

Agnieszka Izabela BARUK*
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

ZADOWOLENIE I SATYSFAKCJA JAKO PODSTAWA BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

W artykule przedstawiono problematykę zadowolenia i satysfakcji pracowników. Podkreślono ich rolę we wzbudzaniu zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych. Przedstawiono także propozycje działań sprzyjających angażowaniu się pracowników w wykonywane przez nich zadania, zwracając uwagę na przydatność praktycznego wykorzystywania w tym zakresie marketingu zmysłów.

1. WSTĘP

Świadomość, że zadowoleni i usatysfakcjonowani pracownicy decydują, a wręcz przesądzą o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo przewagi nad rywalami rynkowymi, powinna być obecnie podstawą działań personalnych podejmowanych przez każdą organizację, niezależnie od jej wielkości, lokalizacji czy specyfiki prowadzonej przez nią działalności. Korzyści z dysponowania takimi pracownikami są wyraźnie widoczne, zwłaszcza wówczas, kiedy organizację wykazującą troskę o wszystkich pracowników porówna się z organizacją, której członkowie są niezadowoleni i sfrustrowani z powodu braku możliwości rozwoju drzemącego w nich potencjału. Okazuje się jednak, że w praktyce nadal niejednokrotnie święci tryumfy podejście oparte na traktowaniu działań personalnych w kategoriach generatorów kosztów, które niczego nie wnoszą do funkcjonowania przedsiębiorstwa oprócz zmniejszania jego zasobów finansowych.

Warto zatem poszukać odpowiedzi m. in. na następujące pytania:

- 1) jaką rolę odgrywa zaangażowanie pracowników w realizacji celów organizacji?
- 2) jak należy rozumieć pojęcie zadowolenia i satysfakcji?
- 3) jakie znaczenie pracodawcy przypisują zadowoleniu i satysfakcji odczuwanych przez pracowników?
- 4) jak można wzmocnić ich odczuwanie bez ponoszenia nadmiernych kosztów?

Podjęcie próby znalezienia odpowiedzi na wymienione pytania jest o tyle istotne, że zadowolenie i satysfakcja stanowią łącznie jeden z podstawowych warunków autentycznego angażowania się pracowników w wykonywanie zadań zawodowych.

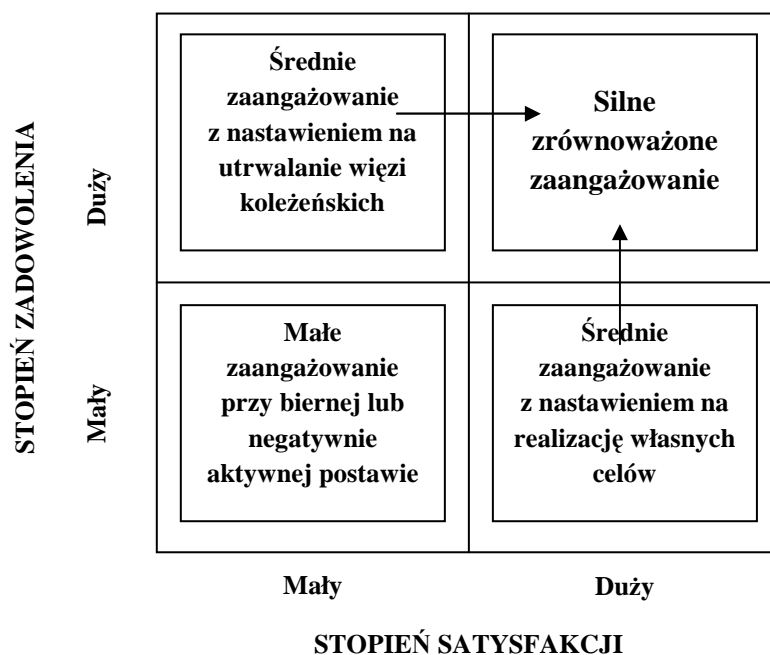
2. ZAANGAŻOWANIE A ZADOWOLENIE I SATYSFAKCJA

O zaangażowaniu pracownika w realizację celów przedsiębiorstwa decyduje jego zadowolenie oraz satysfakcja zawodowa, można wręcz stwierdzić, że bez ich odczuwania zaangażowanie pracownika będzie na tyle małe, iż raczej nie przyniesie organizacji korzyści. Może się nawet okazać, że zaangażowanie owszem wystąpi, ale jego

* Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Izabela BARUK, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

ukierunkowanie będzie przeciwne do pożądanego przez przedsiębiorstwo. Pracownik może bowiem zacząć przy małym zadowoleniu i niewielkiej satysfakcji przejawiać inicjatywę znajdującą odzwierciedlenie w sabotowaniu działalności przedsiębiorstwa, chociażby poprzez wyrażanie na jego temat niepochlebnych opinii w kontaktach z uczestnikami otoczenia danej organizacji. Można zatem stwierdzić, że zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy najlepszą z wymienionych na rysunku 1 sytuacji jest opcja, w przypadku której oba omawiane odczucia są silne, co determinuje istotne pozytywne zaangażowanie pracownika.

Wysoki poziom angażowania się pracownika w realizację celów zawodowych czyni z niego aktywnego współkreatora sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, w którym autentycznie spełnia się w wymiarze zawodowym i osobowym. Dążenia zawodowe traktowane są bowiem wtedy w kategorii cennych wyzwań, którym należy sprostać, gdyż przyczynia się to do rozwoju potencjału intelektualnego i emocjonalnego danej osoby. Z pewnością nie będzie ona natomiast uważać ich za nużące obowiązki (które z konieczności musi spełniać pomimo wewnętrznej niechęci, a nawet oporu). Zaangażowanie w realizację celów organizacji niejako automatycznie przyczynia się do wzmacniania własnego potencjału intelektualnego i emocjonalnego pracownika, który nie tylko pogłębia swoją wiedzę i umiejętności zawodowe, ale jednocześnie wzmacnia relacje interpersonalne, gdyż współdziała z członkami określonego zespołu pracowniczego.



