

MATEUSZ HAUK

Uniwersytet Łódzki
Wydział Nauk o Wychowaniu, Instytut Psychologii
Zakład Psychologii Biznesu i Doradztwa Kariery
91-433 Łódź, ul. Smugowa 10/12
e-mail: mateusz.hauk@uni.lodz.pl

CECHY PRACY A ZADOWOLENIE Z PRACY

Abstrakt. Celem badań własnych była analiza relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy. Punktem wyjścia do analizy powyższego problemu była Koncepcja Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama (1980), a także liczne badania weryfikacyjne, wskazujące na potrzebę rozpatrywania cech pracy w trzech grupach, odpowiednio: motywacyjnych, społecznych i kontekstowych. W badaniach wzięło udział 375 osób, w wieku od 19 do 64 lat, reprezentujących zawody zróżnicowane branżowo.

Otrzymane wyniki wskazały, iż najsilniejszy związek z zadowoleniem pracowników mają tzw. cechy społeczne. Jednocześnie procent wariacji zadowolenia z pracy wyjaśniany przez cechy pracy okazał się znikomy, co wskazuje na potrzebę dalszej eksploracji czynników związanych z zadowoleniem z pracy, przy uwzględnieniu bardziej zaawansowanych modeli i większego zestawu zmiennych.

Słowa kluczowe: cechy pracy, zadowolenie z pracy, satysfakcja z pracy, projektowanie pracy.

1. WSTĘP

Liczne zmiany i transformacje zachodzące na rynku pracy przemawiają za koniecznością nowego spojrzenia na jej projektowanie w kontekście zwiększenia zadowolenia pracowników. Dotyczy to zwłaszcza uwzględnienia w większym stopniu społecznych cech pracy – związanych z budowaniem relacji i kontaktami pracowników, kontekstowych cech pracy – związanych z jej warunkami, projektowania pracy nie tylko z perspektywy jednostki, ale także (a może nawet w większym stopniu) z perspektywy zespołu, a także uwzględnienia przy jej projektowaniu zmiennych podmiotowych/osobowościowych oraz ich interakcji ze zmiennymi środowiskowymi (Hackman, Oldham, 2010; Morgeson, Humphrey, 2006; Ratajczak, 2006; 2007; Salas, Chen, Kozłowski, 2017). Przegląd podejść i teorii dotyczących projektowania pracy (por. Hackman, Oldham, 2010)

wskazuje, iż dotychczasowe podejścia nie są do końca adekwatne do współczesnych warunków i sposobów funkcjonowania ludzi w środowisku zawodowym.

Wymóg „bycia konkurencyjnym” wymusza na pracodawcach z jednej strony znaczną redukcję kosztów, z drugiej zaś skłania ich do podejmowania nowych działań ukierunkowanych na przyciągnięcie do organizacji osób dysponujących odpowiednim potencjałem rozwojowym, przy jednoczesnym zachowaniu w swoich strukturach dobrych, sprawdzonych pracowników. Ważnym zadaniem praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi jest podejmowanie działań ukierunkowanych na podniesienie satysfakcji zatrudnionych pracowników. Zadanie to jest jednak znacznie trudniejsze niż kilka czy kilkanaście lat temu. Warto nadmienić, że ludzie nie wybierają już pracy na całe życie, nastąpiło swoiste przewartościowanie i zmiana akcentów z „bycia zatrudnionym” (co do chwili obecnej stanowiło podstawę egzystencji i czynnik wpływający na osiągnięcie satysfakcji i dobrostan jednostki) na „bycie zatrudnialnym” – czyli gotowym do podjęcia pracy w każdym miejscu, czasie, w zależności od potrzeb i wymogów rynku czy pracodawcy (Furnham, 2000; 2005; Patterson, 2001). Ostatnimi czasy zauważyć można takie zjawiska, jak wielopracza (Lipińska-Grobelny, 2016), zaś w literaturze przedmiotu pojawił się nowy termin, tzw. „pracownik port folio” (Lipińska-Grobelny, 2013), używany do określania osób, które dysponują kilkoma „portfelami prac”, czyli pracują dla więcej niż jednego pracodawcy, często dzieląc swoje zasoby i nie ujawniając w pełni swojego potencjału u jednego pracodawcy.

2. ZADOWOLENIE Z PRACY

Zjawisko zadowolenia z pracy stanowi ważny aspekt zainteresowań praktyków i teoretyków. Obok szeroko rozumianej efektywności/produktywności, stanowi centralny obszar, na którym skupiają się zarówno wysiłki osób zarządzających przedsiębiorstwami, jak i zainteresowania przedstawicieli nauk społecznych (w tym przede wszystkim psychologii, zarządzania, socjologii, medycyny itp.). Początki usystematyzowanych badań nad satysfakcją jednostki w miejscu pracy datują się na lata 30. ubiegłego wieku (Brief, Weiss, 2002) i choć w literaturze przedmiotu znaleźć można ogromną liczbę badań poświęconych temu zagadnieniu, problematyka ta nadal jawi się jako warta dalszej, pogłębionej eksploracji.

