

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus..... | 13 |
| Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A. | 26 |
| Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników..... | 35 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych | 46 |
| Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej..... | 63 |
| Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia | 73 |
| Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników | 82 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich | 93 |
| Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej..... | 105 |
| Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań..... | 115 |
| Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach.... | 127 |
| Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna..... | 138 |
| Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji | 146 |
| Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji | 156 |
| Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów | 166 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych | 179 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?..... | 190 |
| Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej..... | 202 |
| Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi..... | 211 |

| | |
|---|-----|
| Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie | 225 |
| Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści | 237 |
| Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji | 251 |
| Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?..... | 261 |
| Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji | 272 |
| Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem | 283 |
| Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia | 290 |
| Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu | 300 |
| Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia | 314 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej | 325 |
| Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach | 336 |
| Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów..... | 348 |
| Katarzyna Szelağowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania..... | 360 |
| Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy..... | 371 |
| Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych | 383 |
| Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? | 393 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi..... | 405 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus..... | 25 |
|---|----|

| | |
|--|-----|
| Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. | 34 |
| Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees | 45 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study | 62 |
| Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity..... | 72 |
| Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities | 81 |
| Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment..... | 92 |
| Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency | 104 |
| Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection | 114 |
| Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report | 126 |
| Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations | 137 |
| Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach | 145 |
| Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization.. | 155 |
| Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization..... | 165 |
| Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test | 178 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method | 189 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees? | 201 |
| Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life..... | 209 |
| Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing | 224 |
| Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge | 236 |
| Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits | 250 |
| Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations..... | 260 |

| | |
|--|-----|
| Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?..... | 271 |
| Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ... | 282 |
| Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management..... | 289 |
| Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training..... | 299 |
| Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics..... | 313 |
| Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities..... | 323 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution..... | 334 |
| Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations..... | 347 |
| Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers..... | 359 |
| Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management..... | 370 |
| Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms..... | 382 |
| Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research..... | 392 |
| Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?..... | 404 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management..... | 415 |

Agata Borowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

POMIAR POCZUCIA SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ. WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest próba weryfikacji przyjętego przez autorkę modelu koncepcji pomiaru ilościowego poczucia satysfakcji. Szczegółowym celem badań jest z kolei weryfikacja ilościowego wskaźnika obrazującego umowny poziom satysfakcji, a tym samym ewaluacja przyjętej skali odniesienia pomiaru oceny (poziom rozrzutu ocen). Drugim zamierzeniem metodycznym przeprowadzenia opisywanego pilotażu była weryfikacja zależności wyników uzyskanych w kontekście przyjętej konfiguracji poszczególnych atrybutów. Analiza zmiennych w tym zakresie ma na celu zdiagnozowanie zasadności wygenerowania przyjętych czynników poczucia satysfakcji zawodowej. Celem pilotażu jest zatem próba oceny zależności między czynnikami, które determinują bezpośrednio poziom odczuwania satysfakcji (atrybuty obiektywne), a zmiennymi sytuacyjnymi (dane z metryczki), mogącymi mieć charakter atrybutów subiektywnych.

Słowa kluczowe: satysfakcja, pomiar kapitału ludzkiego, atrybuty satysfakcji, ankietowanie.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.04

1. Wstęp

Zasadniczym problemem identyfikacji satysfakcji pracowniczej jest **różnorodność** zmiennych kształtujących poczucie zadowolenia z pracy. Mnogość tych zmiennych powoduje, iż człowiek, jako główny kreator wartości organizacji, okazuje się najmniej przewidywalnym czynnikiem sukcesu współczesnej organizacji. Literatura przedmiotu podkreśla, iż zagadnienia związane z oceną i wpływem pozytywnych odczuć, postaw i reakcji pracowników na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi stanowią od wielu lat znaczne wyzwanie zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wiele doniesień z badań wskazuje na brak jednoznacznych wniosków związanych z oceną zależności i wzajemnego wpływu takich pojęć, jak: zaangażowanie, motywacja, satysfakcja w kontekście uwarunkowań wynikających z realizacji funkcji personalnej we współczesnym przedsiębiorstwie [Juchnowicz 2014]. W celu przetwarzania kluczowych informacji pozwalających podejmować

skuteczne decyzje w stosunku do posiadanego kapitału ludzkiego należy jednak bezwzględnie identyfikować umowny poziom oraz źródła odczuwanej satysfakcji z perspektywy pracowniczej. W tym świetle należy stwierdzić, iż jednym z kluczowych problemów, jakie napotyka kadra menedżerska oraz sami pracownicy, jest problem konstrukcji odpowiednich narzędzi pozwalających dokonać wiarygodnych pomiarów natężenia odczuwania satysfakcji, a tym samym lokalizować źródła ich powstawania [Mazurek-Kucharska 2012].

Celem niniejszego artykułu będzie próba weryfikacji przyjętego przez autorkę modelu koncepcji pomiaru ilościowego poczucia satysfakcji (np. [Borowska-Pietrzak 2013, 2014]. Szczegółowym celem badań była weryfikacja ilościowego wskaźnika obrazującego umowny poziom satysfakcji, a tym samym ewaluacja przyjętej skali odniesienia pomiaru oceny (poziom rozrzutu ocen). Drugim zamierzeniem metodycznym przeprowadzenia opisywanego pilotażu była weryfikacja zależności wyników uzyskanych w kontekście przyjętej konfiguracji poszczególnych atrybutów. Analiza zmiennych w tym zakresie ma na celu zdiagnozowanie zasadności wygenerowania przyjętych czynników poczucia satysfakcji zawodowej. Celem pilotażu jest zatem próba oceny zależności między czynnikami, które determinują bezpośrednio poziom odczuwania satysfakcji (atomybuty obiektywne), a zmiennymi sytuacyjnymi (dane z metryczki), mogącymi mieć charakter atrybutów subiektywnych.

