budowaniu jego trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku (m.in. [Kristensen, Juh, Eskildsen 2003]). Spośród wymienionych obszarów w niniejszym artykule koncentrowano się głównie na zagadnieniach pomiaru satysfakcji i motywacji pracowników.

Liczne badania prowadzone w krajach wysoko rozwiniętych od lat dziewięćdziesiątych XX w. w sposób systematyczny dowodzą występowania silnej zależności pomiędzy poziomem satysfakcji pracowników a poziomem satysfakcji klientów (m.in. [Hill, Alexander 2004; Kristensen, Westlund 2004, s. 726-728; *Ennova...* 2008]).

Powyższa zależność sugeruje, iż przy prowadzeniu badań w obszarze omawianych zagadnień należałoby rozważyć zastosowanie jednakowej metodologii pomiaru obu zjawisk. Takie rozwiązanie umożliwiłoby nie tylko oddzielny pomiar każdej z omawianych wielkości, lecz także, przy odpowiednio zaprojektowanym procesie badawczym, pozwoliłoby na zbudowanie całościowego modelu procesu

budowania zadowolenia klientów uwzględniającego proces kształtowania satysfakcji i motywacji pracowników.

2. Charakterystyka modeli ścieżkowych

W literaturze przedmiotu występuje znacznie więcej metod pomiaru poziomu satysfakcji klientów niż motywacji pracowników. W artykule ograniczono zakres rozważań do metod o dużej, empirycznie sprawdzonej skuteczności, które dodatkowo można wykorzystać do pomiaru obydwu analizowanych zjawisk. Powyższy warunek spełnia metodologia modeli ścieżkowych, która dzięki swojej wysokiej elastyczności najlepiej spośród wszystkich badanych metod nadaje się do analizy zarówno satysfakcji klientów, jak i motywacji pracowników.

Zastosowanie modeli ścieżkowych pozwala na wykonanie dokładnej analizy zależności o charakterze przyczynowo-skutkowym. Dzięki zastosowaniu omawianej metodologii badacz uzyskuje szereg korzyści w odniesieniu do tradycyjnych metod pomiarowych. Do zbioru głównych zalet analizy zależności ścieżkowych można zaliczyć możliwości¹:

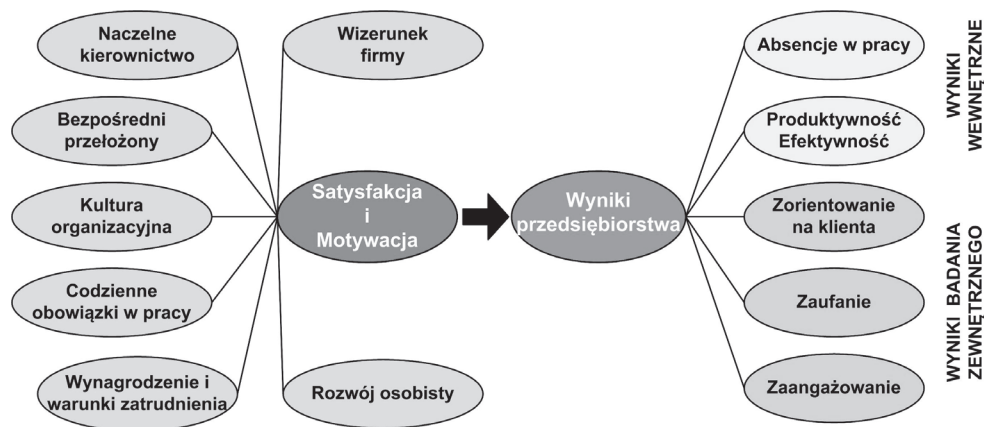
- dokładnego przedstawienia i zbadania procesów budowania złożonych zjawisk marketingowych;
- wyliczenia zależności występujących pomiędzy poszczególnymi zmiennymi opisywanego modelu;
- wyznaczania głównych czynników kształtujących dane zjawisko (poprzez analizę wpływu całościowego);
- dokładnego pomiaru stopnia dopasowania budowanego modelu do zaobserwowanej rzeczywistości rynkowej.

