

PRACE NAUKOWE

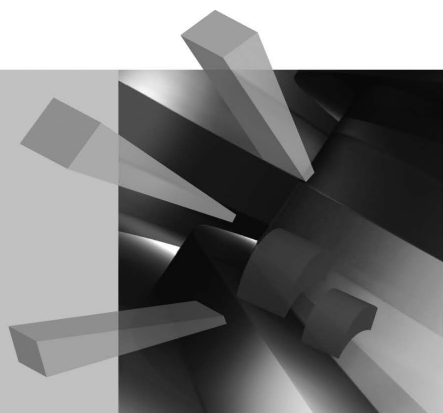
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Dariusz Kosiorek

Dynamic Consulting
e-mail: kosiorek.d@gmail.com

Katarzyna Szczepańska

Politechnika Warszawska
e-mail: k.szczepanska@wz.pw.edu.pl

ASPEKTY BADANIA SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie zakresu i aspektów prowadzenia badań satysfakcji pracowników. Przedstawiono współczesne poglądy na satysfakcję. Zwrócono uwagę na szeroki kontekst odczuwania przez pracowników satysfakcji z pracy. Omówiono problematykę uwarunkowań psychologicznych i organizacyjnych kształtowania się satysfakcji z pracy, stanów emocjonalnych oraz reakcji pracowników w kontekście przyjmowanych przez nich postaw. Opisano również mechanizm powstawania satysfakcji z pracy. Stwierdzono, że: (1) zależności występujące w procesie powstawania satysfakcji determinują zakres badań, (2) uwarunkowania, stany emocjonalne i reakcje są podstawowymi obszarami badań, (3) satysfakcja wiąże się z pojęciem skuteczności (osobistej, organizacyjnej i pracy). Uzasadnia to powody, dla których badanie satysfakcji pracowników powinno mieć charakter wieloaspektowy.

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, uwarunkowania satysfakcji, powstawanie satysfakcji.

1. Wstęp

Badanie satysfakcji pracowników jest sposobem diagnozowania zadowolenia bądź jego braku w związku z wykonywaną pracą. Można również powiedzieć, że bezpośrednio dotyczy organizacji i realizacji procesu pracy. Zadowolenie z pracy ma kontekst organizacyjny. Poza samym procesem pracy jest uwarunkowane czynnikami związanymi z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, rozwojem pracowników oraz wewnątrzorganizacyjnymi stosunkami społecznymi. Dlatego można przyjąć, że „satysfakcję z pracy należy charakteryzować w perspektywie pozytywnego stosunku do przedsiębiorstwa, współpracowników oraz wykonywanej pracy” [Mrzygłód 2004, s. 184].

Niemniej jednak „brak satysfakcji z pracy utrudnia akceptację wartości i celów organizacji oraz obniża poziom zaangażowania w wykonywaną pracę” [Winkler 2012, s. 1]. W badaniach wykazano także związki „poziomu satysfakcji z siłą przywiązania do organizacji oraz natężeniem przejawów obywatelskiego zachowa-

nia organizacyjnego [...]. Przekłada się ona (przyj. autora: satysfakcja) na poziom identyfikacji pracowników z organizacją oraz lojalność względem niej” [Winkler 2012, s. 1]. Uzasadnia to powody, dla których konieczne jest prowadzenie badań satysfakcji pracowników w celu „zapewnienia integracji pracowników z przedsiębiorstwem, zatrzymania wartościowych pracowników oraz określenia poziomu skuteczności systemu motywacyjnego” [Kopertyńska 2008, s. 247].

Dlatego badania związków pomiędzy cechami członków organizacji i uwarunkowaniami organizacyjnymi, formalnymi czy nieformalnymi koncentrują się głównie na opisanu zależności pomiędzy satysfakcją pracowników (zadowoleniem z pracy bądź jego brakiem) oraz implikacjami tych zależności w zachowaniach, postawach pracowników, a także w procesie pracy. Należy także uznać, że badanie satysfakcji może uwzględniać konteksty: „społeczny (jednostka na tle zbiorowości), czasowy (zmiany satysfakcji w czasie), sytuacyjny (konsekwencje wpływu zdarzeń na satysfakcję) oraz indywidualne nastawienie i ocenę wagi pracy jednostki (znaczenie pełnionej funkcji i zadań z niej wynikających), jak również ocenę skuteczności osobistej” [Warr 2007, s. 727–729]. Upoważnia to do stwierdzenia, że w większym stopniu satysfakcję należy rozważać w perspektywie społecznej niż ekonomicznej. Celem artykułu jest określenie zakresu i aspektów prowadzenia badań satysfakcji pracowników w przedsiębiorstwach.

