

WYKORZYSTANIE WSKAŹNIKÓW SATYSFAKЦИИ Z PRACY W PROCESIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI – ZARYS PROBLEMU I PROPOZYCJA NARZĘDZIA BADAWCZEGO

*Job satisfaction research has practical applications
for the enhancement of individual lives as well as organizational effectiveness¹*
[10, s. 393].

1. Definicja satysfakcji z pracy w badaniach i literaturze przedmiotu

Klasyczna definicja E.A. Locke [18, s. 309–336] zakładała, iż satysfakcja z pracy to pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny pracy, jako aktywności prowadzącej do osiągnięcia osobiście ważnych dla pracownika celów zawodowych lub ułatwiającej osiągnięcie tych celów. Współcześnie zwraca się jednak uwagę, iż doświadczenia emocjonalne związane z danym obiektem i oceny wydawane na temat tego obiektu to dwa różne konstrukty mające inne przyczyny i skutki. Gruntowną analizę odrębności oceny pracy od doświadczeń emocjonalnych w pracy przeprowadził H.M. Weiss [26, s. 173–194]. Stwierdził on, że aby w pełni uchwycić satysfakcję z pracy, należy wyodrębnić trzy aspekty funkcjonowania zawodowego: ogólną ocenę pracy, przekonania na temat pracy oraz doświadczenia emocjonalne związane z pracą.

* **Mgr Konrad Kulikowski** – doktorant, Instytut Psychologii, Uniwersytet Jagielloński.

¹ Badania nad satysfakcją z pracy mają praktyczne zastosowania zarówno dla poprawy jakości życia jednostek, jak i dla zwiększania efektywności całych organizacji.

Także C.D. Fisher [5, s. 185–202] dowodzi, że analiza doświadczeń emocjonalnych w pracy to brakujące ogniwo w badaniach nad satysfakcją pracowników. Podział satysfakcji z pracy na aspekt emocjonalny i poznawczy jest zgodny z aktualnymi wskazaniami dotyczącymi badań nad dobrostanem (ang. *well-being*) [21, s. 139–175]. Badacze dobrostanu wyróżniają dobrostan emocjonalny (ang. *emotional well-being*) oraz ogólną ocenę życia (ang. *life evaluation*). Dobrostan emocjonalny odnosi się do częstotliwości i intensywności doświadczania pozytywnych oraz negatywnych emocji. Ocena życia dotyczy przekonań i myśli, jakie jednostka posiada na temat swojego życia. Emocjonalny dobrostan bada się poprzez analizę częstotliwości doświadczania różnych stanów afektywnych (szczęście, smutek itp.), podczas gdy ocenę życia mierzy się, prosząc o wydanie sądu wartościującego na temat życia (np. jak bardzo jesteś zadowolony ze swojego życia jako całości?) [15, s. 16489–16493]. Odrębność doświadczanych emocji i dokonywanych ocen wykazano, dowodząc, iż predyktorami oceny życia jest sytuacja ekonomiczna, podczas gdy predyktorem dobrostanu emocjonalnego – stopień zaspokojenia potrzeb psychologicznych [3, s. 52–61].

Badania nad ogólnym dobrostanem, jak też zadowoleniem w miejscu pracy, zaowocowały tym, iż współcześnie satysfakcję z pracy rozumie się jako „specyficzny rodzaj ewaluacji, który wyraża zadowolenie z pracy oraz pozytywne odczucia w stosunku do pracy” (ang. *job satisfaction is an evaluative state that expresses contentment with, and positive feelings about, one’s job*) [13, s. 351].

Celem prezentowanej pracy jest próba zwrócenia uwagi na użyteczność wyznaczenia i analizowania wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi oraz zaproponowanie narzędzia kwestionariuszowego do pomiaru satysfakcji z pracy.

2. Użyteczność pomiaru satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi

Wydaje się, iż aby uznać pomiar satysfakcji z pracy za użyteczny w procesie zarządzania ludźmi (użyteczny rozumiany jest tu jako przynoszący pożytek, potrzebny i wspomagający), należałoby wykazać, iż dostarcza on informacji: oryginalnych (nieposiadanych wcześniej przez organizację), unikalnych (niemożliwych do pozyskania z innych źródeł) i wartościowych (przekładających się na obiektywnie mierzone korzyści). Niewątpliwie informacje pochodzące z badań satysfakcji pracowników są zarówno oryginalne, jak i unikalne. Informacje uzyskiwane dzięki pomiarowi satysfakcji pracowników są unikalne, gdyż nie ma innego sposobu poznania subiektywnych przekonań pracowników o wykonywanej pracy – tylko pracownicy mają dostęp do swoich przekonań, myśli i odczuć. Informacje z badań satysfakcji są oryginalne, gdyż, jeżeli organizacja nie prowadzi badań satysfakcji pracowników, to nie ma możliwości, by poprzez analizę bądź eksplorację wcześniej zgromadzonych informacji,

uzyskała informacje o satysfakcji pracowników. Natomiast najczęściej kontrowersji może budzić wartościowość informacji pozyskanych w badaniach satysfakcji. Poniżej przedstawiono trzy argumenty, które wskazują, że informacje uzyskane w badaniach satysfakcji pracowników są wartościowe w procesie zarządzania ludźmi.

