

Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji

Agata Borowska-Pietrzak

Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji

Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2023

Dzieciom...
Oli, Zosi, Antkowi, Helence

Recenzenci

dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH

prof. dr hab. Czesław Zajac

Redaktor Wydawnictwa

Katarzyna Ambroziak

Projekt okładki i stron tytułowych

Filip Sendal

Skład i łamanie

Maksymilian Biniakiewicz

Publikacja sfinansowana ze środków Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-561-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206

e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl

wydawnictwo.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/

Druk i oprawa

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

tel. +48 58 523 14 49

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Znaczenie kształtowania satysfakcji zawodowej	20
1.1. Istota kapitału ludzkiego w organizacji	20
1.2. Definicje i rozumienie satysfakcji zawodowej pracowników w organizacji.	29
1.3. Rola satysfakcji zawodowej w zarządzaniu organizacją	38
Rozdział 2	
Satysfakcja zawodowa jako składowa życia człowieka	44
2.1. Komponenty postawy pracownika usatysfakcjonowanego	44
2.2. Satysfakcja zawodowa a dobrostan człowieka	52
2.3. Satysfakcja zawodowa a koncepcja <i>flow</i>	59
Rozdział 3	
Satysfakcja zawodowa jako składowa zachowań organizacyjnych	64
3.1. Relacje między satysfakcją zawodową a motywacją do pracy	64
3.2. Relacje między satysfakcją zawodową a zaangażowaniem w pracę	72
3.3. Satysfakcja zawodowa a zachowania kontrproduktywne	80
Rozdział 4	
Satysfakcja zawodowa jako składowa zarządzania kapitałem ludzkim	90
4.1. Tworzenie wartości kapitału ludzkiego poprzez satysfakcję z pracy	90
4.2. Wpływ satysfakcji zawodowej na efekty zarządzania kapitałem ludzkim	102
4.3. ZKL 4.0 – koncepcja podmiotowego zarządzania kapitałem ludzkim opartego na kształtowaniu satysfakcji zawodowej	117
Rozdział 5	
Metodyczne problemy i uwarunkowania satysfakcji zawodowej	128
5.1. Czynniki satysfakcji zawodowej – przegląd obiektywnych czynników środowiska pracy	128
5.2. Czynniki satysfakcji zawodowej – przegląd czynników subiektywnych związanych z osobą pracownika	138
5.3. Istota pomiaru i metodyka badań satysfakcji zawodowej – interdyscyplinarność badań	146

5.4. Przegląd podstawowych narzędzi pomiaru satysfakcji zawodowej	157
5.5. Przykłady pomiaru satysfakcji zawodowej według branż i typów organizacji	171
Rozdział 6	
Autorski model pomiaru poziomu satysfakcji zawodowej P.A.S.Z.	184
6.1. Teoretyczne założenia koncepcji modelu	184
6.2. Konstrukcja modelu pomiaru atrybutów satysfakcji zawodowej (P.A.S.Z.)	193
6.3. Kwestionariusz ankiety pomiaru poziomu satysfakcji zawodowej w modelu P.A.S.Z.	202
Rozdział 7	
Metodyka badań własnych	215
7.1. Prezentacja procesu badawczego i charakterystyka badanej zbiorowości pracowników	215
7.2. Kalibracja punktów odcięcia poziomu satysfakcji według skali modelu P.A.S.Z. – estymacja przedziałów oceny poziomu satysfakcji zawodowej	226
Rozdział 8	
Wynik badań pomiaru satysfakcji zawodowej oraz wpływu atrybutów w modelu P.A.S.Z.	242
8.1. Analiza wyników pomiaru wartości satysfakcji zawodowej	242
8.2. Analiza reguł decyzyjnych drzewa regresyjnego satysfakcji zawodowej	256
8.3. Analiza czynnikowa atrybutów satysfakcji zawodowej w modelu P.A.S.Z.	267
8.4. Analiza wpływu atrybutów na poziom satysfakcji zawodowej w modelu P.A.S.Z.	274
8.5. Wnioski i implikacje – dyskusja nad wynikami satysfakcji z pracy w modelu P.A.S.Z. w kontekście sprawności zarządzania kapitałem ludzkim	280
Podsumowanie	290
Załącznik – Kwestionariusz ankiety pomiaru atrybutów satysfakcji P.A.S.Z.	298
Literatura	304
Spis rysunków	329
Spis tabel	331

Wstęp

*Wybierz pracę, którą kochasz,
a nie przepracujesz ani jednego dnia więcej w swoim życiu.*
Konfucjusz

Na przestrzeni dekad jednym z najważniejszych wyzwań dla zarządzających organizacjami było znalezienie odpowiednich metod i narzędzi zapewniających optymalny zwrot z zainwestowanego kapitału. Równolegle, wraz z ewolucją teorii i praktyki zarządzania, zmieniała się rola i znaczenie ważności posiadanego kapitału, począwszy od czasów rewolucji przemysłowej, gdzie były to bezpośrednie czynniki produkcji, ziemia, gotówka czy źródła energii, aż po informację, wiedzę, kapitał relacyjny czy intelektualny w dzisiejszych czasach. Jednymi z charakterystycznych cech współczesności opisującymi poszukiwanie tych wzorcowych sposobów sprawności zarządzania są turbulencja i wzrost nieprzewidywalności działalności organizacji, wywołane znacznym dynamizmem kryzysów, takich jak COVID-19, wojna w Ukrainie, polaryzacja sceny politycznej w Polsce czy inflacja pod koniec 2022 r. Są to symptomy często negatywnych zmian społecznych, ekonomicznych, politycznych i cywilizacyjnych, które przenoszą się na postrzeganie jakości i zadowolenia z życia, a tym samym na jedną z kluczowych składowych codziennej współczesności dorosłego człowieka – odczuwanie zadowolenia z pracy (Bauman, 2000, s. 307).