2. Założenia konstrukcyjne modelu poczucia satysfakcji pracowniczej

W modelu poczucia satysfakcji zawodowej oryginalnie zostały przyjęte atrybuty o charakterze **obiektywnym** i **subiektywnym**. Kryterium podziału na tak wydzielone czynniki wynika z przyjęcia założenia, iż zmienne kształtujące jednostkowe poczucie satysfakcji dzielą się na dwie grupy wzajemnie przenikających się determinant, w kontekście ich znaczenia i pochodzenia wobec osoby pracownika:

- **Atrybuty obiektywne**, tworzące niezależnie od człowieka jego poziom podstawowej, potencjalnej satysfakcji (np. oferta systemu wynagrodzeń). Czynniki obiektywne są to komponenty, które projektuje organizacja dla całej populacji zatrudnionych, tworząc system motywowania. Można więc stwierdzić, że organizacja jest bezpośrednio odpowiedzialna za kształtowanie wspomnianych czynników.
- **Atrybuty subiektywne**: właściwości pracownika, które są specyficznymi „katalizatorami” jednostkowego postrzegania i oceniania użyteczności stosowanych narzędzi, mających na celu aktywizowanie pracowników. Czynniki subiektywne różnicują zatem siłę oddziaływania czynników obiektywnych. Mogą to być dane biograficzne, osobowościowe czy kompetencyjne danego pracownika. Pracownik jest „nosicielem” tych determinant.

W świetle tak przyjętych założeń w prezentowanym artykule omawianym narzędziem pilotażu pomiaru będzie arkusz ankiety weryfikujący poczucie satysfakcji po-

przez postrzeganie czynników **obiektywnych**. Czynniki obiektywne zostały uznane za te czynniki, na które organizacja ma wpływ. Natomiast czynniki **subiektywne** zostaną jedynie zweryfikowane na podstawie **inwentarza biograficznego**. Należy również podkreślić, że w pilotażu projektu badawczego na tym etapie **nie zostaną** uwzględnione bardzo ważne czynniki – **osobowość, kompetencje pracownika** czy np. **status społeczny i dochodowy osoby**. Innymi słowy: atrybuty subiektywne są zmiennymi różnicującymi pierwotne natężenie wpływu atrybutów obiektywnych na satysfakcję pracownika. W prezentowanym modelu poziom poczucia satysfakcji zawodowej wynika z interakcji atrybutów obiektywnych i subiektywnych. Propozycją takiego podejścia może być metoda pomiaru na podstawie prostego rangowania odpowiednich czynników budujących atrybuty.

Mechanizm pomiaru poczucia satysfakcji jest oparty na oszacowaniu sumy dodatnio bądź ujemnie zwartościowanych atrybutów obiektywnych w kontekście przyjętej skali pomiaru. Daje to sumarycznie **kończącą ważoną wartość** odbieraną w danym czasie za pomocą pomiaru indywidualnie postrzeganej różnicy wartości poziomu oceny pozytywnego i negatywnego odczuwania danego atrybutu w danym czasie przez pracownika. Wypełnienie ankiety polegało na dwustopniowej ocenie zdefiniowanych **23 czynników** potencjalnie mogących wpływać na poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy [Borowska-Pietrzak 2014]. Przyjęto, iż **całościowy poziom satysfakcji** powinien uwzględniać sumarycznie indywidualną ocenę udzieloną przez pracowników w zakresie dwóch potencjalnie rozłącznych obszarów, ale dotyczących tych samych czynników, opisanych w kwestionariuszu jako części:

- **A)** ocena istotności danego czynnika satysfakcji zawodowej w życiu pracownika, która odpowiada ogólnej ważności (niezmiennej w dłuższym okresie) danego czynnika na danym etapie kariery zawodowej ankietowanego, niezależnie od tego gdzie pracuje;
- **B)** ocena zadowolenia z poziomu aktualnie oferowanego danego czynnika satysfakcji przez pracodawcę.

Poniżej (tab. 1 i 2) zaprezentowano skale i klucze analityczne do wyboru odpowiedzi dla poszczególnych, opisywanych powyżej części ankiety.

Tabela 1. Skala wartości punktowych dla części A

| Klucz przyznania danej wartości punktowej dla czynnika w części A | Wartość punktowa |
|---|------------------|
| Jest to czynnik, który nie ma w ogóle dla mnie jakiegokolwiek znaczenia w odczuwaniu zadowolenia z wykonywanej pracy – <i>nie ma znaczenia</i> | 0 |
| Jest to czynnik, który może, ale nie musi wpływać na moje zadowolenie z wykonywanej pracy – <i>ma niskie znaczenie</i> | 1 |
| Jest to czynnik, który wpływa na moje zadowolenie z wykonywanej pracy – <i>ma istotne znaczenie</i> | 2 |
| Jest to czynnik, który ma dla mnie kluczowe znaczenie w odczuwaniu satysfakcji z wykonywanej pracy, stanowił zawsze o silnym źródle zadowolenia – <i>ma bardzo duże, kluczowe znaczenie</i> | 3 |

Tabela 2. Skala wartości punktowych dla części B

| Klucz przyznania danej wartości punktowej dla czynnika w części B | Wartość punktowa |
|---|------------------|
| Jest to czynnik, którego oferowany poziom w żaden sposób mnie nie zadowala i z tego powodu stanowi źródło braku mojego zadowolenia z pracy – <i>nieakceptowany poziom</i> | -3 |
| Jest to czynnik, do którego poziomu spełnienia mam duże zastrzeżenia, a także oczekuję wzrostu i poprawy jego poziomu – <i>dość niski poziom</i> | -2 |
| Jest to czynnik, który mógłby być spełniany na zdecydowanie lepszym poziomie – <i>bardzo niski poziom-niski poziom</i> | -1 |
| Jest to czynnik, co do którego poziomu trudno mi się wypowiedzieć, nie jestem w stanie go ocenić – <i>brak opinii</i> | 0 |
| Jest to czynnik, którego poziom można zaakceptować, ale mógłby być spełniany na wyższym poziomie – <i>przeciętny poziom</i> | +1 |
| Jest to czynnik, który jest oferowany przez pracodawcę na przyzwoitym i akceptowalnym poziomie – <i>dobry poziom</i> | +2 |
| Jest to czynnik, którego oferowany poziom stanowi źródło wysokiego zadowolenia w pracy i nie mam żadnych zastrzeżeń co do jego poziomu – <i>bardzo wysoki poziom</i> | +3 |