2.1. Informacje zdobyte w badaniach satysfakcji pracowników wspierają proces podejmowania decyzji przez kierowników

Noblista D. Kahneman [16, s. 1449–1475] w serii pomysłowych badań empirycznych udowodnił, że ludzkie sądy i decyzje są często mylne i zbyt pochopne, co może prowadzić do systematycznych błędów i nieporozumień. Nasz umysł jest zwykle przygotowany do odbierania określonych informacji, a pomijania innych [20, s. 419–483]. Prowadzi to do błędów rozumowania, które mogą być szczególnie niebezpieczne w procesie zarządzania ludźmi, gdzie rezultaty podjętych decyzji bezpośrednio wpływają na przebieg życia innych osób. Przykładowo, intuicyjnie wydaje się, iż z satysfakcją z pracy silnie będzie się wiązać wysokość wynagrodzenia, a pracownik, któremu firma zapłaci więcej, będzie bardziej zadowolony z pracy. Tymczasem badania satysfakcji pracowników pokazują, iż wysokość wynagrodzenia bardzo słabo wiąże się z zadowoleniem z pracy [11, s. 157–167]. Jednym ze sposobów zwiększenia poprawności podejmowanych decyzji jest opieranie się na niezależnych od woli decydenta, zobiektywizowanych informacjach liczbowych [14, s. 310–311]. Podejmując decyzje dotyczące polityki personalnej w oparciu o wyniki badań satysfakcji z pracy, kierownicy mogą odnieść się do zobiektywizowanych danych liczbowych, co pozwala im oderwać się od intuicyjnych sądów i zmniejszyć liczbę tendencyjnych błędów popełnianych w procesie wydawania sądów i podejmowania decyzji.

2.2. Badania satysfakcji z pracy dostarczają informacji nie tylko o tym, co myślą i czują pracownicy, lecz także pozwalają także przewidywać, jak pracownicy mogą się zachowywać

Już w latach 70. XX wieku [8, s. 135–141] zwrócono uwagę, iż satysfakcja z pracy może być traktowana jako użyteczny wskaźnik ekonomiczny. Satysfakcja z pracy, jako miara subiektywnych odczuć pracowniczych, może pomagać w obrazowaniu zjawisk zachodzących w organizacjach, dla których istotne jest nie tylko to, jak daną sytuację postrzega zarząd czy kierownicy, ale sami pracownicy. Satysfakcja z pracy istotnie i pozytywnie wiąże się ze zdrowiem pracowników [4, s. 105–112], ale, co ciekawe, jedynie w nieznacznym stopniu z wysokością wynagrodzenia [9, s. 378–389]. J.H. Westover [27, s. 63–76], dokonując przeglądu badań empirycznych nad związkiem satysfakcji z pracy z funkcjonowaniem zawodowym, stwierdza, iż satysfakcja z pracy pozytywnie wiąże się z: motywacją do pracy, zaangażowaniem w pracę,

przywiązaniem do organizacji oraz zachowaniami obywatelskimi w ramach organizacji. Negatywny związek wykazano pomiędzy satysfakcją z pracy oraz: liczbą absencji w pracy, opieszałością w pracy (ang. *tardiness*), nasileniem chęci opuszczenia organizacji, stresem zawodowym oraz zdrowiem psychicznym i fizycznym. Wydaje się, iż satysfakcja z pracy odzwierciedla istotne dla poprawnego działania organizacji aspekty funkcjonowania pracowników i może pełnić rolę wskaźnika, dostarczając kierownictwu wartościowych informacji.

2.3. Satysfakcja z wykonywanej pracy jest istotnym predyktorem efektywności pracy

Badania empiryczne dowodzą, że pozytywne emocje i zadowolenie są nie tylko skutkiem odnoszonych sukcesów, lecz także prowadzą do odnoszenia sukcesów w życiu zawodowym i osobistym [19, s. 803–855]. Osoba zadowolona postrzega świat w sposób, który dostarcza jej powodów do dalszych zadowoleń oraz pozwala na bardziej otwarty i kreatywny sposób myślenia o pojawiających się problemach [7, s. 218–226]. Zakrojone na szeroką skalę analizy danych zebranych od ponad 140 tys. pracowników z 10 różnych organizacji biznesowych dowodzą, iż zadowolenie pracowników pozytywnie wpływa na: lojalność klientów, retencję pracowników, dochód, obroty i zyski przedsiębiorstwa [9, s. 378–389]. Ponadto zadowolony pracownik może być bardziej uprzejmy i wyrozumiały dla współpracowników, wskazuje się także, iż zadowolenie pracowników wiąże się z poziomem satysfakcji klientów [1, s. 284–289]. Uzasadnione wydaje się twierdzenie, że praca osób zadowolonych może być jakościowo lepsza od pracy niezadowolonych i warto dbać o zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy [13, s. 376–407].

Reasumując, można stwierdzić, iż badania satysfakcji z pracy dostarczają wartościowych informacji w procesie zarządzania ludźmi. Po pierwsze, pozwalają zobiektywizować przekonania kierowników i uwalniają od polegania na intuicjach w ocenie nastrojów pracowniczych. Po drugie, satysfakcja z pracy wiąże się nie tylko z przekonaniami, lecz także z zachowaniami przejawianymi przez pracowników. Po trzecie, badania wskazują, iż zadowoleni pracownicy pracują efektywniej. Niska satysfakcja z pracy wiąże się z opieszałością w pracy, ze spadkiem efektywności i większą liczbą rezygnacji z pracy, podczas gdy wysoka – z przywiązaniem pracownika, zaangażowaniem i motywacją. Jeśli założyć, iż zarządzanie to proces wykorzystania dostępnych zasobów do osiągnięcia celów organizacji, to można pokusić się o stwierdzenie, że zadowoleni pracownicy stanowią szczególnie pożądany zasób organizacji, umożliwiają przecież sprawniejszą realizację jej celów. Wskaźniki satysfakcji z pracy mogą obrazować, czy organizacja posiada pożądany i ważny zasób niezbędny do realizacji jej celów – zadowolonych pracowników.

