

Konrad Kulikowski

## Satysfakcja z wynagrodzenia i zaangażowanie w pracę wśród pracowników firm prywatnych i państwowych

Zaangażowanie w pracę i zadowolenie pracowników są istotnymi predyktorami efektywności pracy, liczby absencji i zdrowia. Wydaje się jednak, że wciąż zbyt mało uwagi poświęca się zaangażowaniu i satysfakcji pracowników firm państwowych. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jak kształtują się: zaangażowanie w pracę – reprezentowane przez wigor i oddanie – satysfakcja z wynagrodzenia oraz ocena jego sprawiedliwości wśród pracowników sektora publicznego w porównaniu z tymi z przedsiębiorstw prywatnych. Przeprowadzono internetowe badanie opinii w grupie 1065 pracowników firm prywatnych i 203 pracowników firm państwowych z wykorzystaniem kwestionariusza Utrecht Work Engagement Scale. Pracownicy firm państwowych charakteryzują się istotnie niższym poziomem satysfakcji z wynagrodzenia i niżej oceniają sprawiedliwość wynagrodzenia w porównaniu z pierwszymi. Wykazano także istotną różnicę o niewielkiej sile w poziomie wigoru, lecz nie wykazano istotnych różnic w poziomie oddania się pracy pomiędzy dwiema grupami badanych. Wyniki te zwracają uwagę na niepokojące zjawisko niskiego zadowolenia z wynagrodzenia wśród pracowników firm państwowych, mogące przekładać się na spadek efektywności i jakości ich pracy.

Słowa kluczowe: zaangażowanie w pracę, satysfakcja z wynagrodzenia, sprawiedliwość wynagrodzenia.

### Wprowadzenie

Postawy i przekonania pracowników w stosunku do pracy są ważnym czynnikiem oddziałującym na efektywność wykonywania zawodowych obowiązków (Judge, Thoresen, Bono, Patton 2001; Judge, Kammeyer-Mueller 2012). Istotnie wpływają one na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa i poziom generowanych przez nie zysków (Harter, Schmidt, Asplund, Killham, Agrawal 2010). Badania wskazują, że z efektywnością pracy szczególnie silnie wiążą się: zaangażowanie w wykonywaną pracę (Christian, Garza, Slaughter 2011; Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton 2013; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, Kawakami 2015), ocena sprawiedliwości otrzymywanego wynagrodzenia (Wu, Sturman, Wang 2013; Cohen-Charash, Spector 2001), a także zadowolenie z otrzymywanego wynagrodzenia (Williams, McDaniel, Nguyen 2006; Currall,

Towler, Judge, Kohn 2005). Faktem jest, że zadowolony z wynagrodzenia i zaangażowany w swoje obowiązki personel pracuje efektywniej, a jego działania przynoszą firmom większe korzyści. Uzasadnione wydają się zatem czynności ukierunkowane na pomiar oraz podnoszenie poziomu zadowolenia i zaangażowania pracowników. W istocie coraz więcej organizacji biznesowych analizuje postawy i opinie pracowników oraz dba o jak najwyższe zadowolenie załogi, odnosząc z tego realne korzyści (PWC 2015; Mercer 2015).

Głównym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy firm państwowych charakteryzują się niższymi poziomami zaangażowania w pracę i satysfakcji z wynagrodzenia w porównaniu z zatrudnionymi w firmach prywatnych. Ci pierwsi pracują nie tylko dla siebie i swoich przełożonych, ale także dla wszystkich obywateli, będących współwłaścicielami firm państwowych. Efektywność tych przedsiębiorstw, będąca sumą wysiłków poszczególnych pracowników, przekłada się pośrednio i bezpośrednio na jakość życia członków społeczeństwa. Dlatego też szczególnie niepokojące może być występowanie

---

Konrad Kulikowski  
Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński  
ul. Ingardena 6, 30-060 Kraków  
konrad.kulikowski@uj.edu.pl

niskich poziomów zaangażowania i satysfakcji z wynagrodzenia pracowników firm państwowych, które wiążą się z niższą efektywnością i jakością pracy. Aby odpowiedzieć na pytanie, jak kształtują się te dwa czynniki oraz ocena sprawiedliwości wynagrodzenia wśród pracowników sektora publicznego w porównaniu do tych z firm prywatnych, postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych cechują się niższym poziomem **wigoru** w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

H2: Pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych cechują się niższym poziomem **oddania się pracy** w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

H3: Pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych przejawiają niższy poziom **satysfakcji z wynagrodzenia** w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

H4: Pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych niżej oceniają **sprawiedliwość wynagrodzenia** w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

## 1. Badania własne

### 1.1. Narzędzia badawcze

Do badania zaangażowania w pracę wykorzystano jeden z najpopularniejszych obecnie sposobów pomiaru zaangażowania w pracę (Saks, Gruman 2014) – kwestionariusz Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli, Bakker, Salanova 2006). Zasadniczą zaletą tego narzędzia jest osadzenie jego wyników w kontekście teorii wymagań i zasobów pracy (Bakker, Demerouti 2014) oraz duża trafność predykcyjna względem zachowań pracowników (Bakker, Bal 2010; Christian et al. 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli 2009). Pomimo że nie jest to jedyne narzędzie do pomiaru zaangażowania w pracę (Shuck 2011), to jest ono traktowane jako standardowe we współczesnych analizach.