Rys. 1. Macierz zaangażowania pracowników.
Źródło: opracowanie własne.

Korzyści zatem w takiej sytuacji są obopólne, ale żeby je osiągnąć, pracodawca musi stworzyć odpowiednie warunki pracownikom, co wbrew stereotypowym przekonaniom wcale nie musi oznaczać konieczności przeznaczania znacznych nakładów na działania aktywizujące. Często nie uwzględnia się bowiem działań, jakie można byłoby podjąć praktycznie w każdej organizacji, gdyż są skuteczne, nie będąc przy tym działaniami kosztownymi. Ich przykłady zostaną omówione w dalszej części opracowania.

Wśród pokazanych na rysunku 1 wariantów na pewno najgorszą sytuacją jest wariant, w którym pracownik nie jest zadowolony i nie odczuwa jednocześnie satysfakcji lub kiedy ewentualnie oba te odczucia kształtują się na niskim poziomie (przy czym tak naprawdę jest on najgorszy dla pracodawcy, gdyż pracownik nie spełniający się zawodowo może po prostu odejść do innego pracodawcy, zwłaszcza jeśli reprezentuje mniej typowe umiejętności). Natomiast dwie pozostałe sytuacje są swego rodzaju wariantami pośrednimi. Różni je przede wszystkim kierunek, w jakim pracownik próbuje wykorzystać swój potencjał oraz jego rodzaj. Może bowiem przeciętnie angażując się w realizację zadań zawodowych, starać się budować i utrzymywać relacje interpersonalne z innymi pracownikami, wykorzystując głównie swój potencjał emocjonalny (ukierunkowanie energii na zewnątrz). Może także przy ograniczonym zaangażowaniu zawodowym dotyczącym realizacji celów przedsiębiorstwa wykorzystywać swój potencjał intelektualny do samodoskonalenia we własnym zakresie bez widocznego wsparcia ze strony pracodawcy (ukierunkowanie energii do wewnątrz).

Na podstawie dotychczasowych rozważań można wyróżnić dwie formy zaangażowania pracownika:

- pozytywne – wyrażające się silnym włączaniem się w realizację celów organizacji i celów indywidualnych;
- negatywne – wyrażające się słabym włączaniem się w realizację celów organizacji, przy równoczesnym silnym włączaniu się w utrudnianie ich osiągnięcia.

3. ISTOTA ZADOWOLENIA I SATYSFAKCJI

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, zadowolenie i satysfakcja są dwiema odrębnymi kategoriami. Mimo że w literaturze przedmiotu niejednokrotnie pojęcia te są stosowane zamiennie, nie oznaczają jednak według autorki tego samego, nie powinny być zatem ze sobą utożsamiane. Zadowolenie związane jest przede wszystkim z przynależnością do konkretnego zespołu pracowniczego, a o jego pojawieniu się decyduje więc jakość i charakter zarówno relacji formalnych, jak i nieformalnych występujących pomiędzy pracownikami tworzącymi daną grupę. Natomiast w przypadku satysfakcji, jej przyczyn należy raczej poszukiwać w sprawnym i skutecznym wykonywaniu przez pracownika zadań zawodowych, potwierdzających jego wartość jako profesjonalisty w określonej dziedzinie.

Można zatem powiedzieć, że zadowolenie i satysfakcję zawodową różni perspektywa, przez jaką postrzegana jest spełniana przez pracownika rola organizacyjna. W przypadku zadowolenia chodzi o postrzeganie przez daną osobę swojej roli głównie przez pryzmat relacji interpersonalnych (perspektywa zewnętrzna względem pracownika), a w odniesieniu do satysfakcji istotne jest spojrzenie na rolę odgrywaną przez nią przez pryzmat zadań i wyzwań zawodowych (perspektywa wewnętrzna względem pracownika). Oczywiście, zadowolenie i satysfakcja powinny występować jednocześnie, gdyż jedynie wówczas dana osoba będzie wykazywała prawdziwe, wręcz spontaniczne zaangażowanie

w działania zmierzające do realizowania celów całej organizacji, o czym była już mowa wcześniej. Stworzenie warunków do ich odczuwania powinno być zatem priorytetowym zadaniem dla każdego pracodawcy. Czy jest tak w praktyce? Celem dalszych rozważań jest próba znalezienia, przynajmniej częściowo, odpowiedzi na tak postawione, pozornie proste pytanie.

4. POZIOM ZADOWOLENIA I SATYSFAKCJI ODCZUWANEJ PRZEZ POLSKICH PRACOWNIKÓW

Brak precyzyjnego rozróżnienia obu wspomnianych pojęć jest być może przyczyną pewnych sprzeczności dosyć wyraźnie zarysowujących się na polskim rynku pracy. Jak wykazały bowiem badania przeprowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej na grupie 38,6 tys. dorosłych pracujących Polaków¹, ponad połowa (62,8%) z nich deklaruje zadowolenie ze swojej pracy zawodowej, natomiast tylko co dziesiąty (10,8%) respondent stwierdził, że nie jest zadowolony z pracy. Można zatem zadać pytanie, dlaczego w praktyce od drugiej połowy 2007 roku nieprzerwanie trwają w Polsce protesty przedstawicieli różnych grup zawodowych (często przybierając drastyczne formy, co świadczy o zdeterminowaniu protestujących osób a nie o ich zadowoleniu), skoro tak wielu polskich pracowników odczuwa zadowolenie?