W niniejszym artykule zostaną zaprezentowane wyniki badania poziomu motywacji i satysfakcji pracowników przeprowadzone z wykorzystaniem metodologii modeli ścieżkowych. O wysokiej skuteczności omawianej metodologii w obszarze badań klientów świadczą liczne opracowania literaturowe oparte na modelach EPSI (European Performance Satisfaction Index) oraz ACSI (American Customer Satisfaction Index) (m.in. [Fornell 2008; EPSI 2007; Kristensen, Westlund 2004, s. 719-733; Skowron 2010a, s. 495-505; 2010b, s. 181-195; 2010c, s.156-168]). W celu opracowania koncepcji pomiaru poziomu motywacji pracowników autor badań posłużył się modelem ISMP (Indeks Satysfakcji i Motywacji Pracowników²) opartym na europejskim modelu badania satysfakcji pracowników (The European Employee Index) i dostosowanym do warunków i realiów polskich. Jego struktura nawiązuje do istotnych kwestii związanych z budowaniem zjawiska motywacji i satysfakcji pracowników. Analizowany model zakłada, że kształtowanie satysfakcji i motywacji

¹ Łukasz Skowron, artykuł i wystąpienie na konferencji „Zarządzanie wartością klienta”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.

² Narzędzie opracowane przez Agencję Badawczą Total Effect – www.totaleffect.pl.

pracowników jest procesem złożonym i wymaga działań oraz obserwacji na wielu płaszczyznach. Mierzony indeks satysfakcji i motywacji jest efektem oceny wykonanej przez pracowników badanego przedsiębiorstwa w 7 obszarach badawczych (rys. 1). Poziom indeksu satysfakcji i motywacji pracowników przekłada się na wyniki organizacji³.



Rys. 1. Model ISMP pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników

Źródło: Model ISMP badania satysfakcji i motywacji pracowników – www.totaleffect.pl.

Do głównych korzyści stosowania omawianego narzędzia badawczego można zaliczyć [Skowron, Fojutowski, Sak-Skowron 2011]:

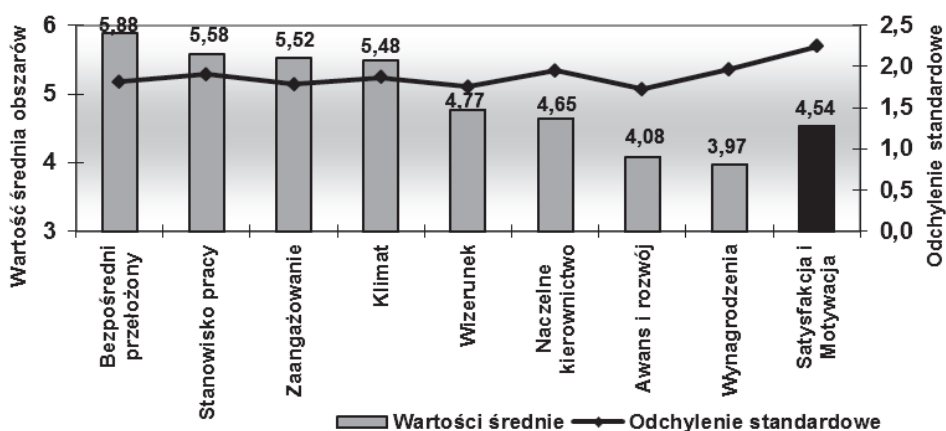
- poznanie ogólnego poziomu satysfakcji i motywacji pracowników;
- wyznaczenie kluczowych czynników budowania satysfakcji i motywacji pracowników przedsiębiorstwa;
- poznanie opinii pracowników odnośnie do poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- dokładne rozpoznanie oczekiwań pracowników względem firmy;
- ocenę efektywności zarządzania na różnych szczeblach;
- zdiagnozowanie problemów występujących we wnętrzu przedsiębiorstwa (np. w procesie przepływu informacji i współpracy między pracownikami różnych szczebli przedsiębiorstwa);
- zwiększenie przychodów dzięki lepszej obsłudze klienta i w konsekwencji wzrost poziomu jego satysfakcji z oferty rynkowej firmy.

³ Wyniki te obrazują dwie kategorie mierników: **mierniki wewnętrzne**, możliwe do zmierzenia przez przedsiębiorstwo, tj. absencja w pracy oraz produktywność/efektywność pracowników, oraz **mierniki zewnętrzne**, badane dodatkowo przez model, tj. zorientowanie pracowników na klienta, ich zaangażowanie oraz poziom zaufania do firmy.

Podobnie jak w innych modelach ścieżkowych, cykliczne stosowanie modelu ISMP do badania motywacji oraz satysfakcji pracowników umożliwiła kadry zarządzającej przedsiębiorstwa poszerzenie wiedzy na temat opinii personelu odnośnie do kluczowych elementów funkcjonowania organizacji w perspektywie istotnych obszarów problemowych.