Zygmunt Bauman mówi wprost o pierwszej dekadzie XXI w. jako okresie *interregnum*, swoistego bezkrólewia koncepcji, metod czy paradygmatów zarządzania, które albo się zdewaluowały, albo stały się niemożliwą do realizacji utopią, ponieważ zbyt dużo zaczęto wymagać od jednostki, nie oferując jej w zamian odpowiednich wartości (Bauman i in., 2017). Na tak zarysowanym tle uwarunkowań należy zdecydowanie podkreślić, że bez względu na dyskusje o stanie i kierunku współczesnej nauki o zarządzaniu to zawsze człowiek w procesie pracy ze swoją motywacją i potencjałem kompetencyjnym, który stanowi aktualnie o sile przewagi konkurencyjnej organizacji, wyrasta na zasadniczy komponent kapitału, tworzący wartość dla interesariuszy organizacji. Jednym z najważniejszych aspektów docierania do tego kapitału, ucieleśnionego w wysoko motywacyjnych postawach i innowacyjnych zachowaniach ludzi w pracy, jest naturalne dla istoty ludzkiej poczucie szczęścia i zadowolenia z tego, co się robi. Niemal całe życie współczesnego człowieka jest podporządkowane wyko-

nywanej pracy, która z dekady na dekadę będzie coraz bardziej dynamicznie zmieniana i reorientowana przez pracowników (Sennett, 2009, s. 40). Praca jest obecnie pojęciem nabierającym nowych znaczeń i wymiarów w dzisiejszym, tak dramatycznie od 3 lat zredefiniowanym niepewnym świecie (Dutta i LeClair, 2021). Konsekwencją tego może być sytuacja, kiedy większość ludzi, doświadczona działaniem tego rodzaju czynników, będzie cierpieć na brak poczucia stabilizacji, czuć zagrożenie w kwestii braku pewności co do kierunku osobistego rozwoju, a także zdeprecjonowane zostanie ich poczucie bezpieczeństwa dotyczące indywidualnej przyszłości. Co więcej, w takich sytuacjach może dochodzić do częstego zaburzenia tzw. *work-life balance*, czyli równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, a to z kolei ogranicza czerpanie satysfakcji ze sfery przeżyć zawodowych (Kozłowski, 2015, s. 84). Nabiera to znaczenia, zwłaszcza obecnie, w czasie zawodzącej cywilizacji współczesnego świata, która dalej wywołuje wojny, jak chociażby tę za naszą wschodnią granicą, w okresie trosk ekonomicznych i zdrowotnych, kiedy dochodzimy do siebie z szoku postpandemicznego, w okresie cywilizacji czasów prekariatu, w chwilach niepewności o dzień jutrzejszy oraz niepokoju o swoją przyszłość, w latach rodzących się obaw i coraz większego wykluczenia społecznego (Standing, 2014).

W tym wszystkim jedna rzecz pozostaje nadal niezmienna. Jeżeli podejmujemy pracę, którą lubimy, kochamy, która daje nam w zakresie autotelicznym wystarczający poziom zadowolenia, to bez względu na to, jaki dziś przyjmujemy jej paradygmat, będzie to jeden z najszcześniejszych aspektów naszego życia. Niestety, większość ludzi wykonuje pracę, ponieważ musi – jest to dla nich bowiem jedyna forma generowania dochodu, zarabiania, przeżycia. Wyrazem takiej filozofii, która wydaje się być jedną z kluczowych wartości współczesnego człowieka, jest wydzwięk fragmentu laudacji noblowskiej Wisławy Szymborskiej: „Jest, była, będzie zawsze pewna grupa ludzi, których natchnienie nawiedza. To ci wszyscy, którzy świadomie wybierają sobie pracę i wykonują ją z zamiłowaniem i wyobraźnią. [...] Ich praca może być bezustanną przygodą, jeśli tylko potrafią dostrzec w niej coraz to nowe wyzwania. Pomimo trudów i porażek ich ciekawość nie stygnie. Z każdego rozwiązanego zagadnienia wyfruwa im rój nowych pytań. [...] Takich ludzi nie jest zbyt wielu. Większość mieszkańców tej ziemi pracuje, żeby zdobyć środki utrzymania, pracuje, bo musi. To nie oni z własnej pasji wybierają sobie pracę, to okoliczności życia wybierają za nich. Praca nielubiana, praca, która nudzi, ceniona tylko dlatego, że nawet w tej postaci nie dla wszystkich jest dostępna, to jedna z najcięższych ludzkich niedoli. I nie zanosi się na to, żeby najbliższe stulecie przyniosły tutaj jakąś szczęśliwą zmianę” (Szymborska, 1996).

