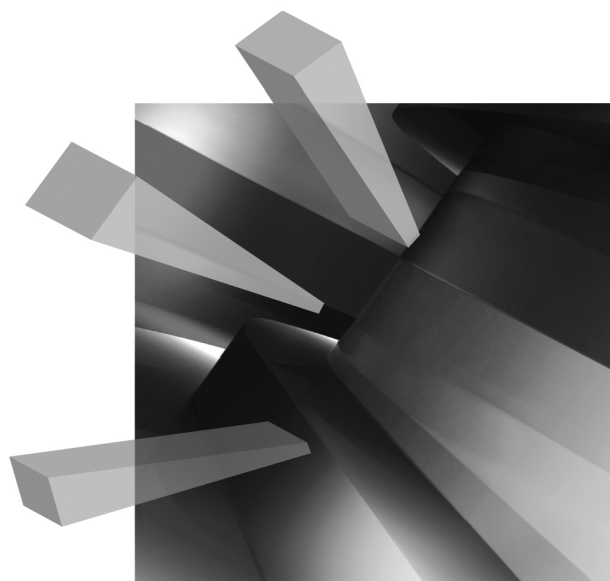


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(18)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

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 European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
Agata Borowska-Pietrzak: Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej.....	9
Andrzej Kozina: Formułowanie wariantów rozwiązań w negocjacjach w przedsiębiorstwie (koncepcja metodyczna i studium przypadku).....	23
Anna Ludwiczak: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych.....	38
Katarzyna Piórkowska: Wartości jako socjopsychologiczna determinanta zachowań menedżerskich. Perspektywa dialektyczna.....	50
Estera Piwoni-Krzeszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości	63
Mateusz Podobiński: Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym	78
Aleksandra Sus: Dynamika modeli biznesu	90
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Mapaorganizacji.pl – partycypacyjna platforma badań sieci organizacyjnych	100
Rajmund Żuryński: Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej	111

Summaries

Agata Borowska-Pietrzak: Disaggregation of factors in a model of the sense of job satisfaction.....	22
Andrzej Kozina: Creating alternatives in business negotiations (methodological framework & case study).....	37
Anna Ludwiczak: Possibilities of measuring the effectiveness of processes in public administration by means of taxonomic methods	49
Katarzyna Piórkowska: Values as a socio-psychological determinant of managerial behaviour. Dialectical perspective	62
Estera Piwoni-Krzeszowska: Management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of the value creation process	76
Mateusz Podobiński: Consequences of using Japanese management concepts and methods in Polish production company.....	89
Aleksandra Sus: Dynamics of business models	99
Błażej Żak, Anita Zbieg, Daniel Możdżyński: Lome.io – cloud based, participatory network mapping platform for organizational network studies ..	110
Rajmund Żuryński: Organization of mega sporting events including ecological orientation	125

Agata Borowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

DEZAGREGACJA CZYNNIKÓW W MODELU POCZUCIA SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ

Streszczenie: Artykuł przedstawia próbę konceptualizacji autorskiego modelu poczucia satysfakcji zawodowej. Na podstawie analiz dostępnych w literaturze przedmiotu autorka dokonała próby określenia (dezagregacji i uporządkowania) czynników obiektywnych kształtujących model poczucia satysfakcji zawodowej. Wyróżniono 22 czynniki związane z treścią i kontekstem pracy oraz przedstawiono sposób wyliczania umownego poziomu deklarowanej satysfakcji pracowniczej. We wprowadzeniu dokonano krótkiego streszczenia założeń konstrukcyjnych modelu poczucia satysfakcji pracowniczej. W tym celu opisano różnice między pojęciami „zadowolenie” i „satysfakcja”, podstawowe narzędzia pomiaru satysfakcji pracowniczej oraz wymieniono czynniki warunkujące zadowolenie z pracy.

Słowa kluczowe: satysfakcja zawodowa, zadowolenie z pracy, model satysfakcji, funkcja personalna, pomiar satysfakcji, atrybuty satysfakcji.

DOI: 10.15611/noz.2014.1.01

1. Wstęp

Funkcjonowanie każdej organizacji w znacznym stopniu zależy od postaw zatrudnionych w niej pracowników. Postawy pracownicze są z kolei nierozłącznie związane z pojęciem satysfakcji pracowniczej (np. [Vroom 1964, s. 99; Jachnis 2008, s. 141; Schultz, Schultz 2006, s. 296; Robbins 2001, s. 19; Brief 1998, s. 86]). W związku z tym zagadnienie satysfakcji pracowniczej nie powinno być pomijane, a wręcz satysfakcję pracowniczą – w kontekście celów zarządzania zasobami ludzkimi – należy traktować jako jeden z ważnych elementów sukcesu zarządzania organizacją. W tym świetle tematyka artykułu dotyczy jednego z kluczowych i być może najtrudniejszych aspektów satysfakcji pracowniczej, jakim jest jej identyfikacja oraz pomiar. Celem artykułu jest zatem prezentacja próby konceptualizacji autorskiego modelu poczucia satysfakcji zawodowej. Na podstawie analiz dostępnych w literaturze przedmiotu autorka dokonała próby określenia (dezagregacji i uporządkowania) czynników obiektywnych kształtujących model poczucia satysfakcji zawodowej. Wyróżniono 22 czynniki związane z treścią i kontekstem pracy oraz przedstawiono sposób wyliczania umownego poziomu deklarowanej satysfakcji pracowniczej.