Końcowa wartość poczucia satysfakcji dla pracownika może być wyliczona według następującego wzoru:

Wzór 1. Poziom oceny satysfakcji zawodowej (PSZ):

$$PSZ = \sum_{i=1}^n ([A^A]_i \times [A^B]_i),$$

gdzie **PSZ** – wskaźnik sumarycznego poczucia satysfakcji pracownika (PSZ_i dla i -tego atrybutu); $[A^A]_i$ – wartość danego czynnika atrybutu sytuacji zawodowej ocenianej przez pracownika w stosunku do jego oczekiwań życiowych (hierarchii wartości i potrzeb) w przyjętej skali (część A); $[A^B]_i$ – wartość danego czynnika atrybutu sytuacji zawodowej ocenianej przez pracownika w stosunku do poziomu realizacji czynnika przez pracodawcę w danym czasie w organizacji [t] w przyjętej skali (część B); **n** – liczba atrybutów; w modelu ankiety przyjętym w pilotażu **n** wynosi **23**.

Biorąc pod uwagę zakres przyjętej skali, gdy w przypadku czynnika $[A^A]_i$ wartość będzie oceniona na 0, wartość PSZ_i dla danego atrybutu również wyniesie zero¹. Ponadto przyjęto, iż skala dla części A nie może być skalą o wartościach ujemnych, ponieważ ocena w tym przypadku ma wskazywać pozycję danego atrybutu w hierarchii danego pracownika, zakładając, iż nie ma w danym zbiorze czynników

¹ Skoro dany czynnik nie ma żadnego znaczenia, to nadając mu wartość 0, nie ma sensu wyceniać go w sumie całościowego wskaźnika PSZ – jego wartość po wymnożeniu i tak da wartość zero.

obiektywnie negatywnych. Znaczący to, iż ocena atrybutu w części A stanowi przypisanie w miarę stałej **wagi znaczenia danego czynnika dla pracownika**. Natomiast przyjęcie skali w części B o przedziałach ujemnych stanowi już wyraz dokonania bieżącej ewaluacji poziomu zadowolenia z odczuwania w aktualnym miejscu pracy bieżącej **mocy i atrakcyjności *i*-tego czynnika w danym czasie**. Znaczący to, iż **PSZ_i** może przybierać również wartość zero dla danego czynnika, nawet jeśli czynnik ten jest wysoko usytuowany w hierarchii oczekiwań, a jednocześnie poziom realizacji będzie oceniony jako zmienna, co do której poziomu trudno pracownikowi powiedzieć, czy jest w stanie aktualnie go wycenić. Inne poza tymi dwoma warianty odpowiedzi (czyli poza zerem) będą konsekwentnie wskazywały wartości ujemne bądź dodatnie. Można zatem przyjąć założenie, iż w kontekście budowy skal **sumaryczny wskaźnik PSZ większy od zera należy interpretować jako agregat poszczególnych ocen jednostkowych atrybutów o pozytywnej ocenie całkowitej satysfakcji**. Na tej podstawie mechanizm wyliczania poziomu satysfakcji może być traktowany jako:

PSZ > 0 – zidentyfikowany sumaryczny poziom satysfakcji zawodowej, pracownik ocenia pozytywnie satysfakcję zawodową w kontekście wszystkich atrybutów jej postrzegania;

PSZ < 0 – zidentyfikowany brak sumarycznego poziomu satysfakcji zawodowej, pracownik ocenia negatywnie satysfakcję zawodową w kontekście wszystkich atrybutów jej postrzegania.

Najniższy teoretyczny możliwy do uzyskania poziom PSZ może wynosić $23 \times (3p \times (-3)p) = -207p$, a najwyższy potencjalny wskaźnik, analogicznie wskazujący na modelowy parametr zadowolenia, wyniesie $+207$ punktów.

Zaprezentowana poniżej tabela jest zestawem czynników identyfikacji satysfakcji zawodowej, która to identyfikacja ma służyć opisanym wcześniej etapom badania poziomu satysfakcji pracowniczej. Dezagregując wskazane czynniki, uwzględniono wiele koncepcji determinant kształtujących satysfakcję pracowniczą². Na tej podstawie przyjęto następujące grupy atrybutów: **motywatory bezpośrednie** (wynagrodzenie i jego poziom, zasady przyznawania wynagrodzeń, gratyfikacje pozamaterialne oraz uznanie wyrażane pracownikowi), **czynniki struktury organizacyjnej** (styl kierowania przełożonego, organizacja pracy, rola i znaczenie komórki orga-

² 1. Oshagbemi 2003, s. 1210; 2. Santhapparaj, Alam 2005, s. 72-76; 3. Zeffane 1994, s. 10-22; 4. Juchnowicz 2012, s. 74; 5. Rogozińska-Pawelczyk 2012, s. 120-122; 6. Testa 1999, s. 154-161; 7. Pearson, Seiler 1983, s. 35-47; 8. Kline, Boyd 1991, s. 305-316; 9. Eskildsen i in. 2004, s. 122-136; 10. Sekuła 2012, s. 78; 11. Schultz 2002, s. 300-304; 12. García-Bernal i in. 2005, s. 279-288; 13. Gros 2003, s. 116; 14. Porter i in. 1975, s. 53-54; 15. Savery 1996, s. 18-27; 16. Rodriguez-Pose, Vilalta-Bufi 2005, s. 545-566; 17. Vila, Garcia-Mora 2005, s. 409-425; 18. Bellfield, Harris 2002, s. 535-548; 19. Clark, Oswald 1996, s. 59-81; 20. Bender i in. 2005, s. 479-496; 21. Sousa-Poza, Sousa-Poza 2003, s. 691-694; 22. Clark 1997, s. 341-372; 23. Bryson i in. 2004, s. 439-459; 24. Renaud 2002, s. 137-150; 25. Luchak, Gellatly 2002, s. 145-162; 26. Kline, Boyd 1991, s. 305-316.