W badaniu wykorzystano dwuczynnikową wersję kwestionariusza UWES-6, mierzącą wigor i oddanie się pracy. Taka wersja była stosowana w niektórych badaniach prowadzonych przez au-

torów kwestionariusza UWES-9 (por. Salanova, Schaufeli 2008; Schaufeli, Bakker, Rhemen 2009). W prezentowanych badaniach cechowała się lepszymi właściwościami psychometrycznymi ( $X^2 = 126,2$ ;  $df = 8$ ;  $RMSEA = 0,10$ ;  $CFA = 0,97$ ;  $AGFI = 0,92$ ) niż wersja trójczynnikowa UWES-9 ( $X^2 = 497,2$ ;  $df = 24$ ;  $RMSEA = 0,12$ ;  $CFI = 0,94$ ;  $AGFI = 0,87$ ).

Wskaźniki rzetelności  $\alpha$  Cronbacha wyniosły  $\alpha = 0,85$  dla wigoru oraz  $\alpha = 0,79$  dla oddania się pracy. Wigor odnosi się do wysokiego poziomu energii psychicznej i fizycznej oraz wytrwałości w pracy nawet mimo pojawiających się trudności. Oddanie się pracy odnosi się do poczucia entuzjazmu, inspiracji i dumy z wykonywanych obowiązków oraz przekonania, iż praca warta jest wkładanego w nią wysiłku (Schaufeli, Salanova 2011). Kwestionariusz składa się z sześciu pytań, badanych na skali od 0 – nigdy, do 6 – zawsze/każdego dnia; ocenia częstotliwość prezentowanych mu stwierdzeń, np. „Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy”. Wynikiem końcowym jest średnia wszystkich odpowiedzi udzielonych przez badanego. Do pomiaru satysfakcji z wynagrodzenia zastosowano 11-stopniową skalę, tzw. drabinkę Cantrila (Glatzer, Gulyas 2014). Jest to powszechnie przyjęty, rzetelny i trafny sposób oceny zadowolenia z różnych aspektów życia. Ocena taka odnosi się do poznawczej ewaluacji otrzymywanego wynagrodzenia. Odpowiada ona przekonaniom, jakie pracownik ma na temat swojego wynagrodzenia (Kahneman, Deaton 2010). Zadaniem badanego było zaznaczyć na skali miejsce – gdzie 0 to najgorsze z możliwych, a 10 to najlepsze z możliwych – w którym zgodnie z jego własnymi odczuciami znajduje się jego obecne wynagrodzenie. Sprawiedliwość wynagrodzenia mierzono z wykorzystaniem pytania: „Czy jest Pan/Pani sprawiedliwie wynagradzany/-a?”; badany na skali siedmiostopniowej, od 0 – nigdy, do 6 – zawsze, oceniał częstotliwość, z jaką jest w swoim odczuciu wynagradzany w sprawiedliwy sposób. Ogólne posiadane przez pracownika przekonanie o sprawiedliwości jego wynagrodzenia można uznać za wypadkową przekonań dotyczących sprawiedliwości reguł wynagradzania oraz sprawiedliwości wysokości wynagrodzenia (Cohen-Charash, Spector 2001). Zbierano także informacje o wysokości wynagrodzenia przez poproszenie badanego o wpisanie miesięcznego

wynagrodzenia netto; dodatkowo w opisie pytania wyjaśniono, że chodzi o kwotę, jaką pracownik zarabia miesięcznie na rękę. Ponieważ pomiar miał charakter subiektywnej oceny, założono, iż badany lepiej przypomni sobie i precyzyjniej poda kwotę, którą odbiera w kasie lub otrzymuje na konto, niż kwotę wynagrodzenia brutto. W celu porównania grupy pracowników firm prywatnych i państwowych obliczono statystyki opisowe oraz wykorzystano test t-studenta i wskaźnik wielkości efektu  $d$  Cohena.