2. Zadowolenie a satysfakcja

Zagadnienie zadowolenia i satysfakcji z pracy cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem od wielu lat zarówno wśród badaczy, jak i wśród wielu praktyków. Przeglądając się definicjom, zauważamy, że pojęcia te bardzo często bywają ze sobą utożsamiane. Należy więc zastanowić się, czy są one tożsame, wynikające czy zależne. Dokonując przeglądu literatury, można wskazać, iż brak jest jednoznacznych definicji i opinii w zakresie omawianego problemu. Bardzo przejrzystego przeglądu definicji zadowolenia z pracy, a następnie rozróżnienia zadowolenia z pracy z satysfakcją z pracy dokonała A. Zalewska [2003, s. 28-29]. Na podstawie zestawienia dokonanego przez cytowaną autorkę można w pierwszej części artykułu, będącego bazą teoretyczną do **dezagregacji czynników obiektywnych kształtujących model poczucia satysfakcji zawodowej**, wyróżnić trzy podejścia definiujące pojęcie zadowolenia z pracy.

Pierwsze podejście można określić w tradycyjnym kontekście, podkreślając **afektywny wymiar zadowolenia**. W opisywanym etapie zauważalne są dwa trendy. Po pierwsze, zadowolenie definiowane było jako reakcje emocjonalne, uczucia, nastroj w pracy, czyli to, co osoba odczuwa w pracy i wobec pracy. Jedną z propozycji definicyjnych traktuje **zadowolenie jako bezpośrednią i krótkotrwałą reakcję emocjonalną osoby, wynikającą głównie z zaspokojenia potrzeb i redukcji napięcia** [March, Simon 1958; Mayo 1945, za Zalewska 2003, s. 29], bądź jako względnie stałe uczucie jednostki w pracy i wobec pracy [Zalewska 2003, s. 29]. Aby podkreślić, że zadowolenie z pracy oznacza względnie stałe odczucia afektywne związane z pracą (co osoba odczuwa w pracy i wobec pracy), określa je mianem postawy wobec pracy [Hersey 1932, za Zalewska 2003, s. 29]. Ujęcie to jest zgodne z „emocjonalnymi koncepcjami postaw”, w których zakładano, że najistotniejszym elementem postawy jest względnie stały stosunek emocjonalny do przedmiotu [Thurstone 1931, s. 249-269, za Zalewska 2003, s. 29]. Po drugie, powstały definicje określające zadowolenie z pracy, nieopisujące pojęcia „postawa” [Herzberg, Mausner, Snyderman 1959, s. 3, s. 141, za Zalewska 2003, s. 29]. Teoria Herzberga, wzbudzając ogromne zainteresowanie wśród badaczy, stała się podstawą wielu konkurencyjnych teorii, które doprowadziły do przekonania, że **zadowolenie z pracy jest postawą wobec pracy**, zmieniając jednak rozumienie terminu „postawa”. Postawa może być definiowana jako stan wewnętrzny, predysponujący do względnie stałej oceny obiektu, który przejawia się w trzech aspektach: poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym [Aroson, Wilson, Akert 1997; Olson, Zanna 1993, za Zalewska 2003, s. 29].

Drugie podejście możemy określić jako podejście badawcze, w którym dominuje **aspekt poznawczy**. P.E. Spector stwierdza, że **zadowolenie z pracy odnosi się do tego, co ludzie czują wobec pracy i jej składników, jak bardzo lubią swoją pracę** [Spector 1997, za Zalewska 2003, s. 29]. Zaznacza jednak, że **zadowolenie z pracy jest postawą wobec pracy** [Spector 1997, s. 2, za Zalewska 2003, s. 30].

W podejściu badawczym wystąpiła zmiana rozumienia zadowolenia z pracy. Zadowolenie z pracy nie oznacza zatem zjawisk afektywnych, tak jak to miało miejsce w podejściu tradycyjnym, ale postawę wobec pracy zawierającą dwa komponenty: emocjonalny i poznawczy.

Trzecie podejście pojawiło się w połowie lat 80. i określone zostało jako „nowa fala”. W tym okresie pojawiły się nowe trendy polegające na uzyskaniu zgodności między definicjami a narzędziami pomiaru (szerzej [Zalewska 2003, s. 28-35]). Zwrócono również uwagę na szerszy aspekt zadowolenia z pracy, podkreślając, że praca nie jest obszarem odizolowanym od innych sfer. Dlatego też podjęto próbę szerszego zakresu badań w nieomawianych dotychczas obszarach. Za priorytetowe uznano badania dotyczące zadowolenia z pracy w połączeniu z innymi sferami życia oraz współzależności występujących między zadowoleniem z pracy a zachowaniami pracowników w organizacji. Dodatkowo bardzo ciekawa z punktu widzenia omawianego problemu wydaje się propozycja zaprezentowana przez A. Zalewską. Autorka, powołując się na wcześniejsze definicje, twierdzi, że **aspekt poznawczy zadowolenia z pracy to satysfakcja**, a aspekt emocjonalny to psychologiczna ocena emocjonalna pracy, samopoczucie lub nastrój w miejscu pracy [Brief 1998, za Zalewska 2003, s. 44].

Dokonując przeglądu literatury, widzimy, że wielu autorów definiuje jednak satysfakcję w ujęciu zarówno poznawczym, jak i emocjonalnym. Na przykład zdaniem S.P. Robbinsa [2001, s. 19] satysfakcja to ogólna pozytywna postawa wobec pracy, na którą składają się nie tylko określone zachowania, ale też opinie i oceny oraz uczucia. M. Juchnowicz [2013, s. 104] natomiast definiuje satysfakcję jako określoną postawę wobec pracy, mającą cechy: poznawcze, to znaczy dostarcza zobiektywizowanych informacji na temat badanych aspektów pracy, i afektywne, gdyż przedstawia uczucia wobec pracy, a także behawioralne, wskazując potencjalne zachowania pracowników w procesie pracy.