2. Przegląd definicji satysfakcji

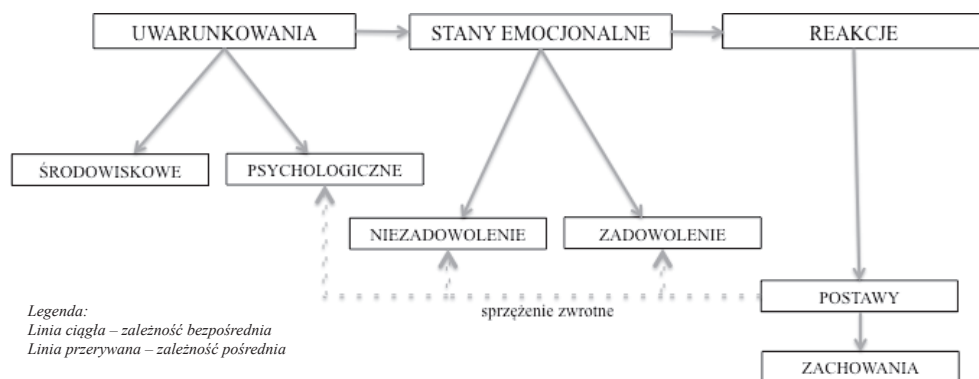
Satysfakcja jako wartość autoteliczna w aktualnym ujęciu psychologicznym to „stan emocjonalny powstały w trakcie dokonywania czegoś lub w rezultacie osiągnięcia jakiegoś celu” [Reber, Reber 2002, s. 665]. Stan taki można przyrównać do „uczucia zadowolenia i przyjemności z czegoś” [www.sjp.pwn.pl]. Wielość perspektyw ujmowania satysfakcji opisuje psychologia organizacji. Jednym z prekursorów badających zjawisko satysfakcji pracowników był R. Hoppock, który w 1935 roku zdefiniował to pojęcie jako „wszelką kombinację psychologicznych i środowiskowych uwarunkowań skutkujących tym, że osoba z prawdziwym przekonaniem mogła powiedzieć, że jest zadowolona z pracy” [Hoppock 1935, s. 44]. Takie podejście wskazuje, że satysfakcja jest uwarunkowana wieloma czynnikami zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym w stosunku do jednostki, które wymagają zidentyfikowania oraz pomiaru. Dlatego można powiedzieć, że w tej definicji zawarty jest imperatyw badania uwarunkowań, w jakich powstaje satysfakcja.

Inne podejście do pojęcia zadowolenia z pracy mówi o tym, że jest to „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń z nią związanych” [Locke 1976, s. 1319–1328]. W tym ujęciu istotnym elementem jest percepcja jednostki i jej subiektywna ocena sytuacji. W odróżnieniu od Hoppocka nacisk w definicji Lockego został położony na stany emocjonalne, które mogą przyjmować stany zarówno skrajnego zadowolenia, jak i niezadowolenia. Należy zauważyć, że „diagnozowanie stanów emocjonalnych lub uczucia żywionego względem pracy nie jest wystarczające dla opisanego procesu powstawania

satysfakcji” [Schneider, Vaught 1993, s. 68]. Wynika to z tego, że pomiar natężenia stanów emocjonalnych bez określenia mechanizmu ich powstawania i utrwalania ogranicza uwzględnianie wpływu doskonalenia organizacji. Przedstawione rozważania pozwalają na stwierdzenie, że pomiar stanu emocjonalnego powinien być związany z czynnikami organizacyjnymi, które na niego wpływają, oraz z postawami pracowników. Dlatego zadaniem badawczym jest określenie struktury zmiennych organizacyjnych, które istotnie wpływają na satysfakcję.