3. Badania empiryczne z zastosowaniem modelu ISMP

W celu zilustrowania procesu budowania satysfakcji i motywacji pracowników z wykorzystaniem modelu ISMP zostały zaprezentowane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na próbie 45 pracowników przedsiębiorstwa średniej wielkości działającego na terenie województwa mazowieckiego. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem anonimowego kwestionariusza ankiety, który w swojej treści poruszał kwestie problemowe opisujące każdy z siedmiu obszarów badawczych prezentowanych na rys. 1. Badaniem objęto 65% kadry analizowanego przedsiębiorstwa (zarówno pracowników bezpośrednio produkcyjnych, jak też kadry biurową i administracyjną). Ponadto w celu zapewnienia obiektywności badań zagwarantowano pełną anonimowość procesu badawczego



Rys. 2. Wartości średnie ocen poszczególnych obszarów modelu

Źródło: [Skowron, Fojutowski, Sak-Skowron 2011].

Przed prezentacją wyników zależności ścieżkowych omawianego modelu przedstawiono wyniki średnich uzyskiwanych dla każdego z badanych obszarów⁴. Jak można zauważyć, analizując dane prezentowane na rys. 2, w każdym z badanych

⁴ Każdy z obszarów modelu został opisany przez szereg pytań kwestionariuszowych zawierających skale 1-10, gdzie liczba 1 oznacza ocenę najniższą/najgorszą, 10 zaś ocenę najwyższą/najlepszą.

obszarów respondenci byli stosunkowo jednomyślni co do udzielanych odpowiedzi⁵. Największe zróżnicowanie w opinii badanej grupy respondentów można dostrzec dla modułu *satysfakcji i motywacji* pracowników (odchylenie standardowe średniej wynosi 2,24). Bardziej szczegółowa analiza pozwala dodatkowo zauważyć, że zróżnicowanie opinii na temat opisywanego obszaru jest w dużej mierze pochodną charakteru pracy oraz pozycji badanej osoby w strukturze hierarchii zatrudnienia w badanej firmie.

Analizując wartości średnich odpowiedzi uzyskanych dla poszczególnych modułów omawianego modelu, można dostrzec, że w opinii badanych pracowników najniżej ocenionymi obszarami w firmie są poziom wynagrodzenia oraz szanse na dalszy awans zawodowy i rozwój osobisty. Stosunkowo wyżej (choć wciąż poniżej zadowalającego poziomu) zostały ocenione przez pracowników działania podejmowane przez naczelne kierownictwo, wizerunek przedsiębiorstwa oraz poziom ogólnej satysfakcji i motywacji do pracy. Najlepiej w opinii respondentów kształtuje się poziom kompetencji, kwalifikacji oraz komunikatywności menedżerów średniego szczebla (ocena obszaru *bezpośrednich przełożonych*).

Podsumowując, należy zwrócić szczególną uwagę na to, że w badanej firmie mamy do czynienia ze stosunkowo krytyczną oceną funkcjonowania organizacji w opinii jej pracowników zarówno w obszarze budowania relacji wewnątrzorganizacyjnych, jak i sprawnego przepływu informacji oraz klarownej delegacji zadań⁶.

W celu uzyskania całościowego obrazu procesu kształtowania motywacji i satysfakcji pracowników omawianego przedsiębiorstwa w dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane wyniki analizy regresji liniowej (tab. 1) oraz wartości zależności ścieżkowych wraz z miarami dopasowania modelu (rys. 3 i tab. 2).

Analiza regresji liniowej pokazuje, że w opinii badanej grupy respondentów kluczowe znaczenie dla budowania omawianych zjawisk należy przypisać zagadnieniom związanym z zarządzaniem firmą przez naczelne kierownictwo. Drugim co do istotności, aczkolwiek statystycznie znacznie mniej ważnym, obszarem kształtującym badane zjawiska jest ocena aktualnego stanowiska pracy. Uzyskane wyniki analizy regresji liniowej znajdują swoje dodatkowe potwierdzenie w analizie zależności ścieżkowych.

Badając zależności ścieżkowe przedstawione na rys. 3, można zaobserwować i ocenić przebieg całego procesu kształtowania zjawiska satysfakcji i motywacji pracowników analizowanego przedsiębiorstwa oraz finalnie ich zaangażowania w wykonywane zadania. W badanej grupie respondentów można dostrzec następujące prawidłowości [Skowron, Fojutowski, Sak-Skowron 2011]⁷:

⁵ Wartości odchylenia standardowego dla wszystkich obszarów z wyjątkiem *satysfakcji i motywacji* kształtuje się poniżej 2.