Analizując słowa noblistki, można wprost stwierdzić, że aby zapewnić potencjalnie minimalny stopień poczucia zadowolenia z własnej sfery decyzji zawodowych, które nie zawsze są świadomie i celowo dokonywane, należy dopasowywać zarówno potencjał, jak i możliwości ludzi do treści i zakresu wykonywanej przez nich pracy. W związku z tym nie ma możliwości świadomego i efektywnego kierowania zespołami ludzkimi, których członkowie nie odczuwają pozytywnych emocji z tytułu wykonywanej przez nich pracy. Brak poczucia własnej indywidualnej satysfakcji bardzo szybko zdeprawuje każde działanie, sprowadzając pracę do bezrefleksyjnego przy-

musu, nisko wydajnej rutyny bądź minimalizacji wysiłku opartego na zewnętrznych bodźcach nakazu (Borkowska, 2004a). Dlatego kluczowym wyzwaniem, zasadniczym celem skutecznego oddziaływania na ludzi w procesie pracy jest dążenie do przyjęcia modelu zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL)¹ opartego na trwałym kształtowaniu poczucia satysfakcji zawodowej. Uzyskanie takiego poziomu realizacji celów zarówno organizacyjnych, jak i społecznych powinno potencjalnie zapewnić wysoką efektywność kierowania ludźmi w procesie pracy.

Dlatego warto i należy podejmować próby badań nad fenomenem zjawiska satysfakcji i jego konsekwencjami dla współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim (mimo że w literaturze przedmiotu wskazuje się, iż są to działania niełatwe i nie do końca zakończone powodzeniem)? Można tu wskazać dość złożony zakres motywów o charakterze praktycznym, biznesowym, ale też poznawczym czy wręcz czysto humanistycznym. Wśród zasadniczych powodów podejmowania badań w tym zakresie warto wymienić następujące (Bańka i in., 2002, s. 9–10):

- satysfakcja z pracy ma ścisły związek z ogólnym poczuciem jakości życia człowieka, warunkuje jego optymizm, a niekiedy kojarzona jest z ogólnym poczuciem szczęścia, stąd znaczenie pracy w życiu współczesnego człowieka wynika z faktu, że praca jest podstawowym źródłem dochodów, zapewniających mu egzystencję. Przyjmując taką perspektywę nieodzowne jest badanie i rozpoznawanie źródeł zadowolenia z pracy jako zasadniczego fundamentu optymalnego pobudzania do efektywnej pracy ludzi;
- zmienia się rynek pracy i natura samej pracy, powstają i kreuje się dzisiaj w turbulentnym otoczeniu nowe zawody i specjalności. Treść i warunki pracy jeszcze niedawno były gwarantem stabilności życiowej, dzisiaj są synonimem stresu, zagrożenia czy lęków o przyszłość. Zmienność współczesnego rynku pracy wymusza potrzebę i konieczność wielokrotnego przekwalifikowania się w ciągu życia. Satysfakcja wydaje się ważnym aspektem przystosowania się do pracy i warunków nowej gospodarki XXI w. w świetle stabilnego układu między pracownikiem a instytucją;
- dokonuje się gwałtowna dekompozycja rynku pracy, związana z globalną przemianą systemu gospodarczego w skali poszczególnych krajów i całego świata, a dodatkowo dochodzą lęki i obawy związane z pandemią wirusa COVID-19 oraz wojną w Ukrainie i jej wpływem na światową recesję i kryzys gospodarczy. W tym kontekście konieczność badań poczucia zadowolenia z pracy urasta do pierwszoplanowej potrzeby identyfikacji nastrojów pracowników w celu optymalizowania systemów zarządzania, które powinny odnosić się do podstawowych warunków zabezpieczających potrzeby i oczekiwania pracowników.

W świetle powyższych uwarunkowań należy przyjąć, że głównym, systemowym celem badawczym o charakterze teoriopoznawczym podjętym w niniejszej pracy jest określenie znaczenia i roli zjawiska satysfakcji zawodowej człowieka we współczesnej

¹ W monografii przyjęto akceptowalny w literaturze przedmiotu akronim ZKL w odniesieniu do pojęcia „zarządzanie kapitałem ludzkim”.

organizacji jako jednego z kluczowych, strategicznych celów sprawnego zarządzania kapitałem ludzkim.

Warto podkreślić, że równoległym aplikacyjnym celem monografii jest:

- propozycja autorskiego modelu diagnozowania uwarunkowań kształtowania satysfakcji zawodowej i pomiaru jej poziomu w kontekście założeń koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim;
- prezentacja oryginalnego narzędzia pomiaru zadowolenia zawodowego;
- zbiór rekomendacji dla teorii i praktyki w zakresie ZKL, aby usprawnić i poprawić jakość realizacji funkcji poprzez podmiotowe traktowanie człowieka, aby zapewnić satysfakcję z pracy.

Na tle wyżej wymienionych celów przedstawione zostaną zasadnicze założenia metodyki pozwalającej diagnozować sprawność zarządzania kapitałem ludzkim na podstawie identyfikacji odczuwanej satysfakcji zawodowej pracowników. Sam pomiar i wiedza na temat, jak i dlaczego są zadowoleni pracownicy, to zbiór działań oraz informacji potencjalnie trudny do interpretacji. Dopiero powiązanie tej sfery z oceną skuteczności stosowanych praktyk ZKL w danej organizacji pozwoli zarówno na poznawcze, jak i utylitarne podejście do problematyki satysfakcji pracowniczej.