Biorąc pod uwagę rozważania zaprezentowane powyżej, autorka przyjęła, iż w opisywanym modelu satysfakcja pracownicza to określona **postawa wobec pracy, rozumiana w aspekcie poznawczym**. Niniejsze rozumienie pojęcia satysfakcji pracowniczej stanowi punkt wyjścia do konstrukcji modelu oraz proponowanej metodyki jej pomiaru. Należy ponownie podkreślić, iż proponowane narzędzie badawcze nie będzie weryfikować uczuć, emocji czy innych stanów psychicznych pracowników. W świetle przyjętego założenia o poznawczym aspekcie satysfakcji model będzie zatem służył do identyfikacji deklaracji uświadomionego poziomu odczuwania satysfakcji i oceny jej determinant, w przypadku jednostki na jej etapie kariery zawodowej.

3. Narzędzia pomiaru satysfakcji pracowniczej

W świetle zaprezentowanej powyżej definicji satysfakcji można stwierdzić, iż pracownicy mogą przyjmować różne postawy wobec różnych aspektów wykonywanej pracy. Dlatego też niezwykle trudno jest w wiarygodny i rzetelny sposób dokonać

pomiaru poziomu satysfakcji pracowniczej. Naukowcy poświęcili wiele czasu na opracowanie odpowiednich technik mierzących poziom satysfakcji pracowniczej. W wyniku tych badań opracowano kilka technik, włączając w nie skale szacunkowe, kwestionariusze, krytyczne wydarzenia i wywiady [Jachnis 2008, s. 143-145]. Autorka dokonała próby zestawienia dostępnych narzędzi, uznając za najbardziej powszechne podejście, które zakłada użycie kwestionariuszy zawierających wysoko wyspecjalizowane skale szacunkowe. Używając tej metody, pracownicy odpowiadają na pytania dotyczące reakcji na swoją pracę. Jednym z bardziej popularnych instrumentów jest indeks opisujący pracę (*Job Descriptive Index – JDI*). Jest to kwestionariusz, w którym pracownicy określają, jaki z kilku podanych przymiotników opisuje określony aspekt ich pracy [Smith, Kendall, Hulin 1969, za Jachnis 2008 s. 143]. Pytania kwestionariusza dotyczą pięciu różnorodnych aspektów pracy: treści pracy, wynagrodzenia, możliwości promocyjnych, zwierzchników i ludzi (współpracowników). Inną szeroko używaną miarą jest minnesocki kwestionariusz zadowolenia z pracy (*Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ*), używany w różnych podejściach. Osoby wypełniające tę skalę szacują zakres, w jakim są zadowolone lub niezadowolone z różnych aspektów swojej pracy (wynagrodzenia, szansy awansu). Uzyskana wysoka liczba punktów wskazuje na wysoki poziom zadowolenia z pracy. Minnesocki kwestionariusz zadowolenia z pracy (MSQ) został opracowany przez D.J. Weissa i współpracowników [Weiss i in. 1967, za Jachnis 2008, s. 143] dla potrzeb programu badawczego nad przystosowaniem zawodowym. Wersja podstawowa kwestionariusza (*MSQ-Long Form*) składa się ze 100 pytań, natomiast drugą wersję (*MSQ-Short Form*) tworzy 20 stwierdzeń „o najwyższej mocy dyskryminacyjnej dla każdej z dwudziestu skal wersji podstawowej”. Weiss i współpracownicy wyróżnili 20 składników pracy, które umieścili w swoim kwestionariuszu.

Z. Borucki przetłumaczył minnesocki kwestionariusz zadowolenia z pracy (*MSQ-Short Form*), rezygnując z dwóch pytań wersji oryginalnej. W rezultacie kwestionariusz Boruckiego tworzy 18 składników pracy opracowanych przez Weissa i współpracowników oraz dwa składniki autorstwa Boruckiego. Są to kolejno: „możliwość aktywnego działania, niezależność, różnorodność zadań, pozycja społeczna, umiejętność zawodowa przełożonych, rekompensata finansowa, możliwość wykorzystania w pracy wszystkich posiadanych zdolności, możliwość działań prospołecznych w pracy, zdobycie władzy, sposób realizacji polityki zakładowej, możliwość awansu formalnego, stosunki interpersonalne ze współpracownikami, ocena i uznanie za pracę, możliwość pracy twórczej, możliwość osiągnięć, stopień odpowiedzialności realizowanych zadań zawodowych, stosunki interpersonalne itd. W całkowitej formie w opracowaniu kwestionariusza Boruckiego narzędzie składa się z 23 stwierdzeń, z czego 20, jak już wspomniano, jest diagnostycznych dla pomiaru zadowolenia z pracy. Osoby badane tym kwestionariuszem ustosunkowują się do stwierdzeń przez zaznaczenie, jakie zadowolenie daje im każdy składnik pracy. Jeżeli osoby badane uważają, że dany składnik daje im więcej zadowolenia, niż oczekiwały, zaznaczają odpowiedź „bardzo zadowolony”, jeżeli natomiast

zadowolenie pokrywa się z oczekiwaniami, zaznaczają odpowiedź „zadowolony”. Odpowiedzią pośrednią jest „ani zadowolony, ani niezadowolony”. Jeżeli uważają, że dany składnik nie dostarcza im tyle zadowolenia, ile się spodziewali, udzielają odpowiedzi „niezadowolony”, a jeśli to zadowolenie jest mniejsze od oczekiwań, osoby badane odpowiadają sformułowaniem „bardzo niezadowolony”. Punktacja poszczególnych odpowiedzi to kolejno od pięciu do jednego. Teoretycznie rozpiętość wyników (MSQ-SF) wynosi od 20 do 100 punktów.