We współczesnej psychologii organizacji satysfakcja rozumiana jest jako „pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych” [Schulz, Schulz 2002, s. 296]. W przyjętej perspektywie można określić uwarunkowania środowiskowe, stany emocjonalne oraz pośrednio reakcje pracowników, które będą skutkowały przyjmowaniem przez pracowników postaw wobec środowiska pracy. Przyjmuje się również, że satysfakcję z pracy rozumieć należy jako „afektywny komponent reakcji jednostki powstałej na skutek konfrontacji osiągniętego aktualnie wyniku wobec wyniku pożądanego [...] Satysfakcja pracownika jest więc uznawana za wielowymiarowy konstrukt, który obejmuje odczucia ukierunkowane na wykonywaną pracę oraz odczucia dotyczące realizacji działań związanych z tą pracą, odnoszące się do natury wewnętrznej i zewnętrznej” [Moczulska, Winkler 2007, s. 24]. Dlatego należy przyjąć, że satysfakcja jest w znacznej mierze konsekwencją subiektywnego odczuwania jednostki.

Jak wynika z przedstawionych rozważań, w literaturze prezentowane są różne poglądy na temat źródeł i determinant satysfakcji. Jedne dostarczają argumentów przemawiających za stwierdzeniem, że satysfakcja „stanowi podstawę do uzyskiwania wysokiej wydajności w pracy” [Robbins 1998, s. 95]. Inne zaś wskazują na to, że „wysoki poziom satysfakcji pracowników wynika w dużej mierze z uzyskiwanych wyników pracy” [Bugdol 2010, s. 7]. Niemniej jednak można wskazać elementy i zależności powstawania satysfakcji z pracy, co zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Zależności w procesie powstawania satysfakcji z pracy

Źródło: opracowanie własne.

Postawy będące wynikiem reakcji na stan emocjonalny mają bezpośredni związek z uwarunkowaniami. Zachodzi więc sprzężenie zwrotne między elementami procesu powstawania satysfakcji, co uzasadnia twierdzenie o konieczności uwzględnienia wieloelementowej struktury zależności w badaniach satysfakcji. Należy przy tym podkreślić, że uzyskiwane wyniki mogą być odmiennie interpretowane. Pracownik, dokonując oceny sytuacji, posługuje się własnym systemem interpretacji zdarzeń będącym w pewnej korelacji z wartościami i normami przyjętymi w przedsiębiorstwie oraz innymi zasadami, jakimi się posługuje w środowisku pracy. Stąd satysfakcja będzie warunkowana nie tyle wartościami bezwzględnie obrazującymi wyniki pracy, ile raczej percepcją tychże wyników. Percepcja jednostki i jej ocena będzie obejmowała wiele elementów. Poza oceną efektów pracy będzie kształtowana poprzez zachowania kadry kierowniczej nakierowane na realizację zadań, relacje międzyludzkie oraz rozwój zawodowy. Należy przy tym zauważyć, że „pracownicy oceniają relacje zachodzące w całej przestrzeni organizacyjnej, a brak współpracy między przełożonymi różnych szczebli będzie jedną z barier w rozwoju i utrzymaniu satysfakcji” [Bugdol 2010, s. 7]. Przedstawione rozważania pozwalają na stwierdzenie, że wyniki badań naukowych dotyczących satysfakcji jednoznacznie wskazują na jej aspekty (organizacyjne, społeczne, osobowościowe), stany, poziomy oraz zależności.

3. Perspektywy w badaniu satysfakcji

W świetle przytoczonych ujęć definicyjnych istotną kwestią jest szeroki kontekst odczuwania satysfakcji przez pracowników. Jest on determinowany przez zróżnicowane uwarunkowania, które związane są z procesem powstawania satysfakcji z pracy, bądź tworzą składowe mechanizmów odpowiedzialnych za jej tworzenie. Przykładami tych uwarunkowań mogą być: motywacja oraz procesy motywowania pracowników, elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wraz z całą sferą norm i wartości z niej wynikających (stanowią one swoisty kanon dla zachowań organizacyjnych), niepisane zasady i normy funkcjonujące w środowisku pracy, proces doboru pracowników do organizacji. Innymi słowy, praktyki dotyczące m.in.: rekrutacji, selekcji czy rozwoju pracowników, kierowania pracownikami, planowania i organizacji pracy kształtują organizacyjne uwarunkowania satysfakcji. Oznacza to, że satysfakcja z pracy jest powiązana z różnymi zmiennymi organizacyjnymi i uwidacznia się poprzez „oddanie pracy, zaangażowanie organizacyjne, zachowanie obywatelskie w organizacji, [...] innowacyjność” [Ahmad i in. 2011, s. 577], a każda z nich może być w różny sposób związana z odczuwaniem satysfakcji przez pracowników. Kwestią wymagającą podkreślenia jest wyznaczenie zakresu prowadzenia badań satysfakcji pracowników, który uwzględniałby zarówno badanie cech środowiska, procesów mentalnych, jak i zachowań pracowniczych. Wynika to z tego, że dla praktyki zarządzania istotne są narzędzia badawcze pozwalające na osiągnięcie celów badań satysfakcji pracowników w odpowiednio dobranych grupach.

