Sedlak & Sedlak

07.06.2016
Informacja prasowa portalu
wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:
tel. 509 509 536
media@sedlak.pl

NA CO UWAŻAĆ BADAJĄC W FIRMIE TEMATY „WRAŻLIWE”?

W firmach z dojrzałym działem zarządzania personelem realizuje się badania postaw i opinii pracowników dotyczące nie tylko satysfakcji zawodowej, ale również bardziej szczegółowych aspektów zatrudnienia. Niektóre z tych badań należy uznać za szczególnie delikatne. Należą do nich m.in. zaangażowanie w pracę, motywacja zawodowa, opinie i oczekiwania wobec wynagrodzenia, ocena kompetencji menadżerów czy mobbing.

Badanie tych zagadnień jest wyjątkowo wrażliwe na wpływ trudnych do przewidzenia czynników zniekształcających wyniki. Podejmując takie badanie powinniśmy być przygotowani na opór pracowników przed udzielaniem prawdziwych informacji, jak i podwyższone ryzyko wystąpienia obiektywnych trudności w udzieleniu zgodnych z prawdą odpowiedzi. Często problemy te są potęgowane przez nieprofesjonalną konstrukcję kwestionariusza czy okoliczności realizacji badania niesprzyjające koncentracji i poczuciu poufności. Rolą osoby przygotowującej badanie jest dołożenie wszelkich starań pozwalających pracownikom się otworzyć i w łatwy sposób przekazać informacje zgodne z rzeczywistością. Pomocne w tym są kompetencje interpersonalne i językowe oraz dobra znajomość samej organizacji. Jednak najbardziej trafne i użyteczne dane zagwarantować może tylko bardzo dobre przygotowanie merytoryczne, a także znajomość metodologii badań społecznych. Rolą niniejszego tekstu jest uczulenie czytelnika na kwestie związane z zapewnieniem rzetelności danych w przypadku badania kwestii szczególnie trudnych. Wiele dodatkowych informacji na ten temat znajdą Państwo na platformie badaniaHR.pl.

Dwa podejścia do realizacji badań

Przygotowując badanie postaw w firmie często zakładamy, że pracownicy nie będą mieli problemów z odpowiadaniem na nasze pytania oraz chętnie i otwarcie ujawnią swoje prawdziwe opinie. Dzieje się tak, gdyż znacznie ułatwia nam to dalszą pracę. To, czego chcemy się dowiedzieć po prostu ubieramy w ładnie brzmiące pytania i

zestawiamy je w formie ankiety. Przygotowane arkusze rozdajemy pracownikom. Po ich zebraniu od respondentów przeliczamy i analizujemy wyniki, które napawają nas dużą satysfakcją. Dowiadujemy się, że 99% pracowników jest maksymalnie zaangażowanych w swoje obowiązki. Niemal wszyscy opuszczają biuro ze smutkiem na twarzy, i to tylko jeśli muszą, a za najważniejszy cel swojego życia uważają dynamiczny rozwój naszej firmy. Mimo, że według zrealizowanego właśnie badania wszyscy pracują „na najwyższych obrotach", zarząd ciągle skarży się na spadające wskaźniki produktywności. Jaki z tego wniosek? Zarząd musi mieć nierzetelne dane! Niestety, prawda jest inna. To nasze badanie, bazując na niepoprawnych założeniach, dostarczyło wyniki wprawiające w zadowolenie HR, ale przy tym oderwane od rzeczywistości i niesprzyjające konstruktywnej pracy nad rozwojem firmy.

Na szczęście istnieje również inna droga. Bardziej wymagająca, lecz jednocześnie bardziej efektywna. Możemy od samego początku podejść do badania nieco mniej optymistycznie, ale racjonalnie i koncentrując się na zdobyciu jak najbardziej trafnych i użytecznych wniosków. W takiej sytuacji założymy, że na wyniki rzutuje nie tylko obiektywna rzeczywistość, ale również liczne czynniki postronne, które wpływają na sposób udzielania odpowiedzi przez pracowników. Naszym zadaniem stanie się wtedy dołożenie wszelkich starań, aby ułatwić lub nawet umożliwić respondentom udzielenie odpowiedzi jak najwierniej odzwierciedlających ich prawdziwe postawy.