Satysfakcja zawodowa jawi się zatem równolegle jako strategiczne wyzwanie, przed którym stoi dzisiaj współczesna funkcja HR (*human resources*), czyli jeden z najważniejszych celów współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. Poprzez dążenie organizacji do podnoszenia jakości i zadowolenia z pracy zatrudnionych osób osiąga się systemowe cele zarządzania kapitałem ludzkim, takie jak efektywność, zaangażowanie, motywacja czy retencja pracownicza. Tak przyjęte założenie koncepcyjne daje w ocenie autorki asumpt do wygenerowania kluczowych problemów badawczych.

Warto zwrócić uwagę, że dotychczasowa literatura przedmiotu skupia się na prezentacji wyników badań nad satysfakcją zawodową w określonych, często wąskich kontekstach, związanych np. z zaangażowaniem (Juchnowicz, 2014), fluktuacją (Ziegler, Hagen i Diehl, 2012), absencją (Freeman, 1978), relacjami z klientami (Hsu i Wang, 2008) czy zachowaniami organizacyjnymi (Bańka, 2000; Siekańska, 2005). Są to przykłady ważnych, ciekawych i pogłębionych badań wskazujących na relacje zjawiska zadowolenia zawodowego w odniesieniu do wybranych elementów ZKL. Niemniej w ocenie autorki występuje jednak, zwłaszcza w krajowym piśmiennictwie, mała liczba publikacji, w których odnajdujemy wyniki badań opisujące kompleksowe podejście i uwypuklenie satysfakcji zawodowej jako centralnej wartości współczesnego ZKL. W związku z tym, niniejsza monografia wypełnia, zdaniem autorki, pewną lukę badawczą, wskazując na holistyczne, systemowe i strategiczne powiązanie istotności i roli satysfakcji w pracy z celami i jakością zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji. Co ważne, jednocześnie proponowany jest autorski model pomiaru wartości satysfakcji w procesie pracy w kontekście różnych branż i zawodów.

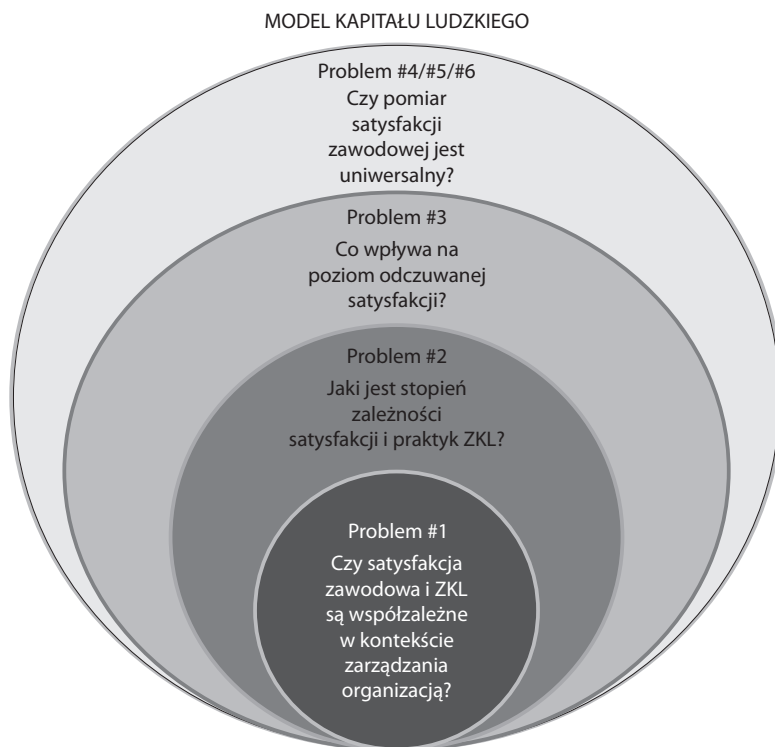
W świetle tak przyjętych założeń została podjęta próba znalezienia odpowiedzi na kluczowe pytania badawcze oraz wskazania zasadniczych tez dających asumpt do przeprowadzonych badań.

Postawiono następujące pytania badawcze:

- pytanie #1 (teoriopoznawcze): Czy istnieje zależność między kreowaniem wysokiego poczucia satysfakcji zawodowej pracowników przez organizację a potencjalną sprawnością zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji?
- pytanie #2 (teoriopoznawcze): W jakim stopniu i zakresie występuje zależność między poziomem odczuwanej satysfakcji zawodowej pracowników a realizowanymi praktykami zarządzania kapitałem ludzkim w danej organizacji?
- pytanie #3 (teoriopoznawcze): Jakie jest natężenie wpływu poszczególnych atrybutów determinujących poczucie satysfakcji w przyjętym modelu badawczym na kształtowanie ogólnego poziomu poczucia satysfakcji?
- pytanie #4 (metodyczne): Czy zaproponowany autorski model oceny i pomiaru poziomu odczuwania i konfiguracji atrybutów satysfakcji zawodowej może być uniwersalnym narzędziem diagnozy satysfakcji w pracy w organizacjach i instytucjach?
- pytanie #5 (aplikacyjne): Czy można dokonać konstrukcji aplikacyjnego narzędzia badawczego do identyfikacji atrybutów kształtujących poziom poczucia satysfakcji zawodowej, tworząc obiektywną i uniwersalną kalibrację skali pomiaru satysfakcji zawodowej?
- pytanie #6 (aplikacyjne): Czy poziom odczuwanej satysfakcji zawodowej jest zależny od specyfiki, rodzaju, branży czy formy własności organizacji?