Na zadowolenie z pracy składają się dwa komponenty: poznawczy (co ludzie sądzą o swojej pracy, często określane mianem satysfakcji) i emocjonalny (co ludzie czują wobec swojej pracy lub jakich emocji doświadczają będąc w pracy). Zadowolenie poznawcze z pracy dotyczy sądów na temat pracy i tego, na ile jest ona korzystna dla podmiotu. Na ogół rozpatruje się je na continuum – od niezadowolenia do zadowolenia. Przy tym wyodrębnić można tzw. ogólne zadowolenie poznawcze z pracy (praca jako całość) oraz zadowolenie poznawcze z poszczególnych składników pracy (por. Zalewska, 2003a). W literaturze przedmiotu

widoczny jest brak spójności co do liczby i treści wymiarów środowiska zawodowego, jednocześnie brakuje teorii pozwalającej na spójny podział składników pracy ważnych pod kątem zadowolenia z pracy (Brief, 1998). Dla przykładu, Locke (1976) dokonując przeglądu literatury na temat zadowolenia z pracy, sugeruje, że różne wymiary/składniki pracy można sprowadzić do 4 kategorii: nagrody; inni ludzie; treść pracy; kontekst organizacyjny.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że związki ogólnego zadowolenia z pracy z zadowoleniem z poszczególnych jej składników są na ogół słabe, podstawa i waga każdego ze składników zależy w dużej mierze od różnic indywidualnych (Brief, 1998; Iroson, Smith, Brannick, Gibson, Paul, 1989; Scarpello, Campbell, 1983). Możliwe jest bowiem osiągnięcie przeciętnego uśrednionego zadowolenia z pracy przy jednoczesnej wysokiej ogólnej satysfakcji z pracy, np. wtedy, gdy jednostka wykazuje przeciętne zadowolenie z większości wymiarów pracy, zaś jeden element pracy (szczególnie ważny dla pracownika) jest oceniany przez niego bardzo wysoko (w takim wypadku element ten determinuje globalną ocenę pracy).

Przegląd teorii i badań na temat czynników warunkujących zjawisko zadowolenia z pracy wskazuje na trzy grupy zmiennych, mających największy wpływ na poziom satysfakcji jednostki: czynniki osobowe (np. Judge, Bono, 2001; Judge, Heller, Mount, 2002); czynniki środowiskowe (np. Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959; Warr, 1987); dopasowanie osoba–środowisko (Davis, Lofquist, Weiss, 1968; Holland, 1997).

Aktualnie dominującym modelem w badaniach nad zadowoleniem z pracy jest ujęcie transakcyjne (Zalewska, 2003). Ujęcie takie należy do grupy modeli trójczynnikowych (wszystkie trzy wyżej wymienione czynniki warunkujące zadowolenie z pracy są istotne).

W niniejszych badaniach postanowiłem skoncentrować się jednak na czynnikach środowiskowych (cechy pracy), dążąc do eksploracji czynników związanych z projektowaniem pracy (zrezygnowałem tym samym z ujęcia transakcyjnego, uwzględniającego większą pulę zmiennych w relacji do zadowolenia z pracy).

Jedną z najbardziej znanych (i najczęściej cytowanych) koncepcji mieszczących się w tzw. nurcie środowiskowym jest Koncepcja Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama – *Job Characteristic Model* (1980). W teorii tej akcentowane są trzy psychologiczne stany, krytyczne w procesie determinowania motywacji wewnętrznej pracownika i jego satysfakcji z obszaru zawodowego: (1) poczucie sensowności (*meaningfulness*) – pracownik musi postrzegać swoją pracę jako ważną i mającą znaczenie (w kontekście wyznawanego systemu wartości); (2) poczucie odpowiedzialności (*responsibility*) – pracownik musi mieć przekonanie, że jest osobiście (poprzez realizowane działania i podejmowane decyzje) odpowiedzialny za wyniki pracy; (3) znajomość rezultatów (*knowledge of results*) – pracownik musi wiedzieć, jakie są wyniki jego działań.

Opisane wyżej stany psychologiczne pojawiają się w sytuacji, gdy praca charakteryzuje się pięcioma cechami:

1) różnorodnością umiejętności (*skill variety*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań;

2) tożsamością zadań (*task identity*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga wykonywania usług lub produktów jako całości, od początku do końca;

3) znaczeniem pracy (*task significance*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie innych osób i szerokiego społeczeństwa;

4) autonomią (*autonomy*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca daje swobodę i niezależność w zakresie podejmowania decyzji;

5) informacjami zwrotnymi (*feedback from job*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca dostarcza bezpośrednich i jasnych informacji na temat efektywności działań.

Model Hackmana i Oldhama (JCM – *Job Characteristic Model*) stał się jednym z bardziej popularnych modeli w zakresie psychologii organizacji i zarządzania. Teoria w sposób przejrzysty opisuje zjawiska kluczowe w procesie powstawania zadowolenia z pracy, kładąc nacisk na czynniki środowiskowe. Jednocześnie, jak wskazują Hackman i Oldham (2010), jest nieprzystająca do dzisiejszych warunków pracy. Warto zaznaczyć, że w literaturze polskiej brakuje badań weryfikujących trafność modelu Hackmana i Oldhama, co stanowiło dodatkowo czynnik skłaniający do realizacji badań z wykorzystaniem koncepcji JCM.

Analiza funkcjonowania rynku pracy oraz mechanizmów funkcjonowania zawodowego wskazała na znaczne zmiany i transformacje zachodzące w rzeczywistości zawodowej, które skłaniają do przewartościowania sposobu postrzegania i interpretacji pojęcia pracy i zatrudnienia. Stanowiło to także istotną przesłankę do rozpatrywania (w relacji z zadowoleniem z pracy) dodatkowych cech pracy (Hauk, 2007), takich jak: cechy związane z warunkami pracy (tzw. cechy kontekstowe); cechy związane z przetwarzaniem informacji; społecznym funkcjonowaniem pracowników oraz ergonomią pracy (Parker, Wall, Cordery, 2001), jak również do rozpatrywania większej puli cech tzw. motywacyjnych.