Kolejny kwestionariusz koncentruje się w obrębie mierzenia zadowolenia z płacy (*Pay Satisfaction Questionnaire* – PSQ) [Heneman, Schwab 1985, za Jachnis 2008 s. 144]. PQS dostarcza rzetelnej miary takich krytycznych aspektów, jak zadowolenie z poziomu płac, wzrost płacy, dodatkowe korzyści, struktury i administrowanie systemem płacy [Jugde, Welbourne 1994, za Jachnis 2008, s. 144]. Drugą procedurą dla oszacowania zadowolenia z pracy są wydarzenia krytyczne. Jest to procedura, w której jednostka opisuje wydarzenia będące w relacji do jej pracy, które doprowadziły do szczególnego zadowolenia lub jej braku. Trzecią procedurą, służącą do oszacowania zadowolenia z pracy, są wywiady z pracownikami w trakcie sesji „twarzą w twarz”. Pytając pracowników, można często badać ich postawy głębiej niż przy użyciu wysoko ustrukturalizowanych kwestionariuszy. Dzięki ostrożnemu stawianiu pytań i systematycznemu nagrywaniu odpowiedzi możliwe jest poznanie przyczyn różnych postaw związanych z pracą.

4. Czynniki warunkujące zadowolenie z pracy

Jednym z głównych problemów dotyczących badania satysfakcji jest określenie czynników determinujących poziom satysfakcji. W literaturze przedmiotu autorzy podają wiele koncepcji wyróżniających różne czynniki mające wpływ na poziom satysfakcji pracowniczej [Borowska-Pietrzak 2013, s. 152]. Jako przykład można przywołać czynniki wymieniane przez U. Grossa. Są to czynniki organizacyjne: **kultura organizacyjna, wynagrodzenie; społeczne: kontakty ze współpracownikami, kontakty z przełożonym; osobiste: wiek, płeć, rasa, poziom inteligencji, osobowość, status pracy** [Gross 2003, s. 116]. Jedno z bardziej kompleksowych i szczegółowych zestawień czynników warunkujących zadowolenie znajdujemy w cytowanej pracy A. Zalewskiej. Autorka dokonała porównań określonych teorii i badań w propozycji opisu czterech ogólnych modeli zadowolenia z pracy [Zalewska 2003, s. 41-43]. Jest to **model czynników środowiskowych** (do którego autorka zaliczyła dwuczynnikową teorię Herzberga, model „witaminowy” i teorie cech pracy), **model dopasowania osoby i środowiska, model cech osoby** oraz **model trójczynnikowy**.

Dwuczynnikowa teoria Herzberga [Herzberg, Mausner, Snyderman 1959, za Zalewska 2003, s. 41] wyróżnia dwa zbiory czynników w środowisku pracy. Czynniki związane z kontekstem pracy nazywane są czynnikami higieny (relacje interpersonalne, warunki pracy, organizacja i kierownictwo, płace). Wpływają one na nie-

zadowolenie z pracy, ich odpowiedni poziom zaspokajają potrzeby niższe i eliminuje niezadowolenie, ale nie przyczynia się do zadowolenia z pracy. Czynniki związane z treścią pracy nazywane są „motywatorami” (osiągnięcia, treść pracy, uznanie, odpowiedzialność, awans, możliwość rozwoju). Ich odpowiedni poziom umożliwia zaspokojenie potrzeb wyższych i sprzyja zadowoleniu z pracy. Ich niski poziom może także przyczyniać się do niezadowolenia.

„**Model witaminowy**” [Warr 1987, za Zalewska 2003, s. 41] – czynniki związane z treścią pracy (zmiennosc, jasność celów, autonomia i kontrola, różnorodność pracy) działają jak witaminy A i D: ich niedobór oraz nadmiar jest szkodliwy. Natomiast czynniki związane z kontekstem pracy (płaca, pewność zatrudnienia, warunki pracy, relacje interpersonalne, pozycja zawodowa) działają jak witaminy C i E; ich niedobór powoduje niezadowolenie, a ich wysoki poziom nie jest szkodliwy, ale nie przynosi korzyści. W koncepcji tej czynniki wybrane są arbitralnie. Ponadto trudno określić, jaki ich poziom jest optymalny, gdyż zależy to również od różnic indywidualnych [Furnham 1991, s. 235-259, za Zalewska 2003, s. 42].

Teoria cech pracy [Hackman, Oldham 1976, s. 250-279, za Zalewska 2003, s. 42] koncentruje się tylko na czynnikach związanych z treścią pracy, wskazując pięć cech, które decydują o zadowoleniu z pracy (różnorodność, sensowność – całościowy charakter zadań, znaczenie zadań, autonomia i informacje zwrotne). Różnorodność, sensowność, znaczenie zadań dają poczucie ważności pracy, autonomia wiąże się z poczuciem odpowiedzialności, informacje zwrotne dostarczają wiedzy o rezultatach, a te stany psychologiczne zwiększają motywację, poziom wykonania i zadowolenie z pracy). Wyniki metaanaliz dowodzą, że wyróżnione cechy sprzyjają zadowoleniu z pracy, ale potwierdzają także zmodyfikowany przez Hackmana i Oldhama [Hackman, Oldham 1976, za Zalewska 2003] model, z którego wynika, że wpływ tych cech pracy ujawnia się głównie wśród osób z silnymi potrzebami wzrostu (osiągnięć) (por. [Loher i in.1985, s. 280-289, za Zalewska 2003, s. 42].