nizacyjnej, w której zatrudniony jest pracownik, elementy kultury organizacyjnej), **relacje interpersonalne** (relacje z przełożonym, relacje z innymi pracownikami), **charakter wykonywanej pracy** (różnorodność zadań, sensowność wykonywanych zadań, ważność wykonywanych zadań, poziom odpowiedzialności), **sposób wykonywania swojej pracy** (stawianie celów, delegowanie zadań, autonomia w pracy, poziom kontroli), **korzyści (możliwości) wynikające z realizacji zadań** (awans w strukturze organizacji, rozwój zawodowy, osiągnięcia zawodowe). **Na podstawie tak dokonanej dezagregacji czynników budujących satysfakcję pracowniczą wygenerowano zestaw atrybutów kształtujący obiektywny końcowy syntetyczny poziom satysfakcji (tab. 3.).**

Tabela 3. Analityczne czynniki kształtujące obiektywne atrybuty satysfakcji zawodowej

| Numer czynnika | Czynnik satysfakcji zawodowej |
|----------------|--|
| 1 | Dochód osiągnięty z wykonywanej pracy |
| 2 | Adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska |
| 3 | Jasne i otwarte komunikowanie zasad przyznawania wynagrodzenia |
| 4 | Bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku (ich różnorodność i dostępność) |
| 5 | Wyrażanie pracownikowi uznania ze strony przełożonych i organizacji jako takiej |
| 6 | Styl kierowania przełożonego (sposób jego pracy) |
| 7 | Organizacja pracy wewnątrz komórki pracownika |
| 8 | Organizacja pracy całej firmy i jej poukładanie |
| 9 | Rola i znaczenie komórki organizacyjnej pracownika na tle innych w firmie (jej prestiż) |
| 10 | Promowane wartości, normy i zasady postępowania w organizacji |
| 11 | Osobiste bezpośrednie relacje ze swoim przełożonym |
| 12 | Osobiste bezpośrednie relacje ze swoimi współpracownikami (podwładnymi – dla kierownika) |
| 13 | Różnorodność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika |
| 14 | Sensowność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika |
| 15 | Ważność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika |
| 16 | Poziom indywidualnej odpowiedzialności za wyniki i sposób pracy pracownika |
| 17 | Forma stawiania celów i zadań pracownikowi |
| 18 | Forma i zakres delegowania zadań pracownikowi |
| 19 | Poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy danego pracownika |
| 20 | Kontrola i ocena pracownika ze strony organizacji |
| 21 | Możliwości awansu w strukturze organizacji |
| 22 | Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji |
| 23 | Uzyskane osiągnięcia i sukcesy zawodowe na stanowisku |

Źródło: opracowanie własne.

3. Prezentacja wyników badań

3.1. Analiza populacji badanych pracowników

Grupa badawcza pracowników przyjęta do pilotażu w założeniu miała być grupą **różnorodnych zawodów i specjalności**. W związku z tym zdecydowano się na dotarcie do uczestników studiów podyplomowych różnych kierunków i specjalności. Badanie zostało przeprowadzone wśród studentów studiów podyplomowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. W roku akademickim 2013/2014 na wydziale zarządzania prowadzonych jest dziesięć kierunków studiów³. Ankiety zostały wypełnione przez **323 osoby**. Poniżej zaprezentowano tabele (tab. 4-13) z danymi biograficznymi charakteryzującymi badaną populację pracowników. Interpretacja poniższych zestawień stanowi tło społeczno-zawodowe do uogólnienia końcowych wyników pilotażu. Źródłem danych we wszystkich tabelach w dalszej części tekstu są kwestionariusze ankiety wypełnione przez badanych pracowników.

Tabela 4. Udział pracowników w badaniu według wielkości organizacji

| Wielkość organizacji | Udział pracowników |
|----------------------|--------------------|
| Do 10 osób | 13,93% |
| 11-50 osób | 24,46% |
| 51-250 osób | 22,29% |
| Powyżej 250 osób | 38,39% |

Najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy zatrudnieni w **dużych** organizacjach, aczkolwiek niezbyt duże rozpiętości w tym zakresie zapewniają istotną reprezentację pod względem wielkości zatrudnienia.

Tabela 5. Udział pracowników w badaniu według okresu funkcjonowania firmy

| Okres funkcjonowania firmy | Udział pracowników |
|----------------------------|--------------------|
| Do roku | 2,17% |
| 1-3 lata | 5,26% |
| 3-7 lat | 12,69% |
| 7-15 lat | 23,22% |
| Powyżej 15 lat | 56,35% |

³ Szkoła menedżerów, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie podmiotami leczniczymi, rachunkowość i finanse, Master of Business Administration, controlling w zarządzaniu, wycena nieruchomości, pośrednictwo w obrocie nieruchomościami, zarządzanie nieruchomościami i zarządzanie projektami.

Największą grupę badanych stanowili pracownicy zatrudnieni w organizacjach istniejących na rynku dłużej niż 15 lat. Może to wskazywać na znaczny udział doświadczenia zawodowego w końcowym pomiarze poziomu zadowolenia z pracy.

Tabela 6. Udział pracowników w badaniu według formy zatrudnienia

| Forma zatrudnienia | Udział pracowników |
|----------------------|--------------------|
| Umowa o pracę | 87,31% |
| Umowa cywilno-prawna | 6,50% |
| Samozatrudnienie | 3,72% |
| Kontrakt menedżerski | 0,31% |
| Inne | 1,55% |

Zdecydowanie dominującą grupę ankietowanych stanowili pracownicy zatrudnieni w organizacji na umowę o pracę. Można zatem przyjąć, iż zasadniczym tłem odniesienia do analizy poziomu satysfakcji byli pracownicy w tradycyjnym znaczeniu stosunku pracy. Elastyczne formy pracy stanowiły sposób nawiązania relacji z pracodawcą w niespełna 10% całości badanej grupy.