W psychologii pracy i zarządzania przeważnie prezentowane są opisy oceny satysfakcji z pracy oddzielnie od wyników pracy i zmiennych je kształtujących. Należy zauważyć, że na zaangażowanie pracowników w pracę wymagającą wysiłku wpływają emocje, w tym oczekiwane. „Mniejszy wysiłek na trudnym stanowisku może ograniczyć niezadowolenie pracownika z pracy; a wysiłki ukierunkowane na osiągnięcie dobrych wyników pracy mogą prowadzić do powstawania negatywnych emocji towarzyszących przeciążeniu lub niepowodzeniu [...]. Zamiast ograniczać uwagę wyłącznie do zadowolenia lub wyłącznie do produktywności, powinniśmy badać je jednocześnie” [Warr 2007, s. 729]. Wskazuje to na potrzebę uwzględnienia w badaniach satysfakcji zależności między procesami osiągania zadowolenia i pracy, które wzajemnie się przenikają, przy czym są tylko pozornie ograniczone kontekstem funkcjonowania jednostki w środowisku społecznym. Niemniej jednak dla niektórych pracowników satysfakcja z pracy jest stałą wartością niezależną od cech pracy. „Zmiany statusu, warunków i celów pracy oraz wynagrodzenia w niewielkim stopniu wpływają na satysfakcję. Ich ogólne poczucie szczęścia lub nieszczęścia w niewielkim stopniu zależy od warunków zewnętrznych” [Schultz, Schultz 2006, s. 296]. Wskazuje to na istotność wymiaru uwarunkowań psychologicznych, jeżeli przyjąć, że wpływa na nie ogólne zadowolenie z życia, samoświadomość, samokontrola, cechy osobowości, płeć, wiek, zdolności poznawcze pracownika czy zaangażowanie w pracę. Wyniki badań wskazują, że „satysfakcja z pracy wiąże się z satysfakcją z innych aspektów życia [...]. Ludzie z pozytywnymi postawami wobec pracy z reguły pozytywnie oceniają swe życie osobiste i rodzinne [...]. Powszechnie akceptuje się pogląd, że satysfakcja z pracy i życia są ze sobą dodatnio związane [...]. Wraz z upływem czasu wpływ satysfakcji z życia na satysfakcję z pracy staje się coraz silniejszy, co sugerowałoby, że ogólna satysfakcja z życia może odgrywać ważniejszą rolę” [Schultz, Schultz 2006, s. 297]. Przedstawione rozważania pozwalają na stwierdzenie, że pomiędzy zadowoleniem z życia (ogólna satysfakcja) i z pracy zachodzą związki, przy czym zadowolenie z pracy jest funkcją wielu zmiennych kształtowanych przez organizację, w tym mechanizmów oddziaływania. Wskazuje to na różnicowanie i przenikanie się perspektyw satysfakcji, co powinno być uwzględnione w badaniach.