Powyższy zestaw pytań badawczych można przedstawić jako współzależny logicznie ciąg problemów badawczych, którego wynikanie i relacyjność zostały zobrazowane na rysunku 1. Głównym punktem odniesienia do tak stawianych pytań jest model kapitału ludzkiego. Dlatego każdy problem badawczy implikuje zbiór potencjalnych odpowiedzi, który z kolei stanowi fundament do kolejnych, ważnych z punktu widzenia celów monografii dalszych pogłębień i dociekań zarówno w zakresie teoriopoznawczym, metodycznym, jak i aplikacyjnym. Przyjęty zbiór pytań badawczych daje, w opinii autorki, szanse na poznanie zasadniczych odpowiedzi wyjaśniających mechanizmy, uwarunkowania i relacje między kreowaniem satysfakcji zawodowej pracowników a sprawnością i praktykami zarządzania kapitałem ludzkim.

Metodą badawczą przyjętą w opisywanym projekcie badawczym był sondaż diagnostyczny w nurcie badań ilościowych, przeprowadzony na randomowej próbie 1705 pracowników zatrudnionych w kilkudziesięciu organizacjach z różnych sektorów i branż, w szerokim spektrum cech demograficznych i organizacyjnych. Jako narzędzie badawcze zastosowano autorski kwestionariusz ankiety, w którym badano opinie pracowników na temat poszczególnych atrybutów budujących model satysfakcji zawodowej oraz proszono o ustosunkowanie się do oceny własnych wybranych zachowań organizacyjnych. Ankietę dystrybuowano zarówno w wersji papierowej, jak i online. Do analizy i wnioskowania zebranych danych użyto programu komputerowego SPSS w celu przeprowadzenia analiz statycznych, takich jak: wyliczanie statystycznych miar położenia, analiza regresji V-Cramera i Spearmana, analiza czynnikowa, wyliczanie współczynnika α -Cronbacha rzetelności narzędzia czy wnioskowanie na bazie metody drzew regresyjnych (decyzyjnych). Zmienną objaśnianą



Rys. 1. Zależność problemów badawczych przyjętych w monografii

Źródło: opracowanie własne.

we wszystkich analizach był ilościowy poziom satysfakcji wyliczony według założeń autorskiego modelu P.A.S.Z.², natomiast zmiennymi niezależnymi objaśniającymi były wartości oceny poszczególnych atrybutów – brane były tu pod uwagę czynniki kształtujące sumaryczny obraz zadowolenia z pracy, poziom oceny poszczególnych zachowań organizacyjnych czy zmienne metryczkowe badanej zbiorowości. Głównym celem analiz i interpretacji było poszukiwanie zależności między wyżej wymienionymi zmiennymi konstytuującymi odczuwanie satysfakcji i wyjaśnianie tych relacji na gruncie założeń modelu kapitału ludzkiego.

W konsekwencji powyższych rozważań w celu weryfikacji przyjętych w niniejszej monografii hipotez jej struktura została podzielona na cztery komplementarne części – wprowadzającą, będącą podstawą eksplikacji podjętego problemu badawczego oraz trzy pozostałe, będące odbiciem operacjonalizacji przyjętych zagadnień koncepcyjnych. Stąd układ pracy prezentuje się następująco:

² Akronim od słów tworzących nazwę modelu – pomiar atrybutów satysfakcji zawodowej; zagadnienie to zostało szerzej opisane w rozdz. 6.

- ekspozycja teoretyczna opisująca definicje, uwarunkowania, konteksty, założenia koncepcyjne i teoretyczne zjawiska satysfakcji zawodowej na tle modelu kapitału ludzkiego – rozdziały 1–4;
- prezentacja autorskiego modelu pomiaru wartości satysfakcji zawodowej oraz określenie architektury obiektywnych i subiektywnych atrybutów kształtujących końcowy wynik zadowolenia z pracy danego pracownika – rozdziały 5–6;
- przedstawienie propozycji modelu badawczego, stanowiącego podstawę do dokonanych przez autorkę badań empirycznych z użyciem wyżej wymienionego modelu – rozdziały 6–7;
- prezentacja, omówienie i interpretacja wyników badań w kontekście przyjętych celów i problemów badawczych, stanowiących egzemplifikację opisanych założeń koncepcyjno-teoretycznych – rozdział 8.

Zatem głównym wyznacznikiem operacjonalizacji pojęcia satysfakcji zawodowej przyjętym przez autorkę będzie przełożenie języka pojęć opisanego na bazie analizy literatury światowej w pierwszej części pracy na język zmiennych w drugiej części monografii, będącej opracowaniem autorskiego narzędzia i procedury badawczej. Takie podejście pozwoli na dokonanie empirycznych obserwacji i stanowi fundament weryfikacji opracowanego heurystycznego modelu pomiaru atrybutów satysfakcji zawodowej według empirycznego modelu P.A.S.Z.