Celem niniejszych badań była odpowiedź na pytanie, jakie cechy pracy i w jakim stopniu są związane z zadowoleniem z pracy, przy czym jako podstawę teoretyczną, determinującą wybór cech pracy mających potencjalny wpływ na satysfakcję podmiotu, przyjąłem opisaną wyżej Koncepcję Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama (1975; 1980; 1981), akcentującą tzw. „cechy motywacyjne”, a także liczne badania weryfikujące oryginalny model JCM (w tym przede wszystkim badania Morgesona i Humphreya, 2006, oraz Humphreya, Nahrganga i Morgesona, 2007), które pozwoliły rozszerzyć pulę rozpatrywanych cech pracy o dodatkowe „cechy motywacyjne”, „cechy społeczne” oraz „cechy kontekstowe”. Autorzy dokonali szczegółowej analizy literatury przedmiotu, wyodrębniając

18 cech pracy najczęściej pojawiających się w koncepcjach „*work–design*”. Są to następujące właściwości pracy:

– cechy motywacyjne: różnorodność umiejętności; tożsamość zadania; znaczenie pracy; autonomia (przy czym autonomia została podzielona na 3 odrębne cechy: autonomia w zakresie organizowania pracy; autonomia w zakresie podejmowania decyzji; autonomia w zakresie wykonywania zadań); informacje zwrotne z pracy; różnorodność zadań; złożoność pracy; przetwarzanie informacji; rozwiązywanie problemów; specjalizacja;

– cechy społeczne: wsparcie społeczne (ze strony współpracowników i przełożonych); wzajemna zależność pracowników (zależność ta może być dwustronna – zależność innych ode mnie lub zależność mojej osoby od innych, dlatego właściwość ta została podzielona na 2 odrębne cechy: inicjowana współzależność; otrzymana współzależność); kontakty poza organizacją; informacje zwrotne ze strony innych;

– cechy kontekstowe: ergonomia pracy; wymagania fizyczne; warunki pracy; używany sprzęt.

Humphrey i in. (2007) wskazali, że cechy motywacyjne wyjaśniały 34% wariacji zadowolenia z pracy, w stosunku do 17% wariacji wyjaśnianej przez cechy społeczne i 4% wariacji wyjaśnianej przez cechy kontekstowe. Jest to spójne także z innymi wynikami i wnioskami na temat zmian na rynku pracy (por. Campion, 1988; Campion i Thayer, 1985; Parker, Wall i Cordery, 2001). Dlatego też w niniejszych badaniach postanowiono uwzględnić (oprócz motywacyjnych cech pracy postulowanych w koncepcji JCM) także dodatkowe cechy motywacyjne, cechy społeczne oraz cechy kontekstowe.

W przeprowadzonych badaniach skoncentrowałem się na pomiarze poznawczego aspektu zadowolenia z pracy (satysfakcja z pracy).

Bazując na wcześniejszych badaniach związanych z projektowaniem pracy i zadowoleniem z pracy (m.in. Humphrey i in., 2007), założono następującą hipotezę:

H1. Dla zadowolenia z pracy najważniejsze są cechy motywacyjne i cechy społeczne pracy, a w mniejszym stopniu cechy kontekstowe pracy.

3. METODA BADAŃ

3.1. Osoby badane

Badania przeprowadzone zostały w formie tradycyjnej, tj. metodą „papier-ówkę” (200 przebadanych osób), jak również z wykorzystaniem elektronicznych wersji kwestionariuszy (kontakt z osobami badanymi odbywał się za pośrednictwem poczty elektronicznej, uczestnicy otrzymywali opis celu badań i jego przebiegu, po wyrażeniu zgody przekazywano im link do ankiety on-line, zaś

wyniki były eksportowane do arkusza Excel). Zastosowanie elektronicznej wersji narzędzi badawczych podyktowane było chęcią zwiększenia liczebności próby (standardowe wersje kwestionariuszy zawierały niekiedy niepełne odpowiedzi, co więcej, część badanych osób nie zwróciła kwestionariuszy). Wersje elektroniczne kwestionariuszy nie zawierały danych identyfikacyjnych osób badanych (takich jak imię, nazwisko itp.), jednocześnie zaznaczyć należy, że wyniki były zabezpieczone z wykorzystaniem możliwości funkcjonalnych narzędzia. Osoby badane były zobligowane do udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w baterii testowej, w przeciwnym razie niemożliwe było przejście do dalszych części baterii testowej.

Przed uruchomieniem elektronicznej procedury zbierania danych na większą skalę, przeprowadzone zostały dwa oddzielne badania pilotażowe (30 osób badanych, zebrane w ten sposób wyniki nie zostały ujęte w analizach właściwych), ukierunkowane z jednej strony na zebranie informacji na temat formy zbierania danych i informacji zawartych w baterii testowej, z drugiej strony w celu porównania jakości danych. Nie występowały statystycznie istotne różnice w zakresie średnich wartości zmiennych ujętych w modelu badawczym.