4. Stany emocjonalne jako element badań satysfakcji

Poglądy psychologów organizacji opierają się na założeniu, że do zadowolenia należy zawsze dążyć, a niezadowolenia należy zawsze unikać. Eliminacja niezadowolenia staje się w ten sposób głównym celem, do którego powinna dążyć jednostka i organizacja. Realizacja tego celu wymaga wysiłku i „uniemożliwia czerpanie przyjemności z innych zajęć [...]. Ma to dwie ważne konsekwencje dla rozumienia zadowolenia z pracy. Po pierwsze, należy poznać źródła i naturę ambiwalencji. Stany zadowolenia i niezadowolenia mogą szybko po sobie następować. Po drugie, nie da się oddzielić poczucia zadowolenia od tego, co jest robione, aby osiągnąć cele”

[Warr 2007, s. 729]. Oznacza to, że stany emocjonalne pracownika pełnią ważną rolę w przebiegu procesu pracy oraz mogą determinować jego jakość. Wykazano wcześniej, że pojęcie satysfakcji jest wielowymiarowe, przez to „jest kryterium trudno mierzalnym i w opinii P. Druckera nie stanowi wystarczającego warunku lepszej pracy” [Szczepańska 2010, s. 69]. Pomiar ogólnej satysfakcji może nie dostarczać pełnej informacji o postawach wobec wszystkich aspektów pracy. „Pracownicy mogą być zadowoleni z pewnych warunków, ale niezadowoleni z innych” [Schultz, Schultz 2006, s. 298]. Prowadzi to do wniosku, że istotną zmienną w procesach powstawania satysfakcji i pracy są postawy pracowników, które pozostają w relacjach sprzężenia zwrotnego ze stanami emocjonalnymi i uwarunkowaniami psychologicznymi. Z jednej strony odnoszone sukcesy zawodowe mogą wzmacniać stany zadowolenia. Z drugiej zaś porażki w realizacji zadań mogą negatywnie wpływać na poczucie niezadowolenia, jak również warunkować psychologiczne aspekty funkcjonowania pracowników w środowisku pracy (np. utwierdzając ich w przekonaniu, że organizacja nie zapewnia właściwych warunków do realizacji zadań zawodowych, co nazywane jest racjonalizacją niepowodzeń).

Określenia stanu emocjonalnego (zadowolenie, niezadowolenie) nie można uznać za wystarczające, ponieważ od jego poziomu i stopnia utrwalenia w czasie uzależnione jest przyjmowanie postaw przez pracowników. Dlatego w odniesieniu do stanu emocjonalnego należy udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące:

- przyczyn jego powstawania,
- stopnia natężenia,
- czasu trwania (utrzymywania się),
- działań powodujących jego zmianę oraz podejmowanych dla jego utrwalania.

Analiza uzyskanych odpowiedzi wzbogaca wiedzę o psychologicznych i organizacyjnych aspektach wywołujących oraz kształtujących stany emocjonalne. Jednocześnie jest ona wystarczającą podstawą oddziaływania na utrwalenie przewagi stanu zadowolenia nad niezadowoleniem.

5. Reakcje jako element badań satysfakcji

Liczne teorie motywacji¹ „mają za zadanie wyjaśniać, dlaczego ludzie w pracy zachowują się tak, jak się zachowują, rozpatrując ten problem w kategoriach wysiłków, jakie podejmują, i kierunków, jakie obierają” [Armstrong 2000, s. 106]. Zachowania pracowników są skorelowane z satysfakcją pracowników i wynikają z postaw. Wyniki badań wskazują na „pozytywny, choć słaby związek pomiędzy satysfakcją z pracy a poziomem wykonywanych zadań. Jednak nie w każdym badaniu ten związek występuje” [Schultz, Schultz 2006, s. 306]. Dowodzi to, że nie można przy-

¹ Instrumentalna, potrzeb Masłowa, Alderfera, McClelanda, procesu/poznawcze: wartości oczekiwanej Vrooma, celu Latham i Lockego, oporu Brehma, sprawiedliwości Adamsa, behawioralna Skinnera, społecznego uczenia się Bandury, atrybucji, kształtowania roli.

jąc założenia o pozytywnej korelacji między satysfakcją a produktywnością, niezależnie od tego, czy satysfakcja pracowników skutkuje dobrze wykonywanymi zadaniami, czy dobrze wykonywane zadania skutkują satysfakcją. Wysoka satysfakcja z pracy wiąże się z zachowaniami prospołecznymi, tj. udzielaniem pomocy klientom, współpracownikom, przełożonym, co przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Z kolei niska satysfakcja może prowadzić do zachowań aspołecznych, co zostało potwierdzone w badaniach, które dowodzą, że „brak satysfakcji z pracy często jest przyczyną wzrostu absencji oraz fluktuacji. Natomiast pomiędzy identyfikacją z pracą i zaangażowaniem zachodzi korelacja dodatnia (funkcyjna). Podobna zależność dotyczy satysfakcji i zaangażowania organizacyjnego², które jest silnie skorelowane z takimi czynnikami, jak: wzbogacanie pracy, autonomia, możliwość wykorzystania umiejętności oraz pozytywne postawy wobec grupy współpracowników” [Schultz, Schultz 2006, s. 308–317].