Podsumowując, niniejsza monografia została podzielona na osiem logicznie następujących po sobie rozdziałów. W rozdziałach 1–4, mających charakter ekspozycji koncepcyjno-teoretycznej, zostały opisane kontekst i założenia poznawcze zjawisk satysfakcji, kapitału ludzkiego i zachowań organizacyjnych, a także znalazł się zarys autorskiej koncepcji ZKL 4.0. Cztery kolejne rozdziały (5–8), o specyficie projektowo-badawczej, zawierają opis metodycznych problemów i uwarunkowań pomiaru satysfakcji zawodowej, a także omówienie autorskiego pomysłu i modelu pomiaru satysfakcji wraz z szeroką prezentacją wyników w części empirycznej. Książkę kończy zbiór uogólnionych implikacji, sugestii, usprawnień i rekomendacji dla zarządzających zespołami pracowniczymi pokazujący, jak należy rozumieć wyniki badań nad satysfakcją zawodową i jak przekładać je na podnoszenie sprawności ZKL.

W rozdziale pierwszym zostały opisane zasadnicze założenia teoretyczne przedstawione we współczesnym ujęciu nauk o zarządzaniu w celu ekspozycji kanonu podejść do pojęcia satysfakcji zawodowej, zarządzania kapitałem ludzkim czy zachowań organizacyjnych w krajowej i światowej literaturze przedmiotu. Celem tej części monografii jest przybliżenie zrozumienia pojęcia zadowolenia z pracy na tle różnych koncepcji szczęścia, dobrostanu czy zadowolenia z życia.

Zrozumienie zachowań organizacyjnych ludzi stanowi nieodzowny warunek wywierania na nich skutecznego wpływu, zwłaszcza w zmieniających się współcześnie warunkach otoczenia organizacji. Aby osiągnąć wyżej wymienione cele, należy przede wszystkim zrozumieć, czym jest pojęcie satysfakcji i z jakich komponentów jest tworzone w kontekście środowiska pracy w organizacji. Dlaczego odczuwanie zadowolenia i przyjemności jest tak ważne w naszym życiu i stanowi jedno z najbardziej naturalnych naszych dążeń, zwłaszcza w zakresie relacji zawodowych? Aby

dobrze zarządzać procesem kształtowania satysfakcji zawodowej, trzeba całościowo zrozumieć i poznać ten fenomen. Wprowadzenie teoretyczne i dokładne zdefiniowanie pojęć jest niezbędne do właściwego zrozumienia dalszych rozdziałów monografii. Na początku rozdziału pierwszego zostały wyjaśnione pojęcia związane z istotą rozumienia modelu kapitału ludzkiego i na tym tle zostało zdefiniowane zjawisko satysfakcji w pracy. W publikacjach wielu autorów, jak np. w pionierskich opracowaniach Milтона J. Rosenberga i Carla I. Hovlanda (1960, s. 2–18), zwraca się uwagę, że satysfakcja to postawa i głównie takiemu kontekstowi będzie podporządkowany pierwszy rozdział książki.

W rozdziale drugim zostały przybliżone koncepcje satysfakcji zawodowej jako składowej codziennego życia człowieka. Podejścia związane z dobrostanem, teorią przepływu czy psychologii pozytywnej i koniecznością minimalizowania zachowań kontrproduktywnych stanowią ważną ośnowę do wprowadzenia czytelnika w znaczenie i rolę zadowolenia z pracy jako kluczowej zmiennej łączącej dwa światy, w perspektywie podejścia *work-life balance*, czyli zrozumienia, że satysfakcja z pracy jest niezbywalną częścią zadowolenia z życia dzisiejszego człowieka.

Rozdział trzeci koncentruje się na opisie i dyskusji nad rolą zachowań organizacyjnych, takich jak motywacja i zaangażowanie, jako determinant efektywności zarządzania kapitałem ludzkim opartych na odczuwanej satysfakcji zawodowej. Pozytywne zachowania organizacyjne w pracy stanowią równocześnie tło i kontekst do wyjaśniania przyczyn powstawania postaw zadowolenia z pracy. Są one wyrazem stosunku pracownika do przedmiotu postawy, jakim jest satysfakcja bazująca na trzech komponentach: poznawczym (myśli, przekonania i cechy przypisane przez jednostkę obiektowi postawy), afektywnym (uczucia, emocje związane z obiektem postawy) i behawioralnym (przeszłe zachowania i doświadczenia oraz preferowane formy reagowania i zachowywania się wobec obiektu postawy), które znajdują swoje odzwierciedlenie w czynnikach związanych z pracą.

Zamykając tę część pracy – rozdział czwarty, dotyczący współczesnych koncepcji zarządzania organizacją w perspektywie modelu kapitału ludzkiego, dostarcza wiedzy na temat budowania wartości kapitału ludzkiego poprzez dobrostan zatrudnionych oraz omawia wpływ satysfakcji zawodowej na efekty zarządzania kapitałem ludzkim. Na tym tle zaprezentowano wybrane koncepcje podmiotowego podejścia do kapitału ludzkiego, które bazują na wykorzystaniu wiedzy i możliwości kształtowania wysokiej efektywności i jakości pracy poprzez wzrost satysfakcji zawodowej. Ta część monografii jest swoistym kompendium modeli zarządzania zogniskowanych wokół koncepcji kapitału ludzkiego, w których strategiczną kwestią jest zapewnianie wysokiego, pozytywnego i trwałego odczucia zadowolenia z tytułu i treści podejmowanej pracy, jako determinanty sukcesu organizacyjnego. Rozdział ten kończy próba syntezy rozważań teoretycznych w postaci propozycji charakterystyki aktualnego etapu ewolucji funkcji personalnej pod autorską nazwą ZKL 4.0. Jest to etap integralnie związany z potrzebą i koniecznością wyzwalania satysfakcji i upodmiotowienia roli człowieka w organizacji.