Starając się znaleźć odpowiedź na tak sformułowane pytanie, należy podkreślić, że w ramach wspomnianych akcji protestacyjnych jednym z podstawowych, a czasami wręcz jedynym żądaniem, jest podwyższenie wynagrodzeń, podczas gdy z badań CBOS wynika, iż na wysoką ocenę zadowolenia z pracy wpłynęła głównie właśnie wysokość wynagrodzeń, a największy odsetek zadowolonych występował wśród następujących grup zawodowych: lekarzy, górników, nauczycieli i prawników. Nie trzeba chyba przypominać, że właśnie przedstawiciele wymienionych zawodów znajdowali i znajdują się nadal w kręgu protestujących. Czy zatem prowadzone badania są niewiarygodne, czy też rozbieżność ta wynika z innych przyczyn?

Odpowiadając na to pytanie, można stwierdzić, że sprowadzanie zadowolenia z pracy przede wszystkim do wysokości wynagrodzenia jest zdecydowanie zbyt uproszczeniem, chociaż oczywiście nie można kwestionować jego znaczenia, gdyż powinno ono pozwalać na zaspokajanie nie tylko potrzeb podstawowych, ale także potrzeb wyższego rzędu, odzwierciedlając jednocześnie twórczy wkład poszczególnych pracowników w funkcjonowanie całej organizacji. Ponadto we wspomnianym badaniu zauważalny jest brak rozróżnienia czynników, które rzeczywiście dotyczą zadowolenia (np. identyfikowanie się z określoną grupą zawodową) od czynników, które tak naprawdę obrazują satysfakcję, a nie zadowolenie (np. ocena zadań zawodowych jako interesujące), co wynika ze wskazanej już wcześniej niejednoznaczności terminologicznej. Kolejnym argumentem, który chyba może być uznany za dobre uzasadnienie wykazanych rozbieżności, jest fakt, że udzielając odpowiedzi na stawiane w ramach badań pytania, wiele osób stara się przedstawić własną sytuację w lepszym świetle, natomiast podejmując zorganizowane akcje protestacyjne, pracownicy jako zbiorowość ukazują opinii społecznej stan faktyczny (np. w przypadku nauczycieli) lub nawet wyolbrzymiają ujemne strony ich sytuacji materialnej (np. w przypadku prawników).

¹ *Kto jest najbardziej zadowolony ze swojej pracy*, <http://biznes.onet.pl/0,1698818,wiadomosci.html>.

Wydaje się zatem, że najbardziej miarodajne w przytoczonym badaniu są wyniki odnoszące się do aspektów pozamaterialnych, dlatego warto zwrócić na nie uwagę. Aż 73% respondentów stwierdziło, że wykonywane przez nich zadania zawodowe mają sens, pozytywnie oceniając ich znaczenie dla rozwoju całej organizacji oraz z punktu widzenia spełniania ich aspiracji profesjonalnych². Potwierdza to określenie pracy przez 65% badanych jako autentycznie interesującej, która pozwala na doskonalenie ich potencjału intelektualnego, gdyż według niewiele mniej licznej grupy respondentów (62%) wykonywana przez nich praca wymaga poszerzania i pogłębiania wiedzy oraz zdobywania nowych umiejętności lub doskonalenia umiejętności już posiadanych, co oczywiście sprzyja indywidualnemu rozwojowi i samorealizacji. Chyba więc badani pracownicy oceniający poziom swojego zadowolenia jako wysoki, opierali się jednak przede wszystkim właśnie na tego typu przesłankach, a nie na wysokości uzyskiwanych wynagrodzeń.

5. ODCZUWANIE ZADOWOLENIA I SATYSFAKCJI JAKO EFEKT SPEŁNIANIA OCZEKIWAŃ POZAMATERIALNYCH

Przywiązywanie coraz większego znaczenia do kwestii pozamaterialnych jest bardziej zauważalne nie tylko wśród aktualnych pracowników, ale również w grupie potencjalnych pracowników. Wyniki badań przeprowadzonych w ramach ogólnopolskiej kampanii mającej na celu zidentyfikowanie planów zawodowych polskich studentów pokazują, że czynnikiem najczęściej wymienianym, który decyduje o wyborze przyszłego pracodawcy, były możliwości rozwoju zawodowego i osobistego w danym przedsiębiorstwie. Wskazało na nie w trakcie pierwszej edycji badań (która miała miejsce w 2007 roku), ponad 68% respondentów³. Podobny odsetek badanych studentów wymienił je na pierwszym miejscu także podczas drugiej edycji w 2008 roku⁴.

Trzeba podkreślić, że badani studenci szanse spełnienia oczekiwań niematerialnych dotyczących własnego rozwoju dostrzegają coraz częściej na polskim rynku pracy, gdyż zaledwie 4% z nich deklarowało wyjazd z Polski na stałe, a co czwarty wskazywał na bezwzględną chęć pozostania w kraju rodzinnym, natomiast 53% brało pod uwagę jedynie relatywnie krótki wyjazd czasowy, chociaż wolałoby od razu podjąć pracę w Polsce. Widać zatem, że zdaniem potencjalnych pracowników satysfakcję z pracy (jest ona bowiem odzwierciedleniem rozwoju) może przynieść zatrudnienie w Polsce, co z jednej strony może wskazywać na poprawę rzeczywistego wizerunku pracodawców⁵ funkcjonujących na polskim rynku pracy związaną ze zmianą pewnych stereotypów myślowych, z drugiej zaś strony jest niewątpliwym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które powinny dążyć do identyfikowania sposobu ich postrzegania, budowania swojego jak najlepszego image'u, a przede wszystkim postępowania zgodnie z oczekiwaniami zarówno aktualnych, jak i potencjalnych pracowników.

Dostrzeżenie istotnej roli tych kwestii jest tym bardziej niezbędne, że podczas drugiej edycji wspomnianych badań już co trzeci student (33%) stwierdził, iż nie bierze pod uwagę wyjazdu do pracy za granicę, nawet na pewien czas, a odsetek osób deklaruujących chęć wyjazdu z Polski na stałe spadła dwukrotnie, z 4% do 2%. Można zatem powiedzieć,

² *Kto jest najbardziej zadowolony ze swojej pracy*, <http://biznes.onet.pl/0,1698818,wiadomosci.html>.