Po przeprowadzeniu całości badań porównane zostały średnie dotyczące zmiennych ujętych w modelu badawczym (zmienną grupującą był sposób badania: „papier-ołówek” *versus* „forma elektroniczna”). Nie odnotowano istotnych różnic w zakresie wartości takich zmiennych, jak: wiek, staż pracy w obecnym miejscu pracy, staż pracy na obecnym stanowisku, liczba godzin pracy w tygodniu ogółem i poza biurem. Nie stwierdzono także istotnych różnic w większości analizowanych w modelu zmiennych wyjaśniających (wyjątek stanowią cechy: informacje zwrotne z pracy oraz używany sprzęt). Pozwoliło to na łączne analizowanie wyników zebranych za pomocą obu sposobów badania.

W badaniach wzięło udział 375 osób zamieszkujących w województwie łódzkim. Warunkiem udziału w badaniu było wykonywanie aktywności zawodowej (praca przynajmniej od 1 miesiąca), ukończone 18 lat oraz wyrażenie zgody na udział w badaniu.

Wiek badanych wahał się od 19 do 64 lat – średnia (M) = 32,9, odchylenie standardowe (SD) = 9,80. Staż pracy był bardzo zróżnicowany, przyjmował wartości od 1 miesiąca do 39 lat, M = 10,5, SD = 9,20, z kolei staż pracy na obecnym stanowisku wahał się od 1 miesiąca do 34 lat, M = 2,9, SD = 4,10 (w tym wypadku średnia dla stażu pracy podana została w latach). Osoby badane poświęcały na pracę od 10 do 89 godzin tygodniowo, M = 39,1, SD = 10,91 (w tym średnio ok. 4 godzin osoby te poświęcały na pracę poza siedzibą firmy/biurem, najczęściej pracując u siebie w domu).

Większość badanych stanowiły kobiety (61,6%), z wykształceniem wyższym na poziomie studiów I stopnia, pozostające w związku formalnym lub nieformalnym. Niemal połowa osób badanych nie posiadała dzieci. Ponad 60% respondentów wykonywało swą pracę na podstawie umowy o pracę na pełen etat.

3.2. Narzędzia badawcze

Do pomiaru zmiennych objaśniających zastosowałem Kwestionariusz Cech Pracy (Hauk, 2014, na podstawie badań i kwestionariusza WDQ autorstwa Morgesona i Humphreya, 2006). Narzędzie to składa się z 46 itemów, należących do 11 czynników, odpowiednio: złożoność pracy (np. „Wykonuję trudne zadania”); wymagania fizyczne i warunki pracy (np. „Wkładam dużo wysiłku fizycznego w wykonywanie zadań”); informacje zwrotne z pracy (np. „To, co robię, dostarcza mi jasnych informacji na temat mojej efektywności”); autonomia (np. „Samodzielnie planuję poszczególne zadania”); ergonomia (np. „Moje stanowisko pracy nie jest wygodne”); informacje zwrotne od innych (np. „Współpracownicy dostarczają mi jasnych informacji na temat mojej efektywności”); używany sprzęt (np. „Używam różnorodnego sprzętu”); wzajemna zależność pracowników (np. „Zadania wykonywane przez innych zależą od wyników mojej pracy”); interakcje poza organizacją (np. „Kontaktuję się głównie z osobami pracującymi w mojej organizacji”); wsparcie społeczne – przyjaźnie w organizacji (np. „Mogę nawiązywać bliskie przyjaźnie”); znaczenie pracy (np. „Wykonuję zadania, od których zależy życie wielu ludzi”). *Alfa* Cronbacha dla wyodrębnionych cech pracy waha się od 0,60 dla skali „Znaczenie Pracy” do 0,92 dla skali „Złożoność pracy”, dla całej skali wynosi średnio 0,87). Dla badanej próby *alfa* Cronbacha osiągnęła niższe wartości (od 0,525 dla skali „Znaczenie pracy” – najniższy wynik, do 0,783 dla skali „Ergonomia” – wynik najwyższy).

Do pomiaru zmiennej objaśnianej zastosowałem Arkusz Opisu Pracy (AOP) (Neuberger i Allerbeck, 1978, w adaptacji Zalewskiej, 2001). AOP pozwala oszacować poznawczy aspekt zadowolenia z siedmiu składników pracy: koledzy, przełożony, treść pracy, warunki pracy, organizacja i kierownictwo, rozwój oraz wynagrodzenie. Zadowolenie ze składników pracy może być mierzone za pomocą skal opisowych lub skal twarzy (7-stopniowa skala schematycznych symboli wzorowana na „*Faces Scale*” Kunina, 1955). *Alfa* Cronbacha dla skal waha się od 0,69 do 0,91. Zadowolenie ogólne mierzone jest za pomocą 1 itemu: „Jeśli pomyśli Pan/Pani o tym wszystkim, co odgrywa rolę w Pana/Pani pracy, to w jakim stopniu jest Pan/Pani ogólnie zadowolony/a ze swojej pracy?”. W tym przypadku osoba badana udziela odpowiedzi z wykorzystaniem 7-stopniowej skali twarzy. W badaniach własnych zdecydowałem się na pomiar zadowolenia z pracy poprzez oszacowanie zadowolenia z poszczególnych składników pracy, tj.: koledzy, przełożeni, treść pracy, warunki pracy, organizacja i kierownictwo, rozwój, wynagrodzenie. Suma poszczególnych skal opisowych stanowiła sumaryczny wskaźnik zadowolenia z pracy.