W rozdziale piątym, który jest wprowadzeniem do prezentacji autorskiego modelu pomiaru wartości satysfakcji zawodowej, starano się przybliżyć, na czym polega zjawisko zadowolenia z pracy, metodyka jego pomiaru i kierunki jego wykorzystania w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Dokonano przy tym podziału na dwa zbiory determinant tworzących poczucie satysfakcji zawodowej. Opisano zagadnienie pomiaru, badań i identyfikacji tak złożonego i niejednorodnego zjawiska, jakim jest subiektywne i obiektywne odczuwanie zadowolenia z pracy. Zaproponowany zakres monografii ma zatem na celu przybliżenie metodyki pomiaru tego wyjątkowego fenomenu organizacyjnego i społecznego. W związku z tym w tej części przedstawiono wybrane podstawowe w kanonie literatury przedmiotu metody i praktyki diagnozowania poczucia zadowolenia z pracy oraz aplikacyjne kierunki zastosowania narzędzi pomiaru zadowolenia w procesie pracy na tle różnych grup zawodowych.

Kluczową częścią monografii jest rozdział szósty, przedstawiający autorski model badań poczucia satysfakcji zawodowej – P.A.S.Z. Zaprezentowany projekt badawczy dotyczy identyfikacji atrybutów oraz poziomu satysfakcji zawodowej na tle wybranych branż i typów organizacji wraz z jej empiryczną weryfikacją. Kluczowym elementem tego rozdziału jest prezentacja architektury, koncepcji teoretycznych założeń autorskiego modelu pomiaru atrybutów satysfakcji zawodowej oraz jego operacjonalizacja w postaci kwestionariusza ankiety pomiaru poziomu satysfakcji zawodowej. Bazując na tej części pracy, w dalszych rozdziałach zostały przedstawione wyniki badań empirycznych, które autorka przeprowadziła w latach 2016–2020. Otrzymane wyniki stały się podstawą do próby oceny występowania związku i wpływu satysfakcji pracowników w kontekście sprawności realizacji modelu zarządzania kapitałem ludzkim w badanych organizacjach.

W rozdziale siódmym opisano metodykę badań własnych, proces i algorytm oraz uwarunkowania koncepcyjne i metodyczne procesu badawczego w perspektywie autorskiego modelu i narzędzia P.A.S.Z. Bardzo ważna jest tu próba kalibracji punktów odcięcia poziomu satysfakcji według skali modelu P.A.S.Z. Dało to bowiem podstawę do estymacji przedziałów oceny poziomu satysfakcji zawodowej jako zobiektywizowanego narzędzia mogącego być propozycją badań w innych organizacjach i instytucjach.

Monografię kończy rozdział ósmy, w którym w kontekście tak przyjętej formuły opracowania w sposób logiczny i holistyczny podjęto próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze, interpretując wyniki badań na podstawie autorskiego modelu badawczego mierzącego poziom odczuwanej satysfakcji w zakresie atrybutów subiektywnych (indywidualnych) oraz obiektywnych (organizacyjnych). Konsekwentnie zaprezentowano też wyniki badań własnych w wybranych branżach oraz kategoriach i typach organizacji. Tak przyjęta kompozycja docelowej grupy badanych podmiotów pozwoliła na badania porównawcze i możliwość wnioskowania w zależności od oceny stosowanego modelu organizacyjnego badanego podmiotu. Ponadto zasadniczą częścią tego rozdziału jest analiza pomiaru satysfakcji zawodowej i jej atrybutów jako determinanty oceny efektywności zarządzania kapitałem ludzkim w opiniach badanych pracowników, zarówno wobec oceny atrybutów, które budują

zadowolenie z pracy w modelu autorskim, jak i w zakresie kontrolnych pytań na temat oceny własnych zachowań organizacyjnych.

W podsumowaniu na bazie uzyskanych wyników zaproponowano, zgodnie z tytułem monografii, diagnozę koncepcyjnych i aplikacyjnych konsekwencji istotności pomiaru satysfakcji zawodowej dla współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. W sposób syntetyczny omówiono kluczowe determinanty kształtowania satysfakcji zawodowej w kierunku rozwoju i sprawności zarządzania kapitałem ludzkim. Na tym tle przygotowano również zestawienie potencjalnych kierunków usprawnień zarządzania kapitałem ludzkim w zakresie kształtowania satysfakcji zawodowej.

Podsumowując, tak zaproponowana koncepcja pracy wskazuje ekspozycję teorii poznawczych zjawiska satysfakcji, koncepcji metodyki pomiaru w literaturze oraz uwarunkowań kontekstu zarządzania kapitałem ludzkim. Na tym tle zaproponowano autorski model badawczy, zaprezentowano otrzymane na tej podstawie wyniki oraz omówiono ich interpretacje dla praktyk HR w organizacji.