## 1.2. Procedura badania i badana grupa

Badanie przeprowadzono za pośrednictwem internetu, jako część większego autorskiego projektu badawczego „Systemy wynagradzania a zaangażowanie w pracę”, finansowanego ze środków prywatnych autora. Analizy przedstawione w niniejszej pracy odnoszą się do realizacji zadania badawczego: „Zaangażowanie w pracę: sprawa prywatna czy publiczna? – zaangażowanie w pracę pracowników firm prywatnych i państwowych”. Internetowy charakter badania wydaje się uzasadniony, ponieważ, jak wskazują wyniki „Diagnozy Społecznej” (Czapiński, Panek 2015), zdecydowana większość pracowników firm prywatnych (83%), jak i państwowych (89%) aktywnie korzysta z internetu. Ponadto badania internetowe są powszechnie akceptowaną formą badań psychologicznych, rekomendowaną przez Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne (Kraut et al. 2004).

W ramach przeprowadzonego projektu badawczego w lipcu 2015 r. jednorazowo do grupy ok. 16 tys. użytkowników portalu Wynagrodzenia.pl przesłano zaproszenie z linkiem do udziału w badaniu. Odpowiedziało na nie 1420 ochotników. W prezentowanej analizie odrzucono rekordy zawierające brakujące odpowiedzi oraz odpowiedzi osób: deklarujących pracę w firmie innego typu niż prywatna lub państwowa (zatrudnionych w organizacjach pozarządowych i prowadzących własną działalność gospodarczą, gdyż tych pracowników nie dotyczył przyjęty cel badawczy); o stażu pracy mniejszym niż jeden rok; o miesięcznym wynagrodzeniu netto poniżej 1,2 tys. PLN. Najniższe wynagrodzenie netto, jakie mógł otrzymać pracownik

o ponadrocznym stażu pracy w 2015 r., wyniosło 1286 PLN. Ponieważ w ankiecie bazowano na subiektywnych odpowiedziach pracowników, które mogły być zaokrągleniami rzeczywistych kwot, przyjęto 1,2 tys. PLN jako najniższą wiarygodną odpowiedź, będącą zaokrągleniem do dołu powyższego minimum. Dodatkowo w celu pozbycia się obserwacji skrajnych, znacząco zaburzających rozkład wynagrodzenia, odrzucono 1% najwyższych odpowiedzi – w ten sposób maksymalne wynagrodzenie wyniosło 20 tys. PLN. Uzyskano zbiór 1268 odpowiedzi, w tym 1065 od pracowników firm prywatnych, a 203 – państwowych. Mediana wynagrodzenia netto (otrzymanego na rękę) pracowników firm państwowych wyniosła 2,5 tys. PLN, a prywatnych – 3,45 tys. PLN. Wśród tych pierwszych 49% stanowiły kobiety, a wśród drugich – 38%. Średni całkowity staż pracy w grupie pracowników firm państwowych wyniósł 14,9 roku ( $SD = 10,5$ ), a w grupie pracowników firm prywatnych – 10,2 roku ( $SD = 8,3$ ). W pierwszej grupie 64%, a w drugiej 77% badanych posiadało wykształcenie wyższe magisterskie. Wśród pracowników firm państwowych 22% osób zajmowało stanowiska kierownicze, a wśród pracowników firm prywatnych – 24%. Pomiedzy obiema grupami badanych wystąpiła dość znaczna różnica w liczebnościach. Wynika to z faktu, że zdecydowana większość zatrudnionych Polaków (ok. 77%) pracuje w sektorze prywatnym (GUS 2014). W badanej próbie proporcja taka nie została dokładnie odwzorowana, jednak wydaje się, że nie ma to negatywnych konsekwencji dla celu badania. Po pierwsze o mocy testu statystycznego t-studenta wykorzystywanego w prowadzonych analizach decyduje liczebność najmniejszej próby; w tym przypadku ponad 200 obserwacji to wystarczająca liczebność, by zapewnić wysoką moc testu – wysokie prawdopodobieństwo odrzucenia fałszywej hipotezy o braku różnic między grupami. Po drugie ze względu na fakt, że znaczna większość pracowników firm państwowych i prywatnych aktywnie korzysta z internetu (Czapiński, Panek 2015), nie ma uzasadnionych podstaw, by przypuszczać, iż pracownicy, którzy ankietę wypełnili, różnią się w jakiś istotny sposób od tych, którzy jej nie wypełnili, pod względem zaangażowania, satysfakcji z wynagrodzenia i poczucia jego sprawiedliwości. Po trzecie przeprowadzony test

jednorodności wariancji Levena w grupach pracowników firm prywatnych i państwowych nie pozwala na odrzucenie założenia o jednorodności wariancji w grupach, zarówno dla wyników w skali zaangażowania w pracę ( $F = 1,1$ ;  $p = 0,363$ ), satysfakcji z wynagrodzenia ( $F = 1,02$ ;  $p = 0,853$ ), jak i dla oceny sprawiedliwości wynagrodzenia ( $F = 1,03$ ;  $p = 0,723$ ), uzasadnione wydaje się zatem uznanie obu grupy za jednorodną, a dzięki temu wzajemne ich porównywanie.