3. Celowość podjęcia badań własnych

Istnieje wiele sposobów badania satysfakcji z pracy, w literaturze wyróżniono ponad 29 narzędzi tego typu. Siedem narzędzi uznano za rzetelne i trafne, ale żadne z nich nie uwzględniało emocji doświadczanych w miejscu pracy [25, s. 191–200]. W polskiej literaturze trafny i rzetelny kwestionariusz do pomiaru poznawczej oceny pracy przedstawiła A.M. Zakrzewska [29, s. 49–61]. Autorka zwraca uwagę na potrzebę odrębnego pomiaru poznawczego i emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy, nie uwzględnia jednak w swoim narzędziu emocjonalnych doświadczeń w pracy. Uzasadniona wydaje się próba stworzenia narzędzia kwestionariuszowego do pomiaru satysfakcji z pracy, ujmującego jednocześnie poznawczą ocenę pracy – zarówno zadowolenie z pracy, jak i częstotliwość pozytywnych oraz negatywnych doświadczeń emocjonalnych.

Stworzenie krótkiego, ogólnodostępnego narzędzia badawczego jest uzasadnione także z praktycznego punktu widzenia. Badania satysfakcji z pracy są dostępne na rynku, jednak wiążą się ze znacznymi kosztami, gdyż wymagają zwykle zatrudnienia firm zewnętrznych. Sprawia to, iż wiele organizacji unika badania satysfakcji pracowników, postrzegając je jako źródło niepotrzebnych kosztów. Stworzenie ogólnodostępnego narzędzia badawczego mogłoby umożliwić każdej zainteresowanej organizacji wykorzystanie badania satysfakcji i zweryfikowanie jego użyteczności.

Za cel prowadzonych badań własnych przyjęto stworzenie krótkiego narzędzia umożliwiającego pomiar satysfakcji z pracy, rozumianej jako ocena zadowolenia z pracy oraz ocena częstotliwości doświadczania pozytywnych i negatywnych doświadczeń emocjonalnych [12, s. 341–367]. Te trzy wskaźniki całościowo ujmują globalną satysfakcję z pracy.

4. Metodyka badań własnych

Badanie nad kwestionariuszem satysfakcji z pracy przeprowadzono za pośrednictwem internetowego kwestionariusza w grupie 68 osób (51 kobiet). Średni staż pracy wśród badanych wyniósł 8,5 roku (SD 7,7), 54% badanych (37 osób) – to pracownicy szeregowi, 31% (21 os.) – specjaliści, a 12% (8 os.) – kadra kierownicza, 2 osoby odmówiły podania informacji o stanowisku. Wśród badanych 41% (28 os.) pracowało w firmie małej, zatrudniającej mniej niż 51 pracowników, 28% (19 os.) – w firmie średniej zatrudniającej od 51 do 250 pracowników, a 31% (21 os.) – w firmie dużej zatrudniającej ponad 250 pracowników. Wykształcenie wyższe zawodowe lub magisterskie posiadało 59% badanych (40 os.), a 41% badanych (28 os.) – wykształcenie średnie lub zawodowe. Należy zwrócić uwagę, iż badana grupa nie jest reprezentatywna

względem ogółu populacji polskich pracowników, jednak celem badania jest nie tyle sprawdzenie poziomu satysfakcji wśród ogółu pracujących Polaków, ile wstępne zasygnalizowanie możliwości rzetelnego i trafnego pomiaru satysfakcji z pracy z wykorzystaniem prezentowanego kwestionariusza. Rzetelność kwestionariusza analizowano, obliczając wskaźnik alfa Cronbacha. Trafność teoretyczną sprawdzano w confirmacyjnej analizie czynnikowej (CFA), obliczając wskaźniki dopasowania do zebranych danych [17, s. 186–244] oraz raportując wskaźniki: CR – *Composite Reliability* [23, s. 173–184] oraz AVE – *Average Variance Extracted* [6, s. 39–50]. W celu sprawdzenia trafności zbieżnej (występowania korelacji uzyskanego wyniku z wynikami, z którymi teoretycznie powinien on korelować) i trafności różnicowej (zdolności do rozróżniania grup, które teoretycznie powinny posiadać różny poziom mierzonej cechy) mierzono wśród badanych osób chęć opuszczenia organizacji. Chęć opuszczenia organizacji jest jednym z czynników, który, jak wskazują badania, negatywnie wiąże się z satysfakcją z pracy [24, s. 395–407]. Wyniki trafnego pomiaru satysfakcji powinny zatem wiązać się z chęcią opuszczenia organizacji oraz pozwalać na różnicowanie osób chcących opuścić organizację od tych, które takiego zamiaru nie przejawiają.