Jaki jest zatem szerszy kontekst podjętego przez autorkę celu badań nad satysfakcją zawodową w dzisiejszych czasach? Trudna rzeczywistość drugiej dekady XXI w. w perspektywie pracowniczej i na tym tle pojawiające się liczne badania (np. De Clercq, Haq i Azeem, 2020, s. 219–240; Rabenu, 2021) wskazują, że to, czego dzisiaj bardzo potrzebujemy, to światło nadziei, dzięki któremu uwierzymy, iż możliwa jest praca dająca nam poczucie zadowolenia czy dobrostanu regulującego przyjazną perspektywę do życia. Aby dostrzec właśnie taki pozytywny stosunek do miejsca pracy, w organizacji muszą zostać podjęte działania HR w celu wspierania zatrudnionych, w celu afirmacji i wzmocnienia wiary w nich samych, zwłaszcza w tych trudnych czasach. W czasach, które potęgują lęk i obawy w związku z pandemią COVID-19 i zagrożeniem ze strony tak bliskiej nam wojny w Ukrainie, w czasach zawrotnej depersonalizacji kontaktów społecznych, w czasach niepewności jutra, inflacji i rosnących rat kredytów. Można przyjąć, że przedmiotem badań opisanym w niniejszej monografii jest zbiór uwarunkowań kształtowania trwałego zadowolenia z pracy i próba diagnozy kierunków działań, w jaki sposób może być ten proces przez organizacje wspomagany. Należy zatem pokreślić jeden bardzo oczywisty, ale ważny fakt. Każdy człowiek pełni różne role w życiu, w którym praca zawodowa w dzisiejszych czasach staje się jedną z kluczowych wartości i ważnym celem, zwłaszcza dla pokolenia autorki, pokolenia X (Kawka, 2018, s. 117–131). Aby móc spełniać się w tych wszystkich rolach zawodowych i społecznych, naturalne jest, że oczekuje się pozytywnego postrzegania tych ról, pozytywnych emocji w momencie godzenia statusu rodzinnego ze statusem zawodowym. W głębokim przekonaniu autorki, które jest oparte na analizie licznych pozycji literatury przedmiotu (o czym będzie mowa m.in. w rozdz. 1–5), aby zachować taki stan równowagi i balansu w dzisiejszym rozchwianym i niepewnym świecie, należy zadbać o minimum poczucia zadowolenia czerpanego ze środowiska pracy, w którym spędza się większość swojego dorosłego życia (Cvenkel, 2021, s. 429–451).

Reasumując, można wskazać, że monografia ma następujące cele: poznawczy, metodyczny i aplikacyjny. Są to przestrzenie, które naturalnie przeplatają się w tre-

ści opracowania jako kwestie naukowe, teoriopoznawcze czy badawcze, ale również empiryczne i aplikacyjne dla organizacji.

Celem poznawczym będzie opisanie mechanizmów kształtujących relacje i związki między poczuciem satysfakcji zawodowej a praktykami zarządzania kapitałem ludzkim. Główny cel przyświecający pracy w tym zakresie polega na identyfikacji źródeł satysfakcji i przewidywaniu przyszłych zachowań pracowników w warunkach i środowisku organizacyjnym w ujęciu modelowym. Równolegle autorka podejmuje próbę diagnozy i opisanie mechanizmów (atrybutów) wpływających na dane zachowania, które są konsekwencją odczuwania bądź braku zadowolenia z pracy. W tym przypadku chodzi o odpowiedź na pytanie – jak to się dzieje, że satysfakcja z pracy jest regulatorem zachowań ludzi w organizacji, czyli na czym polega jej regulacyjne znaczenie w kontekście praktyk i procesów zarządzania kapitałem ludzkim? Z kolei celem aplikacyjnym (równie ważnym i istotnym), a po części też i metodycznym jest próba propozycji wdrożenia w praktyce własnego, autorskiego pomysłu dotyczącego modelu pomiaru atrybutów satysfakcji zawodowej. W związku z tym przedstawiono założenia koncepcyjne i konstrukcyjne pozwalające na zbudowanie oryginalnego narzędzia kwestionariusza ankiety opartego na założeniach modelu kapitału ludzkiego, uwzględniającego aspekty indywidualne i organizacyjne czynników kreacji poczucia zadowolenia. Zwieńczeniem i komplementarną ramą dla tego celu jest zaprezentowanie wyników badań i wniosków, które mają charakter egzemplifikacji dającej podstawy do bardzo ostrożnych generalizacji i tym samym implikacji dla podnoszenia sprawności i jakości zarządzania kapitałem ludzkim.

Kończąc wstęp do monografii, należy jeszcze raz w najbardziej syntetyczny sposób przywołać idee i filozofię, które legły u podstaw przyjętych problemów badawczych i też opracowania. Zadowolony ze swojej pracy kapitał ludzki to taki kapitał, dzięki któremu pracodawca może oczekiwać efektywnych, szybszych i bardziej trwałych inwestycji zwrotu. Zarządzając kapitałem ludzkim poprzez model, w którym kluczowym celem będzie osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej, optymalizuje się cele wszystkich interesariuszy zaangażowanych w osiągnięcie wartości dodanej organizacji (Armstrong i Baron, 2008).