Dokonane analizy statystyczne sprowadzały się do oceny korelacji prostej (korelacji parami) między poszczególnymi zmiennymi oraz wielowymiarowej oceny związku cech pracy poprzez zastosowanie podejścia hierarchicznego regresji. Przeprowadzając wnioskowanie, przyjmowałem zwykle poziom istotności $\alpha = 0,05$, w ocenie analizy zależności wskazywałem również na związki istotne przy $\alpha = 0,01$.

4. WYNIKI

W badaniach rozpatrywałem 11 cech pracy, należących odpowiednio do 3 grup: (1) cechy motywacyjne (złożoność pracy, autonomia, informacje zwrotne z pracy, znaczenie pracy); (2) cechy społeczne (wsparcie społeczne, interakcje poza organizacją, informacje zwrotne od innych, wzajemna zależność pracowników); (3) cechy kontekstowe (wymagania fizyczne, ergonomia, używany sprzęt).

W pierwszej kolejności, w celu weryfikacji relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy, przeprowadziłem analizę korelacji pomiędzy wyżej wymienionymi zmiennymi.

Jak wskazują wyniki (tabela 1), zadowolenie z pracy było istotnie dodatnio powiązane z niektórymi cechami motywacyjnymi – „złożonością pracy” i „informacjami zwrotnymi z pracy”, oraz społecznymi – „informacją zwrotną od innych” i „wsparciem społecznym”, natomiast negatywnie skorelowane było z cechą „wzajemna zależność pracowników”. Zadowolenie z pracy dodatnio korelowało także z „ergonomią”. Pozostałe badane cechy pracy nie wykazały istotnego związku w tym zakresie.

Tabela 1. Macierz współczynników korelacji (r) między zadowoleniem z pracy a cechami pracy

Cechy pracy	r
Złożoność pracy	0,086
Informacje zwrotne z pracy	0,144**
Autonomia	0,043
Znaczenie pracy	-0,034
Wymagania fizyczne	0,072
Ergonomia	0,127*
Używany sprzęt	0,020
Informacje zwrotne od innych	0,117*
Wzajemna zależność pracowników	-0,128*
Interakcje poza organizacją	-0,028
Wsparcie społeczne	0,143**

Oznaczenia: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Źródło: obliczenia własne.

Następnym krokiem było przeprowadzenie analizy regresji wielorakiej (jako zmienne objaśniające przyjęto cechy pracy z poszczególnych grup).

Tabela 2. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej: typy cech pracy a zadowolenie z pracy

Cechy pracy	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>
(Stała)	30,287		0,000
Złożoność pracy	0,079	0,075	0,230
Informacje zwrotne z pracy	0,358	0,150	0,010
Autonomia	-0,098	-0,047	0,462
Znaczenie pracy	-0,232	-0,072	0,178
(Stała)	30,399		0,000
Wymagania fizyczne	0,096	0,059	0,263
Ergonomia	0,227	0,118	0,024
Używany sprzęt	0,049	0,022	0,668
(Stała)	34,885		0,000
Informacje zwrotne od innych	0,184	0,074	0,163
Wzajemna zależność pracowników	-0,168	-0,112	0,030
Interakcje poza organizacją	-0,113	-0,040	0,435
Wsparcie społeczne	0,385	0,123	0,022

Oznaczenia: *B* – współczynnik regresji z próby; *Beta* – standaryzowany współczynnik regresji z próby.

Źródło: obliczenia własne.

Przeprowadzona analiza nie potwierdziła przyjętych wstępnie założeń dotyczących zadowolenia z pracy – największy stopień wyjaśnionej wariancji zadowolenia z pracy miał miejsce w przypadku cech społecznych (skorygowany współczynnik determinacji R^2_{sk} , uwzględniający liczbę zmiennych ujętych w modelu, wynosił 3,1%). Następną co do znaczenia grupą cech pracy to cechy motywacyjne ($R^2_{sk} = 1,8\%$). Potwierdziły się jedynie przypuszczenia dotyczące cech kontekstowych – w ich przypadku R^2_{sk} był najniższy (tabela 2).

Przy założeniu stałego poziomu pozostałych cech motywacyjnych, jedynie „informacje zwrotne z pracy” istotnie, a przy tym dodatkowo, związane były z zadowoleniem z pracy – wzrost poziomu tej cechy o jednostkę powodował wzrost zadowolenia średnio o 0,358. Spośród cech społecznych analiza potwierdziła istotne znaczenie dwóch z nich – „wsparcia społecznego” (zwiększało zadowolenie z pracy, jego wzrost o 1 powodował wzrost zadowolenia średnio o 0,385 przy założeniu stałego poziomu pozostałych cech społecznych) i „wzajemnej zależności pracowników” (osłabiała zadowolenie z pracy – jej wzrost o jednostkę powodował spadek zadowolenia poznawczego średnio o 0,168). Spośród tych dwóch cech pracy większe znaczenie odgrywało „wsparcie społeczne” ($Beta = 0,123$). Spośród zmiennych kontekstowych zdiagnozowano jedynie istotny związek „ergonomii” – zakładając stały poziom pozostałych cech z tej grupy, wzrost poziomu ergonomii o 1 skutkował wzrostem zadowolenia średnio o 0,227.

Wcześniejsze analizy pozwoliły wskazać, które cechy pracy – odrębnie w ramach poszczególnych ich typów – były istotnie powiązane z zadowoleniem z pracy. Zestawiając wszystkie te cechy pracy (bo w takich warunkach funkcjonują pracownicy w swoim środowisku pracy), potwierdzono znaczenie cech społecznych.