Badania weryfikujące każdą z powyższych teorii wskazują, że wpływ cech środowiska pracy na zadowolenie z pracy zależy także od właściwości jednostki. Założenie, że zadowolenie z pracy zależy od zgodności cech pracy z oczekiwaniem osoby [Vroom 1964, za Zalewska 2003, s. 42] stało się podstawą rozwoju modelu dopasowania osoby i środowiska (*person-environment fit*). W **modelu dopasowania osoby i środowiska** zdaniem Locke’a [Lock 1976, s. 1297-1349, za Zalewska 2003, s. 42] zadowolenie z pracy jest funkcją zgodności między tym, co osoba ceni i chce uzyskać w pracy, a tym, co w niej znajduje. W wielu teoriach [Brandstatter 1991, s. 173-192; Caplan 1983 s. 22-43; Furnham 1991, s. 235-259; Harrison van 1978, s. 175-205; Holland 1973, za Zalewska 2003, s. 42] zadowolenie z pracy związane jest z dopasowaniem motywacyjnym (między potrzebami osoby a ofertą ich zaspokojenia w pracy) i instrumentalnym (między możliwościami i umiejętnościami osoby a wymaganiami środowiska pracy). Caplan [1983, s. 22-43, za Zalewska 2003, s. 43] zwraca uwagę na dwa inne typy dopasowania, które także mogą wpływać na zadowolenie z pracy: zgodność między obiektywnymi cechami jednostki a ich subiektyw-

nymi ocenami (trafność samowiedzy) oraz między obiektywnymi a subiektywnie ocenianymi cechami pracy (kontakt z rzeczywistością). Caplan [1983, za Zalewska 2003] szacuje, że dopasowanie cech pracy do osoby wyjaśnia tylko około 1-5% wariacji zadowolenia z pracy. Jednak Michalos stwierdził silny związek (0,64) między zadowoleniem z pracy a zgodnością wyników z aspiracjami, które są funkcją własnych doświadczeń oraz średnich osiągnięć innych ludzi [Argyle, Martin 1991, s. 81, za Zalewska 2003, s. 43]. Zestawienie różnych teorii dopasowania, wyników badań oraz ich implikacji przedstawia Kristof [1996, s. 1-49, za Zalewska 2003, s. 43].

Dopiero w połowie lat 80. pojawiło się zainteresowanie wpływem osobowości na zadowolenie z pracy, co stało się podstawą powstania **modelu cech osoby**. Badania te dotyczą dwóch rodzajów danych:

1. Wskazują, że zadowolenie z pracy w znacznej mierze zależy od właściwości osoby, a nie od cech jej pracy, ponieważ w badaniach przedłużonych obserwowana jest względna stałość poziomu zadowolenia w różnych środowiskach pracy (mimo zmian pracy występują silne korelacje między kolejnymi pomiarami) oraz w czasie [Newton, Keenan 1991, s. 781-787; Staw, Ross 1985, s. 469-480, za Zalewska 2003, s. 43], a około 30% wariacji zadowolenia z pracy wyjaśniają czynniki genetyczne [Arvey i in. 1989, s. 187-192, za Zalewska 2003, s. 43].

2. Wskazują, że pewne właściwości osoby istotnie różnicują zadowolenie z pracy. Do tych właściwości należą: neurotyzm i ekstrawersja [Argyle, Martin 1991, s. 77-100; Brief 1998, s. 235-259, za Zalewska 2003, s. 43], poczucie kontroli [Spector 1997, za Zalewska 2003, s. 43], optymizm [Seligman 1993, za Zalewska 2003, s. 43], zaangażowanie w pracę [Brown 1996, s. 235-255, za Zalewska 2003, s. 43], cenie wartości społecznych [Brief 1991, s. 235-259; Zalewska 1999, s. 395-416; Zalewska 1999a, s. 485-511].

Dane zebrane w przedstawionych wyżej modelach doprowadziły do **trójczynnиковego modelu uwarunkowań zadowolenia z pracy**. Zakłada on, że wszystkie trzy przedstawione wcześniej źródła zadowolenia są ważne (cechy środowiska pracy, właściwości osoby oraz dopasowanie cech pracy i osoby) i że należy badać, jaką rolę odgrywa każde z nich w wyznaczaniu zadowolenia z pracy [Furnham 1991, s. 235-259; Spector 1997, za Zalewska 2003, s. 43]. Pewną odmianę modelu trójczynnиковego proponuje Brief [1998, za Zalewska 2003, s. 43]. Uwzględnia w nim także wszystkie wcześniej wskazywane źródła zadowolenia z pracy. Uważa jednak, że właściwości osoby odgrywają kluczową rolę, bowiem predysponują ją do określonego poziomu zadowolenia z pracy, a także wpływają na doświadczanie (odbiór i interpretację) zdarzeń i właściwości środowiska pracy oraz na postrzeganie dopasowania między sobą a środowiskiem.