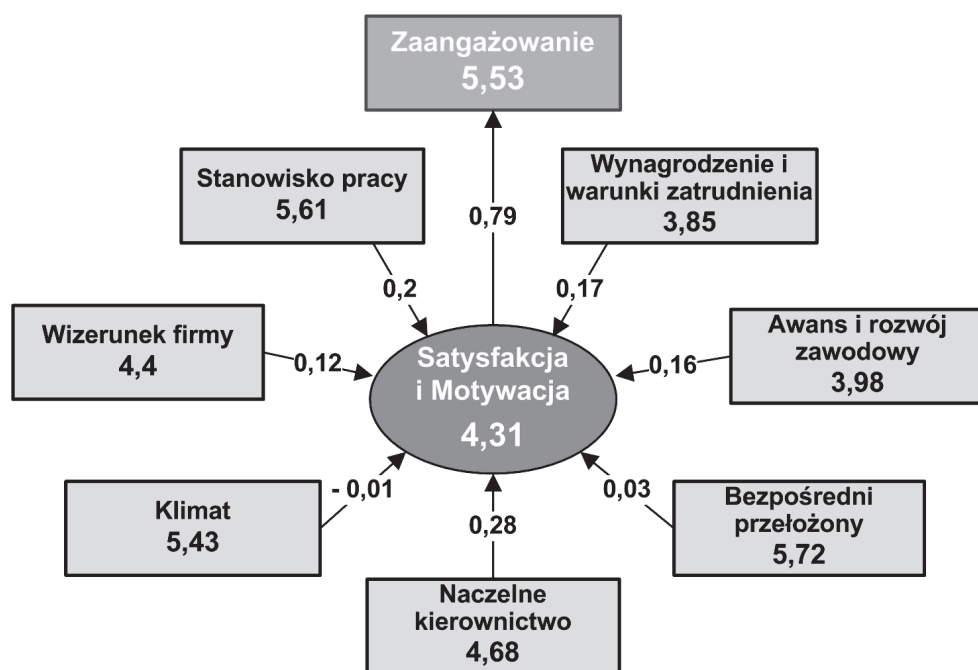
⁶ Żaden z obszarów modelu nie uzyskał średniej wyników powyżej 6 w skali 1-10.

⁷ Prezentowane wnioski ukazują obraz firmy w opinii jej pracowników.

Tabela 1. Wyniki analizy regresji liniowej dla obszarów satysfakcji i motywacji pracowników

Obszary modelu	Satysfakcja ($R^2 = 0,691$)		Motywacja ($R^2 = 0,604$)	
	B	Istotność	B	Istotność
(Stała)	-,007	,996	,410	,773
Wizerunek ogólny	-,354	,174	-,022	,933
Stanowisko pracy	,416	,234	,410	,263
Wynagrodzenie	,011	,976	-,183	,642
Awans i rozwój zawodowy	,476	,161	,100	,774
Bezpośredni przełożony	-,122	,598	-,122	,616
Naczelne kierownictwo	,660	,051	,872	,017
Klimat	-,107	,685	-,185	,503

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 3.** Model ISMP badania satysfakcji i motywacji pracowników

Źródło: [Skowron, Fojutowski, Sak-Skowron 2011].

Wartość indeksu *satysfakcji i motywacji pracowników* badanej firmy kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie.

- *Satysfakcja i motywacja* pracowników są w głównej mierze wypadkową oceny sposobu zarządzania firmą przez naczelne kierownictwo oraz poziomu atrakcyjności i trudności zadań wykonywanych na obecnym stanowisku pracy.
- W opinii badanych osób aspekty związane z oceną szans awansu oraz rozwoju zawodowego, poziomem wynagrodzenia, jak również wizerunkiem zewnętrznym przedsiębiorstwa stanowią także istotne elementy kształtujące ich *satysfakcję i motywację* do pracy, aczkolwiek nie są one tak samo ważne jak obszary wymienione powyżej.
- Badani pracownicy przypisali jedynie marginalne znaczenie zagadnieniom zarówno „klimatu” panującego w miejscu pracy, jak też oceny bezpośredniego przełożonego.

Tabela 2. Wskaźniki dopasowania modelu

Obszary modelu	R ²	AVE	Composite reliability	Cronbach's alpha
Wizerunek ogólny		0,65	0,84	0,75
Stanowisko pracy		0,54	0,89	0,86
Wynagrodzenie		0,62	0,91	0,88
Awans i rozwój zawodowy		0,56	0,79	0,58
Bezpośredni przełożony		0,54	0,93	0,92
Naczelne kierownictwo		0,71	0,94	0,92
Klimat		0,58	0,84	0,78
Satysfakcja i motywacja	0,62	0,77	0,94	0,92
Zaangażowanie	0,62	0,58	0,85	0,78

Źródło: [Skowron, Fojutowski, Sak-Skowron 2011].