Co utrudnia rzetelny pomiar postaw w firmie?

Z perspektywy metodologii badań społecznych nie ma badań „idealnych". Zawsze należy być świadomym pewnego marginesu błędu. Im lepiej przy tym poznamy potencjalne źródła błędów, tym skuteczniej jesteśmy w stanie je minimalizować. Lista czynników zagrażających poprawności wyników badania jest długa, ale najczęściej wiążą się one z:

- indywidualnymi uwarunkowaniami psychologiczno-społecznymi respondentów,
- kulturą organizacyjną firmy,
- uwarunkowaniami zewnętrznymi badania,
- przedmiotem badania,
- metodą i poziomem metodologicznym realizacji badania.

Pierwszy z powyższych czynników znajduje się poza zasięgiem naszej interwencji. Zazwyczaj nie znamy *osobowości, temperamentu, zdolności poznawczych* czy

sytuacji życiowej pracowników, nie możemy ich kontrolować i nie wiemy jak wpływają na udzielane odpowiedzi. Dla przykładu, część pracowników o bardzo roszczeniowym nastawieniu może zaniżać oceny tych aspektów funkcjonowania firmy, które w rzeczywistości nie odbiegają od rynkowych standardów. Badanie powinniśmy prowadzić gwarantując anonimowość, więc nawet jeśli wiemy po kim spodziewać się komentarzy przesadnie negatywnych, czy sabotowania badania, nie jesteśmy w stanie tej informacji wziąć pod uwagę podczas interpretacji wyników. Znamy jednak generalne tendencje i skłonności psychologiczne ludzi. Przygotowując badanie powinniśmy brać je pod uwagę. Po pierwsze, warto być czujnym wobec powszechnych zniekształceń poznawczych takich, jak: uogólnianie oceny, selektywna uwaga, przepowiadanie przyszłości czy uzasadnianie emocjonalne. Nasilają się one szczególnie w przypadku formułowania opinii na temat własnej osoby oraz najbliższego otoczenia (np. własnego funkcjonowania zawodowego). Po drugie, należy mieć na uwadze lęk respondentów przed oceną i wyciągnięciem przez firmę niekorzystnych konsekwencji w przypadku ujawnienia przez nich postawy odbiegającej od oczekiwań. Ryzyko wzmożenia tendencji autoprezentacyjnych znacznie wzrasta w przypadku zbierania i analizowania odpowiedzi respondentów przez osoby związane z firmą, np. kierowników działów czy pracowników HR.

Kultura firmy oraz *uwarunkowania zewnętrzne* są czynnikami wpływającymi na wyniki, których na potrzeby badania nie zmienimy, ale do pewnego stopnia możemy i powinniśmy je kontrolować. Kontrola w tym przypadku polega na przewidywaniu ich oddziaływania na sposób odpowiadania respondentów oraz uwzględnianie tego przy projektowaniu badania. Język i sposób komunikacji przed badaniem, czas wybrany na jego realizację czy stosowane metody zbierania danych to przykłady zagadnień, które powinniśmy odpowiednio dostosowywać mając na uwadze właśnie te dwa czynniki. Aby minimalizować zniekształcenia wyników, zwłaszcza na badanie wrażliwej tematyki, firmę trzeba przygotować. Do głównych działań należy przeprowadzenie szerokiej akcji informacyjno-motywacyjnej, zorganizowanie warunków pozwalających pracownikom na bezpieczne i komfortowe wypełnienie ankiety, a przy tym bliska współpraca z kadrą kierowniczą. Kulturę firmy najlepiej znają oczywiście jej członkowie, jednak będąc z nią „zżyci" mogą nie zauważać zagrożeń czy utrudnień procesu badania łatwo dostrzegalnych „z boku". Jako najprostszy przykład można tu podać sposób konstruowania metryczki badawczej. W przykładowej firmie istnieje tradycyjnie utrwalony podział na 6-osobowe zespoły pracownicze. W ramach tych grup pracownicy są wspólnie rozliczani z zadań, motywowani itd., a ich wyniki czy wskaźniki np. efektywności czy absencji porównywane z wynikami innych zespołów. Osobie organizującej badanie taki