Badając zjawisko satysfakcji z pracy, należy uwzględnić postawy przyjmowane przez jednostkę, które są reakcją na stany emocjonalne. Postawa jest „procesem umysłowym, w którym jednostka na podstawie wcześniejszych doświadczeń i zgromadzonych informacji organizuje swoje postrzeganie, przekonania, odczucia wobec jakiegoś przedmiotu i ukierunkowuje swoje późniejsze zachowanie [...]. Postawa:

- opiera się na serii informacji [...], które są stopniowo gromadzone przez jednostkę (składnik kognitywny);
- jest ukierunkowana i odzwierciedla odczucia – pozytywne lub negatywne [...] (składnik afektywny);
- ma charakter dynamiczny i stanowi predyspozycję do reakcji; jako taka ma wartość predykcyjną (składnik behawioralny)” [Szczepańska 2010, s. 248].

Na tej podstawie można powiedzieć, że postawa jest wypadkową różnych zmiennych. Należą do nich m.in. system wartości i światopogląd jednostki, kształtowane w procesie socjalizacji. Jednostka osadzona w kontekście organizacyjnym (jednostka – pracownik) „może mieć z założenia różny stosunek do samej pracy, począwszy od postrzegania pracy jako przymusu, sposobu zaspokojenia potrzeb bądź wartości autotelicznej, uznawanej za źródło wartości osobistej bądź społecznej” [Terelak, Jankowska 2009, s. 230].

W kategorii reakcji mechanizm powstawania satysfakcji z pracy wciąż jest przedmiotem dyskusji. Jego złożoność, będąca konsekwencją uwarunkowań, w jakich ono zachodzi, utrudnia precyzyjne określenie zależności pomiędzy wszystkimi jego aspektami. Z jednej strony jednostka posiada indywidualne uwarunkowania psychologiczne (np. osobowość, temperament, zdolności poznawcze, samoświadomość). Z drugiej zaś funkcjonuje ona w złożonym środowisku społecznym organizacji i poddawana jest wielu wpływom natury zewnętrznej, w tym uwarunkowanym

² Na zaangażowanie organizacyjne składają się: (1) akceptacja wartości i celów organizacji, (2) gotowość ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji, (3) silne pragnienie pozostania członkiem organizacji.

interakcjami międzyludzkimi. Warto przy tym zauważyć, że funkcjonowanie jednostki odbywa się w sztucznym, z natury rzeczy, zinstytucjonalizowanym środowisku organizacyjnym. Obowiązują w nim charakterystyczne normy, zasady i wartości tworzące pożądane przez kierownictwo schematy zachowań. Nie zawsze odpowiada to zarówno osobistym, jak i społecznym wartościom czy doświadczeniom jednostki. Dlatego nie zawsze pożądane schematy zachowań są zgodne z rzeczywistymi. Istotną kwestią staje się zatem dopasowanie jednostki do organizacji, które wpływa na przyjmowanie przez nią oczekiwanych postaw wobec pracy, przy czym szczególne znaczenie ma zaangażowanie organizacyjne. Nie bez znaczenia pozostają również zachowania, do których zaliczyć można na przykład „większą chęć do pracy zespołowej, większa skłonność do zachowań etycznych” [Terelak, Jankowska 2009, s. 232].