Tabela 7. Udział pracowników w badaniu według formy prawnej przedsiębiorstwa

| Forma prawna firmy | Udział pracowników |
|--------------------|--------------------|
| Spółka cywilna | 6,50% |
| Spółka handlowa | 57,28% |
| Firma państwowa | 19,50% |
| Własna działalność | 9,60% |
| Inne | 6,50% |

Kolejną zmienną była forma prawna firmy. Odzwierciedleniem mechanizmów rynkowych jest fakt, iż najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy zatrudnieni w spółkach handlowych. Zwraca uwagę względnie wysoki odsetek pracowników organizacji budżetowych.

Tabela 8. Udział pracowników w badaniu według obszaru pochodzenia firmy

| Obszar pochodzenia firmy | Udział pracowników |
|--------------------------|--------------------|
| Polska | 73,07% |
| Europa | 19,81% |
| Azja | 0,62% |
| Ameryka | 5,88% |
| Inne | 0,31% |

Na podstawie rozkładu danych dotyczących obszaru pochodzenia badanych widać, że zdecydowanie najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy zatrudnieni w organizacjach, gdzie większość kapitału jest pochodzenia polskiego. Stanowi to również ważną specyfikę odnoszenia uzyskanych badań pilotażowych. Niespełna 20% to pracownicy firm europejskich. Można mówić zatem o silnym wpływie elementów kulturowych firm naszego kontynentu.

Tabela 9. Udział pracowników w badaniu według rodzaju stanowiska

| Rodzaj stanowiska | Udział pracowników |
|-------------------|--------------------|
| Właściciel | 12,69% |
| Wyższy poziom | 21,36% |
| Niższy poziom | 40,25% |
| Specjaliści | 10,22% |
| Samodzielni | 11,76% |
| Asystenckie | 3,41% |

Ważną kwestią było zapewnienie jednego z ważniejszych czynników katalizujących wpływ na poczucie zadowolenia, jakim jest umiejscowienie w hierarchii firmy. Najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla. Niemniej rozkład danych wskazuje na względną reprezentatywność wyników.

Tabela 10. Udział pracowników w badaniu według okresu zatrudnienia

| Okres zatrudnienia | Udział pracowników |
|--------------------|--------------------|
| Do roku | 19,20% |
| 1-3 lata | 26,63% |
| 3-7 lat | 30,65% |
| 7-15 lat | 15,48% |
| Powyżej 15 lat | 7,74% |

Tabela 11. Udział pracowników w badaniu według okresu urodzenia

| Okres urodzenia | Udział pracowników |
|-----------------|--------------------|
| Po 1981 | 57,89% |
| 1965-1980 | 37,77% |
| 1950-1964 | 4,02% |
| Przed 1950 | 0,00% |

Podobne spostrzeżenie można mieć w przypadku okresu zatrudnienia badanych. Najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy zatrudnieni w organizacji

w okresie od 3 do 7 lat. Inne przedziały okresu pracy pokazują zróżnicowanie, które można uznać za względnie reprezentatywne.

Okolo 60% badanych pracowników stanowiła grupa osób reprezentujących pokolenie Y. Może to stanowić o specyfice uzyskanych wyników, a tym samym interpretacji wyników. Poza tym nie było w danej populacji pracowników w wieku 50+. Stanowi to również istotny czynnik subiektywny mogący kształtować poziom odpowiedzi w badaniach pilotażowych.

Tabela 12. Udział pracowników w badaniu według branży

| Branża | Udział pracowników |
|---------------------|--------------------|
| Produkcja | 9,91% |
| IT | 7,12% |
| Budownictwo | 3,41% |
| Usługi | 15,79% |
| Handel | 10,22% |
| Finanse i bankowość | 17,03% |
| Doradztwo | 3,72% |
| Administracja | 9,29% |
| Służba zdrowia | 7,74% |
| Budżetowość | 5,26% |
| Edukacja | 3,72% |
| Rozrywka | 0,62% |
| Energetyka | 1,55% |
| Farmacja | 0,62% |
| Inne | 3,72% |

Jednym z najważniejszych i najciekawszych czynników subiektywnych zidentyfikowanych w badaniu pilotażowym jest branża ankietowanych. Należy zwrócić uwagę na uzyskany zakładany rozrzut składu branżowego badanej populacji. Zgodnie z trendami rynkowymi najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy zatrudnieni w usługach oraz w organizacjach z branży finansowej i bankowej. Najmniej liczną grupą byli badani zatrudnieni w organizacjach z branż rozrywkowej i farmacji.

Tabela 13. Udział pracowników w badaniu według rozkładu płci

| Płeć | Udział pracowników |
|-----------|--------------------|
| Kobieta | 70,59% |
| Mężczyzna | 28,79% |

Na koniec warto również podkreślić, iż w analizie wyników pomiaru satysfakcji pracowniczej w badanej populacji występuje dwukrotnie większa dominacja kobiet nad mężczyznami.

3.2. Analiza pomiaru satysfakcji

Wynik poziomu satysfakcji zawodowej dla badanej populacji wyniósł **średnio 50,5 punkta** przy medianie **58 punktów** w przyjętej skali (od -207 do +207) możliwych potencjalnych punktów, co stanowi dla średniej ponad **24%** wartości przyjętej skali dodatniej (28% wartości skali dla mediany). Dominanta wskazań oscyluje wokół **75 punktów**. Zatem jest to poziom satysfakcji, który można uznać za przeciętnie wysoki, średnio pozytywny wynik zadowolenia – biorąc pod uwagę rozpiętość zaproponowanej skali. Z populacji badanych pracowników **15% ankietowanych uzyskało wskaźniki poniżej zera** pomiaru odczucia satysfakcji zawodowej. Według założeń przyjętych w procesie pilotażu tak uzyskany wynik można interpretować jako współczynnik charakteryzujący pracowników odczuwających brak satysfakcji z wykonywanej pracy. Biorąc pod uwagę opis kluczy analitycznych, a także zasady mnożenia obu składowych z części A i B oraz stosunkową jednoznaczność opisu skali w obu częściach narzędzia, wynik poniżej zera w sposób zdecydowany może wskazywać na istotny **poziom braku zadowolenia z pracy**. Z drugiej strony może to być konsekwencją niskiego poziomu świadomości badanych na temat atrybutów mogących wpływać na satysfakcję zawodową – ogólnie w życiu zawodowym.