podział może się wydać najbardziej naturalnym, prostym, oczywistym i praktycznym kryterium rozróżniania pracowników, także w przypadku badania postaw. Niestety, o ile pomiaru i przypisywania odpowiednich wartości do zespołu pracownicy nie mogą uniknąć, o tyle w badaniu postaw bazujemy – i rzetelność naszych wyników także – na ich dobrej woli. Wiedząc, że udzielone odpowiedzi zostaną powiązane z tak małą grupą (jak przykładowe 6 osób), pracownicy będą czuć opór przed udzieleniem prawdziwych informacji na temat np. swojej motywacji do pracy czy opinii o kierownictwie firmy. W tym przypadku należałoby odejść od utrwalonych w firmie wzorców i zdecydować się na analizy o ogólniejszym poziomie (np. brygady lub pionu). Trzeba świadomie zrezygnować z wysokiej szczegółowości otrzymanych danych, aby zyskać ich większą prawdziwość. Często nie jest to wiadome dla osób niedoświadczonych w prowadzeniu badań. Najlepsze efekty w minimalizowaniu wpływu czynników „okołobadawczych" na wyniki przynosi współpraca pomiędzy osobami znającymi firmę oraz metodologicznym doradcą z zewnątrz.

Kolejny punkt z powyższej listy, *przedmiot badania*, pozostaje oczywiście w naszej gestii, ale zazwyczaj w naturalny sposób jest on determinowany aktualnymi potrzebami informacyjnymi firmy. W przypadku badania np. wpływu pracy na życie prywatne czy oceny szkoleń, sam przedmiot badania nie powinien nastręczać dużych problemów. Pracownicy zwykle dość chętnie i otwarcie dzielą się zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi uwagami odnośnie warunków pracy. Z zapałem wyrażają też opinie na temat tego, co firma mogłaby dla nich zrobić. Jednak takie tematy, jak zaangażowanie czy motywacja do pracy, są szczególnie podatne na przekłamania, gdyż łatwo mogą zostać odebrane jako zagrażające pozycji pracownika. Konsekwencją realizacji tych badań w nieprofesjonalny sposób będzie oczywiście dramatyczne obniżenie wiarygodności uzyskanych danych. Źle przygotowany i zrealizowany projekt może przyczynić się również do spadku zaufania wobec organizacji, pogorszenia atmosfery pracy, czy rozbudzenia u pracowników nadmiernych, nierealnych oczekiwań. Szczególnie ważne jest więc, aby bardzo dużą uwagę poświęcić ostatniemu punktowi z zaprezentowanej powyżej listy. *Przygotowanie metodologiczne badania* jest jedynym czynnikiem, na który mamy pełny wpływ, dlatego zostanie on przedstawiony poniżej nieco szerzej.

Metodologiczne przygotowanie do badania

Nawet proste i wyglądające niewinnie błędy w kwestionariuszu badawczym mogą bardzo łatwo przyczynić się do zwiększenia zniekształceń związanych ze wszystkimi opisanymi powyżej czynnikami. Złe przekazanie intencji pytania prowadzące do nieporozumień, nacechowanie emocjonalne wzmagające lęk przed oceną i