5. Pomiar doświadczeń emocjonalnych w pracy

Częstotliwość występowania pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy badano zgodnie z zaleceniami E. Dienera i wsp. [2, s. 143–156], modyfikując proponowany przez nich sposób pomiaru doświadczeń emocjonalnych, tak aby umożliwiał pomiar pozytywnych i negatywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy. Zadaniem badanych było określenie częstotliwości odczuwania pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy przez odpowiedzi na pytania: *Jak często w ciągu ostatniego miesiąca w pracy czułeś/aś się: negatywnie, źle, nieprzyjemnie, smutny, zdenerwowany, niezadowolony, podekscytowany, zadowolony, dobrze, przyjemnie, szczęśliwy, radosny, spokojny, wyczerpany, znudzony, pozytywnie, przestraszony*. Do każdego z przymiotników badany ustosunkowywał się, wybierając jedną z 5 odpowiedzi: 1 – bardzo rzadko, 2 – rzadko, 3 – często, 4 – bardzo często, X – trudno powiedzieć. Zgodnie z wskazówkami J. Wierzińskiego i wsp. [28, s. 113–136] we wszystkich stosowanych w badaniu kwestionariuszach odpowiedzi „trudno powiedzieć” umieszczono na końcu skali odpowiedzi, a przy obliczaniu wyniku końcowego przekodowano ją na wartość środkową równą w tym wypadku 3. Wynikiem końcowym jest tu liczba od 1 do 5, będąca średnią z przekodowanych odpowiedzi udzielonych przez badanego. Przeprowadzone analizy pozwoliły na wyodrębnienie dwóch rzetelnych i trafnych skal, składających się z siedmiu pytań do oceny częstości występowania pozytywnych (por. tabela 1) i negatywnych (por. tabela 2) doświadczeń. Korelacja rang Spearmana

między skalami pozytywnych i negatywnych doświadczeń była istotna ($p > 0,05$) i wyniosła $R = -0,79$.

Tabela 1. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali częstotliwości negatywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy oraz wskaźniki rzetelności i trafności całej skali

Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czujeś/aś się:	Średnia odpowiedzi na pytanie	Moc dyskryminacyjna pytania	Ładunek czynnikowy
Negatywnie	2,99	0,76	-0,84
Źle	2,81	0,81	-0,80
Nieprzyjemnie	2,82	0,65	-0,66
Smutny	2,60	0,68	-0,74
Zdenerwowany	3,44	0,65	-0,71
Niezadowolony	3,19	0,84	-0,88

Cała skala: alfa Cronbacha = 0,90; $M = 2,97$ (SD 1,15); wskaźniki dopasowania do danych CFA: $X^2 = 8,11$; $df = 9$; $p = 0,522$; AFGI = 0,912; TLI = 1,00; RMSA = 0,00; AVE = 0,60; CR = 0,90.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali częstotliwości pozytywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy oraz wskaźniki rzetelności i trafności całej skali

Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czujeś/aś się:	Średnia odpowiedzi na pytanie	Moc dyskryminacyjna pytania	Ładunek czynnikowy
Podeksytowany	2,16	0,70	0,72
Zadowolony	2,63	0,84	0,87
Dobrze	3,03	0,73	0,79
Przyjemnie	2,76	0,79	0,82
Szczęśliwy	2,28	0,82	0,83
Radosny	2,78	0,79	0,84

Cała skala: alfa Cronbacha = 0,92; $M = 2,60$ (SD1,09); wskaźniki dopasowania do danych CFA: $X^2 = 8,58$; $df = 8$; $p = 0,379$; AFGI = 0,87; TLI = 0,996; RMSA = 0,033; dopuszczono korelację pomiędzy składnikami błędów pytań „szczęśliwy” i „dobrze”; AVE=0,67; CR=0,92.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy wskazują, iż proponowane skale do oceny negatywnych (tabela 1) i pozytywnych (tabela 2) doświadczeń cechują się wysoką zgodnością wewnętrzną wyrażoną wskaźnikiem alfa Cronbacha, w obu przypadkach przekraczającym wartość 0,89. Wyniki confirmacyjnej analizy czynnikowej (por. tabela 1 i tabela 2) potwierdzają trafność teoretyczną stworzonych kwestionariuszy i dobre dopasowanie zakładanej struktury do zebranych danych. Wydaje się, iż przedstawione

dwa kwestionariusze składające się z siedmiu pytań mogą być wstępnie uznane za rzetelny i trafny sposób pomiaru pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy.

6. Pomiar zadowolenia z pracy

Narzędzia badawcze do pomiaru zadowolenia z pracy stworzono na podstawie wskazań W. Pavot i E. Dienera [22, s. 137–152] dotyczących pomiaru subiektywnej oceny życia. Zadaniem badanego było określenie na skali 1–5, w jakim stopniu zgadza się z każdym zaprezentowanym mu stwierdzeniem: 1 – nie, 2 – raczej nie, 3 – raczej tak, 4 – tak, X – trudno powiedzieć. Przeprowadzone analizy wykazały, iż zadowalającą trafnością i rzetelnością cechował się kwestionariusz składający się z 4 pytań (por. tabela 3).