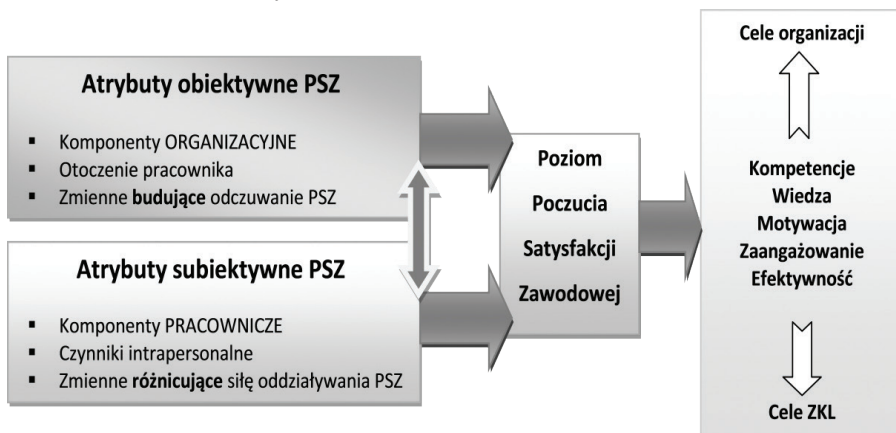
Na podstawie powyższych rozważań dokonano próby zawężenia niezbędnego do przygotowania kwestionariusza ankiety badającego poziom satysfakcji zawodowej – w zakresie atrybutów obiektywnych. Na tle zaprezentowanych koncepcji syntetyczny podział czynników satysfakcji ogniskuje się wokół dwóch wymiarów: **warunków, w jakich pracownik wykonuje swoją pracę, oraz treści pracy**.

W związku z tak przyjętym podziałem ogólny poziom satysfakcji będzie wypadkową oceny przez pracownika częściowych zmiennych kształtujących wymienione czynniki. Autorska próba dezagregacji wspomnianych syntetycznych wymiarów na subelementy zostanie szczegółowo zaprezentowana w dalszej części tekstu.

5. Założenia konstrukcyjne modelu poczucia satysfakcji pracowniczej

Jednym z najistotniejszych założeń proponowanego modelu jest uporządkowanie czynników poczucia satysfakcji zawodowej na atrybuty **obiektywne i subiektywne** [Borowska-Pietrzak 2014]. Kryterium podziału na wyżej wymienione czynniki wynika z przyjęcia założenia, iż zmienne kształtujące jednostkowe poczucie satysfakcji dzielą się na determinanty obiektywne tworzące, niezależnie od człowieka, jego poziom bazowej, potencjalnej satysfakcji (np. oferta systemu wynagrodzeń), oraz na te, które zależnie od jego specyficznych cech indywidualnych różnicują postrzeganie tego aspektu (np. status społeczny i dochodowy osoby). Czynniki obiektywne zatem są to komponenty, które projektuje organizacja dla całej populacji zatrudnionych, tworząc system motywowania, mapę procesów zarządzania itp. Można więc stwierdzić, że organizacja jest bezpośrednio odpowiedzialna za kształtowanie wspomnianych czynników. Natomiast determinanty subiektywne poczucia satysfakcji pracowniczej to takie właściwości pracownika, które są specyficznymi „katalizatorami” postrzegania i oceniania użyteczności i celowości stosowanych narzędzi mających na celu motywowanie i aktywizowanie pracowników.

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM



NARZĘDZIA SYSTEMU MOTYWOWANIA




Rys. 1. Model kształtowania poczucia satysfakcji zawodowej

Źródło: [Borowska-Pietrzak 2014].

Czynniki subiektywne różnicują siłę oddziaływania czynników obiektywnych. Stąd w prezentowanym artykule omawianym narzędziem pomiaru będzie ankieta weryfikująca 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 zostanie uwzględniony bardzo ważny czynnik – osobowość pracownika. Jak wynika z zaprezentowanego powyżej modelu, występuje współzależność między atrybutami obiektywnymi i subiektywnymi.

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. Algorytm budowy takiego narzędzia pomiarowego może przybrać następujący proces [Borowska-Pietrzak 2014]:

- **ETAP 1.** Dekompozycja atrybutów satysfakcji zawodowej na zmienne cząstkowe w podziale na determinanty obiektywne i subiektywne.
- 
- **ETAP 2.** Opisanie, standaryzacja i skatalogowanie czynników satysfakcji zawodowej w narzędziu badawczym (adaptacja narzędzi ankietowych).
- 
- **ETAP 3.** Identyfikacja (estymacja) poczucia satysfakcji w danym czasie za pomocą pomiaru różnicy subiektywnej wartości poziomu oceny pozytywnego i negatywnego odczuwania danego atrybutu w danym czasie przez pracownika.
- 
- **ETAP 4.** Ocena związku (korelacje) zmiennych organizacyjnych i pracowniczych w badanej organizacji z poziomem rozkładu zidentyfikowanych poziomów występowania atrybutów satysfakcji pracowniczej.

Mechanizm pomiaru poczucia satysfakcji może być oparty na oszacowaniu sumy dodatnio bądź ujemnie zwartościowanych atrybutów obiektywnych w kontekście przyjętej skali pomiaru. Daje to sumarycznie końcową ważoną wartość odczuwaną w danym czasie za pomocą pomiaru indywidualnie odczuwanej różnicy wartości poziomu oceny pozytywnego i negatywnego odczuwania danego atrybutu w danym czasie przez pracownika. Taka wartość może być wyliczona według następującego wzoru [Borowska-Pietrzak 2014].

$$(\text{PSZ}) = \sum_{i=1}^n ([A^P] \times W_p + [A^N] \times W_N)$$

(PSZ) – poziom oceny satysfakcji zawodowej

[A^P] – wartość danego czynnika atrybutu sytuacji zawodowej oceniana przez pracownika jako pozytywna w stosunku do jego oczekiwań zawodowych w danym czasie pracy w organizacji [t] w przyjętej skali,

[A^N] – wartość danego czynnika atrybutu sytuacji zawodowej oceniana przez pracownika jako negatywna w stosunku do jego oczekiwań zawodowych w danym czasie w organizacji [t] w przyjętej skali,

W – subiektywny wskaźnik wagi dla *i*-tego atrybutu dla pracownika na danym etapie jego ścieżki zawodowej bez względu na zatrudnienie w danej organizacji,

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,

N – liczba danych atrybutów wygenerowanych do pomiaru.