kamuflowanie prawdziwych odpowiedzi czy zasugerowanie zatrudnionym rozwiązań, których firma z pewnością nie wdroży, to przykłady tylko niektórych z efektów takich błędów. Typologia problemów pojawiających się przy konstruowaniu pytań również jest bardzo bogata. Mogą one dotyczyć między innymi nieścisłości logicznych czy wieloznaczności użytych sformułowań, jak również kwestii czysto merytorycznych. Nie powinno się korzystać ze zwrotów zawierających oceny moralne lub etyczne, terminów zarówno potocznych, jak i bardzo profesjonalnych, czy podwójnych przeczeń. Bardzo dobrze, jeśli pytania wydają się „właściwe" osobom badanym, tak w kontekście badania, jak i jego tematu. Taką właściwość kwestionariusza nazywamy *trafnością fasadową*. Jest ona bardzo ważna zwłaszcza w przypadku badania tematów wrażliwych, gdyż wpływa na motywację badanych do udzielenia starannych odpowiedzi. Na temat poprawnego konstruowania badania postaw powstało wiele wartych polecenia prac, jak „Testy psychologiczne" (A. Anastasi, S. Urbina), „Badania społeczne w praktyce" (E. Babbie) czy „Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw" (A. Oppenheim). Są to pozycje dotyczące ogólnej metodologii badania postaw, których dobra znajomość jest bardzo ważna dla poprawnej realizacji tak istotnego dla firmy projektu.

Poniżej przedstawiono praktyczne przykłady błędów metodologicznych związanych bezpośrednio z pomiarem postaw w firmie. Omówiono także ich wpływ na uzyskane wyniki oraz przedstawiono propozycje rozwiązań.

Przykład 1: Badanie więzi z firmą

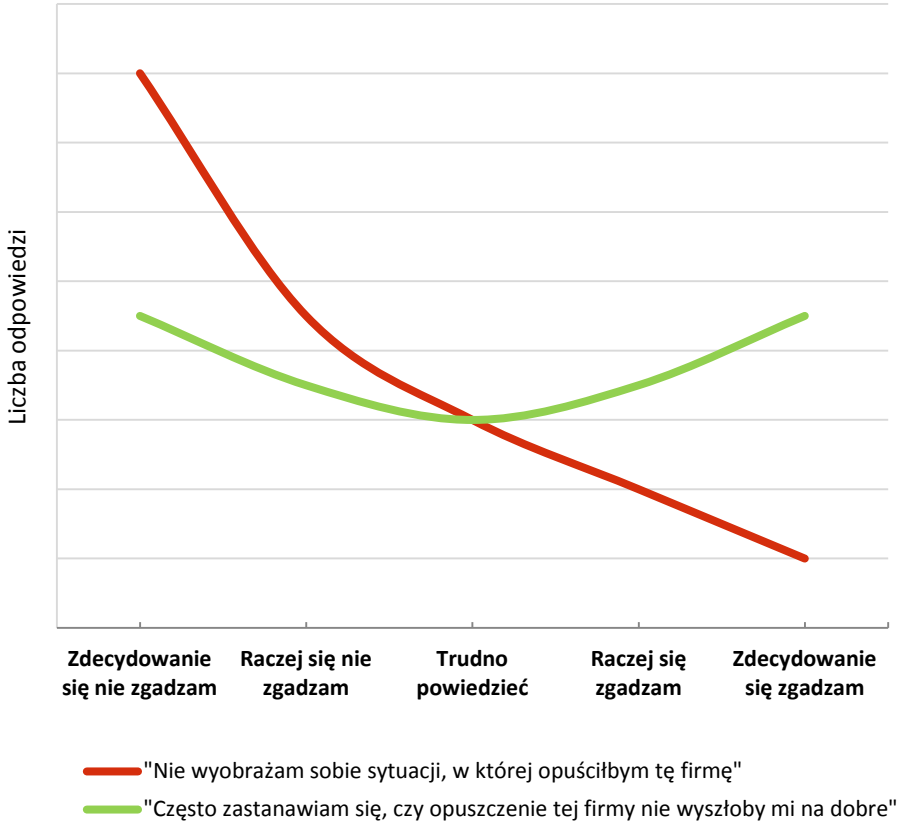
Błędnie: *Nie wyobrażam sobie, że mógłbym opuścić tę firmę.*