## 2. Wyniki

Tabela 1 przedstawia statystyki opisowe analizowanych zmiennych. Zdaniem Darrena George'a i Paula Mallery'ego (2010) rozkład zmiennej można uznać za zbliżony do normalnego, jeśli współczynnik skośności nie przekracza wartości 2. Analiza danych zawartych w tabeli 1 pozwala zauważyć, że ten krytyczny poziom wskaźnika skośności nie został nigdzie przekroczony. Jedynie w przypadku wynagrodzenia netto jest on bliski 2, postanowiono zatem w analizach przekształcić dane o wysokości wynagrodzenia poprzez ich zlogarytmizowanie.

Mimo że wysokość wynagrodzenia w firmach prywatnych i państwowych nie jest bezpośrednim przedmiotem zainteresowania w prowadzonych badaniach, to jej uwzględnienie jest ważne dla odparcia zarzutu, iż satysfakcja z wynagrodzenia i ocena jego sprawiedliwości to zmienne redundantne w stosunku do jego wysokości. Panuje potoczne przekonanie, że to wysokość wynagrodzenia determinuje zadowolenie z niego, tymczasem

tylko w umiarkowanym stopniu wiąże się ona z satysfakcją (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, Rich 2010); podobna prawidłowość została wykazana w niniejszych badaniach. Współczynniki korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi prezentowane w tabeli 2 wskazują na występowanie istotnej współzmienności pomiędzy wysokością wynagrodzenia (logarytmizowaną) i satysfakcją z niego (prywatne:  $r = 0,61$ ; państwowe:  $r = 0,50$ ) oraz pomiędzy wysokością wynagrodzenia i jego sprawiedliwością (prywatne:  $r = 0,45$ ; państwowe:  $r = 0,31$ ), jednak w obu badanych grupach jest to korelacja o umiarkowanej sile. Wartości wszystkich omawianych wskaźników korelacji plasują się poniżej  $r = 0,62$  ( $R^2 = 38\%$ ), co wskazuje, że większość zmienności w zakresie satysfakcji z wynagrodzenia, jak i jego sprawiedliwości może być tłumaczona poprzez inne czynniki niż jego wysokość. Zatem uzasadnione wydaje się rozpatrywanie satysfakcji z wynagrodzenia i oceny jego sprawiedliwości jako zmiennych dostarczających nowych i – co najważniejsze – oryginalnych informacji o funkcjonowaniu pracownika.

Szczegółowe wyniki analiz statystycznych przeprowadzonych w celu udzielenia odpowiedzi na postawione hipotezy badawczej prezentowane są w tabeli 3. Badani pracownicy firm prywatnych prezentują istotnie wyższy poziom wigoru ( $M = 3,33$ ) niż ci z firm państwowych ( $M = 3,00$ ). Jednak mimo że różnice w poziomie wigoru są istotne statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ), to są one niewielkie, na co wskazuje niska wartość współczynnika wielkości efektu d Cohena ( $d = 0,24$ ). Także wartości współczynników skośności dla

Tabela 1. Statystyki opisowe analizowanych zmiennych

	Firma państwowa				Firma prywatna			
	M	SD	A	K	M	SD	A	K
Wynagrodzenie netto	3040	1521	1,80	3,84	4142	2636	1,96	5,07
Sprawiedliwość wynagrodzenia	2,10	1,87	0,45	-0,85	3,22	1,84	-0,25	-0,90
Satysfakcja z wynagrodzenia	3,66	2,35	0,23	-0,74	5,10	2,33	-0,23	-0,80
Wigor	3,00	1,45	-0,21	-0,82	3,33	1,35	-0,31	-0,55
Oddanie się pracy	3,55	1,42	-0,40	-0,39	3,68	1,32	-0,47	-0,16

M = średnia, SD = odchylenie standardowe, A = współczynnik skośności, K = kurtoza.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Korelacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi

	Wynagrodzenie log	Satysfakcja z wynagrodzenia	Sprawiedliwość wynagrodzenia	Oddanie się pracy
Satysfakcja z wynagrodzenia	0,61 (0,50)			
Sprawiedliwość wynagrodzenia	0,45 (0,31)	0,71 (0,68)		
Oddanie się pracy	0,25 (0,11*)	0,33 (0,19)	0,34 (0,25)	
Wigor	0,26 (0,09*)	0,38 (0,24)	0,40 (0,32)	0,75 (0,66)

W nawiasach współczynnik korelacji r Pearsona dla firm państwowych, bez nawiasów – współczynniki dla firm prywatnych. Wszystkie współczynniki są istotne statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ), chyba że zaznaczono inaczej.

\* – współczynnik nieistotny ( $p > 0,05$ ).