W tym miejscu autorka chciałaby podkreślić, w ujęciu **konstruktywnej auto-krytyki**, iż wyraźnie zabrakło w trakcie pilotażu odniesienia się do pytania ogólnego, skierowanego do ankietowanego, o charakterze kontrolnym – w syntetycznej, bardzo ogólnej i subiektywnej ocenie – czy w ogóle, w jego mniemaniu, **dany pracownik odczuwa satysfakcję z pracy**. Na pewno ten usprawniający, istotny wniosek z opisywanego pilotażu wzbogaciłby rozważania na temat adekwatności przyjętej skali i pozwolił na bardziej precyzyjne wyskalowanie parametrów pomiaru. Ponadto ważną konkluzją jest sugestia, aby do prezentowanego narzędzia dołączać części identyfikujące pozostałe aspekty oceny efektywności ZZZL w organizacji, niezwiązane z satysfakcją, jak stopień poczucia motywacji, zaangażowania czy przynależności do organizacji. Pozwoli to w przyszłości na uzyskiwanie ciekawych, korelacyjnych związków między wartością PSZ a innymi determinantami wskazującymi na poziom sukcesu w zarządzaniu kadrami.

Mając na uwadze powyższą konkluzję, można odnieść się do rozkładu uzyskanych wyników. W badanym pilotażu ponad **55% badanych** uzyskało wskaźnik powyżej **50 punktów**, czyli powyżej średniej uzyskanej dla całości populacji. Niespełna **30% wskazało** swój poziom poczucia zadowolenia jako **dodatni**, lecz nie przekraczający poziomu uzyskanego w badaniu (między 0 a 50). Ponad **13% badanych** wskazało swój poziom satysfakcji na poziomie **100**. Co ciekawe, podobny odsetek (**15% ankietowanych**) ocenił czynniki satysfakcji na skali **poniżej zera**.

Można zatem teoretycznie przyjąć – zgodnie z logiką rozkładu normalnego [Durka 2003], który może opisywać postawy zachowań ludzi w stosunku do ich relacji z pracodawcą – iż wartości między 0 a 100 mogą stanowić zbiór odpowiedzi przeciętnych, tzn. „normalnych, czyli ani silnie pozytywnych, ani negatywnych” w zakresie przyjętej skali. Dowodem na zastosowanie takiego toku rozumowania mogą być uzyskane skrajne wskazania PSZ. Najwyższa wartość poczucia satysfakcji wyniosła **170**, a najniższa **-168** punktów, czyli osiągnięto w badaniach pilotażowych **82%** pokrycia przyjętej teoretycznej skali odniesień wyników na tle wszystkich udzielonych 323 odpowiedzi. Odnosząc się do syntetycznych danych zagregowanych w części biograficznej, można wskazać na najwyższe i najniższe wyniki wartości PSZ w podziale na formy czynników subiektywnych. Tym samym tabela 14 wskazuje najbardziej i najmniej usatysfakcjonowane grupy pracowników.

Tabela 14. Dane biograficzne w podziale na najwyższą i najniższą średnią wartość PSZ

| Czynnik | Poziom czynnika | Wartość najwyższa PSZ | Poziom czynnika | Wartość najniższa PSZ |
|---------------------------------------|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Wielkość zatrudnienia | firma średnia | 57,2 | firma duża | 45,4 |
| Długość istnienia firmy na rynku | do roku | 65,5 | powyżej 15 lat | 48,8 |
| Forma zatrudnienia | kontrakt menedżerski | 121 | umowa cywilno-prawna | 39,1 |
| Forma prawna firmy | spółka cywilna | 70,6 | jednoosobowa działalność | 45 |
| Obszar pochodzenia | Ameryka Północna | 68,2 | Europa | 47,8 |
| Rodzaj stanowiska | właściciel, kierownik wyższego szczebla | 69,1 | asystent/asystentka | 43,56 |
| Okres zatrudnienia w aktualnej firmie | 7-15 lat | 59,9 | do roku | 45,6 |
| Okres urodzenia | 1950-1964 | 69,9 | 1965-1980 | 49,57 |
| Branża | produkcja | 64,5 | szpital | 37,4 |
| | handel | 62,7 | usługi | 45,8 |
| Płeć | kobieta | 52,4 | mężczyzna | 46,5 |

Uwarunkowaniami subiektywnymi, które w przyjętej grupie badawczej wskazywałyby na wysoki stopień satysfakcji w kontekście atrybutów obiektywnych, były: zatrudnienie w firmie średniej, długość istnienia firmy na rynku – do jednego roku,

forma zatrudnienia – kontrakt menedżerski, forma prawna firmy – spółka cywilna, obszar pochodzenia firmy – Ameryka Północna, rodzaj stanowiska – właściciel i kierownictwo wyższego szczebla, okres zatrudnienia w aktualnej firmie – od 7 do 15 lat, wiek – od 64 do 50 lat, branża – produkcja i handel, płeć – kobieta. Natomiast czynnikami, które opisywały ankietowanych z najniższym stopniem satysfakcji, były: zatrudnienie w firmie dużej, długość istnienia firmy na rynku powyżej 15 lat, umowa cywilno-prawna, jednoosobowa działalność gospodarcza, firmy europejskie, stanowisko asystenta/asystentki, w pracy do jednego roku, wiek od 34 do 49 lat, w służbie zdrowia oraz usług, płeć – mężczyzna.