Błąd w tym przypadku polega na niewłaściwym doborze znaczeniowym słów, a dokładniej przesadnej metaforyzacji. W zamyśle badacz chce dowiedzieć się, jaki procent pracowników planuje aktualnie opuszczenie firmy. W rzeczywistości większość respondentów potraktuje pytanie bardziej dosłownie i wyzna, że – oczywiście – dopuszcza do swojej świadomości ewentualność zmiany pracy. W efekcie wyniki uzyskają rozkład nienaturalnie skośny i przedstawią grupę osób zamierzających opuścić firmę jako znacznie nadreprezentowaną. Na rozkładzie odpowiedzi, po stronie osób *przygotowujących się do odejścia* zobaczymy – niezgodnie z prawdą – wyniki wszystkich pracowników, być może oprócz udziałowców firmy i osób które planują doczekać na aktualnym stanowisku zbliżającej się emerytury (rys.1). Oczywiście na ogół nikt racjonalny nie podejmuje działań w oparciu wyłącznie o wyniki jednego pytania. Jednak dbać należy, aby każdy argument, który bierzemy pod uwagę podejmując decyzje był jak najbardziej trafny i rzetelny.

Poprawnie: *Często zastanawiam się, czy opuszczenie tej firmy nie wyszłoby mi na dobre.*

To pytanie w lepszy sposób prognozuje problemy z fluktuacją w firmie. Podchodzi ono do zagadnienia bardziej „miękko" i bez błędu niejednoznaczności znaczeniowej użytych słów. Dzięki temu precyzyjniej rozróżnia osoby zastanawiające się nad odejściem z firmy od tych, które nie prowadzą podobnych rozważań. Ważne jest, że nie pyta się tu wprost o plany i nie wymaga od pracownika jednoznacznej deklaracji, którą ten mógłby odebrać jako zbyt natarczywą w dość delikatnej kwestii lojalności wobec pracodawcy.

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi na hipotetyczne pytania dotyczące więzi z firmą*



**dane poglądowe, na podstawie badań pilotażowych platformy badaniaHR.pl*

Przykład 2: Sondowanie potrzeb szkoleniowych

Błędnie: *Posiadam wszelkie kompetencje potrzebne do wykonywania mojej pracy.*

W wielu przypadkach złym posunięciem jest kamuflowanie właściwej intencji pytania, które z pozoru wydaje się sprytnym zabiegiem dotarcia do właściwych

przekonań respondentów. Taki zabieg może czynić pytanie niezrozumiałym dla pracownika, rozumianym na opak lub postrzeganym jako podchwytliwe. Przykładem takiego błędu jest pytanie o stopień przyswojenia kompetencji oczekiwanych na danym stanowisku, podczas gdy docelowo badacz zainteresowany jest wyłącznie zdiagnozowaniem potrzeb szkoleniowych pracowników. Pomimo anonimowości respondenci łatwo potraktują takie pytanie jako zakamuflowany element oceny pracowniczej. W odpowiedzi zachowają się asekuracyjnie i nie przekażą swoich autentycznych opinii, a wyniki okażą się skrajnie jednostronne. Można spodziewać się, że jedynie ok. 5% pracowników zostanie rozpoznanych jako oczekujący wsparcia firmy przy rozwijaniu swoich kompetencji.

Poprawnie: *Firma powinna zapewniać lepszy dostęp do szkoleń w zakresie….*
Jeśli chcemy zapytać o potrzeby szkoleniowe, to lepiej zrobić to wprost. Jeśli mamy wytypowane programy, nad których wdrożeniem się zastanawiamy, dobrze jest zadawać pytania odnoszące się bezpośrednio do nich.

Metody minimalizowania błędów

Uniknięcie opisanych powyżej błędów zależy w znacznej mierze od wiedzy, praktycznego doświadczenia i nakładów pracy. Nie ma prostych, pojedynczych rozwiązań, które pozwoliłyby w każdych okolicznościach uniknąć wszystkich problemów i zapewnić w pełni wiarygodne dane. Tym, co pozwala minimalizować błędy jest natomiast duża doza ostrożności i przestrzeganie wielu dość rygorystycznych reguł badań społecznych. Jedną z nich, która istotnie pomaga w zminimalizowaniu skutków pojedynczego niedoskonałego pytania jest korzystanie ze skal, a więc zestawów pytań dotyczących tych samych zagadnień. Posługując się skalami analizujemy sumaryczny wynik wielu pytań, który do pewnego stopnia niweluje wpływ ewentualnego pojedynczego błędu. Niestety, w przypadku niepoprawnego skonstruowania większej liczby pytań wchodzących w skład skali, błędy będą się kumulowały, co tylko pogłębi problem.