6. Podsumowanie

Badanie satysfakcji pracowników powinno mieć określone cele (poznawcze, aplikacyjne). Uzyskane wyniki badań mogą być wykorzystywane zarówno w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak i w organizacji pracy. Istotne jest zwrócenie uwagi na grupy badanych pracowników wyznaczone na podstawie kryteriów, takich jak: miejsce usytuowania w strukturze organizacyjnej (stanowisko), szczebel zarządzania (strategiczny, operacyjny), rodzaj pełnionych funkcji i realizowanych zadań (obciążenie pracą). Zmiennymi opisowymi określonych grup pracowników mogą być: czas zatrudnienia w danej organizacji, wykształcenie (poziom i rodzaj), wiek czy płeć. Wymienione kryteria nadają kontekst organizacyjny badaniom satysfakcji i jednocześnie pozwalają na przeprowadzanie analiz przekrojowych. Dlatego kluczową rolę odgrywa dobór kryteriów wyodrębniania grup pracowników pooddawanych badaniu.

Złożoność pojęcia satysfakcji wskazuje na wiele jej aspektów, które powinny być uwzględnione w badaniach. Uwarunkowania psychologiczne, stany emocjonalne i reakcje jednostki tworzą psychologiczny kontekst badania satysfakcji pracowników. Jak wykazano w rozważaniach, badanie zależności występujących w procesie powstawania satysfakcji pozwala na poznanie struktury czynników oddziałujących. Stwarza to podstawy do wyboru przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa działań zorientowanych na wzrost satysfakcji i utrwalania jej poziomu w długiej perspektywie.

Wymienione konteksty bezpośrednio związane są z kulturą organizacyjną, co w konsekwencji może prowadzić do wprowadzania kompleksowych zmian w organizacji ukierunkowanych na kształtowanie, wzmacnianie oraz utrwalanieżądanego poziomu satysfakcji wszystkich pracowników. Dlatego prowadzenie ciągłych badań satysfakcji tworzy dynamiczny jej obraz, który jest świadectwem stanu i procesów zarówno w kontekście organizacyjnym, jak i psychologicznym.

Literatura

- Ahmad Z., Nawaz M.M., Ahmad Z., *Explicit and implicit factors of Job Satisfaction: A combination that works, Interdisciplinary*, „Journal of Contemporary Research in Business” 2011, vol. 2, no. 12.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bugdól M., *Satysfakcja pracowników z systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2010, nr 2.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995.
- Hoppock R., *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York 1935.
- Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Locke E.A., *The nature and causes of job satisfaction*, [w:] M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976.
- Moczulska M., Winkler R., *Partycypacja pracowników a satysfakcja z pracy*, „Problemy Jakości” 2007, nr 2.
- Mrzygłód J., *Badania satysfakcji pracowników*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- Robbins S.R., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Scholar, Warszawa 2002.
- Schneider D.S., Vaught B.C., *A comparison of job satisfaction between public and private*, „Public Administration Quarterly” 1993, no. 17(1).
- Schultz D., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Szczepeńska K., *Kompleksowe Zarządzanie Jakością TQM*, Wydawnictwo Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998.
- Szczepeńska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2010.
- Terelak J.F., Jankowska P., *Dopasowanie jednostka – organizacja a zadowolenie z pracy*, „Miscelanea Oeconomicae”, R. 13, 2009, nr 1.
- Warr P., *Searching for happiness at work*, „The Psychologist” 2007, vol. 20, no. 12.

Źródła internetowe:

- Winkler R., *Satysfakcja z pracy i jej pomiar – kwestie zasadnicze*, <http://www.eweb.krakow.pl/artykuly-naukowe-satysfakcja-z-pracy-i-jej-pomiar--kwestie-zasadnicze-/scientific-articles/show-articles/articles,23?type=reviews> (22.02.2012).
www.sjp.pwn.pl (22.02.2012).

ASPECTS OF RESEARCH ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION

Summary: This article is aimed at determination of scope and aspects of research regarding employees' satisfaction. Current views on satisfaction have been presented. Broad context related to the feeling of job satisfaction has been noted. The issue of psychological and organizational conditionings influencing job satisfaction, as well as emotional states of satisfaction and reaction of employees in the context of attitudes that they present have been discussed. The mechanism of job satisfaction creation has also been described. It was noted

that: (1) dependences that occur during the creation of satisfaction determine the scope of research, (2) conditionings, emotional states and reactions constitute basic research areas, (3) satisfaction is connected with the concept of effectiveness (personal, organizational and work). This justifies reasons due to which research regarding employees' satisfaction should be of multifaceted nature.

Keywords: job satisfaction, satisfaction conditionings, creation of satisfaction.