Oczywiście liczebność wskazywanych podgrup nie jest równoliczna, dlatego nie można wyciągać w związku z tym żadnych uogólnionych, dogłębnych wniosków, tym bardziej iż analiza korelacji przy użyciu współczynnika Spearmana czy Pearsona wskazała na bardzo ciekawą i w zasadzie dość zaskakującą zależność statystyczną między rozkładem uzyskanych wyników PSZ a zmiennymi biograficznymi, wobec których można było takie korelaty ustalić. **W każdym przypadku wskaźnik korelacji wyniósł zero (0)**⁴. Świadczy to o braku współzależności między przyjętymi zmiennymi cechującymi populację a statystycznym wpływem tych determinant na poziom odczuwania satysfakcji. Wniosek stąd płynie taki, iż należy **na tle badanej populacji poszukiwać innych, najprawdopodobniej bardziej zróżnicowanych zmiennych kształtujących zadowolenie z pracy w zbiorze atrybutów subiektywnych**. Jak wspomniano, nie badano takich aspektów jak kompetencje, analiza ścieżki kariery, czynniki psychospołeczne czy wpływ cech osobowościowych⁵. Wyniki zebrane w tabeli 15 wskazują na brak korelacji między wskaźnikiem PSZ a danymi z metryczki ankiety.

Tabela 15. Poziom korelacji między rozkładem wyników PSZ a danymi biograficznymi

| | Wielkość firmy | Długość istnienia firmy | Rodzaj stanowiska | Okres zatrudnienia | Rok urodzenia | Płeć |
|-----|----------------|-------------------------|-------------------|--------------------|---------------|--------|
| PSZ | -0,015 | -0,021 | 0,107 | 0,045 | 0,047 | -0,002 |

3.3. Analiza czynników (atrybutów) obiektywnych

Na koniec warto poświęcić chwilę uwagi ocenie rozkładu wyników w poszczególnych czynnikach użytych w arkuszu. Jeżeli chodzi o wyniki przedstawione w tabeli 16, najwyższą i najniższą wartość średniej uzyskały następujące atrybuty w części A: czynniki „Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji” (2,56 punkta) oraz „Rola i znaczenie komórki organizacyjnej pracownika na tle innych w firmie” (1,70 punkta). Można przyjąć, iż stanowią w badanej populacji

⁴ Biorąc pod uwagę liczebność populacji, przy przyjętym poziomie $p < 0,001$.

⁵ Na przykład mogłaby to być koncepcja Big Five czy MBTI.

granice przedziałów o najbardziej i najmniej oczekiwanych atrybutach zadowolenia w życiu zawodowym pracownika. Zgodnie z przewidywaniami w grupie najwyższej wskazanych znalazły się czynniki związane z motywowaniem materialnym.

Tabela 16. Skrajne wartości punktów uzyskane dla czynników w części A arkusza

| Czynnik | Wartość maksymalna | Czynnik | Wartość minimalna |
|--------------|--------------------|-------------|-------------------|
| Nr 2 | 2,40 | nr 9 | 1,70 |
| Nr 3 | 2,41 | nr 10 | 1,80 |
| Nr 22 | 2,56 | nr 20 | 1,80 |

Co ciekawe, kiedy pracownicy odnieśli się do oceny skuteczności oferowanych czynników w części B, paleta rozkładu tych zmiennych całkowicie się zmieniła. Żaden atrybut wypunktowany jako maksymalny/minimalny w części A nie został powtórzony w takim zestawieniu w części B. Najmniej kształtują satysfakcję w ofercie aktualnego pracodawcy „Możliwości awansu w strukturze organizacji” (0,13 punkta) oraz „Bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku”.

Tabela 17. Skrajne wartości punktów uzyskane dla czynników w części B arkusza

| Czynnik | Wartość maksymalna | Czynnik | Wartość minimalna |
|--------------|--------------------|--------------|-------------------|
| Nr 12 | 1,66 | nr 5 | 0,61 |
| Nr 15 | 1,66 | nr 4 | 0,33 |
| Nr 16 | 1,74 | nr 21 | 0,13 |

Najciekawszym jednak wnioskiem płynącym z analizy rozkładu oceny poszczególnych atrybutów jest analiza rozrzutu postrzegania danego czynnika. Chodzi tu o bezwzględną średnią różnicę między deklarowanym poziomem ważności a realizacją danego atrybutu. Największą dysproporcję między postrzeganiem znaczenia a możliwością oferty u pracodawcy ankietowani wskazali w czynnikach „Możliwości awansu w strukturze organizacji” oraz „Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji”. Występowanie tych zmiennych pokrywałoby się z tendencją opisaną w tabelach 17 i 18. Są to czynniki, które z jednej strony są bardzo ważne w całościowym pojmowaniu kariery pracowniczej, z drugiej zaś stanowią w praktyce największy problem z realną ofertą ze strony pracodawcy. Do czynników, wobec których wystąpiła najmniejsza dyferencja, należą „Osobiste bezpośrednie relacje ze swoimi współpracownikami” oraz „Różnorodność zadań wykonywanych na stanowisku pracownika”. Odnosząc się do przeciętnie wysokich wskazań tych czynników w częściach A i B, można stwierdzić, iż pośrednio są to zmienne, które w sposób faktyczny stanowią o źródle zadowolenia dla ankietowanych ze względu na pozytywną ocenę ich realizacji w praktyce w stosunku do wyceńzonego pałapu oczekiwań ogólnych wobec tych atrybutów.

Tabela 18. Skrajne różnice między czynnikami w ocenie ich znaczenia i występowania w ofercie firmy

| Czynnik | Różnica maksymalna | Czynnik | Różnica minimalna |
|--------------|--------------------|--------------|-------------------|
| Nr 2 | 1,69 | nr 12 | 0,36 |
| Nr 22 | 1,81 | nr 13 | 0,48 |
| Nr 21 | 2,22 | nr 16 | 0,40 |

Na koniec należy również podkreślić, iż współczynnik korelacji między średnimi wartościami odpowiedzi w kategorii A i B wyniósł nieznacznie poniżej zera – miał wartość **-0,201**. Oznacza to średnią ujemną zależność między odpowiedziami w zakresie tak deklaracji, jak i oceny realnie oferowanych czynników satysfakcji. Na podstawie wartości ujemnej korelacji należy przyjąć, iż występuje jednak zauważalny rozdźwięk między oczekiwaną wartością oceny danego czynnika jako ważnego w życiu człowieka a poziomem jego faktycznej realizacji u danego pracodawcy. Dodatkowo można stwierdzić, wskazując niski stopień korelacji, iż mamy w tym przypadku raczej do czynienia z odpowiedziami niezależnymi w stosunku do obu części ankiety, co tylko potwierdza, iż ankietowani podeszli do wypełniania narzędzia z dużym poziomem refleksyjności.