Tabela 3. Wyniki estymacji modeli regresji liniowej – cechy pracy a zadowolenie z pracy

Cechy pracy	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>p</i>
(Stała)	27,844		0,000
Wsparcie społeczne	0,339	0,142	0,007
Wzajemna zależność pracowników	-0,206	-0,137	0,008
Informacje zwrotne z pracy	0,393	0,125	0,015
Ergonomia	0,209	0,109	0,033

Oznaczenia: jak w tabeli 2.

Źródło: obliczenia własne.

Spośród cech społecznych widoczna była zwłaszcza rola „wsparcia społecznego”, którego wyższy poziom zwiększał zadowolenie, i „wzajemnej zależności pracowników” – jej wzrost o jednostkę pociągał za sobą spadek zadowolenia poznawczego średnio o 0,206. Istotna była także rola „informacji zwrotnych z pracy” i „ergonomii”, których wyższe wartości wiązały się z większym zadowoleniem z pracy.

5. DYSKUSJA WYNIKÓW

Uzyskane wyniki wskazały, że oprócz cech motywacyjnych (postulowanych przez Koncepcję Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama, 1980), również cechy społeczne i kontekstowe wiązały się z zadowoleniem z pracy. Wynik ten jest częściowo spójny z założeniami i badaniami przeprowadzonymi przez Campiona (1988), Campiona i Thayera (1985), Humphreya i in. (2007) oraz Morgesona i Humphreya (2006). Badacze ci akcentowali bowiem inne cechy pracy (aniżeli 5 tzw. „motywacyjnych cech” wyodrębnionych w modelu JCM), które mogły mieć znaczenie dla zadowolenia z pracy.

Jednocześnie w większości wypadków we wcześniejszych badaniach to cechy motywacyjne wskazywane były jako najbardziej istotne (wyjaśniające największy procent wariacji) zadowolenia z pracy. Dla przykładu Humphrey i in. (2007) wskazali, że cechy motywacyjne wyjaśniały 34% wariacji zadowolenia z pracy, w stosunku do 17% wariacji wyjaśnianej przez cechy społeczne i 4% wariacji wyjaśnianej przez cechy kontekstowe.

W niniejszych badaniach dla zadowolenia z pracy najbardziej znaczące okazały się cechy społeczne, w tym głównie wsparcie społeczne (co jest z kolei

spójne z rozważaniami Hackmana i Oldhama, 2010). Prawdopodobnie cechy społeczne w dzisiejszych czasach zyskały na znaczeniu, zaś w percepcji pracowników i w kontekście zachodzących zmian na rynku pracy – wzrost zainteresowania grupowymi formami pracy (Grand, Braun, Kuljanin, Kozłowski, Chao, 2016); nowe, ewolucyjne podejścia do zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstw, w których propaguje się współodpowiedzialność (Blikle, 2016; Laloux, 2015) – poziom nasilenia tych cech może wpływać znacząco na sądy wartościujące dotyczące pracy i szacowanie satysfakcji z pracy podmiotu.

Jest to istotny wynik w kontekście działań praktycznych ukierunkowanych na tworzenie pozytywnych warunków pracy i projektowanie pracy, skłaniający pracodawców do większej koncentracji na tzw. „aspekcie społecznym pracy” (w opozycji do koncentracji na efektywności) i organizowania pracy w taki sposób, aby zwiększyć prawdopodobieństwo tworzenia się silnych sieci społecznych, w których pracownicy mogą liczyć na wsparcie ze strony innych. Jednocześnie na uwagę zasługuje negatywny związek tzw. „wzajemnej zależności pracowników” z zadowoleniem z pracy. Prawdopodobnie wiąże się to z potrzebą posiadania wpływu przez pracowników na osiągane wyniki, zaś wzajemna odpowiedzialność może powodować rozproszenie odpowiedzialności, prowadząc do pojawienia się zjawiska próżniactwa społecznego (Aronson, Wilson, Akert, 2006), wpływając tym samym na pojawienie się dysatisfakcji.

Spośród innych cech mających znaczenie w kontekście zadowolenia z pracy na uwagę zasługują informacje zwrotne z pracy (zaleca się więc organizowanie pracy w taki sposób, aby pracownicy posiadali wiedzę, na ile ich działania są efektywne i co potencjalnie wymaga poprawy) oraz ergonomia (związana z wygodą i bezpieczeństwem pracy).

Otrzymane wyniki mogą wskazywać także na potrzebę rozpatrywania innego podejścia do projektowania pracy, związanego z działaniami samych pracowników, a nie – jak to miało miejsce zazwyczaj – z działaniami pracodawców (*job crafting*) (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2015). Obecnie, gdy coraz bardziej popularna staje się tzw. samoorganizacja lub wielopraca, to sami pracownicy biorą bardzo często odpowiedzialność za odpowiednie zaprojektowanie pracy. Zasadne wydaje się w dalszych badaniach skoncentrowanie również na tym aspekcie i określenie wpływu, jaki ma on na formę i organizację pracy.

Jednocześnie procent wyjaśnianej wariancji przez cechy pracy był bardzo mały, znacznie mniejszy aniżeli w przypadku badań Humphreya i in. (2007). Prawdopodobnie było to wynikiem innej liczby cech pracy rozpatrywanej w modelu badań własnych (11 cech) w porównaniu do cech wyodrębnionych przez Humphreya i in. (21 cech pracy).