Tabela 3. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali satysfakcji z pracy oraz wskaźniki rzetelności i trafności całej skali

W jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z każdym z prezentowanych stwierdzeń:	Średnia odpowiedzi na pytanie	Moc dyskryminacyjna pytania	Ładunek czynnikowy
Praca, którą wykonuję, to moja wymarzona praca	1,96	0,64	–0,79
Ta praca pozwala mi realizować cele zawodowe, które sobie postawiłem/am	2,26	0,80	–0,89
Gdybym jeszcze raz wybierał/a pracę, to wybrał/abym tak samo	2,38	0,81	–0,90
Moja praca jest warta polecenia innym	2,52	0,72	–0,84

Cała skala: alfa Cronbacha = 0,87; $M = 2,28$ (SD 1,25); wskaźniki dopasowania do danych CFA: $X^2 = 0,22$; $df = 1$; $p = 0,635$; AGFI = 0,983; TLI = 1,03; RMSA = 0,00; dopuszczono korelację pomiędzy składnikami błędu pytań 1 i 2, AVE = 0,63; CR = 0,87.

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz pytań ostatecznie uwzględnionych w kwestionariuszu (por. tabela 3), badani ustosunkowali się do pytań dotyczących nie tyle całościowej oceny pracy, ile oceny poszczególnych charakterystyk pracy: *jestem zadowolony z wysokości wynagrodzenia, które otrzymuję* ($M = 2,24$; SD 1,46), *mój przełożony dobrze wykonuje swoje obowiązki* ($M = 3,28$; SD 1,25), *w pracy jestem traktowany sprawiedliwie* ($M = 3,07$; SD 1,32), *moi współpracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki* ($M = 3,68$; SD 1,15).

Przeprowadzone analizy wykazały, iż pytania dotyczące charakterystyk pracy zaburzały trafność i rzetelność pomiaru ogólnej oceny pracy. Mimo że pytania te w większości istotnie korelują zarówno z subiektywną oceną pracy, jak i z doświadczeniami emocjonalnymi (por. tabela 4), to jednak nie tworzą z nimi wspólnego czynnika. Może

to wskazywać, iż satysfakcja z poszczególnych aspektów pracy może oddziaływać na ogólną satysfakcję, nie jest jednak tożsama z ogólną satysfakcją z pracy.

Tabela 4. Współczynniki korelacji R Spearmana pomiędzy pytaniami dotyczącymi ocen poszczególnych aspektów pracy a wskaźnikami satysfakcji z pracy

	Satysfakcja z pracy	Doświadczenia negatywne	Doświadczenia pozytywne
Warunki mojej pracy są bardzo dobre	0,53*	-0,49*	0,44*
Jestem zadowolony z wysokości wynagrodzenia, które otrzymuję	0,48*	-0,39*	0,27*
Mój przełożony dobrze wykonuje swoje obowiązki	0,43*	-0,55*	0,55*
W pracy jestem traktowany sprawiedliwie	0,51*	-0,57*	0,47*
Moi współpracownicy dobrze wykonują swoje obowiązki	0,07	-0,27*	0,22

* $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, iż przedstawiony w tabeli 3 krótki kwestionariusz to rzetelny i trafny zbiór pytań, mogący służyć do wyznaczania wskaźnika subiektywnego zadowolenia z pracy. Kwestionariusz cechuje się wysoką rzetelnością wyrażoną wskaźnikiem alfa Cronbacha oraz zadowalającym dopasowaniem zebranych danych do zakładanego modelu pomiarowego, wyrażonym wskaźnikami dobroci dopasowania do danych. Wskaźniki AVE i CR przekraczają minimalne poziomy (0,5 dla AVE i 0,7 dla CR) wskazujące na trafność struktury omawianego narzędzia.

Wyniki w kwestionariuszu subiektywnego zadowolenia z pracy istotnie ($p < 0,05$) korelują z wynikami w skali negatywnych ($R = 0,67$) i pozytywnych ($R = -0,79$) doświadczeń w pracy.

7. Trafność zaproponowanego sposobu pomiaru

Trafność proponowanego sposobu pomiaru satysfakcji z pracy sprawdzano poprzez analizę związków pomiędzy wynikami w zakresie trzech kwestionariuszy, których wyniki składają się na ogólną satysfakcję z pracy (zadowolenie z pracy, pozytywne doświadczenia emocjonalne, negatywne doświadczenia emocjonalne) a wynikami w kwestionariuszu nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem nowej pracy oraz zamiarem opuszczenia organizacji.

Do oceny nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem nowej pracy stworzono krótki kwestionariusz złożony z 3 pytań (por. tabela 5). Zadaniem badanego było określenie, czy w okresie pracy u obecnego pracodawcy przejawiał opisane

zachowanie. Wynikiem końcowym jest tu cyfra od 0 do 3, będąca średnią z odpowiedzi udzielonych przez badanego i wskazująca na intensywność zachowań związanych z poszukiwaniem nowej pracy.

Badani odpowiadali także na dwa pytania dotyczące zamiaru zmiany pracy: *Czy planuje Pan/Pani zmienić pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy?* [tak 41% (28 os.); nie 59% (40 os.)] oraz: *Jak bardzo prawdopodobne jest, że w ciągu najbliższych 6 miesięcy zmieni Pan/Pani pracę?* ($M=0,41$; $SD=0,36$), odpowiedzi na to pytanie badani udzielali na skali 11-stopniowej, wskazując jedną z odpowiedzi od 0% do 100%, rozmieszczonych w odstępach co 10%.