Bardzo dobrym sposobem podnoszenia trafności narzędzia, wykorzystywanym podczas konstruowania profesjonalnych narzędzi badawczych, jest posiłkowanie się metodą sędziów kompetentnych. Mówi się, że „co dwie głowy, to nie jedna” i w tym przypadku porzekadło to ma praktyczne zastosowanie. Przed użyciem nowego narzędzia warto zapytać o opinie na jego temat osoby, które nie miały z nim wcześniej styczności. Kluczem wyboru *sędziów* może być np. dobra znajomość

przedmiotu badania lub podobieństwo do członków badanej populacji. Tak dobrane osoby udzielą nam cennych uwag i ukażą niektóre aspekty skonstruowanych pytań w zupełnie innym świetle.

Kolejnym mechanizmem dobrze zabezpieczającym przed wprowadzeniem do użytku błędnego kwestionariusza jest proces walidacji. Seria badań pilotażowych i analiza statystyczna zgromadzonych próbnie danych pozwolą wykryć mankamenty naszego narzędzia przeoczone w trakcie układania pytań. Ponadto, posiadając dane od dużej, reprezentatywnej grupy respondentów można opracować normy porównawcze. Odwołując do nich wyniki właściwego badania, nawet w przypadku pytań generujących nietypowy, mocno asymetryczny rozkład (por. Rys. 1.) jesteśmy w stanie dostrzec ewentualne anomalie. W praktyce rzetelnymi próbami porównawczymi dysponują jedynie niektóre narzędzia, udostępniane przez firmy specjalizujące się w realizacji tego typu badań. Zestaw ośmiu kwestionariuszy do badania postaw i opinii pracowników z ogólnopolskimi normami oferuje platforma badaniaHR.pl.

Nie posiadając przygotowania i praktycznego doświadczenia w badaniach postaw bardzo łatwo jest popełnić błędy, które zaważą na powodzeniu całego projektu. Konsekwencjami złego przygotowania i realizacji badania zawsze będzie zgromadzenie niepełnowartościowych danych, które mogą stać się podstawą do podejmowania błędnych decyzji i działań. W skrajnych przypadkach, poprzez badanie przeprowadzone w sposób nie budzący zaufania pracowników może ucierpieć atmosfera i kultura organizacji oraz nastawienie zatrudnionych do współpracy w tego typu działaniach w przyszłości. Ostrzeżenia te dotyczą zwłaszcza tematów nazwanych w artykule „wrażliwymi", a więc powiązanych m.in. z oceną funkcjonowania zawodowego pracownika oraz psychospołecznych zagrożeń w pracy. Podejmując się diagnozowania tych zagadnień należy być pewnym swoich kompetencji i możliwości lub korzystać ze współpracy z doświadczonymi firmami badawczymi.

Ile powinieneś zarabiać? Weź udział w Ogólnopolskim Badaniu Wynagrodzeń i porównaj swoje zarobki z innymi.

Sedlak & Sedlak
ul. Królowej Jadwigi 189 B
30-220 Kraków
tel. +48 12 625 59 10
fax +48 12 625 59 20
sedlak@sedlak.pl
www.sedlak.pl
www.rynekpracy.pl
www.wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wynagrodzenia.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (http://wynagrodzenia.pl/t/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen-np) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.

Sedlak & Sedlak
ul. Królowej Jadwigi 189 B
30-220 Kraków

tel. +48 12 625 59 10
fax +48 12 625 59 20
sedlak@sedlak.pl

www.sedlak.pl
www.rynekpracy.pl
www.wynagrodzenia.pl