Uzyskane dane wskazują jednocześnie na potrzebę rozpatrywania cech pracy w szerszym zestawie zmiennych. W literaturze przedmiotu aktualnie akcentuje się co najmniej trzy grupy czynników wpływających na zadowolenie z pracy (Brief, 1998; Spector, 1997; Zalewska, 2003a) – oprócz czynników środowiskowych

(utożsamianych często z cechami pracy), także dyspozycje pracowników oraz dopasowanie zawodowe osoba–środowisko. Zasadne wydaje się więc (w dalszych badaniach ukierunkowanych na eksplorację obszaru zadowolenia z pracy) uwzględnienie także innych zmiennych, w tym przede wszystkim: cech osobowości wchodzących w skład tzw. „Wielkiej Piątki” (Judge, Heller, Mount, 2002), cech związanych z samostrzeganiem (Judge, Bono, 2001), cech temperamentalnych (Zalewska, 2003a; 2004), ale także cech socjodemograficznych. Prawdopodobnie związek cech pracy z zadowoleniem podmiotu może być różny w zależności od jego sytuacji socjodemograficznej i dyspozycji osobowych (Argyle, 2005; Schultz, Schultz, 2002; Zalewska, 2009). Uzyskane wyniki wskazują także na potrzebę uwzględnienia w modelu dodatkowej grupy zmiennych modyfikujących relacje pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem z pracy. Mowa tu o konfliktach na linii praca–dom. Uwzględnienie tych zmiennych bez wątpienia wzbogaciłoby model i pozwoliło lepiej zrozumieć mechanizmy kształtowania się zadowolenia z pracy.

Jeśli chodzi o kolejne ograniczenia, to w badaniach zrezygnowano z określenia stanowiska zawodowego i rodzaju wykonywanej pracy, dążąc bardziej do eksploracji środowiskowych korelatów czy też predyktorów zadowolenia z pracy. Uznaję to za jedno z większych niedociągnięć, bowiem zmienna ta mogłaby mieć istotne znaczenie moderujące w relacji pomiędzy cechami pracy a zadowoleniem podmiotu, co wydaje się ważne z aplikacyjnego punktu widzenia. Co więcej, brak jednoznacznego zdefiniowania aktywności zawodowej i doboru kryteriów osób badanych umniejsza wartość teoretyczną i praktyczną otrzymanych wyników, badana grupa jest bardzo szeroka, także pod względem stażu pracy. W kolejnych badaniach ukierunkowanych na eksplorację tych problemów badawczych warto zastosować inne sposoby doboru próby, które będą mogły doprowadzić do większego, ale celowego, zróżnicowania osób badanych. Jednocześnie ciekawie jawi się badanie na poziomie kilku organizacji (w tych samych, jak również innych branżach). Kluczowe jest także określenie rodzaju pracy i piastowanego stanowiska, jak również określenie stażu pracy na danym stanowisku w danej firmie. Zabieg taki pozwoliłby z jednej strony na dokonanie porównań wewnątrzorganizacyjnych (jakie mechanizmy kształtują zadowolenie na różnych poziomach stanowiskowych czy w różnych obszarach firmy), jak również na porównanie firm działających w tych samych lub innych branżach. Bez wątpienia badania takie miałyby jeszcze większy walor poznawczy, a także i praktyczny.

Kolejne ograniczenia wiążą się z wykorzystanymi narzędziami badawczymi. Po pierwsze, przedstawiona w niniejszej pracy konceptualizacja i operacjonalizacja cech pracy stanowiła rezultat wstępnych badań. Psychometryczna analiza właściwości Kwestionariusza Cech Pracy wskazywała na niezadowalającą w wielu wypadkach rzetelność (zgodność wewnętrzną) wybranych podskal, co więcej nie w pełni potwierdziła zakładaną na podstawie przesłanek teoretycznych (Morgeson i Humphrey, 2006) strukturę narzędzia (zamiast 21 cech pracy w ostatecznej wersji kwestionariusza znalazło się 11 cech pracy). Brakuje badań na temat

stabilności czasowej metody, jak również badań ukierunkowanych na określenie trafności z wykorzystaniem innych, alternatywnych narzędzi. Co więcej, niektóre podskale (wsparcie społeczne, interakcje poza organizacją, znaczenie pracy) zbudowane były jedynie z dwóch pozycji testowych, co mogło powodować niewielkie zróżnicowanie badanych na kontinuum mierzonej cechy, a to z kolei utrudniało wykrycie prawidłowości za pomocą metod bazujących na zmienności analizowanych zjawisk (regresja, współczynniki korelacji).

Z jednej strony wskazane są dalsze prace nad Kwestionariuszem Cech Pracy, z drugiej zaś wskazane jest wykorzystanie w dalszych badaniach zadowolenia z pracy innych narzędzi, umożliwiających szacowanie poziomu postrzegania cech pracy (być może uwzględnienie większej puli cech lub wykorzystanie narzędzi pozwalających na otrzymanie bardziej zróżnicowanych wyników), lub wykorzystanie w tym celu metod jakościowych.

W nawiązaniu do stosowanych skal pomiarowych, zasadne (z punktu widzenia poznawczego) może być zastosowanie innych sposobów pomiaru zadowolenia z pracy. Być może warto byłoby uwzględnić także narzędzia wieloitemowe do pomiaru ogólnego zadowolenia z pracy (np. Skala Satysfakcji z Pracy Zalewskiej, 2003b).