Tabela 5. Właściwości psychometryczne pytań wchodzących w skład skali nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem pracy oraz wskaźnik rzetelności całej skali

Od momentu rozpoczęcia obecnej wykonywanej pracy:	% odpowiedzi tak	Moc dyskryminacyjna pytania	Średni wynik w całej skali
Wysłałem/am CV do innego pracodawcy	43%	0,59	1,76 (SD 1,13)
Przeglądałem/am ogłoszenia o pracę	53%	0,43	
Uaktualniłem/am moje CV	81%	0,67	

alfa Cronbacha = 0,73.

Źródło: opracowanie własne.

Trafność analizowano poprzez porównanie średnich wyników uzyskiwanych w kwestionariuszach zadowolenia z pracy oraz pozytywnych i negatywnych doświadczeń emocjonalnych wśród pracowników deklarujących chęć opuszczenia pracy i pracowników nieprzejawiających takiego zamiaru. Zgodnie z przedstawionymi wcześniej założeniami teoretycznymi, w przypadku trafnego pomiaru, poziom satysfakcji z pracy powinien istotnie różnić się pomiędzy grupą pracowników zamierzających zmienić pracę a grupą pracowników niezamierzających zmieniać pracę.

Tabela 6. Średnie wyniki w kwestionariuszach zadowolenia z pracy oraz pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy w zależności od odpowiedzi na pytanie: czy planuje Pan/Pani zmienić pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy?

Wynik w kwestionariuszu:	Odpowiedź		SD Tak	SD Nie	d Cohena	p*
	Tak	Nie				
Zadowolenia z pracy	2,15	2,93	0,89	1,13	0,77	0,003
Doświadczenia negatywne	3,52	2,60	0,94	1,08	0,90	0,001
Doświadczenia pozytywne	1,71	2,68	0,96	1,29	0,85	0,001

* test U Manna-Whitneya; tak N=28; nie N=40; SD – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy prezentowane w tabeli 6 wskazują, iż grupa pracowników zamierzających zmienić pracę cechuje się istotnie niższymi średnimi wynikami we wszystkich trzech wskaźnikach satysfakcji z pracy, w porównaniu z grupą pracowników niezamierzających zmieniać pracy ($p < 0,05$). Wartości wskaźnika wielkości efektu d Cohena powyżej 0,75 dowodzą, iż różnicę pomiędzy grupami można uznać za znaczącą. Zgodnie z teoretycznymi przewidywaniami [24, s. 395–407] osoby planujące zmianę pracy cechowały się niższym poziomem zadowolenia z pracy, częstszym występowaniem doświadczeń negatywnych i rzadszym doświadczeń pozytywnych niż osoby nieplanujące zmiany pracy. Uzyskane wyniki wydają się być potwierdzeniem trafności stworzonych kwestionariuszy, trzy wyznaczone wskaźniki satysfakcji z pracy różnicują grupy ze względu na chęć opuszczenia organizacji.

Trafność badano także poprzez analizę związku pomiędzy wynikami w skali natężenia zachowań związanych z poszukiwaniem pracy oraz szacowanego prawdopodobieństwa zmiany pracy a wynikami w trzech stworzonych kwestionariuszach.

Zgodnie z założeniami teoretycznymi pomiędzy nasileniem zachowań związanych z poszukiwaniem pracy oraz szacowanym prawdopodobieństwem zmiany pracy a satysfakcją z pracy powinien występować istotny statystycznie związek. Z wynikami w kwestionariuszach zadowolenia z pracy i pozytywnych doświadczeń emocjonalnych oczekujemy związku negatywnego, natomiast z wynikami w kwestionariuszu negatywnych doświadczeń emocjonalnych – związku pozytywnego. Innymi słowy, im wyższe natężenie zachowań związanych z poszukiwaniem pracy i wyższe szacowane prawdopodobieństwo opuszczenia organizacji, tym niższe powinny być wyniki zadowolenia z pracy i mniejsza częstotliwość pozytywnych doświadczeń emocjonalnych, a wyższa częstotliwość negatywnych doświadczeń emocjonalnych w pracy.

Tabela 7. Korelacja R Spearmana pomiędzy wynikami w skali subiektywnej oceny pracy oraz pozytywnych i negatywnych doświadczeń w pracy a odpowiedziami na pytania dotyczące prawdopodobieństwa zmiany pracy oraz nasileni zachowań związanych z poszukiwaniem pracy

	Ocena pracy	Doświadczenia negatywne	Doświadczenia pozytywne
Jak bardzo prawdopodobne jest, że w ciągu najbliższych 6 miesięcy zmieni Pan/Pani pracę?	-0,39*	0,43*	-0,36*
Wynik w skali nasilenia zachowań związanych z poszukiwaniem pracy	-0,31*	0,36*	-0,35*

* $p < 0,05$, źródło.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz korelacji prezentowane w tabeli 7 wskazują, iż pomiędzy analizowanymi zmiennymi występuje, wynikający z założeń teoretycznych, wzorec korelacji

potwierdzający trafność stworzonych kwestionariuszy. Wyniki w kwestionariuszach wiążą się ze zmiennymi, z którymi, zgodnie z obecnym stanem wiedzy o satysfakcji z pracy, powinny się wiązać.

8. Dyskusja i wnioski

Celem prezentowanych analiz było ukazanie, iż pomiar satysfakcji pracowników może być użyteczny w procesie zarządzania ludźmi. Ponadto przedstawiono propozycję rzetelnego i trafnego narzędzia kwestionariuszowego do oceny satysfakcji z pracy, rozumianej, zgodnie ze współczesnymi koncepcjami dobrostanu, jako zadowolenie z pracy i doświadczanie pozytywnych emocji w pracy.