Tabela 1 jest makietą narzędzia identyfikacji satysfakcji zawodowej, która ma służyć opisanym wcześniej etapom badania poziomu satysfakcji pracowniczej. Dezagregując w tabeli wskazane czynniki, uwzględniono zaprezentowaną koncepcję determinant kształtujących satysfakcję pracowniczą. Dlatego też zasadniczym problemem w tym miejscu jest enumeracja czynników cząstkowych podlegających identyfikacji i ocenie przez pracowników. Odnosząc się do wskazanego w pierwszej części tekstu podziału czynników na warunki pracy i treść pracy, do grupy pierwszych determinant obiektywnych zaliczono:

1. **Motywatory bezpośrednie**: wynagrodzenie i jego poziom, zasady przyznawania wynagrodzeń, gratyfikacje pozamaterialne oraz wyrażane uznanie pracownikowi.

2. **Czynniki struktury organizacyjnej**: styl kierowania przełożonego, organizacja pracy, rola i znaczenie komórki organizacyjnej, w której zatrudniony jest pracownik, elementy kultury organizacyjnej.

3. **Relacje interpersonalne**: relacje z przełożonym, relacje z innymi pracownikami.

Natomiast do czynników kształtujących treść pracy zaliczono następujące wskaźniki obiektywnych atrybutów poczucia satysfakcji zawodowej:

1. **Charakter wykonywanej pracy**: różnorodność zadań, sensowność wykonywanych zadań, ważność wykonywanych zadań, poziom odpowiedzialności.

2. **Sposób wykonywania swojej pracy**: stawianie celów, delegowanie zadań, autonomia w pracy, poziom kontroli.

3. **Korzyści (możliwości) wynikające z realizacji zadań**: awans w strukturze organizacji, rozwój zawodowy, osiągnięcia zawodowe.

Na podstawie powyższej próby zestawienia i dezagregacji czynników kształtujących satysfakcję pracowniczą można zaproponować (w postaci tab. 1) mechanizm ankietowy identyfikujący w wymiarze atrybutów obiektywnych końcowy syntetyczny poziom satysfakcji. W tym miejscu należy dokładnie dokonać opisanie, standaryzacji i wstępnie zamkniętego skatalogowania czynników satysfakcji zawodowej w narzędziu badawczym. Oczywiście każda z kategorii czynników wymienionych w tabeli powinna zostać w badaniach pilotażowych odpowiednio zweryfikowana pod kątem ich zrozumiałości, czytelności i adekwatności zgodnie z przyjętą koncepcją atrybutów satysfakcji.

Tabela 1. Kwestionariusz ankiety identyfikacji czynników satysfakcji zawodowej

Lp.	Czynniki satysfakcji	Znaczenie Cz. Sat.	Ap (+)	An (-)	Suma = An * Waga
		Waga	Wartość A ^P	Wartość A ^N	
1	2	3	4	5	6
1	Poziom płacy adekwatny do wykonywanej pracy				
2	Jasność i otwartość komunikowania zasad i kryteriów przyznania płacy				
3	Poziom gratyfikacji pozamaterialnych uzyskiwanych na stanowisku				
4	Wyrażanie uznania pracownikowi				
5	Styl kierowania przełożonego				
6	Organizacja pracy komórki pracownika				
7	Organizacja pracy całej firmy				
8	Rola i znaczenie komórki organizacyjnej pracownika w firmie (prestż)				
9	Wartości, normy i zasady zachowań pracowników w organizacji				
10	Relacje z przełożonym				
11	Relacje z współpracownikami (podwładnymi)*				
12	Różnorodność zadań wykonywanych na stanowisku				
13	Sensowność zadań wykonywanych na stanowisku				
14	Ważność zadań wykonywanych na stanowisku				
15	Poziom odpowiedzialności za wyniki i sposób pracy				

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6
16	Stawianie celów i zadań pracownikowi				
17	Delegowanie zadań pracownikowi				
18	Poziom samodzielności i autonomii w procesie pracy				
19	Poziom kontroli i oceny pracowniczej				
20	Możliwości awansu w strukturze organizacji				
21	Możliwość rozwoju zawodowego				
22	Uzyskane osiągnięcia i sukcesy zawodowe na stanowisku				
				Suma PSZ	

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Zaprezentowana w artykule próba dezagregacji czynników obiektywnych satysfakcji pracowniczej stanowi pierwsze podejście do stworzenia modelu oceny satysfakcji. Wymienione 22 czynniki w toku badań pilotażowych zostały poddane weryfikacji pod względem ich zasadności oraz ocenie czytelności odzwierciedlającej dane zjawisko w organizacji. Autorka ma świadomość, że na podstawie założeń metodycznych, z jednej strony, przedstawiony model i mechanizm pomiaru może być uniwersalnym narzędziem badania determinant i poziomu satysfakcji w przedsiębiorstwie. Z drugiej strony, należy wyraźnie podkreślić, iż prezentowany model wymaga procesu adaptacji w kontekście różnorodnych wymiarów organizacyjnych, jak: kultura organizacyjna, branża, wielkość czy jakość realizacji funkcji personalnej. Dopiero w takich warunkach możliwe jest stworzenie optymalnej listy czynników opartych na uogólnionych definicjach ich zrozumienia czy też operacjonalizacji skal punktowania wag bądź skali nadawania wartości czynników. Niniejszy artykuł stanowi zatem pierwszy krok do podjęcia próby badań nad zjawiskiem satysfakcji, które do tej pory w polskiej literaturze z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi nie było wystarczająco opisane.