Źródło: opracowanie własne.

wigoru w grupie pracowników firm prywatnych ( $A = -0,31$ ) i państwowych ( $A = -0,21$ ) prezentowane w tabeli 1 sugerują, że rozkład wyników jest dość zbliżony w grupach pracowników firm prywatnych i państwowych. Reasumując, możemy potwierdzić postawioną hipotezę badawczą H1: pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych cechują się niższym poziomem wigoru w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych. Jednak należy mieć na uwadze, że wykazana różnica nie jest duża. Analiza średniego wyniku dla drugiej składowej zaangażowania – oddania się pracy – wskazuje, iż pracownicy firm państwowych ( $M = 3,55$ ) nie różnili się istotnie jej poziomem w porównaniu z pracownikami firm prywatnych ( $M = 3,68$ ; por. tabela 3). Nie możemy zatem potwierdzić hipotezy H2: nie wykazano, by pracownicy za-

trudnieni w firmach państwowych cechowali się niższym poziomem oddania się pracy w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

Obserwacja współczynników skośności dla satysfakcji z wynagrodzenia oraz oceny jego sprawiedliwości (por. tabela 1) w grupach pracowników firm państwowych i prywatnych pozwala stwierdzić różnice w rozkładzie tych zmiennych. Wśród tych pierwszych wskaźniki te są ujemne, co ujawnia lewostronną asymetrię rozkładu, z przewagą wyników zbliżonych raczej do wysokich, pozytywnych ocen. Odwrotnie jest w przypadku firm państwowych – tutaj współczynniki skośności przyjmują wartości dodatnie, ujawniając prawostronną asymetrię rozkładu i przewagę wyników zbliżonych raczej do niskich wartości z początku skali. Spostrzeżenia te potwierdza

Tabela 3. Porównanie średniego poziomu satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia, oceny sprawiedliwości wynagrodzenia oraz wigoru i oddania się pracy wśród badanych pracujących w firmach prywatnych i państwowych (test t-studenta)

	Firma państwowa		Firma prywatna		t	df	p	d Cohena
	M	SD	M	SD				
Sprawiedliwość wynagrodzenia	2,10	1,87	3,23	1,84	-8,0	1266	0,000	0,61
Satysfakcja z wynagrodzenia	3,67	2,35	5,10	2,33	-8,0	1266	0,000	0,61
Wigor	3,00	1,45	3,33	1,35	-3,2	1266	0,001	0,24
Oddanie się pracy	3,56	1,42	3,68	1,32	-1,2	1266	0,222	0,13

Firma państwowa:  $N = 203$ ; firma prywatna:  $N = 1065$ .

Źródło: opracowanie własne.

przeprowadzona analiza statystyczna (por. tabela 3). Pracownicy firm prywatnych cechują się istotnie wyższą satysfakcją z otrzymywanego wynagrodzenia ( $M = 5,10$ ) niż pracownicy firm państwowych ( $M = 3,66$ ), co więcej – na podstawie wartości wskaźnika  $d$  Cohena ( $d = 0,61$ ) różnice między grupami ocenić można jako średniej wielkości. Potwierdzono zatem hipotezę H3: pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych przejawiają niższy poziom satysfakcji z wynagrodzenia w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

Ocena sprawiedliwości wynagrodzenia jest dość niska zarówno wśród pracowników firm prywatnych ( $M = 3,23$ ), jak i wśród zatrudnionych w sektorze publicznym ( $M = 2,10$ ), jednak ci ostatni oceniali sprawiedliwość systemu wynagradzania istotnie niżej niż ci pierwsi. Różnice pomiędzy grupami na podstawie wartości wskaźnika  $d$  Cohena =  $0,61$  ocenić można jako średniej wielkości. Potwierdzono zatem hipotezę H4: pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych niżej oceniają sprawiedliwość wynagrodzenia w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

Podsumowując, w oparciu o przeprowadzone analizy statystyczne można potwierdzić hipotezy H1, H3 i H4: pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych przejawiają istotnie niższy poziom **wigoru, satysfakcji z wynagrodzenia** oraz istotnie niżej oceniają sprawiedliwość **systemu wynagradzania** w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych. Nie uzyskano wystarczających dowodów na potwierdzenie hipotezy H2, tj. że pracownicy zatrudnieni w firmach państwowych cechują się niższym poziomem **oddania się pracy** w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w firmach prywatnych.