Satysfakcja z pracy wiąże się z przejawianiem przez pracowników pozytywnych zachowań w ramach organizacji, motywacją do pracy, zaangażowaniem w pracę, przywiązaniem do organizacji, a także efektywnością pracy [27, s. 63–76]. Co ważne, wyniki dotychczasowych badań empirycznych wskazują, iż doświadczanie pozytywnych emocji i zadowolenia jest nie tylko efektem sukcesów, lecz także czynnikiem prowadzącym do odnoszenia sukcesów w pracy [19, s. 803–855]. Wskazano także na zawodność intuicyjnych ocen satysfakcji pracowników i potrzebę rzetelnej oraz trafnej analizy jej poziomu opartego na zobiektywizowanym pomiarze [14, s. 310–311].

Pracownicy usatysfakcjonowani pracują efektywniej i przejawiają zachowania przynoszące korzyści organizacji. Uzasadnione jest, aby za jeden z celów organizacji przyjąć posiadanie jak największej liczby zadowolonych pracowników. W tym kontekście wskaźniki satysfakcji pracowników można postrzegać w kategoriach kluczowych wskaźników efektywności stosowanych, aby mierzyć, w jakim stopniu organizacja osiągnęła swoje cele. Wskaźniki satysfakcji mogą być przydatne także w procesie oceny bieżących decyzji kierownictwa, gdyż wskaźniki satysfakcji w okresie przed wdrożeniem określonych działań i po ich wdrożeniu obiektywnie obrazują reakcje pracowników na zaistniałą zmianę. Ponadto wskaźniki satysfakcji z pracy mogą być użyteczne w procesie komunikacji z pracownikami, jako jedna z form informacji zwrotnej o działaniu organizacji. Warto także zwrócić uwagę na rosnące znaczenie kluczowych pracowników posiadających specjalistyczne kompetencje, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji. Jednocześnie są to pracownicy aktywnie poszukiwani przez inne organizacje. Jak wykazano, poziom satysfakcji z pracy, mierzony proponowanym narzędziem, łączy się z chęcią opuszczenia pracy i natężeniem zachowań związanych z poszukiwaniem pracy. Monitorowanie wskaźników satysfakcji wśród kluczowych pracowników może być zatem szczególnie istotne dla utrzymania ich w organizacji.

W prezentowanej pracy podjęto próbę stworzenia trafnego i rzetelnego narzędzia pomiarowego, dzięki któremu organizacje mogłyby w prosty sposób prowadzić ocenę

satysfakcji pracowników. Przeprowadzone wstępne badania empiryczne wskazały na możliwość trafnego i rzetelnego pomiaru satysfakcji z pracy z wykorzystaniem trzech wskaźników: oceny zadowolenia z pracy, częstotliwości występowania pozytywnych doświadczeń emocjonalnych oraz częstotliwości występowania negatywnych doświadczeń emocjonalnych. Trafność zaproponowanego sposobu pomiaru potwierdzono w confirmacyjnej analizie czynnikowej oraz poprzez wskazanie związku wyników z chęcią zmiany pracy i nasileniem zachowań związanych z poszukiwaniem pracy. Spójność wewnętrzną wykazano, analizując współczynniki alfa Cronbacha. Nasuwa się zatem wniosek, iż wykorzystując zaproponowane narzędzie do pomiaru satysfakcji z pracy, można trafnie i rzetelnie wyznaczać użyteczne wskaźniki satysfakcji z pracy.

W dalszych badaniach należy skupić się na krytycznej weryfikacji stworzonego kwestionariusza i potwierdzeniu trafności oraz rzetelności w badaniach z udziałem różnorodnych grup badanych. Dalsze potwierdzenie właściwości psychometrycznych narzędzia mogłoby umożliwić stworzenie ogólnodostępnej internetowej platformy badawczej administrowanej przez środowisko naukowe, dzięki której zainteresowane organizacje mogłyby korzystać z badań satysfakcji z pracy za darmo, a wyniki tych badań mogłyby być systematycznie gromadzone i analizowane przez naukowców.

Bibliografia

- [1] Barnes J.G., *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*, McGraw-Hill, New York 2000.
- [2] Diener E., Wirtz D., Tov W., Kim-Prieto C., Choi. D., Oishi S., Biswas-Diener R., *New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings*, „Social Indicators Research” 2010, Vol. 97(2).
- [3] Diener Ed., Ng W., Harter J., Arora R., *Wealth and happiness across the world: Material prosperity predicts life evaluation, whereas psychosocial prosperity predicts positive feeling*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2010, Vol. 99(1).
- [4] Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L., *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*, „Occupational and Environmental Medicine” 2005, Vol. 62(2).
- [5] Fisher C.D., *Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?*, „Journal of Organizational Behavior” 2000, Vol. 21.
- [6] Fornell C., Larcker D.F., *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*, „Journal of Marketing Research” 1981, Vol. 18(1).
- [7] Fredrickson B.L., *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, „American Psychologist” 2001, Vol. 56.
- [8] Freeman R.B., *Job Satisfaction as an Economic Variable*, „The American Economic Review” 1978, Vol. 68(2).