Literatura

- Argyle M., Martin M., *The Psychological Causes of Happiness*, [w:] F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz, (red.) *Subjective Well-Being. An Interdisciplinary Perspective*, Pergamon Press, Oxford 1991.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Arvey R.D., Bouchard T.J., Segal N.L., Abraham L.M., *Job satisfaction: Environmental and genetic components*, "Journal of Applied Psychology" 1989, no. 74.

- Borowska-Pietrzak A., *Determinants of Job Satisfaction – Empirical Study*, [w:] Education of Economists and Managers no. 1 (27), January-March, red. M. Juchnowicz, Warsaw School Of Economics, Warsaw 2013.
- Borowska-Pietrzak A., *Identyfikacja atrybutów satysfakcji pracowniczej jako składowa kapitału ludzkiego (publikacja w druku)*, SGH, Warszawa 2014.
- Brandstatter H., *Emotions in Everyday Life Situations. Time Sampling of Subjective Experience*, [w:] F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (red.), *Subjective Well-Being. An Interdisciplinary Perspective*, Pergamon Press, Oxford-Toronto 1991.
- Brief A.P., *Attitudes in and Around Organizations*, SAGE, Thousand Oaks 1998.
- Brown S.P., *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*, “Psychological Bulletin” 1996, no. 120(2).
- Caplan R., *Person-environment Fit: Past, Present and Future*, [w:] C. Cooper (red.), *Stress Research: Issues for the Eighties*, Chichester, Wiley 1983.
- Furnham A., *Work and Leisure Satisfaction*, [w:] F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (red.), *Subjective Well-Being. An Interdisciplinary Perspective*, Pergamon Press, Oxford 1991.
- Gross U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: Test of a theory*, “Organizational Behaviour and Human Performance” 1976, no. 16.
- Harrison van R., *Person-Environment Fit and Job Stress*, [w:] C. Cooper, R. Payne (red.), *Stress at Work*, Wiley, New York 1978.
- Heneman H.G., Schwab D.P., *Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement*, “International Journal of Psychology” 1985, no. 20.
- Hersey R.B., *Workers’ Emotions in Shop and Home: A Study of Individual Workers from the Psychological and Physiological Standpoint*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1932.
- Herzberg F., Mausner B.B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, Wiley i Sons, New York 1959.
- Holland J., *Making Vocational Choices: a Theory of Careers*, Prentice Hall, Englewood Cliff 1973.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa 2013.
- Judge T.A., Welboure T.M., *A confirmatory investigation of the dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire*, “Journal of Applied Psychology” 1994, no. 79.
- Kristof A.L., *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications*, “Personnel Psychology” 1996, no. 49.
- Lock E.A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, [w:] M.W. Dunnette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976.
- Loher B., Noe R., Moeller N. i Fitzgerald M., *A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction*, “Journal of Applied Psychology” 1985, no. 70.
- March J., Simon H.A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.
- Mayo E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press Cambridge Mass 1945.
- Newton T., Keenan T., *Further analyses of the dispositional argument In organizational behavior*. “Journal of Applied Psychology” 1991, no. 76.
- Olson J.M., Zanna M.P., *Attitude and attitude change*, “Annual Review of Psychology” 1993, no. 44, 117-154.
- Robbins S.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall: International Editions, 2001.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Satysfakcja z pracy a zachowania pracowników. Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Seligman M.E.P., *Optymizmu można się nauczyć*, Media Rodzina, Poznań 1993.

- Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L., *The Measurement of Satisfaction In Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago 1969.
- Spector P.E., *Job Satisfaction*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1997.
- Staw B.M., Ross J., *Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes*, "Journal of Applied Psychology" 1985, no. 70.
- Thurstone L.L., *The measurement of attitudes*, "Journal of Abnormal and Social Psychology" 1931, no. 26.
- Vroom V.H., *Work and Motivation*, Wiley, New York 1964.
- Warr P., *Work, Unemployment and Mental Health*, Clarendon Press, Oxford 1987.
- Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W., Lofquist L.M., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies on Vocational Review Habilitation, vol. 22), Industrial Relations Center, Work Adjustment Project University of Minnesota, Minneapolis 1967.
- Zalewska A., *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2003.
- Zalewska A., *Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction*, "International Journal of Occupational Safety and Ergonomics" 1999a, no. 5(3).
- Zalewska A., *Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity*, "International Journal of Occupational Safety and Ergonomics" 1999b, no. 5(4).

DISAGGREGATION OF FACTORS IN A MODEL OF THE SENSE OF JOB SATISFACTION

Summary: The article presents the author's attempt to conceptualize the model of a sense of professional satisfaction. Based on the analysis of HR literature, the author has made attempts to define (disaggregation and structuring) objective factors influencing the model of sense of professional satisfaction. There are distinguished 22 factors related to the content and context of work. This is a presentation of a method of calculating the level of a declared contractual employee satisfaction. In the introduction, there is a brief synopsis of construction of the model of a sense of employee satisfaction. For this purpose, there is described the differences between the concepts of satisfaction and the contentment, satisfaction measurement tools and list factors influencing job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, work contentment, satisfaction model, personnel function measurement of satisfaction, attributes of satisfaction.