4. Zakończenie

Podsumowując opis przeprowadzonego pilotażu, należy stwierdzić, iż przedstawione narzędzie może być instrumentem wzbogacającym wiedzę zarządzających w podejmowaniu efektywnych decyzji w zakresie kształtowania rozwiązań motywowania i wyzwiania zaangażowania u pracowników. Dane pochodzące z przeprowadzonych badań mogą wskazywać na względną obiektywizację przyjętych czynników, skal i formy arkusza. Na pewno należy zastanowić się nad dodatkowymi pytaniami, które pozwolą z większą precyzją i rzetelnością dokonać interpretacji uzyskanych wyników. W ocenie ankietowanych – co należy wyraźnie podkreślić – jest to również narzędzie, które umożliwia pracownikom ukierunkowanie swoich dążeń i oczekiwań wobec pracodawcy oraz wzrost świadomości z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

- Bellfield C.R., Harris R.D.F., 2002, *How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels?*, Applied Economics, vol. 34, s. 535-548.
- Bender K.A., Donohue S.M., Heywood J.S., 2005, *Job satisfaction and gender segregation*, Oxford Economic Papers, vol. 57.
- Borowska-Pietrzak A., 2013, *Atrybuty satysfakcji pracowniczej jako składowe pomiaru kapitału ludzkiego*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Edukacja ekonomistów i menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

- Borowska-Pietrzak A., 2014, *Dezagregacja czynników modelu poczucia satysfakcji zawodowej*, PN Nauki o Zarządzaniu, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Bryson A., Cappellari L., Lucifora C., 2004, *Does union membership really reduce job satisfaction*, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42.
- Clark A., 1997, *Why are women so happy at work?*, *Labour Economics*, vol. 4.
- Clark A., Oswald A., 1996, *Satisfaction and comparison income*, *Journal of Public Economics*, vol. 61.
- Durka J., 2003, *Wstęp do współczesnej statystyki*, Wyd. Adamantan, Warszawa.
- Eskildsen J.K., Kristensen K., Westlund A.H., 2004, *Work motivation and job satisfaction in the nordic countries*, *Employee Relations*, vol. 26, iss. 2.
- García-Bernal J., Gargallo-Castel A., Marzo-Navarro M., Rivera-Torres P., 2005, *Job satisfaction: empirical evidence of gender differences*, *Women in Management Review*, vol. 20, iss. 4.
- Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2012, *Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Edukacja ekonomistów i menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2014, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kline J.B., Boyd J.E., 1991, *Organizational structure, context, and climate: their relationships to job satisfaction at three managerial level*, *Journal of General Psychology*, vol. 118, no. 4.
- Luchak A.A., Gellatly I.R., 2002, *How pension accrual affects job satisfaction*, *Journal of Labor Research*, vol. 23.
- Mazurek-Kucharska B., 2012, *Wybrane problemy pomiaru satysfakcji*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Edukacja ekonomistów i menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Oshagbemi T., 2003, *Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities*, *International Journal of Social Economics*, vol. 30, iss. 12.
- Pearson D.A., Seiler R.E., 1983, *Environmental satisfiers in academe*, *Higher Education*, vol. 12.
- Porter L.W., Lawler E.E., Hackman J.R., 1975, *Behaviour in Organisations*, McGraw-Hill, New York.
- Renaud S., 2002, *Rethinking the union membership/job satisfaction relationship*, *International Journal of Manpower*, vol. 23.
- Rodriguez-Pose A., Vilalta-Bufi M., 2005, *Education, migration, and job satisfaction*, *Journal of Economic Geography*, vol. 5.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2012, *Wpływ płci na poziom satysfakcji z pracy nauczycieli łódzkich szkół podstawowych*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Edukacja ekonomistów i menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Santhapparaj A.S., Alam S.S., 2005, *Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia*, *Journal of Social Sciences*, vol. 1, no. 2.
- Savery L.K., 1996, *The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement*, *Journal of Management Development*, vol. 15, iss. 6.
- Schultz S.E., 2002, *Satysfakcja z pracy a zachowania pracowników. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sekula Z., 2012, *Prestiż zawodu*, *Personel i Zarządzanie*, nr 5.
- Sousa-Poza A., Sousa-Poza A.A., 2003, *Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991-2000: permanent or transitory*, *Applied Economic Letters*, vol. 10.
- Testa M.R., 1999, *Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation*, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, no. 3.
- Vila L., Garcia-Mora B., 2005, *Education and the determinants of job satisfaction*, *Education Economics*, vol. 13.
- Zeffane R., 1994, *Computer usage and job satisfaction: an empirical exploration*, *Information Management & Computer Security*, vol. 2, iss. 2.

MEASUREMENT SENSE OF JOB SATISFACTION. THE RESULTS OF THE PILOT STUDY

Summary: The purpose of this article is an attempt to verify the model adopted by the author of the concept of quantization sense of satisfaction. The specific objective of presented in a paper was to verify the quantitative index reflecting the contractual level of satisfaction, and thus evaluation of measurement adopted reference scale evaluation (assessment scatter level). The second, methodical aim of described study according to the pilot was to verify the results obtained in the context of each attribute in the configuration. Analysis of the variables in this regard is to diagnose the validity of the adopted generate a sense of job satisfaction factors. The aim of the pilot is therefore an attempt to assess the relationship between the factors that determine the right level of feeling of satisfaction (attributes objective), and situational variables (data from the specifications), which may be of subjective attributes.

Keywords: satisfaction, measurement of human capital, attributes satisfaction, surveys.