³ *Inżynierowie nie chcą wyjechać*, <http://ceo.cxo.pl/news/107531.html>.

⁴ *Przyszli inżynierowie spokojni o pracę w kraju*, <http://ceo.cxo.pl/news/druk/144479>.

⁵ A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firm*, Difin, Warszawa 2006.

że studenci jako potencjalni pracownicy wykazują w większości optymistyczne postawy, którym pracodawcy powinni wyjść naprzeciw, aby nie zburzyć dodatniego nastawienia osób mogących w niedalekiej przyszłości wzmocnić potencjał przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

6. ODCZUWANIE ZADOWOLENIA I SATYSFAKCJI JAKO EFEKT DOPASOWANIA ZADAŃ ZAWODOWYCH DO POTENCJAŁU PRACOWNIKA

Podtrzymanie oraz wzmacnianie optymizmu uczestników rynku pracy jest konieczne także wówczas, kiedy staną się aktualnymi pracownikami konkretnego przedsiębiorstwa. Warunkiem osiągnięcia takiego stanu jest oczywiście stworzenie im środowiska pracy sprzyjającego odczuwaniu przez nich zadowolenia i satysfakcji. Jednym z obszarów, na które każdy pracodawca powinien zwrócić uwagę w ramach tych działań, jest dostosowywanie ilości i specyfiki zadań zawodowych do indywidualnego poziomu potencjału intelektualnego, emocjonalnego i fizycznego każdego pracownika, przy czym należy dokonać tego wspólnie z nim. Jak wykazują wyniki wielu badań empirycznych, konsekwencją takiego dopasowania jest pełniejsze wykorzystywanie zdolności i umiejętności przez pracowników (74% wskazań), którzy zdecydowanie chętniej dzielą się wtedy swoim potencjałem, odczuwanie, że są ważni dla przedsiębiorstwa (61% wskazań), i poczucie wsparcia ze strony współpracowników (59% wskazań)⁶.

Nie wolno zapominać, że w rezultacie pracownicy kreują lepsze produkty, gdyż ich praca charakteryzuje się znacznie lepszą jakością, co zwiększa ich satysfakcję zawodową i jednocześnie wpływa na pełniejsze zaspokojenie potrzeb nabywców zewnętrznych, przyczyniając się do rozwoju całej organizacji, a tym samym do doskonalenia możliwości rozwojowych poszczególnych pracowników, co dodatkowo wpływa na wzrost ich satysfakcji. Między usatysfakcjonowanymi pracownikami dochodzi do budowania bliższych relacji interpersonalnych, co z kolei zwiększa ich zadowolenie. Widać zatem, że omawiane zagadnienia silnie na siebie wpływają, potęgując siłę swojego oddziaływania.

Niestety w praktyce nadal dosyć często występuje brak wspomnianego dopasowania zakresu zadań zawodowych do możliwości poszczególnych pracowników, co świadczy o tym, że wciąż wielu pracodawców nie indywidualizuje swojego podejścia do pracowników, nie stosując założeń marketingowej orientacji w działaniach personalnych. Może to wynikać m. in. z powodu nadal wyraźnych nieprawidłowości w takich obszarach, jak: zarządzanie talentami (przy czym dotyczy to także osób zajmujących wyższe stanowiska w strukturze przedsiębiorstwa) i rozwój przywództwa. Jak wykazały wyniki badań dotyczących tendencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi opublikowane przez firmę Hewitt Associates w raporcie „Barometr HR 2008-2010”, aż 67% przebadanych firm europejskich zarządzanie talentami oceniło najniżej ze wszystkich procesów nakierowanych na system społeczny organizacji⁷.

Brak dopasowania zakresu zadań zawodowych do możliwości i oczekiwań pracowników powoduje pojawianie się u pracowników różnych negatywnych odczuć.

⁶ *Szkodliwy znudzony pracownik*, <http://ceo.cxo.pl/druk/140609>.

⁷ *HR i biznes mają różne priorytety*, <http://ceo.cxo.pl/news/druk/141365>.

Można tym według autorki tłumaczyć m. in. wyniki badań przedstawionych w raporcie Sirota Survey Intelligence, które wskazują, że więcej niż 1/5 badanych osób (22%) narzekała na przepracowanie, a z kolei 14% wskazywało na nudę w miejscu pracy⁸. Chociaż oczywiście oba zjawiska są niekorzystne z punktu widzenia pracowników, wywołując u nich poczucie dysonansu, a tym samym ujemnie wpływając na całą organizację, to okazuje się, że odczuwanie znudzenia przez część pracowników niesie za sobą poważniejsze konsekwencje dla przedsiębiorstwa niż przeciążenie występujące w przypadku innych osób. Ponadto znudzenie wywołuje większy spadek satysfakcji w porównaniu z przepracowaniem, obniżając w rezultacie również w większym stopniu poziom zadowolenia, gdyż pogarsza relacje interpersonalne, zwłaszcza poziome z powodu pojawiania się negatywnych emocji związanych z faktem postrzegania własnego wkładu danej osoby w działalność przedsiębiorstwa w gorszym świetle niż wkład innych pracowników. Frustracja jest tym większa, im dana osoba ma większe poczucie wysokiej wartości swojego potencjału, który pozostaje niewykorzystany nie z jej winy, ale z powodu nieprawidłowego dopasowania stanowiska do jej kompetencji. Towarzyszy temu oczywiście także przekonanie o braku perspektyw rozwojowych, traceniu czasu na czynności, których wykonywanie nie pozwala wykazać się posiadanymi uzdolnieniami, a tym bardziej ich rozwijać. Stanowi to dodatkowe potwierdzenie występowania istotnych zależności między zadowoleniem i satysfakcją odczuwaną przez poszczególnych pracowników.