Wyniki miar dopasowania (R², AVE, *composite reliability* oraz *Cronbach's alpha*) uzyskane dla poszczególnych modułów analizowanego modelu (tab. 2) potwierdzają, że tak zbudowany model (i zoperacjonalizowany dla warunków konkretnego przedsiębiorstwa) zapewnia rzetelny i miarodajny obraz kształtowania badanych zjawisk.

4. Wnioski z badań

Zarówno analiza zależności ścieżkowych, jak i regresja liniowa dają badaczowi znacznie dokładniejszy obraz poziomów istotności badanych obiektów w porównaniu z prostą analizą średnich i odchyłeń. Jedynie na podstawie wyników średnich uzyskanych dla analizowanych obszarów trudno byłoby wskazać, iż w badanym przedsiębiorstwie w opinii jego pracowników kluczowym zagadnieniem wpływającym na poziom satysfakcji i motywacji załogi jest problematyka związana ze sposo-

ciem sprawowania władzy przez naczelne kierownictwo firmy. Bardziej szczegółowa analiza wyników uzyskanych w poszczególnych modułach pokazuje, że w celu uzyskania zmiany nastawienia personelu będą konieczne korekty w sposobie delegowania zadań, klarowności i sprawności przepływu przekazywanych informacji oraz jasnego podziału zadań i obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy. Ponadto kadra kierownicza badanego przedsiębiorstwa powinna wprowadzić zmiany w systemie wynagradzania personelu⁸ oraz wyznaczyć klarowną ścieżkę awansu i rozwoju zawodowego pracowników.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można wnioskować, że kluczowym problemem w omawianym przedsiębiorstwie wydaje się stworzenie klarownego (jednoznacznie zrozumiałego dla obu stron – firmy i pracowników) systemu oceny pracowników, w którym będą jasno określone wymagania każdego stanowiska pracy, miary ich spełnienia oraz zakres odpowiedzialności i autonomii każdego z pracowników firmy. Oprócz tego, jak już wcześniej wspomniano, aby zwiększyć poziom motywacji personelu, należy niezwłocznie opracować nowy system wynagradzania, który w swojej ramowej konstrukcji będzie uwzględniał zarówno wyniki uzyskiwane przez całą firmę, jak i indywidualne osiągnięcia poszczególnych osób.

Literatura

- Ennova Engagement Surveys, Attract, Retain, and Develop engaged and talented people*, 9th edition, Ennova Consulting Agency 2008.
- EPSI Rating 2007, Customer Satisfaction 2006*, Pan European Benchmark, In Time AB, Stockholm 2007.
- Fornell C., *The Satisfied Customer. Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*, Palgrave Macmillan, December 2008.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004.
- Johnson M.D., *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458 1998.
- Kristensen K., Juh H.J., Eskildsen J., *Models that matter*, "International Journal of Business Performance Management" 2003, vol. 5, no 1.
- Kristensen K., Westlund A.H., *Performance measurement and business results*, "Total Quality Management" 2004, vol. 15, no 5-6.
- Skowron Ł., *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, [w:] *Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 54, Wydawnictwo Naukowe USz., Szczecin 2010a.

⁸ Jednym z rozwiązań może być powiązanie wysokości poborów z wynikami uzyskiwanymi przez firmę w danych, jednoznacznie określonych kategoriach mierników o charakterze zarówno czysto finansowym, jak i pozafinansowym.

- Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010b (rozdział 11).
- Skowron Ł., *Wykorzystanie modelu EPSI w badaniach lojalności klienta usług bankowych w wybranych krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Prace Naukowe UE nr 97, Wydawnictwo UE, Wrocław 2010c.
- Skowron Ł., Fojutowski Ł., Sak-Skowron M., *Badanie poziomu motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystaniem modelu ścieżkowego*, [w:] *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Pomiar jakościowy – zastosowania i efektywność*, red. J. Garczarczyk, Zeszyty Naukowe UE nr 204, UE, Poznań 2011.

ISMP INDEX AS THE MODERN METHOD OF EMPLOYEE SATISFACTION AND MOTIVATION MEASUREMENT

Summary: A lot of research conducted during the recent years in Poland and abroad have proved that employee motivation and satisfaction is one of the main factors of building customer satisfaction and loyalty. According to the fact of the primary character of the described occurrence, employee motivation should be treated as one of the key elements of building competitive advantage on the market. The author of the following article gives the detail description of the path relation model of employee satisfaction and motivation measurement (using the method worked out by Total Effect (ISMP) research agency and presents the empirical research results obtained with use of the mentioned methodology.

Keywords: employee motivation, employee satisfaction, path relation models.