BIBLIOGRAFIA

- Argyle M. (2005). Przyczyny i korelaty szczęścia. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (163–203). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M. (2006). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Blikle A. C. (2016). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Warszawa: Andrzej Blikle.
- Brief A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Brief A. P., Weiss H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Campion M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467–481.
- Campion M. A., Thayer P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29–43.
- Crites S. L., Fabrigar L. R., Petty R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 619–634.
- Dawis R. V., Lofquist L. H., Weiss D. J. (1968). A theory of work adjustment (a revision). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 23.
- Furnham A. (2000). Work in 2020. Prognostications about the world of work 20 years into the millennium. *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 242–254.
- Furnham A. (2005). *The psychology of behavior at work: The individual in the organization*. Hove and New York: Psychology Press.

- Gonera K., Olszak-Dyk E. (2016). Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419, 43–55.
- Grand J. A., Braun M. T., Kuljanin G., Kozłowski S. W. J., Chao G. T. (2016). The dynamics of team cognition: A process-oriented theory of knowledge emergence in teams. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1353–1385.
- Hackman R. J., Oldham G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hackman R. J., Oldham G. R. (1980). *Work design*. Massachusetts–Menlo Park, CA–London–Amsterdam–Don Mills, Ontario–Sydney: Addison – Wesley Publishing Company Reading.
- Hauk M. (2007). *Reaktywność a wybór zawodu*. Niepublikowana praca magisterska. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Hauk M. (2014). Kwestionariusz Cech Pracy – opracowanie polskiej wersji narzędzia do badania cech pracy i środowiska zawodowego. Wstępne wyniki badań. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica*, 18, 129–145.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley and Sons.
- Holland J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environment*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Humphrey S. E., Nahrgang J. D., Morgeson F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Ironson G. H., Smith P. C., Brannick M. T., Gibson W. M., Paul K. B. (1989). Constitution of a Job in General Scale: A comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193–200.
- Jaros R. (2009). *Nastrój wywołany przez pracę i jej składniki*. Rozprawa doktorska. Bydgoszcz: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.
- Jonze J., East H. (2013). Employer branding in human resources management. The importance of recruiting and retaining employees, www.diva-portal.org [dostęp 2.03.2016].
- Judge T. A., Bono J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Judge T. A., Heller D., Mount M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.
- Kozłowski M. (2013). *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Krasnowa A. (2016). Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 185–194.
- Kunin T. (1955). The construction of new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65–77.
- Laloux F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Warszawa: Studio Emka.
- Lipińska-Grobelny A. (2013). Pracownik portfolio – analiza współczesnej wieloletowości. *Organizacja i Kierowanie*, 2(155), 133–143.
- Lipińska-Grobelny A. (2016). Wielopraca a zadowolenie z różnych sfer życia – analiza różnic płciowych, zawodowych i wiekowych. *Medycyna Pracy*, 67(3), 385–395.
- Locke E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. W: M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Morgeson F. P., Humphrey S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

- Oldham G. R., Hackman R. J. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66–83.
- Oldham G. R., Hackman R. J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 463–479.
- Parker S. K., Wall T. D., Cordery J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 413–440.
- Patterson F. (2001). Developments in work psychology: Emerging issues and future trends. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 381–390.
- Ratajczak Z. (2006). Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Roznowski M., Hulin C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. W: C. J. Cranny, P. C. Smith, E. F. Stone (eds.), *Job satisfaction* (123–163). New York: Lexington Books.
- Salas E., Chen G., Kozłowski S. W. J. (2017). A century of progress in industrial and organizational psychology: Discoveries and the next century. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 589–598.
- Scarpello V., Campbell J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577–600.
- Schultz D. P., Schultz S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szymańska A., Kupczyk T., Kubicka J. (2016). Definiowanie pojęcia *employer branding* przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla Human Resources Management. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 280–289.
- Wingerden J. Van, Derks D., Bakker A. B. (2015). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.
- Wojtaszczyk K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wrzesniewski A., Dutton J. E. (2001). Crafting a job: As active employees revisioning crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Zalewska A. (2001). Arkusz Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich. *Studia Psychologiczne*, 39, 197–217.
- Zalewska A. (2003a). *Dwa światy – emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o niskiej i wysokiej reaktywności*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej ACADEMICA.
- Zalewska A. (2003b). „Skala Satysfakcji z Pracy” – pomiar poznawczego aspektu zadowolenia z pracy. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica*, 7, 49–61.
- Zalewska A. (2004). Reaktywność i system wartościowania a zadowolenie z pracy w nowym miejscu pracy. W: H. Skłodowski (red.), *Psychologia w zarządzaniu – dydaktyka, badania, sukcesy* (397–413). Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Zalewska A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), 1–20.

MATEUSZ HAUK

JOB CHARACTERISTICS AND JOB SATISFACTION

Abstract. The aim of the research was to analyse the relationship between job characteristics and job satisfaction. The base for the research was the Job Characteristics Model by Hackman and Oldham (1980) as well as numerous verification studies which pointed to the need to consider three groups of work characteristics: motivational, social, and contextual ones. The study sample comprised 375 persons, aged from 19 to 64, representing different industries.

The obtained results have confirmed that the highest relationship with employees' satisfaction is displayed by the so-called "social characteristics". At the same time, the percentage of job satisfaction variance explained by the features of work has turned out to be negligible, which indicates the need to explore different factors affecting job satisfaction, and to take into account some more advanced models and a larger set of variables.

Key words: job characteristics, job satisfaction, job/work design.