Z kolei przepracowanie będące także często rezultatem niedopasowania zadań przydzielonych pracownikowi do jego kompetencji może doprowadzić do tzw. wypalenia zawodowego. Trzeba jednak podkreślić, że w odróżnieniu od znudzenia przepracowanie czasami jest również konsekwencją przecenienia przez samego pracownika swoich możliwości i wówczas nie wynika ze wspomnianego niedopasowania. Nie zwalnia to jednak pracodawcy, szczególnie bezpośredniego przełożonego danej osoby, od konieczności indywidualnego podejścia do każdego pracownika, gdyż wówczas jest on w stanie zapobiec takiej sytuacji albo na tyle szybko ją zdiagnozować, aby nie dopuścić do jej pogłębienia. Kamieniem milowym jest okres między drugim i piątym rokiem pracy danej osoby w konkretnym przedsiębiorstwie, gdyż właśnie wtedy największa część pracowników (27%) zaczyna odczuwać, że są przepracowani⁹. Dlatego w tym czasie przełożeni powinni wykazywać wyjątkowo dużą empatię, wspierając pracowników i ukierunkowując ich potencjał twórczy na kolejne etapy aktywności zawodowej.

Stawia to przed przedstawicielami kadry kierowniczej niezwykle wysokie wymagania, którym niestety nie zawsze są w stanie sprostać. Okazuje się bowiem, że nie tylko pracownicy odczuwają bariery na ich drodze rozwoju zawodowego. Poczucie takie ma także znaczna część menedżerów. Stwierdzenie to potwierdzają wyniki uzyskane podczas pierwszej edycji badań „Reed Index” przeprowadzonych w 2007 roku przez TNS OBOP na zlecenie firmy Reed w celu analizy potrzeb zawodowych kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla. Największy rozdźwięk między oczekiwaniami respondentów a stopniem ich spełnienia występował właśnie w odniesieniu do rozwoju własnego¹⁰. W praktyce trudniej jest z pewnością tworzyć warunki do rozwoju innym, jeśli samemu się ich nie ma. Być może do pewnego stopnia właśnie z tego powodu co

⁸ *Szkodliwy znudzony pracownik*, <http://ceo.cxo.pl/druk/140609>.

⁹ *Szkodliwy znudzony pracownik*, <http://ceo.cxo.pl/druk/140609>.

¹⁰ *Potrzeby zawodowe menedżerów i specjalistów*, <http://www.muratorplus.pl/biznes/raporty-autorskie>.

trzeci menedżer w Polsce chciałby zmienić pracodawcę, twierdząc jednocześnie, że obecnie trudno jest znaleźć satysfakcjonującą pracę¹¹. Postawy takie nie sprzyjają budowaniu zespołu pracowniczego dzielącego wspólne wartości, w jakim każda osoba stanowi niepowtarzalną indywidualność, o której satysfakcję i zadowolenie warto się troszczyć, gdyż zwiększa to komfort psychiczny pozostałych osób.

Zamknięcie luki pomiędzy poziomem możliwości pracownika a poziomem kompetencji niezbędnym przy spełnianiu przez niego określonej roli organizacyjnej wymaga podejmowania działań personalnych odpowiedniej jakości, których osiągnięcie jest bardziej prawdopodobne, jeżeli pracodawca wdraża założenia marketingu personalnego. Postępowanie zgodnie z nimi należy bowiem traktować jak długofalową inwestycję, gdyż sposób traktowania pracowników znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w ich zadowoleniu i satysfakcji, których konsekwencją jest stopień zaangażowania w wykonywane zadania, a to z kolei wpływa na jakość kreowanych przez nich produktów.

7. MARKETING ZMYŚŁÓW JAKO FORMA WZBUDZANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

W procesie wzbudzania zaangażowania pracowników z pewnością warto zastosować rozwiązania z zakresu marketingu zmysłów. Choć do tej pory był on wykorzystywany w aktywizowaniu zachowań zakupowych nabywców finalnych w placówkach handlowych, z pewnością jego zasady mogą być efektywnie stosowane wobec pracowników różnego typu organizacji, w tym przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i handlowych. O przydatności zaadaptowania marketingu zmysłów na potrzeby działalności personalnej przesądza nie tylko jego relatywnie niewielkie koszty, ale również łatwość realizacji oraz fakt, że z reguły ludzie bardziej pozytywnie reagują na bodźce, których obecności sobie nie uświadamiają, a właśnie taki charakter mają bodźce wykorzystywane w ramach wspomnianej koncepcji. Oddziałując na zmysły pracowników, kształtują one w dyskretny sposób atmosferę w miejscu pracy, czyniąc bezpośrednie otoczenie pracowników bardziej przyjaznym, co z kolei wpływa na stopień ich aktywności zawodowej. Wydaje się zatem, że warto przedstawić niektóre z możliwych form wykorzystania marketingu zmysłów w środowisku pracy, traktując je jako alternatywne sposoby aktywizowania pracowników.

Marketing zmysłów opiera się na pobudzaniu zmysłów człowieka w celu wywołania jego pożądanego zachowań. W przypadku jego stosowania wobec nabywców finalnych można mówić o trzech typach tych działań:

- audiomarketingu, polegającym na stymulowaniu zmysłu słuchu;
- aromamarketingu, polegającym na stymulowaniu zmysłu węchu;
- chromomarketingu, polegającym na stymulowaniu zmysłu wzroku.

Specyfika odbiorców, jakimi są pracownicy, oraz środowiska, w którym oni funkcjonują, powoduje, że praktyczne znaczenie ma przede wszystkim aromamarketing oraz chromomarketing, natomiast audiomarketing odgrywa relatywnie mniejszą rolę. Dlatego w dalszej części artykułu zostaną przedstawione dwa pierwsze z wymienionych typów marketingu zmysłów.

¹¹ *Menedżer na rynku pracy*, <http://ceo.cxo.pl/news/druk/139679>.