## Dyskusja i wnioski

Celem przeprowadzonych badań była analiza poziomu zaangażowania w pracę, reprezentowanego przez wigor i oddanie się pracy, oraz satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia i oceny jego sprawiedliwości wśród pracowników firm prywatnych i państwowych. Przeprowadzone analizy wykazały, że zatrudnieni w sektorze publicznym cechują się istotnie niższym poziomem

wigoru, niższą satysfakcją z wynagrodzenia, a także niżej oceniają sprawiedliwość systemu wynagradzania niż zatrudnieni w przedsiębiorstwach prywatnych. Wyniki te pozwalają potwierdzić hipotezy badawcze H1, H3 i H4. Co ciekawe, pracownicy firm prywatnych i państwowych nie różnili się istotnie poziomem oddania się pracy, co nie pozwoliło potwierdzić hipotezy H2. Pomimo istotnie statystycznie wyższego poziomu wigoru wśród pracowników firm prywatnych niż państwowych warto zwrócić uwagę, że wielkość różnicy jest bardzo mała ( $d$  Cohena =  $0,24$ ) i w zasadzie pozbawiona praktycznego znaczenia. Wynik taki w połączeniu z brakiem istotnej różnicy w zakresie oddania się pracy wskazuje, że pracownicy z sektora publicznego nie różnią się znacznie od tych z sektora prywatnego pod względem oddania się pracy i wigoru. Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, iż wśród pracowników firm prywatnych i państwowych występuje zbliżony poziom nasilenia przekonania o istotności i sensowności pracy, a także dumy i inspiracji związanych z jej wykonywaniem (oddanie się pracy) oraz podobny poziom energii do pracy i wytrwałości w obliczu trudności (wigor; Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker 2002). Przeprowadzone analizy wpisują się w nurt badań nad zaangażowaniem pracowników firm państwowych (Vigoda-Gadot, Eldor, Schohat 2012; Bakker, Hakanen 2013; Adams, Cox, Adamson, Schofield 2010), a wyniki zebrane wśród polskich pracowników firm prywatnych i państwowych mogą być jego cennym uzupełnieniem.

Przeprowadzone badania wykazały też, że pracownicy firm państwowych cechują się istotnie niższym poziomem zadowolenia z wysokości wynagrodzenia oraz istotnie niżej oceniają jego sprawiedliwość w porównaniu z pracownikami firm prywatnych. W obu przypadkach  $d$  Cohena wynosi  $0,61$ , co wskazuje, że różnica ta nie tylko jest istotna statystycznie, ale może mieć praktyczne znaczenie. Wydaje się, że uzyskane wyniki – wskazujące na niższe zadowolenie z wynagrodzenia oraz niższą ocenę jego sprawiedliwości wśród pracowników firm państwowych niż prywatnych – mogą być powodem do niepokoju, gdyż czynniki te w istotny sposób wiążą się z funkcjonowaniem zawodowym pracowników (Wu et al. 2013; Cohen-Charash,

Spector 2001; Williams et al. 2006; Currall et al. 2005; Innstrand, Langballe, Falkum 2012). Co najważniejsze, zadowolenie pracowników bezpośrednio wiąże się z efektywnością ich pracy oraz z efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym pracują (Harter et al. 2010), a także z mniejszą liczbą absencji czy brakiem chęci opuszczenia stanowiska (Harrison, Newman, Roth 2006). Warto zauważyć, że o ile niska satysfakcja pracowników firm prywatnych może mieć negatywne konsekwencje dla nich samych czy dla właścicieli, o tyle niskie zadowolenie pracowników firm państwowych może mieć negatywne konsekwencje dla wszystkich obywateli – interesariuszy przedsiębiorstw państwowych. Niska satysfakcja z wynagrodzenia negatywnie oddziałuje na efektywność, a to przekłada się na mniejszą sprawność działania całej organizacji. Ponadto brak zadowolenia może wiązać się z obniżoną efektywnością firm państwowych także w pośredni sposób – może to sprawiać, że w porównaniu z firmami prywatnymi będą one mniej atrakcyjnym pracodawcą dla szczególnie wartościowych kluczowych pracowników. Specjaliści o unikalnych kompetencjach, którzy są aktywnie poszukiwani przez organizacje biznesowe, mogą preferować zatrudnienie w firmach, w których załoga jest zadowolona z wynagrodzenia i ocenia je jako sprawiedliwe, niż w takich, w których poziom satysfakcji jest niski. Taka sytuacja może sprawiać, że najlepsi pracownicy będą omijali firmy państwowe. Rezultatem niedostatku wykwalifikowanych kadr może być ich gorsza efektywność.

Mimo związków zadowolenia i zaangażowania pracowników z efektywnością pracy (Harter et al. 2010) problem satysfakcji w firmach państwowych wydaje się obecnie zagadnieniem niedocenianym. Tymczasem zadowolenie jest nie tylko efektem odnoszenia sukcesów, ale samo prowadzi do ich osiągnięcia w życiu zawodowym i osobistym (Lyubomirsky, King, Diener 2005; Diener, Seligman 2004). Warto dbać o satysfakcję pracowników, bo przekłada się to na realne korzyści dla przedsiębiorstwa. Co więcej, jeśli osoby zaangażowane i zadowolone pracują lepiej, to wskaźniki satysfakcji i zaangażowania mogą służyć jako kluczowe wskaźniki efektywności (*key performance indicators*), dostarczając unikalnych danych o funkcjonowaniu firm państwowych.