- [9] Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E., Agrawal S., *Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations*, "Perspectives on Psychological Science" 2010, Vol. 5(4).
- [10] Judge T.A., Klinger R., *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*, [in:] *The Science of Subjective Well-Being*, M. Eid, R.J. Larsen (eds.), Guilford Press, New York 2008.
- [11] Judge T.A., Piccolo R.F., Podsakoff N.P., Shaw J.C., Rich B.L., *The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature*, „Journal of Vocational Behavior” 2010, Vol. 77.
- [12] Judge T.A., Kammeyer-Mueller J.D., *Job Attitudes*, „Annual Review of Psychology” 2012, Vol. 63(1).
- [13] Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., *The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review*, „Psychological Bulletin” 2001, Vol. 127(3).
- [14] Kahenman D., *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media i Rodzina, Poznań 2012.
- [15] Kahneman D., Deaton A., *High income improves evaluation of life but not emotional well-being*, „Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America” 2010, Vol. 107(38).
- [16] Kahneman D., *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics Source*, „The American Economic Review” 2003, Vol. 93(5).
- [17] Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, rozdział 5.
- [18] Locke E.A., *What is job satisfaction?* „Organizational Behavior and Human Performance” 1969, Vol. 4(4).
- [19] Lyubomirsky S., King L., Diener E., *The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?*, „Psychological Bulletin” 2005, Vol. 131(6).
- [20] Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia Poznawcza*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006, rozdział 10.
- [21] OECD, *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, OECD Publishing, Paris 2013.
- [22] Pavot W., Diener Ed., *The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction*, „The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice” 2008, Vol. 3(2).
- [23] Raykov T., *Estimation of composite reliability for congeneric measures*, “Applied Psychological Measurement” 1997, Vol. 21(2).
- [24] Saari L.M., Judge T., *Employee attitudes and job satisfaction*, „Human Resource Management” 2004, Vol. 43(4).

- [25] Van Saane N., Sluiter J.K., Verbeek J.H.M., Frings-Dresen M.H.W., *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction a systematic review*, "Occupational Medicine" 2003, Vol. 53(3).
- [26] Weiss H.M., *Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences*, „Human Resource Management Review” 2002, Vol. 12(2).
- [27] Westover J.H., *The Relationship between Job Satisfaction and Other Important Individual, Organizational, and Social Outcomes*, „The International Journal of Science in Society” 2011, Vol. 2(1).
- [28] Wierziński J., Kuźmińska A.O., Król G., *Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych*, „Problemy Zarządzania” 2014, Vol. 12(1).
- [29] Zakrzewska A.M., *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Psychologica” 2003, Vol. 7.

WYKORZYSTANIE WSKAŹNIKÓW SATYSFAKcji Z PRACY W PROCESIE ZARZĄDZANIA LUDŹMI – ZARYS PROBLEMU I PROPOZYCJA NARZĘDZIA BADAWCZEGO

Streszczenie

Celem prezentowanego artykułu jest ukazanie użyteczności pomiaru satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi oraz zaproponowanie narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy. Prowadzenie badań nad stworzeniem kwestionariusza do pomiaru satysfakcji z pracy wydaje się być uzasadnione. Brak bowiem obecnie narzędzia, które ujmowałoby satysfakcję z pracy zgodnie ze współczesną koncepcją dobrostanu, jako pozytywnego doświadczenia emocjonalnego w pracy oraz zadowolenia z pracy. Uzasadniając użyteczność pomiaru satysfakcji z pracy, odwołano się do wyników badań empirycznych wskazujących, iż wiąże się ona z zachowaniami pracowników: liczbą absencji, chęcią porzucenia pracy, motywacją i zaangażowaniem, zdrowiem oraz efektywnością pracy. Następnie przedstawiono wyniki badań własnych nad kwestionariuszem satysfakcji z pracy. Proponowany kwestionariusz okazał się być rzetelnym i trafnym narzędziem pomiarowym, dającym trzy wskaźniki satysfakcji z pracy: zadowolenie z pracy, częstotliwość doświadczeń negatywnych i częstotliwość doświadczeń pozytywnych w pracy. Trafność narzędzia potwierdzono, wykazując także związek jego wyników z chęcią opuszczenia organizacji przez pracownika.

SŁOWA KLUCZOWE: SATYSFAKcja Z PRACY, ZADOWOLENIE, EMOCJE, OCENA, POMIAR

JOB SATISFACTION INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION – AN OUTLINE OF THE PROBLEM AND A RESEARCH TOOL PROPOSITION

Abstract

The aim of this study is to present the utility of job satisfaction measurement in the process of human resource management and to propose a tool to measure job satisfaction. Conducting a research on the job satisfaction measurement seems to be justified, as there is no tool that measures job satisfaction according to the modern concept of well-being, defined as positive emotional experiences at work and job contentment. In order to show that job satisfaction measures might be useful in management processes, the results of empirical studies have been presented. The studies proved that job satisfaction is related to absenteeism, intention to quit the job, motivation and commitment, mental and physical health and performance of employees. Then, the author's own research on job satisfaction questionnaire has been presented. Proposed questionnaire turned out to be a reliable and valid measurement tool that provides three indicators of job satisfaction: job contentment, frequency of positive emotional experiences, the frequency of negative emotional experiences.

KEY WORDS: JOB SATISFACTION, CONTENTMENT, EMOTION, EVALUATION, MEASUREMENT