Zapachy wywołują określone reakcje w ramach psychologicznego oddziaływania na człowieka. Ze względu na rodzaj wzbudzanych emocji zapachy można podzielić na kilka kategorii¹²:

- 1) zapachy pobudzające i energetyzujące człowieka, np. różne odcienie zapachowe trawy cytrynowej, limonki, geranium, rozmarynu, tymianku, jaśminu itd.;
- 2) zapachy uspokajające, wprowadzające w stan harmonii, łagodzące zmęczenie oraz uwalniające od stresu, np. zapach gorzkiej pomarańczy, wanilii, cedru, jałowca, zielonej herbaty, lawendy, bergamotki itd.;
- 3) zapachy poprawiające koncentrację i pamięć oraz przywracające równowagę psychiczną, np. zapachy bazujące na aromacie mięty, liścia laurowego, lawendy, sosny itd.;
- 4) zapachy poprawiające nastrój, np. cytrynowy, rozmarynowy, pomarańczowy itd.

Można zatem zauważyć, że niektóre zapachy mają dość specyficzne, wyspecjalizowane działanie, inne natomiast wpływają na człowieka znacznie bardziej kompleksowo, dzięki czemu za pomocą praktycznie jednego aromatu można osiągnąć synergiczny efekt. Ponadto wymienione rodzaje aromatów można wykorzystać praktycznie w każdym miejscu pracy, niezależnie od charakteru konkretnego stanowiska. Szczególnie przydatne są one jednak w odniesieniu do stanowisk związanych z pracą umysłową zarówno na szczeblach wykonawczych, jak i kierowniczych. Każda bowiem osoba wykonująca pracę wymagającą wysiłku intelektualnego i kreatywności powinna być skoncentrowana, mieć dobry nastrój czy odczuwać wewnętrzną harmonię i wiarę we własne zdolności. Pozwala to bowiem na osiąganie zdecydowanie lepszych wyników przez pracownika.

Wśród zapachów można wskazać także takie, których wykorzystanie sprzyja uzyskiwaniu lepszych wyników przez pracowników wykonujących określony rodzaj pracy. Przykładowo, w przypadku osób mających bezpośredni kontakt z klientami bardzo ważną, wręcz kluczową, rolę spełniają zdolności nawiązywania i zacieśniania relacji interpersonalnych, chociaż są one istotne także w odniesieniu do innych pracowników. Kontaktom międzyludzkim sprzyja zapach zielonej herbaty, bazylii oraz mieszanka zapachu geranium z liśćmi pomarańczy.

Wywieranie wpływu na pracowników za pomocą zapachów w celu ich aktywizowania jest w praktyce bardzo skuteczne, ponieważ węch jest nie tylko niezwykle czułym zmysłem, ale ponadto droga między receptorami węchowymi a mózgiem jest bardzo krótka. Zapachy muszą być jednak umiejętnie stosowane. Oznacza to, że nie tylko należy dokonać wyboru ich odpowiednich rodzajów, ale także stosować je z odpowiednim natężeniem. Nie mogą one być zbyt intensywne, gdyż wówczas będą wpływać jedynie drażniąco na pracowników, odwracając ich uwagę od realizowanych zadań. Ich intensywność powinna być zatem na tyle niewielka, aby tworzyć przyjazną atmosferę pracy poprzez oddziaływanie przede wszystkim na podświadomość poszczególnych osób.

Oddziaływanie na pracowników za pomocą zapachów praktycznie nie wymaga ponoszenia nakładów finansowych. Wystarczy jedynie zastosować chociażby kominki aromaterapeutyczne. Jednak można również zlecić te działania wyspecjalizowanej firmie świadczącej usługi aromamarketingowe, która dzięki wykorzystywaniu nowoczesnych

¹² A. Baruk, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, op. cit.

technologii jest w stanie rozpraszać równomiernie (w czasie i przestrzeni) określoną woń. Profesjonalne firmy posługują się bowiem metodą pozwalającą poprzez odparowanie cieczy rozprowadzać zapach ze stałym natężeniem na z góry określonej powierzchni liczącej do kilkuset metrów kwadratowych. Metoda ta daje nieporównywalnie lepsze efekty niż stosowana dawniej metoda aerozolowa polegająca na wstrzykiwaniu do powietrza skroplonej cieczy, co dawało w rezultacie nietrwały zapach, który był ponadto nierównomiernie dozowany. Należy podkreślić, że chociaż z usług tego typu korzystają jak dotąd przede wszystkim placówki handlowe, rozwiązanie takie powinni wziąć pod uwagę także pracodawcy.

Warto pamiętać, że dopełnieniem działania zapachów może być wykorzystywanie określonych właściwości niektórych roślin doniczkowych. Część z nich charakteryzuje się bowiem zdolnością neutralizowania emitowanych przez sztuczne tworzywa i preparaty chemiczne zapachów. Jest to szczególnie ważne w przypadku m. in. pomieszczeń biurowych, których wyposażenie obejmuje bardzo wiele różnych sprzętów, urządzeń i akcesoriów wykonanych z takich materiałów oraz emitujących toksyczne substancje (np. urządzenia kopiujące). Wystarczy w pomieszczeniu ustawić *scindapsus*, złocień doniczkowy (chryzantemę) itd., aby złagodzić negatywny wpływ elementów materialnego środowiska pracy na poszczególnych pracowników. Zielistka, dracena i paprotka aż w 90% niwelują negatywne działanie formaldehydu i trichloroetyleny używanych przy produkcji mebli (zwłaszcza drewnopodobnych), wykładzin podłogowych i farb. Podobnie działają także szeflera, ziołiszka oraz *dendrobium*. Dzięki swoim właściwościom rośliny te zapobiegają bólom głowy, które są częstym następstwem wdychania wspomnianych substancji, lub przynajmniej je łagodzą.