Informacje te mogłyby wspomagać osoby zarządzające w planowaniu polityki personalnej i ocenie skuteczności wdrożonych rozwiązań, ponadto mogłyby też służyć wszystkim obywatelom. Wydaje się bowiem, że członkowie społeczeństwa mają prawo znać poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników firm państwowych i mogą oczekiwać, iż ich zarządcy zrobią wszystko, by pracujące tam osoby były zaangażowane i zadowolone, a przez to efektywne w swoich działaniach.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na niski poziom zadowolenia z wynagrodzenia i niską ocenę jego sprawiedliwości wśród pracowników firm państwowych. Dlatego uzasadnione wydaje się zwrócenie większej niż dotychczas uwagi na opinie zatrudnionych o systemach wynagradzania i kształtowanie ich w taki sposób, który buduje zadowolenie. Warto tu zauważyć, że wykazana umiarkowana korelacja pomiędzy wysokością wynagrodzenia a satysfakcją z niego, zgodna z wynikami metaanalizy Timothy'ego Judge'a i innych (2010), ma obiecujące konsekwencje natury praktycznej. Skoro satysfakcja z wynagrodzenia słabo wiąże się z jego wysokością, to wynika stąd możliwość zwiększania atrakcyjności wynagrodzenia nawet bez jego podnoszenia. Przykładowo bez ponoszenia znacznych kosztów firmy państwowe mogą wdrażać system informowania pracowników o różnorodnych korzyściach, które otrzymują jako zatrudnieni w firmie, a które nie są przez nich zauważane. Ciekawy opis takiego systemu zawiera koncepcja *total rewards* organizacji World at Work (2015). Bez istotnych zmian wysokości wynagrodzenia można także modyfikować sposób przyznawania wynagrodzenia tak, by był oceniany przez pracowników jako bardziej sprawiedliwy. Ponadto pracodawcy mogą oferować zatrudnionym rozmaite świadczenia dodatkowe – pozapłacowe korzyści z pracy (szkolenia specjalistyczne, sprzęt firmowy do użytku prywatnego itp.), które nie generują dużych kosztów dla firmy, a są w stanie znacząco zmienić percepcję wynagrodzenia.

Ciekawym spostrzeżeniem wynikającym z przeprowadzonych badań jest także to, iż pomimo niższego poziomu zadowolenia z wynagrodzenia, jak i niższej oceny jego sprawiedliwości pracownicy firm państwowych prezentują podobny poziom zaangażowania w pracę do tych z firm prywatnych. Zgodnie z teorią wymagań i zasobów pracy

(Bakker, Demerouti 2014) zaangażowanie w pracę powstaje jako efekt wzajemnych oddziaływań pomiędzy wymaganiami, jakie ona stawia, i zasobami, jakie daje. Można zatem przypuszczać, że praca w firmach państwowych, mimo wiążącego się z nią niskiego zadowolenia z wynagrodzenia, daje pewne dodatkowe zasoby umożliwiające radzenie sobie z wymaganiami i zapewniające zaangażowanie. W kontekście dalszych badań interesująca wydaje się próba uchwycenia tych zasobów – być może specyficznych dla firm państwowych – i wyeksponowanie ich.

Reasumując, badani pracownicy firm państwowych w porównaniu z pracownikami firm prywatnych cechowali się istotnie niższym poziomem satysfakcji z wynagrodzenia oraz niżej oceniali sprawiedliwość swojego systemu wynagradzania, przejawiali jednak podobny poziom wigoru i oddania się pracy. Niski poziom satysfakcji z wynagrodzenia wydaje się wyzwaniem dla osób zarządzających ludźmi w firmach państwowych. Sytuacja taka wymaga podjęcia świadomych działań związanych z zarządzaniem zadowoleniem z wynagrodzenia, gdyż utrzymywanie się jego niskiego poziomu u pracowników firm państwowych może się przyczynić do istotnego obniżenia efektywności ich działań.

Chciałbym serdecznie podziękować Panu dr. Kazimierzowi Sedlakowi za pomoc w procesie realizacji prezentowanych badań.

## Bibliografia

Adams, E.J., Cox, J.M., Adamson, B.J., Schofield, D.J. (2010). The work environment and its effect on engagement and retention of nuclear medicine technologists: differences between public and private sector workers. *Nuclear Medicine Communications*, 31, 513–520. doi: 10.1097/MNM.0b013e328337daa6.

Bakker, A.B., Bal, M.P. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1 (83), 189–206. doi: 10.1348/096317909X402596.

Bakker, A.B., Demerouti, E. (2014). The job demands-resources theory. W: P.Y. Chen, C.L. Cooper (red.), *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide*, t. 3 (s. 37–65). West Sussex: John Wiley & Sons.

Bakker, A.B., Hakanen, J.J. (2013). Work engagement among public and private sector dentists. W: R.J. Burke, A.J. Noblet, C.L. Cooper (red.), *Human Resource Management in the Public Sector* (s. 109–131). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar Publishing.

Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 1 (64), 89–136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.

Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2 (86), 278–321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958.

Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T., Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 3 (58), 613–640. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x.

Czapiński, J., Panek, T. (red.) (2015). *Diagnoza Społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.

Diener, E., Seligman, M.E.P. (2004). Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 1 (5), 1–31.

George, D., Mallery, P. (red.) (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.

Glatzer, W., Gulyas, J. (2014). Cantril self-anchoring striving scale. W: A.C. Michalos (red.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (s. 509–511). Pobrane z: [http://link.springer.com/reference/workentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5\\_259](http://link.springer.com/reference/workentry/10.1007%2F978-94-007-0753-5_259) [dostęp: 24.04.2016].

GUS (2014). *Pracujący w gospodarce narodowej w 2014 r.* Pobrane z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2014-r-7,11.html> [dostęp: 24.04.2016].

Harrison, D., Newman, D., Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 2 (49), 305–325. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786077.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Asplund, J.W., Killham, E., Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 4 (5), 378–389. doi: 10.1177/1745691610374589.

Innstrand, S.T., Langballe, E.M., Falkum, E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and Health*, 1 (28), 1–10. doi: 10.1002/smi.1395.



- Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 1 (63), 341–367.
- Judge, T., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C., Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 2 (77), 157–167. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.002.
- Judge, T., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 3 (127), 376–407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376.
- Kahneman, D., Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 38 (107), 16489–16493. doi: 10.1073/pnas.1011492107.
- Kraut, R., Olson, J., Banaji, M., Bruckman, A., Cohen, J., Couper, M. (2004). Psychological research online: report of board of scientific affairs' advisory group on the conduct of research on the internet. *American Psychologist*, 2 (59), 105–117.
- Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 6 (131), 803–855. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.803.
- Mercer (2015). *Engaging Employees to Drive Global Business Success: Insights from Mercer's What's Working™ research*. Pobrane z: <http://www.slideshare.net/PingElizabeth/mercer-whats-working-research> [dostęp: 24.04.2016].
- PWC (2015). *The Keys to Corporate Responsibility Employee Engagement*. Pobrane z: [http://www.pwc.com/en\\_US/us/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf) [dostęp: 24.04.2016].
- Saks, A.M., Gruman, J. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 2 (25), 155–182. doi: 10.1002/hrdq.21187.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (19), 116–131.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 4 (66), 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. W: A. Bakker, M. Leiter (red.), *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2011). Work engagement: on how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 (20), 39–46. doi: 10.1080/1359432X.2010.515981.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K., Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 1 (22), 18–23.
- Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 3 (10), 304–328. doi: 10.1177/1534484311410840.
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., Schohat, L.M. (2012). Engage them to public service: conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 5 (43), 518–538. doi: 10.1177/0275074012450943.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A., Nguyen, N.T. (2006). A metaanalysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 2 (91), 392–413.
- World at Work (2015). *What is Total Rewards?* Pobrane z: <https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp> [dostęp: 24.04.2016].
- Wu, X., Sturman, M.C., Wang, C. (2013). The motivational effects of pay fairness: a longitudinal study in chinese star-level hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2 (54), 185–198. doi: 10.1177/1938965512471891.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183–200.
- Yalabik, Z.Y., Popaitoon, P., Chowne, J.A., Rayton, B.A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (24), 2799–2823. doi: 10.1080/09585192.2013.763844.

## **Pay satisfaction and work engagement among employees in private and national companies**

Work engagement and employee satisfaction are important predictors of work performance, absenteeism and health. However, little attention is still being paid to the engagement and satisfaction of employees of national companies. The aim of the paper is to answer the question of how the level of work engagement is represented by vigour and dedication, satisfaction with pay and pay fairness among employees from national and private companies. An Internet-based opinion poll has been conducted in a group of 1065 employees of private companies and 203 employees of national companies, using the Utrecht Work Engagement Scale. It found that employees of national companies had significantly lower level of satisfaction with pay and pay fairness compared to employees of private companies. There also was a significant difference in the small effect size in the level of vigour, but no significant difference in the level of dedication between two groups could be observed. The results highlight low satisfaction with salaries of Polish employees of national companies, which may have a negative impact on the efficiency and quality of their work.

Keywords: work engagement, pay satisfaction, pay fairness.