Rośliny doniczkowe mają również wiele innych zalet. Mogą absorbować cząstki kurzu i roztocza (np. dracena), przywrócić naturalną jonizację powietrza zakłóconą przez urządzenia biurowe (np. paprotka), nawilżać przesuszone klimatyzacją powietrze (np. zamiokulkas, bambus) lub wspomagać koncentrację (np. gerbera). Źródłem optymistycznej postawy są zwłaszcza rośliny kwitnące. Większość roślin doniczkowych produkuje znaczne ilości tlenu podczas dnia, co dodatnio wpływa na przebywających w ich zasięgu ludzi. Z drugiej strony rośliny emitują także olejki eteryczne, dzięki czemu są nośnikami oddziaływania aromamarketingowego oraz działają na zmysł wzroku poprzez swoją kolorystykę, będąc jednocześnie nośnikami oddziaływania chromomarketingowego. Można zatem stwierdzić, że łączą w sobie elementy obu tych form aktywizowania pracowników, dzięki czemu ich wpływ jest znacznie silniejszy.

Podobnie jak w przypadku zapachów, zauważalny wpływ na pracowników można wywierać także poprzez stosowanie właściwych kolorów, aranżując wnętrza w przedsiębiorstwie. Kolorystyka ścian, elementów dekoracyjnych czy żaluzji nie powinna być więc przypadkowa, ale jej dobór musi być oparty na znajomości reakcji, jakie pojawiają się u człowieka podczas kontaktu z określoną barwą.

Barwy wywołują dwa typy reakcji¹³:

- 1) fizjologiczne;
- 2) psychologiczne.

Jako przykłady reakcji fizjologicznych w zależności od konkretnego koloru i jego odcienia można podać:

¹³ Ibidem

- 1) przyspieszenie pulsu w wyniku reakcji na kolor czerwony;
- 2) obniżenie ciśnienia krwi i odczuwanie spokoju w wyniku reakcji na kolor zielony w stonowanym odcieniu;
- 3) zobojętnienie w wyniku reakcji na kolor ciemnozielony;
- 4) regulowanie pracy serca w wyniku reakcji na kolor pomarańczowy;
- 5) łagodzenie zmęczenia oczu i bólów głowy w wyniku reakcji na kolor błękitny.

Różne barwy wywołują także zróżnicowane reakcje psychologiczne i odmienne skojarzenia, które są ponadto uzależnione od ich odcienia:

- 1) barwa czerwona działa pobudzająco i przyciąga wzrok, wyraża bliskość, serdeczność, i witalność, przy czym zależnie od jej nasilenia reakcje charakteryzują się odmiennym natężeniem:
 - czerwień jasna aktywizuje;
 - czerwień ciemna i połyskliwa rozdrażnia;
 - czerwień w odcieniu wiśniowym budzi wspomnienia;
- 2) barwa pomarańczowa jest ciepła, dodaje odwagi, zwiększa optymizm, wyzwala chęć działania;
- 3) barwa żółta poprawia zdolność koncentracji i spostrzegawczość, zmniejsza stres, rozwesela, ożywia, symbolizuje witalność, w zależności zaś od jej odcienia wywołuje różne skojarzenia:
 - odcień jasny kojarzy się z delikatnością;
 - odcień złoty kojarzy się z aktywnością;
 - odcień żółtozielony kojarzy się z chorobą;
- 4) barwa różowa kojarzy się z kobiecością, wytwornością i delikatnością;
- 5) barwa zielona uspokaja, poprawia nastrój, dodaje pewności siebie, ułatwia rozładowanie stresu, orzeźwia, działa kojąco na wzrok, kojarzy się z młodością, wzrostem i rozwojem, nadzieją i zwycięstwem oraz ekologią i naturalnością;
- 6) barwa niebieska uspokaja i chłodzi, wyraża czystość i świeżość;
- 7) barwa błękitna łagodzi zmęczenie psychiczne;
- 8) barwa czarna kojarzy się ze smutkiem, powagą, ale także z elegancją i prestiżem;
- 9) barwa biała kojarzy się z niewinnością i czystością w sensie dosłownym i przenośnym;
- 10) barwy złota i srebrna kojarzą się z elegancją i bogactwem.

Wymienione rodzaje reakcji na różne kolory najlepiej świadczą o dużej przydatności ich właściwego stosowania, gdyż chociażby poprawa koncentracji, łagodzenie stresu czy wzbudzenie optymistycznego podejścia stanowią bardzo ważne czynniki zwiększające zaangażowanie pracowników w wykonywanie zadań zawodowych i wpływają one (reakcje) bowiem na znaczną poprawę atmosfery w miejscu pracy (choć oddziaływanie takie ma raczej charakter podprogowy, gdyż nie jest ono świadomie łączone z obecnością określonych barw, co w dużym stopniu przesądza o jego skuteczności). Nie chodzi oczywiście o to, aby wszystkie elementy aranżacji wnętrz miały kolor, np. zielony. Często wystarczy wkomponowanie w wystrój wnętrza pojedynczych charakterystycznych detali w danym kolorze, żeby rzeczywiście można było odczuć pozytywne skutki jego zastosowania.

8. ZAKOŃCZENIE

Tworząc pracownikom warunki sprzyjające wyzwaniu ich potencjału intelektualnego i emocjonalnego, warto także pamiętać o zmianie podejścia do pewnych sfer życia. Według wielu pracodawców śpiący pracownik jest synonimem pracownika leniwego, a sen jest utożsamiany z marnotrawieniem czasu, który lepiej byłoby przeznaczyć na realizowanie zadań zawodowych. Okazuje się jednak, że takie stereotypowe myślenie nie znajduje potwierdzenia w rzeczywistości. Krótka drzemka, trwająca 10-15 minut, wpływa bowiem na wyraźną poprawę nastroju pracownika, obniżenie poziomu odczuwanego przez niego stresu, a tym samym na wzrost jego zaangażowania w pracę¹⁴. Dlatego w coraz większej liczbie przedsiębiorstw organizowane są specjalne miejsca (tzw. drzemniki), w których pracownicy mogą zregenerować siły podczas krótkiego snu. Mimo wszystko nadal jest ich niewiele, co z pewnością wynika ze wspomnianego stereotypowego sposobu myślenia pracodawców oraz braku znajomości oczekiwań pracowników i doceniania konieczności ich spełniania.

Konsekwencją konserwatywnego podejścia jest odczuwanie przez pracowników zadowolenia i satysfakcji na niskim poziomie lub nawet ich całkowity brak, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Postawy Pracownicze”, jak również wyniki badań pierwotnych prowadzonych przez autorkę¹⁵. Nie bierze się ponadto pod uwagę, że skuteczne aktywizowanie pracowników poprzez spełnianie ich oczekiwań zawodowych i osobistych nie musi być zawsze związane z ich motywowaniem materialnym. Stwierdzenie takie potwierdzają m. in. wypowiedzi respondentów dotyczące postrzegania przez nich wynagrodzenia za pracę¹⁶. Chociaż może to budzić zdziwienie, najczęściej traktowano je jako nośnik przede wszystkim pewnych wartości niewymiernych (uznania i prestiżu związanego z pracą w konkretnym przedsiębiorstwie). Co trzeci respondent stwierdził zaś, że płaca jest ważna, ale nie najważniejsza. Potwierdzają to także wyniki innych badań wskazujące, że większą siłą aktywizującą zdaniem pracowników ma poczucie doceniania ich pracy niż bodźce finansowe¹⁷. Poczucie doceniania wskazywano zresztą najczęściej ze wszystkich wymienianych aktywatorów, przy czym podobnie odpowiadali pracownicy w różnych krajach (badaniem zostało objętych 5,5 tys. pracowników z 18 państw europejskich).

Warto podkreślić, że przedstawione w artykule formy aktywizowania pracowników stanowią z jednej strony istotne uzupełnienie bardziej typowych działań personalnych, z drugiej zaś strony są niezbędne, aby stworzyć przyjazną w szerokim tego słowa znaczeniu atmosferę w miejscu pracy, którą sami pracownicy wymieniają jako jeden z podstawowych czynników wyzwalających w nich chęć dzielenia się swoim potencjałem intelektualnym i emocjonalnym. Można zatem dzięki nim skutecznie wpływać na wzrost zaangażowania pracowników, zwłaszcza że najczęściej ich stosowanie nie wymaga ponoszenia przez pracodawcę wysokich nakładów finansowych. Mimo to, z reguły w praktyce nie są one wcale uwzględniane w działaniach personalnych, gdyż pracodawcy nie zdają sobie sprawy z ich przydatności lub dużego znaczenia dla pracowników.

¹⁴ Zdrowy sen w pracy, <http://expertia.pl/strefa/material/informacja>.

¹⁵ A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, op. cit. oraz *Pracownik terra incognita*, www.cxo.pl/news/news.asp?id=107389&m=42, data pobrania:

¹⁶ A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, op. cit.

¹⁷ Co czwarta godzina bezproduktywna, <http://ceo.cxo.pl/news/170162/>, data pobrania:

Jeśli kogoś nie przekonują argumenty przedstawione w rozważaniach wskazujące na konieczność wywoływania zaangażowania pracowników, można wymienić znacznie bardziej wymierne fakty potwierdzające, że to nie budowanie zaangażowania jest kosztowne, ale koszty te generuje jego niski poziom, a tym bardziej brak. Przykładowo w Niemczech Instytut Gallupa¹⁸ koszty ponoszone z powodu niskiego poziomu zaangażowania pracowników oszacował na 220 mld euro rocznie (dla porównania wartość budżetu federalnego państwa w 2003 roku wynosiła 246 mld euro). Dodatkowo potwierdza to praktyczną przydatność marketingowej orientacji przedsiębiorstwa w stosunku do wszystkich pracowników podczas całego cyklu ich aktywności zawodowej, których zadowolenie i satysfakcja powinny stanowić priorytetowy cel dla pracodawcy.

LITERATURA

- [1] Baruk A., *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- [2] Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [3] *Co czwarta godzina bezproduktywna*, <http://ceo.cxo.pl/news/170162/>.
- [4] *HR i biznes mają różne priorytety*, <http://ceo.cxo.pl/news/druk/141365>.
- [5] *Inżynierowie nie chcą wyjechać*, <http://ceo.cxo.pl/news/107531.html>.
- [6] *Jak poprawić zaangażowanie pracowników*. "Zarządzanie na Świecie" 2003, nr 6.
- [7] *Kto jest najbardziej zadowolony ze swojej pracy*, <http://biznes.onet.pl/0,1698818,wiadomosci.html>.
- [8] *Menedżer na rynku pracy*, <http://ceo.cxo.pl/news/druk/139679>.
- [9] *Potrzeby zawodowe menedżerów i specjalistów*, <http://www.muratorplus.pl/biznes/raporty-autorskie>.
- [10] *Pracownik terra incognita*, www.cxo.pl/news/news.asp?id=107389&m=42.
- [11] *Przyszli inżynierowie spokojni o pracę w kraju*, <http://ceo.cxo.pl/news/druk/144479>.
- [12] *Szkodliwy znudzony pracownik*, <http://ceo.cxo.pl/druk/140609>.
- [13] *Zdrowy sen w pracy*, <http://expertia.pl/strefa/material/informacja>.

CONTENTMENT AND SATISFACTION AS THE BASE OF BUILDING EMPLOYEES' ENGAGEMENT

Summary

In the paper the problem of employees' contentment and satisfaction was presented. The role of the both factors in inspiring employees' engagement in realizing professional goals was underlined. Proposals of impulses activating employees were described too. The special attention was paid to senses marketing as the effective solution in personal activities.

Złożono w redakcji w marcu 2009 r.

¹⁸ *Jak poprawić zaangażowanie pracowników*, "Zarządzanie na Świecie" 2003, nr 6, s.